



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE INGENIERIA**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE  
INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PLAN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA  
AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA PLANTA  
CALLANCA - EMPRESA LATERCER SAC CHICLAYO  
2017**

**TESIS PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE  
INGENIERO INDUSTRIAL**

**AUTOR:**

AGAPITO MISCAN MIGUEL ANGEL

**ASESOR:**

MG. JOSÉ VERA RUÍZ

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

GESTION EMPRESARIAL Y PRODUCTIVA

**PERÚ - 2017**

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo en primer lugar a DIOS fuente de amor, sabiduría e inspiración. Creador de la vida y mi padre celestial.

A mis padres Cecilio y Juana que me inculcaron valores necesarios para cada día superarme como ser humano.

A mis hermanos, que son amigos y compañeros de toda la vida y que son para mi ejemplo y motivo de unión.

A mí amor Yovana, la más bonita bendición de DIOS, la mujer de mi vida que con su bella forma de ser motiva, da valor y felicidad a mi vida.

A mis amigos de siempre, a mis nuevos amigos con quienes compartí conocimientos y aportaron para mi crecimiento personal y profesional.

Miguel Agapito

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento a la empresa LATERCER SAC por permitir realizar en sus instalaciones el presente trabajo, a la Universidad que me brindo las herramientas y conocimientos para hacer posible la investigación, a los docentes que me guiaron para el logro de mis objetivos, a los colegas y amigos que con su aporte enriquecieron mi labor.

Miguel Agapito

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Miguel Angel Agapito Miscan identificado con DNI N° 41724839, cumpliendo con las disposiciones vigentes en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería Industrial, bajo juramento declaro que todos los documentos de la presente investigación es veraz y auténtica. De igual forma declaro que todos los datos e información están basados en la autenticidad y veracidad. Por lo ya expuesto asumo la responsabilidad ante cualquier falsedad de la documentación como dela información incluida en la presente tesis, por tal motivo me someto a lo que rigen las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, diciembre del 2107



Miguel Angel Agapito Miscan

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del Jurado, presento ante ustedes la Tesis titulada PLAN DE GESTION DEL TALENTO HUMANO PARA AUMENTAR PRODUCTIVIDAD, PLANTA CALLANCA - EMPRESA LATERCER SAC CHICLAYO 2017 con el objetivo de realizar los pasos para un modelo de gestión del talento humano que permita incrementar la productividad en la empresa antes mencionada; cumpliendo con el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el Título Profesional de Ingeniero Industrial.

Se detalla a continuación como está constituida la presente investigación.

**INTRODUCCIÓN.** En este capítulo se desarrollaron temas como la realidad problemática, los trabajos previos, las teorías relacionadas al tema, la formulación del problema, la justificación del estudio, hipótesis y los objetivos tanto generales como específicos.

**METODO.** Capitulo que contiene el diseño de investigación, variables, operacionalización, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, los métodos de análisis de datos y finalmente los aspectos éticos.

**RESULTADOS.** Donde se exponen los resultados arrojados por los instrumentos de recolección de datos, encuestas, entrevistas, etcétera.

**DISCUSIÓN.** Esta se realizó entre lo encontrado por los resultados de las encuestas y/o entrevistas y todo lo investigado en antecedentes, teorías relacionadas al tema.

**CONCLUSIÓN.** Todas las conclusiones encontradas en la investigación con respecto a las variables y los objetivos.

**RECOMENDACIONES.** Alternativas que ayudaran a mejorar el plan o actividades que realiza la empresa en estudio.

**PROPUESTA.** Se detalla los pasos para la mejora y conseguir el objetivo de la investigación.

El autor

## INDICE

PAGINA DEL JURADO .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD .....	v
PRESENTACIÓN.....	vi
INDICE.....	vii
RESUMEN .....	viii
ABSTRACT.....	ix
I. INTRODUCCION .....	10
1.1 Realidad Problemática. ....	10
1.2 Trabajos previos. ....	14
1.3.- Teorías relacionadas al tema. ....	23
1.4.- Formulación del problema. ....	29
1.5.- Justificación del estudio. ....	29
1.6.- Hipótesis. ....	31
1.7.- Objetivos.....	31
II. METODOLOGÍA .....	32
2.1.- Tipo y diseño de investigación. ....	32
2.2.- Variables, operacionalización. ....	33
2.3.- Población y muestra. ....	35
2.4.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	35
2.5.- Validez y Confiabilidad.....	37
2.6.- Métodos de análisis de datos.....	37
2.7.- Aspectos éticos.....	37
III. RESULTADOS.....	38
IV. DISCUSION.....	64
V. CONCLUSIONES .....	70
VI. RECOMENDACIONES .....	72
VII. PROPUESTA .....	73
VIII. REFERENCIAS .....	124
ANEXOS.....	126
ACTA DE ORIGINALIDAD DE TESIS.....	143
AUTORIZACION DE PUBLICACION DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV .....	144

## RESUMEN

La investigación que a continuación se expone tuvo como objetivo elaborar un plan de gestión del talento humano para aumentar la productividad de la Planta Callanca de la empresa LATERCER SAC en el año 2017. La Planta donde se realizó la investigación está ubicada en carretera a Callanca km. 1.2, perteneciente al distrito de Monsefù – Chiclayo.

Esta investigación es de tipo aplicada y descriptiva, porque se utilizó conocimientos ya existentes para plantear una solución al problema el cual fue descrito tal cual es la realidad vivida en Planta Callanca. La población estuvo conformada por los 120 trabajadores de la Planta y la muestra fueron los 60 trabajadores implicados directamente con el proceso productivo.

Los instrumentos utilizados para el desarrollo de la investigación fueron; la encuesta que fue dirigida a los operarios, la entrevista al Gerente de Planta, y la ficha de recolección de datos para analizar la productividad los cuales fueron proporcionados por el Área de información de la Planta.

Concluyendo que frente a los resultados de la investigación es necesario contar con el plan de gestión del talento humano, proponiendo para ello dentro del plan: un plan de evaluación, capacitación e incentivos que puedan mejorar la productividad, logrando también con ello reducir el índice de rotación que está afectando directamente la productividad.

Palabras claves: Talento humano, Productividad, Gestión, Clima laboral, Motivación.

## **ABSTRACT**

The following research was aimed at developing a human talent management plan to increase the productivity of the Callanca Plant of the company LATERCER SAC in 2017. The plant where the research was conducted is located on the road to Callanca km. 1.2, belonging to the district of Monsefù - Chiclayo.

This research is of applied and descriptive type, because existing knowledge was used to propose a solution to the problem which was described as it is the reality lived in Callanca Plant. The population was formed by the 120 workers of the Plant and the sample was the 60 workers directly involved with the production process.

The instruments used for the development of the research were; the survey that was addressed to the operators, the interview to the Plant Manager, and the data collection form to analyze the productivity which were provided by the Plant Information Area.

Concluding that in front of the results of the research it is necessary to have the human talent management plan, proposing for this purpose within the plan: an evaluation plan, training and incentives that can improve productivity, thus also reducing the rate of rotation that is directly affecting productivity.

Keywords: Human Talent, Productivity, Management, Work climate, Motivation.



## **I. INTRODUCCION**

### **1.1 Realidad Problemática.**

En un mundo en constante cambio, donde la tecnología permite que los procesos sean cada vez más simples y la globalización acorta las distancias, la ventaja competitiva de las empresas será el personal que viva dentro de ella, la capacidad de su desempeño, su motivación y el desarrollo de su talento serán el motor que empuje sus diferentes procesos elevando su productividad, trayéndoles consigo una alta rentabilidad y perdurabilidad de la empresa.

Quijano (2006), el talento es el valor agregado que conduce al éxito en un mundo de globalización. La gestión del talento humano es de suma importancia, ya que de su desempeño dependerá para que cada individuo se desarrolle, sea creativo y brinde todas sus habilidades para satisfacción de la empresa y su entorno. La productividad se puede considerar como el nivel de desempeño que obtiene como resultado una empresa, en la cual las personas que formen parte de ella son el factor de mayor relevancia (p. 55).

Ed Michaels, Handfield y Beth (2003), en el libro "Guerra por el talento" mencionan que las organizaciones deben valorar el factor humano y no ver a las personas como un recurso que se puede cambiar en cualquier momento, en brindarles un enfoque más humano está el gestionar bien el talento. Implica además el capacitarles, conocer sus fortalezas e intereses personales, el crear un clima laboral agradable donde las personas puedan desarrollarse personal y profesionalmente fomenta compromiso para lograr los objetivos de la empresa (p. 8).

La salida de un trabajador en toda empresa genera costos que varían de acuerdo al puesto, y según el perfil que debe tener el nuevo integrante será la dificultad de cubrir la plaza dejada. Costos como el de reclutamiento de un nuevo integrante, los costos que se generan durante el tiempo que dura el encontrar el reemplazo ya que todo ese tiempo las tareas se repartirán entre sus colegas creando insatisfacción y reduciendo su productividad y la de la

misma empresa. Además el costo del tiempo en que se adapte el nuevo integrante y alcance la productividad de la persona que dejó el puesto, y según el nivel de responsabilidad o cargo que el antecesor ocupaba pueden verse afectados proyectos en cuanto al tiempo de cumplimiento de los mismos.

Birchfield (2001), encontró que un nuevo integrante de la organización puede tardarse 6 meses para que conozca todo lo relacionado a sus funciones, 18 meses para lograr ser parte y alinearse con la cultura de la empresa y que puede tardar hasta 24 meses para conocer los objetivos, estrategias y todo sobre el cómo funciona el negocio de la organización de la cual ha decidido formar parte (p. 21).

Robbins y Judge (2009) nos dicen que es muy importante gestionar de forma correcta el talento humano, ya que dentro de una organización la productividad es el primer objetivo que debe alcanzar sus directivos y para ellos su responsabilidad será descubrir las fortalezas del talento que tienen a su mando y hacerlo crecer. Añaden que los procesos y todos los recursos utilizados en una organización están bajo la administración de personas, y que son ellas las que con su talento crean bienes y servicios y que dependerá de la forma en cómo se desempeñan para mejorar cada día la producción; entonces se dice que el génesis (inicio) de toda estrategia por parte de las organizaciones para mejorar la productividad está en las personas (p. 6).

En el Perú sobre la importancia de la gestión del talento humano el diario El Comercio público que según Ángela Álvarez, 2014, una empresa puede perder más de 12 sueldos con la salida de un colaborador. "Hasta que venga una nueva persona, la curva de aprendizaje es de más o menos 6 meses", afirma. Además de los cuatro meses que tomará la búsqueda del nuevo personal, Álvarez señala que para recobrar la producción del antiguo trabajador hay un costo operativo muy alto, que en muchos casos no son cuantificados por las firmas.

La rotación es un problema que hay que atacar. [...] Lo peor es minimizar el hecho de que un trabajador se puede ir porque se te va. Entonces, para atender este fenómeno, Álvarez aconseja implementar políticas como líneas de carrera y procesos claramente establecidos, evaluaciones, sistema de reclutamiento, entre otros. Ello debe estimular la pertenencia a una firma (Álvarez, 2014, p. 12).

En la región Lambayeque las empresas ladrilleras tiene poco o ningún conocimiento sobre la gestión del talento humano, las condiciones laborales están más enfocadas en los procesos que en las personas, restándole importancia a temas como clima laboral, capacitación, desarrollo personal, motivación y otros factores importantes que lleven a las personas a desempeñar un mejor trabajo aumentando la productividad y con ello la rentabilidad de la empresa.

La empresa donde se llevó acabo el estudio pertenece al sector construcción, LATERCER SAC es una empresa dedicada a la producción y venta de ladrillo industrial contando con variedad de diferentes tipos de ladrillo. Con más de 30 años de experiencia fundada en la ciudad de LIMA y conquistando el norte a partir del año 2000 con el posicionamiento de sus plantas de producción en la ciudades de Chiclayo, Piura y Trujillo. Con una fuerza laboral de más de 350 empleados y una capacidad de producción de 400 toneladas diarias LATERCER se proyecta a la conquista del mercado nacional.

El campo de estudio se desarrolló en Planta Callanca-Chiclayo y el resultado puede ser aplicado luego para las diferentes sedes de la empresa.

En los dos últimos años LATERCER SAC experimentó una alta rotación del talento humano debido a que el personal siente que su trabajo no es reconocido, hay una brecha enorme entre la alta gerencia y los colaboradores, estos no se sienten identificados con los objetivos de la empresa. Ello ha ocasionado bajos niveles de productividad y la calidad se ha visto afectada.

En la planta callanca no se cuenta con una técnica o estrategia destinada a gestionar el factor humano adecuadamente (el área de Recursos Humanos de la empresa está en Lima), lo cual llevaría a identificar carencias, errores, y descubrir capacidades y talentos que permita a la empresa ser más productiva. El desconocer los beneficios de la gestión del talento ha ocasionado la insatisfacción de sus colaboradores y con ello está afectando sus resultados como empresa. El promedio del índice de rotación se ha incrementado en los dos últimos años de 11% a 17% y lo que va de este año 2017 hasta el mes de noviembre fue de 21%(Área de Recursos Humanos), la productividad fue afectada, la falta de personal para operar una línea de cocción hizo bajar su

capacidad de despacho y ventas. La alta rotación trajo como consecuencia el no poder tener las 5 líneas de cocción operativas. La línea de formado fue afectada también, son 490 toneladas de ladrillo menos por semana en comparación con el 2015. Si bien es cierto en el 2015 fue el año más productivo, ya el índice de rotación se estaba incrementando lo que trajo consigo que el año siguiente la productividad descienda en un 11.5% y los indicadores muestran que hasta agosto de este año el descenso es de 14.8% con respecto al año pasado (Área de Planeación). Cada vez cuesta más comprometer al personal con los objetivos de la empresa y los jefes de áreas desconocen herramientas de gestión que ayuden a hacer despertar a cada integrante que ellos lideran el sentido de pertenencia y lo importante de su desempeño.

Sólo es posible emprender estrategias eficaces y duraderas para el incremento continuo de la productividad si se cuenta con la aceptación, implicación y compromiso del factor humano. El foco de las organizaciones exitosas está en la gente, cuando las personas están motivadas, organizadas y aplican los principios de productividad, calidad, comportamiento ético y hacen un uso equilibrado de la tecnología para el progreso humano, la productividad está asegurada (Marvel, Rodríguez y Núñez, 2011, p. 30).

En tal sentido podría decirse que LATERCER SAC tiene la oportunidad de contar con una estrategia y/o herramienta de gestión del talento humano que le lleve a ser más productiva y competitiva frente a un mercado donde la exigencia es cada vez mayor y que la diferencia entre una y otra ladrillera está marcada por el valor agregado que brinda cada persona que labora en dichas organizaciones.

En base a esta problemática y considerando la visión de la empresa LATERCER SAC, la cual es ser la empresa líder en el Perú en fabricación de ladrillo industrial es preciso contar con un plan y/o herramientas de gestión del talento humano, la cual cumple un papel muy importante en el crecimiento de las organizaciones, siendo sus principales objetivos el seleccionar adecuadamente al personal, motivar, capacitar sobre cada puesto de trabajo, generar compromiso, evaluar y desarrollar a las personas, lo cual ayudará a elevar la productividad, fidelizar al personal, logrando liderazgo en el mercado y mayor rentabilidad para alcanza futuros objetivos.

## **1.2 Trabajos previos.**

### **1.2.1 Ámbito internacional.**

López, A. (2014). En su investigación denominada "La gestión del talento humano y su impacto en la productividad de Vaud Confecciones de la ciudad de Ambato" (tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. Cuyo objetivo de trabajo fue "Determinar el impacto de la gestión del talento humano en la productividad de `Vaud confecciones` de la ciudad de Ambato para el incremento de la rentabilidad" (pp.9–64). Logrando determinar que la gestión del talento humano tiene un impacto significativo en la productividad de la empresa, pues se comprobó que existe una estrecha relación entre el desempeño laboral y la productividad, concluyendo que si la empresa atiende los factores de motivación, ello generará compromiso en los empleados aumentando la productividad. Recomienda una evaluación del desempeño y capacitación al personal para desempeñar de forma eficaz y eficiente sus labores ayudando así a generar más ingresos a la organización.

Esta investigación apporto sobre la importancia de la adecuada gestión del talento humano como factor determinante en la productividad de las empresas en la actualidad. La capacitación del personal asegura la calidad y rentabilidad de la empresa. El nuevo enfoque que se les da a las personas, ya no como un simple recurso, sino como socios de una organización que desea lograr sus objetivos.

Prieto, P. (2013). En su investigación denominada "Modelo de gestión del talento humano como estrategia para la retención del personal" (tesis de maestría). Universidad de Medellín, Medellín, Colombia. La cual busco demostrar la importancia de la gestión del talento humano en las empresas y las nuevas tendencias en la especialidad (p.78). Demostrando en su estudio que son las empresas mediante su dirección estratégica de gestión humana las que influyen sobre los comportamientos y actitudes de los empleados, condicionando los resultados de los empleados, tales como la productividad. Concluyendo

que ahora la competencia en el mundo se da a nivel de talento. El talento humano es lo que genera ideas que son únicas de la empresa, logrando establecer la diferencia entre una empresa y otra. Por eso, el talento es actualmente la variable más competitiva de las organizaciones. Sugiere estrategias de capacitación pues afirma que solamente las personas más capacitadas podrán crear los mejores productos y generar las mejores ideas para que las compañías superen exitosamente a sus competidores.

Siendo una tesis no nacional apporto dando un enfoque de la problemática que enfrentan empresas de otros países y las acciones a tomar generando una forma más humana de administrar el trabajo de las personas que llevará con ello al crecimiento de las empresas.

Maldonado, L. (2013). En su investigación denominada "Motivación para mejorar la productividad en las imprentas de la Ciudad de Quetzaltenango" (tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala. Teniendo como objetivo "Analizar la motivación de los trabajadores de las Imprentas de la Ciudad de Quetzaltenango y su impacto en la Productividad" (pp.98–145). Obteniendo como resultado que en la mayoría de imprentas de la ciudad de Quetzaltenango, los trabajadores cuentan con una motivación media y que los factores que más sobresalen y que les genera motivación para el desempeño de sus labores son: Relaciones interpersonales e incentivos económicos, finalmente la encuesta a los gerentes y representantes demuestran que ellos consideran que la motivación de sus empleados sí generan un efecto positivo en la productividad. El investigador llega a la conclusión que la motivación en el personal es vital para aumentar la productividad, además sugiere elevar la motivación del personal mediante incentivos no económicos, reconocimiento por metas logradas, acercamiento entre gerencia y operarios.

Esta investigación es relevante porque nos muestra que al Identificar y atender todos aquellos factores que despierten o eleven la motivación en

los trabajadores mejorará los resultados en los diferentes procesos, permitirá tener equipos fuertes aumentando así la probabilidad de alcanzar los objetivos.

Vázquez, E. (2016). En su investigación denominada "Propuesta para incrementar la productividad en empresas del Área Metropolitana en función del clima organizacional" (tesis de maestría). Instituto Politécnico Nacional de la Ciudad de México, México. Teniendo como objetivo contribuir a la mejora de la productividad en empresas del área metropolitana, dándole la prioridad a la generación de condiciones óptimas para el buen desempeño y desarrollo del recurso humano (el mejoramiento del clima organizacional) (pp.8–51). Encontrando en primer lugar que la productividad depende directamente del clima organizacional como una de las principales causas de la baja productividad. Concluyendo en su estudio que a pesar de que los mexicanos son muy trabajadores, no han podido aumentar la productividad en muchas empresas debido al desconocimiento, en muchos casos, de la importancia que tiene el clima organizacional. Recomienda crear estrategias para fomentar un adecuado clima organizacional ya que las nuevas generaciones no quieren trabajar como las generaciones anteriores y que hoy en día, el trabajo y la vida personal.

La investigación aportó en el sentido que las empresas con buen clima organizacional logran que su personal se identifique con su misión, visión y objetivos. Trabajar en armonía ayuda a centrarse mejor en sus funciones y estimula la proactividad de las personas.

### **1.2.2 Ámbito nacional.**

Inca, K. (2015). En su investigación denominada "Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la Municipalidad provincial de Andahuaylas" (tesis de pregrado). Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Perú. Siendo su objetivo de tesis "Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y

el desempeño laboral de los trabajadores y funcionarios en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2015" (pp.20–76). Los resultados indican que la selección de personal y la calidad de trabajo; el procedimiento técnico no es al más adecuado lo cual hace que la calidad de trabajo sea solo regular. Dentro de sus conclusiones señala que si la Municipalidad Provincial de Andahuaylas desarrolla una buena gestión de talento humano, esto se apreciará en el desempeño laboral del trabajador, para lo cual sugiere se desarrollen estrategias basadas en mejorar la capacidad del personal promoviendo la capacitación y motivación para así poder lograr el mejor desempeño laboral de los trabajadores.

La importancia de seleccionar al personal adecuado es un factor importante que apporto esta investigación, así como la capacitación posterior del mismo es fundamental para ofrecer un mejor servicio, dando con ello un valor agregado y aumentando la rentabilidad de la empresa.

Mitta y Dávila (2015). En su investigación denominada "Fidelización del talento humano: políticas y prácticas sobre jóvenes Millennials en un grupo de organizaciones" (tesis de pregrado). Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. El objetivo de su investigación fue identificar las políticas y prácticas para fidelizar a los jóvenes Millennials (pp.4–99). A modo de conclusión se observa que las áreas de recursos humanos del grupo de organizaciones entrevistadas tienen conocimiento sobre la generación Millennials; sin embargo, no se han aplicado políticas nuevas que estén dirigidas a fidelizar y retener a esta generación, para los encuestados el hecho de brindarle una línea de carrera, retroalimentación constante, capacitaciones, rotación de tareas y flexibilidad en sus tareas generan en ellos la sensación de desarrollo personal y profesional. En nuestro país se estima que para el año 2025 los Millennials equivaldrán al 60% de la fuerza laboral peruana". Los autores sugieren que esta fuerza laboral (Millennials) debe ser



“fidelizada” para aprovechar las ventajas que pueden aportar en las organizaciones.

Este estudio es relevante porque busco identificar las estrategias para liderar y dirigir a una generación que no solo busca tener un trabajo sino que buscan el crecimiento personal, horarios flexibles. Definir políticas de como fidelizar a un personal cada vez más exigente y con poco sentido de pertenencia, una generación que en unos años representarán el 60% de la fuerza laboral.

Castañeda y Julca (2016). En su investigación denominada "Aplicación de un programa de motivación laboral para mejorar la productividad de los trabajadores del área de ventas en la distribuidora Casther y Asociados S.A.C." (Tesis de pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú. Teniendo como objetivo Determinar en qué medida el programa de motivación laboral incrementará la productividad de los trabajadores del área de ventas de la empresa distribuciones Casther & Asociados S.A.C. (pp.10–110). Mediante su plan piloto aplicado al área de ventas logró aumentar la productividad en 15 días en un 25%. Con lo cual concluye que puesto a prueba el plan queda demostrado la importancia y eficacia de contar con una estrategia que ayude a mantener al personal motivado todo ello enfocado a lograr maximizar la productividad de las empresas. Entre sus recomendaciones se citan las de tener en cuenta la motivación del personal si se quiere obtener un desempeño laboral eficiente, ya que es una de las pocas vías que ayudaran a mejorar la productividad, la satisfacción del trabajador y el logro de los objetivos.

La relevancia de este estudio es que nos dio a conocer que tener estrategias de motivación ayudará a contar con personal más productivo e identificados con los objetivos de la empresa. Valorar y reconocer sus logros despierta sentido de pertenencia.

### 1.2.3 **Ámbito local.**

Alcalde y Lalangui (2016). En sus investigación denominada "Modelo de evaluación del desempeño de 360° para la mejora de la gestión del recurso humano, en la empresa MW Business S.A.C. de Chiclayo" (tesis de pregrado). Universidad de Lambayeque, Chiclayo, Perú. Siendo su objetivo de estudio Medir el Desempeño del Recurso Humano de la empresa MW BUSINESS S.A.C a través del Modelo 360°, para la mejora de la Gestión del Recurso Humano en el año 2014 (pp.17-125). Lograron determinar que la evaluación actual es deficiente, pues los resultados de dichas evaluaciones no son comunicadas al personal, se realizan un nuevo modelo de evaluación como propuesta para la empresa. Los autores concluyen que la empresa está enfocada en los resultados sin el involucramiento de las personas. Dentro de sus recomendaciones señala la de evitar la alta rotación de personal, y apostar por una estabilidad, evaluar al personal periódicamente dando en conocimiento que cuando se utilice el modelo de evaluación del desempeño de 360°, con los trabajadores nuevos, muchas veces su desempeño será negativo, debido a que recién se está adaptando a las actividades que realiza la empresa.

La investigación mencionada apporto en como una evaluación del desempeño permitirá identificar las competencias desarrolladas y aquellas que estén afectando la productividad y que deberán ser fortalecidas en la empresa donde se desarrolla mi estudio.

Acuña y Ventura (2016). En su investigación denominada "Propuesta de mejora del nivel de compromiso de los trabajadores en la empresa "Cerámicos Lambayeque" (tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú. El objetivo de estudio fue "Diseñar una Propuesta para elevar el compromiso de los trabajadores hacia la empresa "Cerámicos Lambayeque" basado en la teoría tridimensional", utilizando para ello el modelo Tridimensional de Meyer y Allen (pp.47–56). Los autores concluyen que al diseñar un plan

motivacional para despertar el compromiso de los trabajadores basado en las tres dimensiones han permitido fortalecer los lazos afectivos haciendo que el trabajador sienta que es estimado, reconocido y querido por la empresa, ello disminuirá la rotación laboral. Recomiendan se siga el diseño del plan y crear nuevas estrategias que generen compromiso en las personas, lo cual recompensara en beneficios a la organización. Tener personal comprometido en el trabajo mejora la calidad, es un significativo aporte de esta investigación, para ello la empresa debe realizar planes que fomenten el compromiso, los jefes de línea deben informar, formar, hacer equipo y reconocer los logros en la jornada laboral o semanalmente.

#### **1.2.4 Artículos científicos.**

Marvel, Rodríguez y Núñez (Octubre del 2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. Intangible Capital. Recuperado de la web. Cuyo objetivo de estudio fue realizar una revisión de la literatura, tanto de los fundamentos teóricos, como de investigaciones empíricas, con la finalidad de establecer relaciones entre las variables relativas al factor humano y su impacto en la productividad (pp.549-584). Logrando determinar que la mejora de la productividad es el resultado de la mejora de las relaciones humanas, derivada de la participación de los trabajadores, de su inclusión en la toma de decisiones y en la resolución de problemas, que tanto la motivación como la satisfacción laboral dependen de la satisfacción de las necesidades de los trabajadores. Concluye también que se ha descubierto diversas evidencias empíricas que demuestran los efectos de la motivación, la satisfacción, el compromiso organizacional, la participación, la cohesión, el manejo asertivo de los conflictos, el liderazgo, el clima y la cultura organizacional en la productividad de las organizaciones.

Las dimensiones psicológicas y psicosociales reflejadas en este estudio muestra la influencia de las emociones en el desempeño de las personas, así como el trato de la organización influye directamente en la

productividad y que al ser atendidas de manera correcta estas dos dimensiones se convierte en un factor estratégico para lograr los objetivos de la empresa, en ello radica la relevancia de este estudio.

Sánchez y Arévalo (Noviembre de 2016). La gestión del talento humano en la economía del conocimiento: análisis del caso de Corea del Sur y Ecuador en el período 2001 – 2015. UPSE. Recuperado de la web. Teniendo como objetivo analizar la gestión del talento humano en la economía del conocimiento (pp.59–70). A través de los casos de Ecuador y Corea del Sur se busca demostrar cuál es la contribución en la economía gracias a la buena gestión del talento humano. Además, se pretende examinar una tendencia que cada vez es más fuerte sobre la capacitación, preparación y contratación de talento humano que lleva a los países a desarrollarse y competir en esta nueva economía del conocimiento. Dentro de sus conclusiones menciona que la gestión del talento humano debe formar parte de la agenda de los gobiernos dentro de la economía. Se refiere al Caso de Corea del Sur como una clara muestra de lo que un país puede lograr cuando no se escatiman esfuerzos al desarrollo de las capacidades del talento humano.

Este estudio es relevante por mostrar los resultados positivos de estos dos países que apostaron estratégicamente por potenciar el talento humano sirven como referencia de las bondades que trae consigo darle el valor que merecen a cada integrante de la empresa, liderar, capacitar y motivar ayuda a toda organización a lograr mejores resultados.

Mejía, Jaramillo y Bravo (Mayo 2016). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. Guillermo de Ockham. Recuperado de la web. Cuyo objetivo de estudio es analizar, cómo la formación del talento humano, a través del aprendizaje organizacional, se constituye en un factor estratégico fundamental para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones (pp.43-81). Concluye además que la conducción de una gestión del talento humano bien orientado en las organizaciones (de toda índole)

permitirá alinear el aporte del talento humano con las necesidades estratégicas de la organización, evaluar su desempeño sobre la base de resultados y conocer al personal, remunerarles de manera justa, establecer cuantitativamente el valor agregado a través de competencias, así como también el retorno de su inversión y finalmente establecer su ventaja competitiva en el mercado.

El contar con un plan de gestión del talento humano y enfocarlo en potenciar las habilidades de cada persona contribuye a mejorar la productividad. El aprendizaje continuo de las organizaciones representadas por cada individuo que en ellas laboran determinará su competitividad, un aporte muy importante de esta investigación.

Ccollana (Junio de 2014). Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores. San Martín Emprendedor. Recuperado de la web. Tuvo como objetivo de estudio Determinar la relación entre la rotación de personal y el absentismo laboral con la productividad de los operarios de la empresa Ángeles Eventos en el año 2010 (pp.53-62). Encontrando que la relación entre la rotación de personal y el absentismo inciden de forma directa con la productividad. El investigador concluye que para el buen funcionamiento del proceso productivo es importante evaluar para dar respuesta a hechos constantes como rotación de personal, el absentismo laboral y el nivel de productividad por operario. Propone mejorar la productividad y reducir el absentismo y la rotación en las organizaciones, en base a una rigurosa planificación y especial atención a los programas de selección, socialización, motivación, formación, reasignación continúa de personas a puestos de trabajo.

Esta investigación es relevante porque nos dio a conocer que la rotación y ausentismo dos variables que deben ser atendidas para reducir su impacto en la productividad. El clima laboral como factor principal que determina la rotación y ausentismo del personal. Es importante contar con estrategias para fidelizar al trabajador.

### **1.3.- Teorías relacionadas al tema.**

#### **1.3.1.- Definición de gestión del talento humano.**

La gestión del talento humano enfoca a las personas como seres humanos que poseen habilidades, seres pensantes y creativos cuyos talentos hacen posible producir bienes, servicios, determinando con la calidad de su desempeño el nivel de satisfacción en sus clientes, lo cual le dará una ventaja competitiva. Un enfoque donde empresa y trabajadores se necesitan para lograr sus objetivos, siendo los segundos el capital primordial para hacer posibles el cumplimiento de las estrategias empresariales y en base a ello la empresa define los procesos para el desarrollo de dicho talento (Chiavenato, 2002, p. 5).

La gestión de talento humano (personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo humano; las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades y todas las cualidades que posee el ser humano como miembro de la organización, en beneficio de la propia organización y del país en general (Machicao, 2011, p. 11).

#### **1.3.1.2.- Definiendo el talento.**

Aquellas capacidades de las personas que están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización. Asimismo, define al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización (Jericó, 2008, p.22).

#### **1.3.1.3.- Plan de Gestión del Talento Humano según Chiavenato.**

El plan de gestión de talento humano determina las estrategias a seguir, los procesos, así como en quienes recaerán las funciones y responsabilidades de dirigir dichas estrategias orientadas a mejorar la productividad de la empresa teniendo como socio estratégico a cada persona que conforme dicha empresa.

De acuerdo a Chiavenato (2002), un modelo descentralizado de gestión del talento humano sería el más adecuado para una empresa.

## **Plan descentralizado de la gestión del talento humano.**

Los gerentes asumen las responsabilidades sobre sus subordinados: reclutan, seleccionan, entrenan, motivan, compensan, evalúan, promueven [...] un modelo descentralizado sería el más idóneo ya que estaría efectuado por cada gerente, supervisores, jefes que tengan personal a cargo, siendo los mismos los que conocen la realidad del ámbito donde se desarrollan las actividades de la organización y quienes además interactúan con su personal a cargo (Chiavenato, 2002, p. 12).

A medida que la organización crece, el trabajo de los gerentes de línea y/o jefes se divide y se especializa, y requiere muchas veces de la ayuda de la consultoría de staf que les permitan desarrollar habilidades para una adecuada gestión del personal [...] responsabilidades como ubicar a la persona apropiada en el lugar apropiado, integrar y orientar a los nuevos empleados en la organización, capacitar a los empleados, evaluar y mejorar el desempeño de cada persona en el cargo ocupado, obtener cooperación creativa y desarrollar relaciones agradables de trabajo, interpretar las políticas y los procedimientos de la organización, controlar los costos laborales, desarrollar las capacidades y habilidades de cada persona, crear y mantener elevada la moral del equipo y proteger la salud y proporcionar condiciones adecuadas de trabajo (Chiavenato, 2002, p. 15).

### **1.3.1.4.- Importancia de la Gestión del Talento.**

La gestión del talento humano es un factor determinante para el desarrollo de las empresas, pues toda empresa depende de las personas; por ello dependerá del grado de compromiso para potenciar a su personal y lograr empleados eficientes y motivados, comprometidos con los objetivos de la empresa. Las estrategias bien dirigidas a hacer crecer dicho talento le retribuirá en productividad y competitividad, así como mejorar la calidad de vida de cada individuo parte de la organización disminuyendo con ello la rotación.

Toyota en el 2007 consiguió destronar a General Motors y pasó a convertirse en el primer fabricante del mundo. Las claves del éxito son muchas [...] pero cuando se les pregunta a los directivos, ellos argumentan que lo más importante es la filosofía de la empresa: **“La filosofía de Toyota se basa en el respeto a las personas. Cualquier**

**operario puede parar la cadena de montaje. Es muy difícil que otras empresas puedan copiar eso. Confiamos en la gente, les respetamos a cualquier nivel”**, afirma el vicepresidente de Toyota Tetsuo Agata. El respeto y la preocupación por cada uno de los trabajadores que componen la empresa es lo que, a juicio de su Presidente, Katsuaki Watanabe, les permite ofrecer el automóvil adecuado, en el lugar adecuado y en el momento oportuno. Toyota es un ejemplo claro de saber crear valor al profesional (Jericó, 2008, p. 52).

La capacidad de una empresa para reclutar, retener, motivar y desarrollara una buena fuerza de trabajo es lo que constituye la llave principal para las operaciones del negocio. No existe ningún proyecto sustentado en buenas ideas, vigor y entusiasmo que haya sido impedido por falta de efectivo o de recursos financieros. Existen industrias cuyo crecimiento se vio dificultado porque no pudieron mantener una fuerza de trabajo eficiente y entusiasta; les faltó capital intelectual. El panorama del futuro se relaciona con el talento, las competencias y el capital intelectual, con la gestión del talento humano al frente (Chiavenato, 2008, p. 11).

#### **1.3.1.5.- Objetivos de la Gestión de Talento Humano.**

Cuando las personas ponen a disposición de la organización el máximo de su potencial, logran comprometerse con las estrategias y objetivos, llevándola a tener una alta competitividad, entonces se puede decir que la gestión del talento humano está cumpliendo con su objetivo, todo ello como resultado de los procesos que se hayan puesto en práctica para potencial el talento humano.

Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados bien entrenados y motivados, permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo [...] la gestión del talento humano es la responsable de la excelencia de organizaciones exitosas y del aporte de capital intelectual en plena era de la información (Jaramillo, 2005, pág. 5).

El objetivo general de la gestión del talento humano es la correcta integración de la estrategia, lograr la máxima productividad en un buen clima de trabajo. Desprendiéndose objetivos específicos tales como: Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas,



aumentar la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, construir la mejor empresa y el mejor equipo. Además de cuatro objetivos explícitos fundamentales a alcanzar mediante la gestión eficiente del talento humano como son los de atraer, retener, motivar y ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización (Chiavenato, 2008, p. 11).

### **1.3.1.6.- Componentes de la gestión del talento humano.**

#### **a) Clima organizacional.**

El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes [...] el clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye sobre el primero (Chiavenato, 2007, p. 59).

#### **b) Motivación.**

Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo [...] la intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona, ello tiene que ir acompañado de una dirección adecuada que beneficie a la organización y la persistencia que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo (Robbins y Judge, 2009, p. 175).

Una de las teorías de la motivación más referidas es la teoría de la jerarquía de las necesidades Abraham Maslow, quien estimaba que las necesidades humanas tienen un acomodo jerárquico que asciende desde las inferiores hasta las superiores, y concluyó que cuando se satisface una serie de necesidades, éstas dejan de ser un motivador (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p. 391).

### **c) Liderazgo.**

El liderazgo es el impulsor por excelencia del compromiso, con permiso de la cultura empresarial. En una época donde el compromiso parece que está en la sala de urgencias, los líderes consiguen construirlo "en el cuerpo a cuerpo". Las palabras son bonitas, pero solo los hechos convencen. Y no es de extrañar que eso se traslade a la rotación. Aquellas empresas que miden y gestionan el liderazgo, consiguen reducir hasta un 17 por ciento los índices de rotación no deseada (Jericó, 2008, p. 195).

### **1.3.2.- Productividad.**

La productividad es genéricamente entendida como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. La productividad es la relación que existe entre los insumos y los productos de un sistema productivo, a menudo es conveniente medir esta relación como el cociente de la producción entre los insumos. 'Mayor producción, mismos insumos, la productividad mejora' o también se tiene que 'Menor número de insumos para la misma producción, la productividad mejora (Schroeder, 2009, p. 533)

La productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o un sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos. En general, la productividad se mide por el cociente formado por los resultados logrados y los recursos empleados. Los resultados logrados pueden medirse en unidades producidas, en piezas vendidas o en utilidades, mientras que los recursos empleados pueden cuantificarse por número de trabajadores, tiempo total empleado, horas máquina, etc. En otras palabras, la medición de la productividad resulta de valorar adecuadamente los recursos empleados para producir o generar ciertos resultados (Pullido, 2010, p. 21).

### **1.3.2.1.- Indicadores de productividad.**

Desde la experiencia en la investigación puedo afirmar que, los indicadores nos permiten conocer la eficiencia y eficacia de una producción la cual con los resultados hallados ayudaran a tomar mejores decisiones en cuanto a costos y tiempos. En la presente investigación se tendrán en cuenta indicadores tales como: materia prima, horas hombre, insumos consumidos, todo ello sobre toneladas producidas. Usualmente la productividad se visualiza mediante tres componentes; eficiencia, eficacia y efectividad.

La eficiencia es simplemente la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados, mientras que la eficacia es el grado en que se realizan las actividades planeadas y se alcanzan los resultados planeados. Así, buscar eficiencia es tratar de optimizar los recursos y procurar que no haya desperdicio de recursos; mientras que la eficacia implica utilizar los recursos para el logro de los objetivos trazados (hacer lo planeado). Se puede ser eficiente y no generar desperdicio, pero al no ser eficaz no se están alcanzando los objetivos planeados. Adicionalmente, por efectividad se entiende que los objetivos planteados son trascendentes y éstos se deben alcanzar (Pullido, 2010, p. 21).

### **1.3.2.2.- Importancia de la productividad.**

La productividad es importante en el cumplimiento de las metas nacionales, comerciales o personales. Desde un punto de vista personal, el aumento en la productividad es esencial para elevar el nivel de vida real y para lograr una óptima utilización de los recursos disponibles para mejorar la calidad de la vida. En los negocios, los incrementos en la productividad conducen a un servicio que demuestra mayor interés por los clientes, a un mayor flujo de efectivo, a un mejor rendimiento sobre los activos y a mayores utilidades. Más utilidades significan más capital para invertir en la expansión de la capacidad y en la creación de nuevos empleos. La elevación de la productividad contribuye en la competitividad de una empresa en sus mercados, tanto domésticos como foráneos (Bain, 2003, p. 4).

### **1.3.2.3.- Factores internos de la productividad de la empresa.**

Se dividen en dos factores fundamentales que son los internos y los externos. Entre los factores internos tenemos aquellos que podemos calificar de duros (producto, planta y equipo, tecnología, materiales y energía), y otros como blandos (Personas, organización, métodos de trabajo y estilos de dirección). Las personas emergen como el actor determinante pues es posible mejorar la productividad obteniendo la cooperación y participación de los trabajadores. La participación de la mano de obra en el establecimiento de metas, por ejemplo, ha tenido bastante éxito en muchos países. Las relaciones humanas pueden además mejorarse simplificando los procedimientos de comunicación y reduciendo al mínimo los conflictos. La productividad del trabajo sólo se puede aprovechar si la dirección de la empresa estimula a los trabajadores a aplicar sus dotes creativas mostrando un interés especial por sus problemas y promoviendo un clima social favorable (Bain, 2003, p. 14).

### **1.4.- Formulación del problema.**

¿Un plan de gestión del talento humano incrementará la productividad en la empresa LATERCER SAC en la Planta Callanca – Monsefù?

### **1.5.- Justificación del estudio.**

#### **1.5.1.- Justificación científica.**

La empresa LATERCER SAC ha requerido una investigación de campo y mediante ello se desarrolle una propuesta relacionada a la implementación de un plan de gestión del talento humano más apropiada para la misma.

Cabe mencionar que muchas veces el factor humano no es considerado como factor determinante para lograr los objetivos estratégicos y se le da mayor importancia a aquellos métodos que puedan aumentar la productividad sin contar con la participación de los empleados.

### **1.5.2.- Justificación económica.**

Mediante un plan y/o herramientas de gestión del talento humano se buscó potenciar el desempeño laboral, disminuyendo el índice de rotación y aumento por consiguiente la productividad lo cual debe verse reflejado en la rentabilidad de la empresa, así mismo ello permitirá a la misma alcanzar objetivos futuros.

### **1.5.3.- Justificación Tecnológica.**

Porque al potenciar las habilidades del talento humano se aprovechará de forma eficiente las fortalezas que se poseen en planta (máquinaria), dándole un valor agregado a cada uno de sus procesos y aumentando con ello la productividad y asegurando la calidad de sus productos. Consientes que la competitividad cada día es más fuerte, gestionar de forma correcta el talento sumado a la tecnología que adquiera la empresa será determinante para aumentar la rentabilidad de la misma.

### **1.5.4.- Justificación Social.**

Es un error muy común hacer a un lado a los colaboradores en los programas de cambio, los altos directivos están más pendientes del hacer que para el personal no tienen tiempo, no se tienen claros los objetivos, si su desempeño es bueno o malo, nunca se les reconoce por los logros y la integración como equipo está muy lejana. Las personas no deben ser vistas como puestos o títulos, sino como seres que sienten, tienen metas personales, que les pasan cosas y que al ser parte de la organización se les debe brindar las herramientas y el clima adecuado para su mejor desempeño. La investigación busca activar el verdadero potencial de cada persona de la empresa LATERCER SAC quienes son el factor primordial para mejorar la productividad y calidad del producto y aún más generar un cambio en su vida personal, aportando con ello conocimientos y actitudes más humanas que ayuden a la sociedad. Despertar en cada persona un propósito personal son

muestras de humanidad y liderazgo, y el liderazgo es fundamental para una adecuada gestión del talento humano.

### **1.6.- Hipótesis.**

Un Plan de gestión del talento humano si aumentará la productividad en la empresa Latercer SAC en su Planta Callanca.

### **1.7.- Objetivos.**

#### **1.7.1.- General.**

Elaborar un plan de gestión del talento humano para aumentar la productividad en la empresa LATERCER SAC en la Planta Callanca.

#### **1.7.2.- Específicos.**

- a. Analizar la gestión actual del talento humano.
- b. Identificar las causas que estaría afectando a la productividad de la empresa.
- c. Analizar la productividad actual de la empresa.
- d. Elaborar el plan de gestión de talento humano que permita aumentar la productividad actual de empresa.
- e. Estimar la relación costo beneficio que significaría el contar con un plan de gestión del talento humano.

## II. METODOLOGÍA

### 2.1.- Tipo y diseño de investigación.

Aplicada, porque se hace uso de los conocimientos teóricos de la gestión del talento humano y de la productividad laboral para dar solución a la realidad problemática de la empresa en estudio.

Descriptiva porque se describe los hechos conforme tal cual ocurren en la realidad.

Con los **estudios descriptivos** se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (Hernández, 2014, p. 92).

#### **Diseño de la investigación.**

El presente trabajo de investigación es no experimental porque los datos fueron recogidos de la situación actual de la empresa tal cual se dieron en su contexto natural, con el propósito de describir las variables en estudio analizando su relación en un momento dado.

Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos. En un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. (Hernández, 2014, p.152).

## 2.2.- Variables, operacionalización.

### 2.2.1.- Variable Independiente.

#### Gestión del talento humano.

La gestión de talento humano es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo humano; las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades y todas las cualidades que posee el ser humano como miembro de la organización, en beneficio de la propia organización y del país en general. (Machicao, 2011, p. 11).

### 2.2.2.- Variable Dependiente.

#### Productividad.

Relación que existe entre los resultados y los recursos empleados en un sistema productivo [...] mayor producción, mismos insumos, la productividad mejora o también si menor número de insumos para la misma producción, la productividad mejora (Schroeder, 2009, p. 533).

### 2.2.3.- Operacionalización de variables.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
V.I. Gestión del talento humano	Enfoca a los trabajadores ya no como recursos sino como seres humanos con destrezas y capacidades intelectuales de los que dependen las organizaciones	Cuestionarios dirigidos a los operarios de la empresa sobre temas de motivación, clima organizacional, liderazgo y desarrollo	Motivación laboral.	Salario económico y emocional. Recompensas Bonos por metas	
			Desarrollo	Capacitación al personal.	



	para generar bienes y servicios, alcanzando con su talento los objetivos de la organización (Chiavenato, 2002)	personal.	personal.	Línea de carrera.	Cuestionario
			Clima organizacional.	Nivel de trabajo en equipo.	
				Ambiente de trabajo	
				Relación jefes-trabajadores.	
			Gestión de personas	Selección de personal	
				Índice de ausentismo	
				Índice de rotación	
V.D. Productividad	La productividad es genéricamente entendida como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos	Revisión de reportes de producción y entrevistas a gerentes y jefes de línea.	Producción	Toneladas producidas por mes	
				Toneladas formadas	
				Toneladas quemadas	
			Mano de obra	Numero de	

	utilizados para obtenerla (Roger G. Schroeder, 2009).			operarios	Ficha de recolección de datos y entrevista	
				Horas hombre al mes		
				Costo de mano de obra		
				Máquina		Horas máquina al mes
				Costo de horas máquina		

### 2.3.- Población y muestra.

La población estuvo compuesta por todos los trabajadores de Planta Callanca que suman un total de 120 personas distribuidos en las diferentes actividades que tiene la empresa LATERCER SAC, la cual está ubicada en carretera Callanca km. 1.2 perteneciente al distrito de Monsefu.

La muestra estuvo formada por los 60 trabajadores entre operarios de formado, cocción y jefes de turno los cuales fueron elegidos como muestra por estar directamente implicados en el proceso productivo.

### 2.4.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

#### 2.4.1.- Técnica de recolección de datos.

La observación de campo la cual me ayudó a determinar la productividad actual de la empresa valiéndose de información como

reportes de producción diaria, consumo de materia prima, insumos y otros.

La encuesta, preguntas elaboradas que fueron dirigidas a la población en estudio, sobre temas que ayudaron a conocer la realidad actual de la empresa en cuanto a gestión del talento humano.

La entrevista, la presente investigación conto con una guía de entrevista estructurada ya que se tuvo un guion de preguntas ya establecidas que ayudaron a lograr los objetivos. Estuvo dirigida al Gerente de Planta.

#### **2.4.2.- Instrumentos para la recolección de datos.**

Se utilizó una ficha para recoger información de la producción diaria de la empresa, consumo de materia prima, consumo de insumos y otros para determinar la productividad. Para identificar las causas que están afectando la productividad se utilizó el Diagrama de Ishikawa.

Para la encuesta se utilizó como herramienta el cuestionario, cuyas preguntas estuvieron dirigidas a los operarios del área de formado y cocción con la finalidad de cumplir los objetivos de la investigación.

Se utilizó una guía de entrevista, la cual estuvo estructurada en forma de cuestionario con preguntas mixtas, con este instrumento recogimos las opiniones y el enfoque de la realidad percibida por el Gerente de Planta.

## **2.5.- Validez y Confiabilidad.**

Los instrumentos aplicados en esta investigación fueron validados a través de la técnica de criterio de jueces, la evaluación del instrumento se realizó mediante 3 jueces de la especialidad en el tema de estudio.

Dichos jueces se mencionan a continuación:

- Lic. Franco Burga Esteves, especialista en psicología organizacional, identificado con DNI: 44955954 y con código CIP: 22908.
- Ing. Eduardo Rivadeneira Orrego, de la especialidad de Ingeniería Industrial, con código CIP: 174586.
- Ing. Rodolfo Potozen Romero, Gerente de Unidad de Negocio de Planta Callanca, egresado de la Universidad Pedro Ruiz Gallo de la Facultad de Ingeniería Química. Con 5 años de experiencia en gerencia de producción en Planta Huachipa, 5 años de Gerente de Unidad de Negocio de Planta Trujillo.

## **2.6.- Métodos de análisis de datos.**

Los datos obtenidos de la investigación en la empresa LATERCER S.A.C. Chiclayo, fueron analizados mediante la herramienta computarizada SPSS versión 23, y de igual forma apoyado del software de MS Excel versión 2016.

## **2.7.- Aspectos éticos.**

Se tuvo en cuenta el velar por el compromiso de respetar la veracidad de los resultados, el respeto a las políticas, normas y a la propiedad privada (información obtenida por la empresa) y proteger la identidad de los individuos que participaron en el estudio.

### **III. RESULTADOS**

#### **3.1.- Análisis de la situación actual de la empresa.**

##### **3.1.1.- Descripción de la empresa.**

LATERCER SAC es una empresa perteneciente al sector construcción dedicada a la fabricación y venta de ladrillo industrial. Se inició como un sueño de un joven emprendedor que teniendo conocimientos empíricos de la fabricación de ladrillo y trabajando como operario en una ladrillera decidió emprender el gran reto de abrirse paso en tan difícil batalla y formar así su propia empresa. Es así que por los años 70 el joven Enrique Pajuelo Escobar inicia las labores operativas en Planta Huachipa, ubicada en la ciudad de Lima.

Años después, en la década de los 90 inicia la conquista del norte peruano (Chiclayo) fundando lo que se llamaría en aquel entonces Norceramica SA. Años de mucho esfuerzo y aprendizaje constante llevo al equipo ya formado y liderado por Enrique Pajuelo a conseguir grandes logros e iniciar un proyecto de expansión y futura automatización en el proceso de la fabricación de ladrillos.

Con la visión puesta en el crecimiento y la expansión de la empresa es que se crea la Planta Piura (2009) y Planta Trujillo (2011) logrando de esta manera conquistar todo el norte peruano.

##### **3.1.2.- Cultura de la empresa.**

En LATERCER, la voz del cliente es nuestra mejor guía y buscamos brindarte permanentemente productos y servicios de excelente calidad que satisfagan o superen sus expectativas al más bajo costo posible. Para ello brindamos a nuestros clientes un trato cordial y estamos atentos a sus necesidades y las resolverlas de forma prioritaria, logrando establecer las mejores prácticas de atención y servicio.

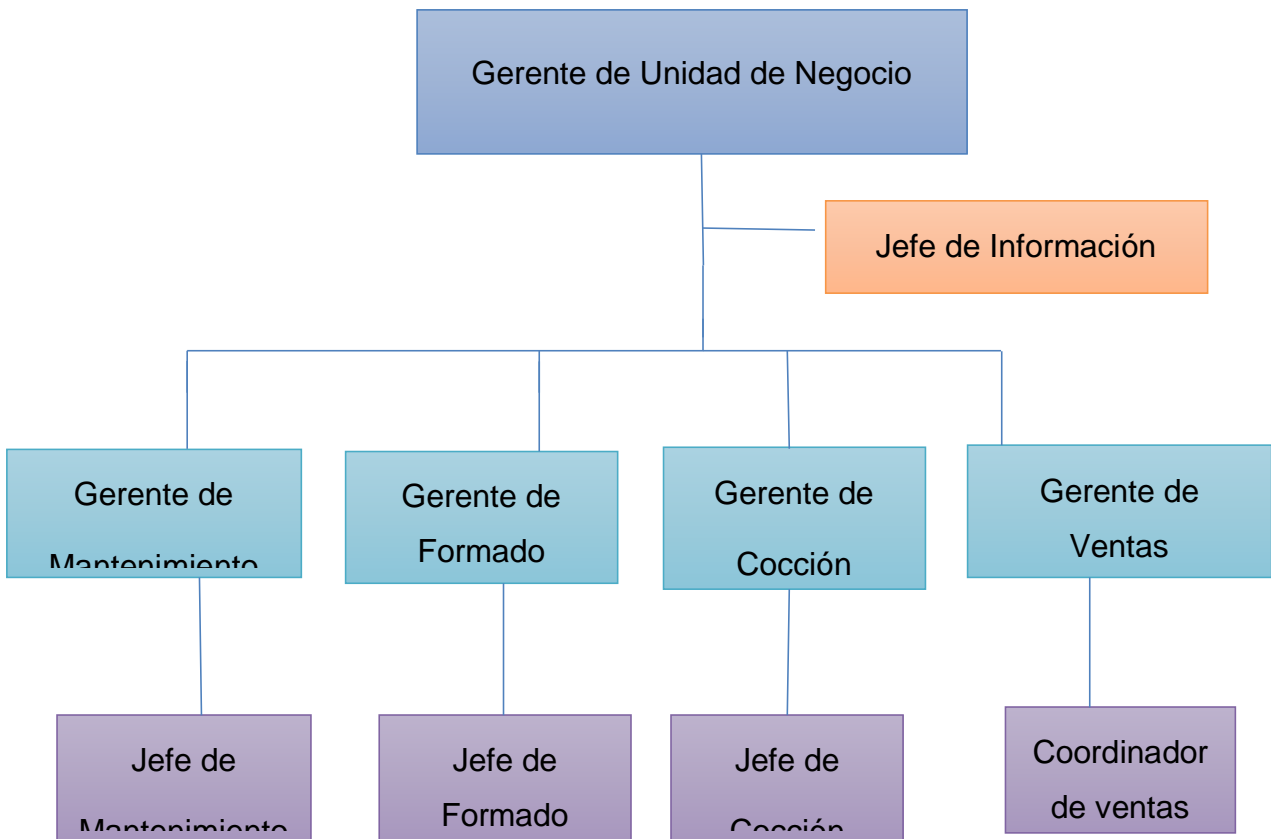
Las personas que lo realizamos somos el capital primordial de la empresa, caracterizándonos por nuestra honestidad, compromiso, sinceridad y por el equilibrio entre la vehemencia y entusiasmo propio de

la juventud y la experiencia que nos da los años. Somos un equipo fuerte y unido con capacidad de liderazgo, imaginación, creatividad e innovación, donde el crecimiento de la empresa va de la mano con el crecimiento de cada uno de nosotros.

Somos personas orientadas a la acción y lo hacemos con orden y limpieza, buscando siempre soluciones a problemas de nuestros clientes, de nuestra empresa o de nuestra sociedad, y la justicia está presente en todos nuestros actos. Es nuestra responsabilidad ser generadores constantes de cambio, para lo cual evitamos hacer lo que hicimos ayer. Ello porque somos un equipo líderes emprendedores, característica principal de las personas que integran LATERCER. Es así que motivamos a nuestro equipo de trabajo hacia la mejora permanente y a enfrentar nuevos retos cada día.

En nuestra empresa no se castigan los errores y la falta más grave que se puede cometer es la falta de respeto. Esta es nuestra forma de trabajar con personal apasionado, disciplinado, innovador, ingenioso, confiado, agradecido, responsable, abierto al cambio, orientado al trabajo en equipo, al esfuerzo, al servicio, a la seguridad y a contribuir a la sociedad. Nuestros proveedores son parte integrante de nuestra organización, por lo cual deben ser tratados con la misma dedicación y respeto que tenemos a nuestros clientes y a nuestro personal

### 3.1.3.- Organigrama de Planta Callanca.



### 3.1.4.- Descripción del proceso.

- a) **Recepción y control de materia prima.**- El proceso se inicia con la recepción de materia prima proveniente de canteras que en su mayor parte son tierras de cultivo, para luego ser clasificada según el tipo de arcilla que se esté recepcionando, haciendo un análisis de sales para luego coordinar con el proveedor sobre la calidad de la materia prima en curso y cambiar de cantera si es necesario.

**Fotografía N° 1. Tomada por el autor**



**La imagen muestra arcilla recepcionada proveniente de tierras de cultivos.**

- b) Molienda.-** La mezcla es transportada mediante la faja transportadora N°1 hacia el molino compuesto por 24 martillo cuya función es la de triturar y pulverizar la mezcla proveniente del alimentador para luego ser transportada por la faja N 2.



**Fotografía N° 2. Tomadas por el autor**



**Se muestra el ingreso de la mezcla al molino mediante la faja transportadora N° 1.**

**Fotografía N° 3. Tomada por el autor**



**Molino donde la mezcla es pulverizada.**

c) **Amasado.**- Su función es de amasar la mezcla fina agregándole agua en un 20% con respecto a la cantidad de mezcla trabajada. La máquina amasadora consta de 2 ejes paralelos que llevan sobre si palas que con la ayuda de una caja de engranajes y un motor de 100 hp permiten dar el empuje del barro hacia la bandeja de la extrusora.

**Fotografía N° 4. Tomada por el autor**



**Bandeja de amasadora donde se le agrega agua a la mezcla.**

**d) Moldeado.-** Se realiza en una maquina extrusora la cual está compuesta por una caja de engranajes, un motor de 250 hp y una bandeja con 2 ejes paralelos conformado por paletas empujan el barro a una cámara de vacío donde se extrae el vapor de agua con la ayuda de una bomba de vacío para luego pasar por el cañón de la extrusora conformado por el eje principal el cual consta de 6 pala de compresión final las que empujan el barro hacia el molde, dándole forma del ladrillo que se desea producir. El bloque sólido y moldeado de la extrusora pasa a la cortadora la cual mediante sensores detectores de metal dan origen al corte verticalmente, dándole la medida establecida en cada catillo que es cambiado según el tipo de ladrillo que se desea producir. El ladrillo ya formado con sus medidas establecidas es transportado a tendales para su posterior secado, selección, carga y acabado final (cocción).

**Fotografía N° 5. Tomada por el autor**



**Maquina extrusora donde se realiza el moldeado del ladrillo**



**Fotografía N° 6. Tomada por el autor**



**Operario apilando en carretas el ladrillo recién moldeado.**

- e) **Secado.-** Terminado el moldado el ladrillo queda colocado en tendales para iniciar su secado. A los dos días de formado se realiza la actividad de selección, la cual consiste en separar todo aquel ladrillo que no cumple con las condiciones de un producto final (merma). una vez seleccionado y con las condiciones de secado adecuadas el ladrillo es transportado a los hornos mediante camiones los cuales tiene una capacidad de carga de 6 toneladas. Dentro de sus funciones está el cuidado del ladrillo durante la carga y descarga, asentado adecuado del ladrillo.

**Fotografía N° 7. Tomada por el autor**



**Fotografía N° 8. Tomada por el autor**



**Ladrillo seleccionado y terminado sus días de secado, listo para ser llevado a los hornos para ser quemados.**

- f) **Cocción o quemado.-** En este proceso el ladrillo recibe el acabado final. El quemado adecuado determinara el color, la resistencia, así como otras características propias de un buen ladrillo. Tiene como principal insumo cascara de café y paja de arroz molida. La temperatura para obtener buenos resultados deberá estar entre los 900 y 1000 grados.

**Fotografía N° 9. Tomada por el autor**



**Operarios apilando ladrillos en hornos para ser quemados.**



**Fotografía N° 10. Tomada por el autor**



**Máquinas de quema.**

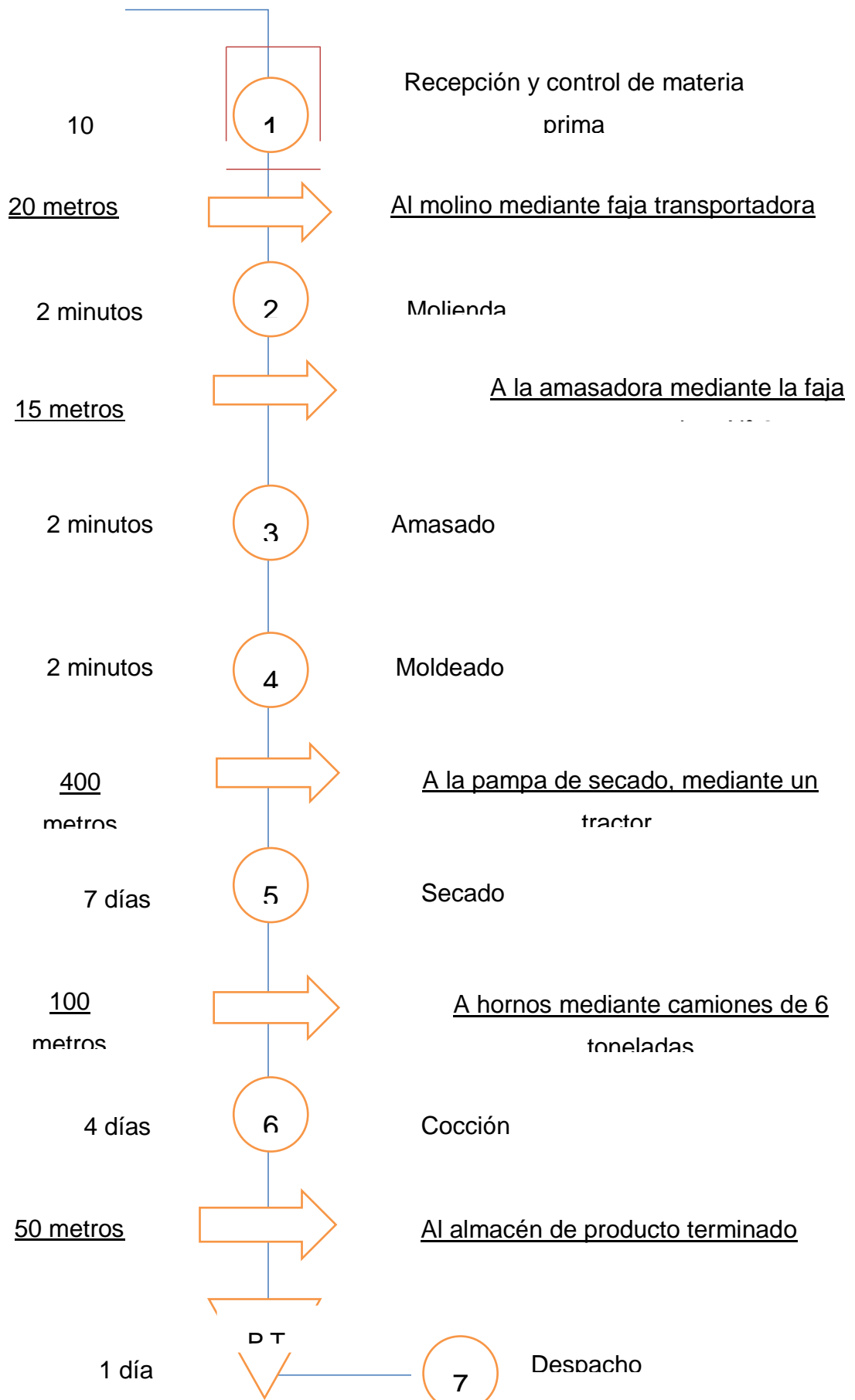
- g) Despacho.-** En esta etapa final del proceso se da cumplimiento a la entrega de lo solicitado por el cliente, las cantidades exactas y con las condiciones adecuadas que permitan satisfacer sus expectativas y de tal manera poder extender el mercado local y regional. En esta etapa los encargados de ventas y despacho deben estar atentos a sugerencias y nuevas necesidades de los clientes. Coordinar con área de producción sobre productos de mayor demanda para su pronta fabricación.

**Fotografía N° 11. Tomada por el autor**



**Vagones con producto terminado cuya capacidad es de 360 toneladas.**

**Diagrama de operaciones de Planta Callanca M.P.**



En este capítulo se muestran los análisis y la interpretación de la información que ha sido posible obtener a través de las encuestas, entrevistas y ficha de recolección de datos.

Para medir la actual gestión del talento humano se aplicó el cuestionario de motivación y clima laboral, la cual estuvo compuesta por 20 preguntas y estuvo dirigida a los 60 operarios divididos entre el área de formado y área de cocción que laboran en la Planta Callanca de la empresa LATERCER SAC.

Para analizar la productividad de la empresa en estudio se utilizó una guía de entrevista elaborada de 11 preguntas, la cual se aplicó al Gerente de Planta; también se procedió a recopilar datos que ayuden a visualizar la productividad mediante una ficha de recolección de datos que fue posible gracias a la información brinda por la jefa de información de la Planta Callanca.

A continuación se detalla la información obtenida:

### 3.1.5.- Análisis e interpretación de la encuesta.

#### 1. ¿Existen bonos o algún tipo de incentivo por los logros obtenidos en función a su trabajo?

Gráfico N° 5

	Cantidad	Porcentaje
SI	4	6.67
NO	56	93.33
Total	60	100



**Fuente:** Encuesta realizada en la empresa LATERCER SAC.

#### Análisis.



Sobre si existen bonos o incentivos por parte de la empresa el 93.33% de los encuestados respondieron que no existen ninguno de dichos beneficios, frente a un 6.67% que respondieron lo contrario.

### Interpretación.

Los bonos e incentivos muchas veces sirven como estrategias para lograr alcanzar los objetivos pues pueden ser un factor motivante en el desempeño de los trabajadores, los resultados de la encuesta sobre esta pregunta muestra claramente que la empresa no ha tomado en cuenta el tema de bonos o incentivos como estrategia para aumentar la productividad del personal y lograr así los objetivos.

## 2. ¿Recibe capacitaciones que le motiven y le permitan desarrollar mejor sus funciones?

Gráfico N° 6

	Cantidad	Porcentaje
SI	24	40.00
NO	36	60.00
Total	60	100



**Fuente:** Encuesta realizada en la empresa LATERCER SAC.

### Análisis.

En cuanto a si recibe capacitaciones que permita desarrollar mejor sus funciones el 60% de los encuestados opinaron que no reciben capacitaciones, por lo contrario un 40% respondió que si recibe capacitación.

### Interpretación.

Frente a los cambios constantes en los procesos es preciso capacitar al personal continuamente para que ellos se adapten y realicen correctamente sus funciones, capacitar también implica fomentar el aprendizaje de las personas y que ellas se sientan motivadas y mejor preparadas para cumplir con lo requerido por la empresa. Los resultados reflejan que en este aspecto la empresa debe ejecutar un plan de capacitación que involucre a todo su personal.

### 3. ¿En su área el personal se ausenta continuamente?

Gráfico N° 7

	Cantidad	Porcentaje
SI	30	50.00
NO	30	50.00
Total	60	100



**Fuente:** Encuesta realizada en empresa LATERCER SAC.

### Análisis.

En cuanto al ausentismo por parte del personal los resultados estuvieron divididos entre un 50% que opina que el personal sí se ausenta continuamente, frente al otro 50% que opina lo contrario.

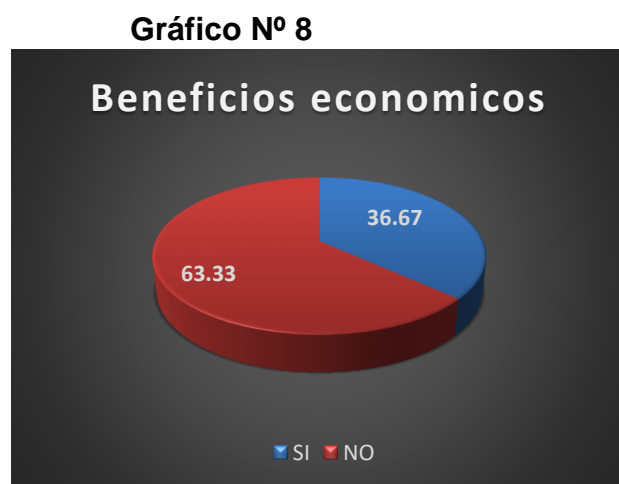
### Interpretación.

El ausentismo refleja entre otras cosas la falta de compromiso y poca motivación que implica el trabajo y lo que todo ello le rodea desde un ambiente seguro hasta el clima organizacional que se vive en la empresa. Por los resultados se puede decir que la empresa debe

trabajar en evitar el ausentismo por parte del personal ya que ello afecta al proceso y baja la productividad que se desea alcanzar.

**4. ¿Considera que los beneficios económicos percibidos por su trabajo satisfacen sus necesidades básicas?**

	Cantidad	Porcentaje
SI	22	36.67
NO	38	63.33
Total	60	100



**Fuente:** Encuesta realizada en empresa LATERCER SAC.

**Análisis.**

Sobre si los beneficios económicos percibidos en la empresa satisfacen sus necesidades básicas el 63.33% contestaron que no, solo un 36.67% opinaron que los beneficios son satisfactorios.

**Interpretación.**

Tener beneficios económicos que cubran las necesidades básicas es fundamental para toda persona, pues nadie puede trabajar motivado o dar el máximo de sus capacidades sino ha cubierto primero sus necesidades básicas (fisiológicas y de seguridad), una vez atendida dichas necesidades las personas tienden a enfocarse mejor en sus labores. Según los resultados la empresa debe evaluar atender este punto mejorando así la remuneración de su personal.

## 5. ¿En su área falta personal por constantes renunciaciones?

Gráfico N° 12

	Cantidad	Porcentaje
SI	30	50.00
NO	30	50.00
Total	60	100



**Fuente:** Encuesta realizada en empresa LATERCER SAC

### Análisis.

En cuanto a si la falta del personal en las áreas es debido a las constantes renunciaciones voluntarias de personal existe una posición dividida en los encuestados pues el 50% opino que es por dicho motivo, sin embargo el otro 50% opinó lo contrario.

### Interpretación.

La rotación del personal trae costos, directamente afecta la motivación del personal pues muchas veces se recarga el trabajo hasta cubrir la vacante dejada por el renunciante, esto trae consigo insatisfacción y baja la productividad de las personas. Ante los resultados de la encuesta la empresa debe crear una estrategia que permita reducir la rotación del personal que afecta directamente a la productividad.

6. ¿La empresa ha evaluado su desempeño e informado sobre sus resultados?

Gráfico N° 13

	Cantidad	Porcentaje
SI	18	30.00
NO	42	70.00
Total	60	100



**Fuente:** Encuesta realizada en empresa LATERCER SAC

**Análisis.**

En cuanto a si la empresa ha evaluado el desempeño del personal los encuestados en un 70% opinan no haber recibido dicha evaluación, solo un 30% afirma que si ha recibido la evaluación por parte de la empresa.

**Interpretación.**

La evaluación del desempeño permite entre otras cosas comparar el actual desempeño laboral de las personas frente a funciones, acciones y objetivos para los que fue contratado; en base a ello se hacen las correcciones, capacitaciones y reconocimientos necesarios como resultado de la evaluación. Frente a los resultados de la encuesta se puede decir que la empresa esta frente a la oportunidad de implementar una herramienta de evaluación del desempeño que le ayude a tomar acciones que puedan llevarle a mejorar su productividad.

**7. ¿La empresa cuenta con estrategias de motivación que le ayuden a ser más productivo?**

**Gráfico N° 14**



	Cantidad	Porcentaje
SI	18	30.00
NO	42	70.00
Total	60	100

**Fuente:** Encuesta realizada en empresa LATERCER SAC

**Análisis.**

Sobre si existe estrategia de motivación por parte de la empresa para hacer más productivo el trabajo del personal el 70% de los encuestados opinaron que no existe estrategia, el 30% restante opina que si existe estrategia en tal sentido por parte de la empresa.

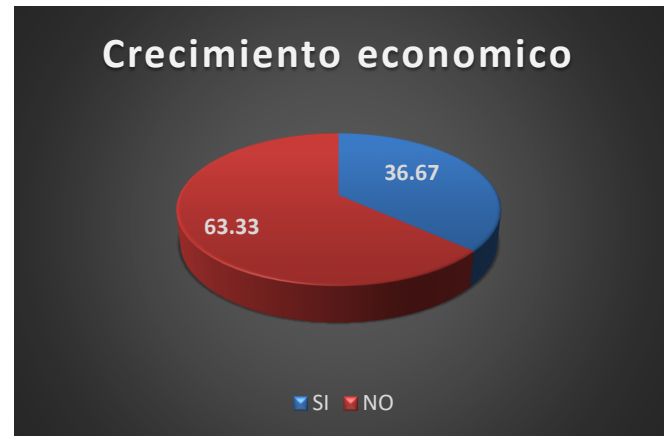
**Interpretación.**

Un trabajador motivado es más productivo, por ello tener estrategias que motiven a las personas a dar el máximo de sus destrezas es importante en las organizaciones actualmente. Las personas más motivadas son las que generan valor agregado a los productos o servicios. La encuesta refleja que la empresa carece de estrategias y está perdiendo la oportunidad de sacar el máximo rendimiento de su personal.

**8. ¿Siente que el crecimiento de la empresa va de la mano con el crecimiento de cada trabajador?**

**Gráfico N° 17**

	Cantidad	Porcentaje
SI	22	36.67
NO	38	63.33
Total	60	100



**Fuente:** Encuesta realizada en empresa LATERCER SAC

**Análisis.**

En cuanto a si el crecimiento de la empresa va de la mano con el crecimiento también del personal que allí labora el 63.33% de los encuestados manifiestan no sentirlo así, por lo contrario un 36.67% opinaron sentir que el crecimiento se da tanto en la empresa como el personal.

**Interpretación.**

Tanto el crecimiento económico como el crecimiento personal trae bienestar en la vida de los trabajadores, ello genera sentido de pertenencia y compromiso, motivación para alcanzar los objetivos trazados por la empresa, entre ellos el de aumentar o sostener una productividad adecuada. Este tema deberá ser trabajado por la empresa pues la encuesta no le favoreció y ello puede estar afectando la productividad, sin motivación ni compromiso es más complejo alinear a las personas a alcanzar cualquier objetivo.

**9. ¿Existe oportunidades de desarrollo profesional y personal brindadas por la empresa?**

**Gráfico N° 19**

	Cantidad	Porcentaje
SI	14	23.33
NO	46	76.67
Total	60	100



**Fuente:** Encuesta realizada en empresa LATERCER SAC

**Análisis.**

En cuanto a si existe oportunidad de desarrollo profesional y personal brindadas por parte de la empresa hacia los trabajadores un 76.67% de los encuestados respondieron que no existe tales oportunidades; muy por lo contrario el 23.33% de los encuestados opinaron que si existen oportunidades.

**Interpretación.**

Sin programas de desarrollo profesional o personal las empresas están destinadas a que su personal no genere cambios, en un mundo tan globalizado es necesario aprender continuamente para generar ventajas competitivas que ayuden a los productos o servicios el ganar un lugar privilegiado en el mercado.



## **Interpretación general de la encuesta aplicada para analizar la gestión del talento humano en Planta Callanca.**

De los resultados obtenidos de la encuesta aplicada se puede afirmar que en cuanto a la gestión del talento humano la Planta Callanca de la empresa LATERCER SAC tiene muchos puntos importantes por trabajar. Si bien es cierto tienes resultados favorables como el que el personal se identifica con la cultura de la empresa, la relación entre jefes y operarios es satisfactoria, sumándole a ello el trabajar en un ambiente seguro donde se les capacita continuamente en temas de seguridad y salud en el trabajo según lo expresado por los encuestado; sin embargo la empresa se muestra débil en temas de capacitación para que los empleados puedan ser más productivos, no existe estrategias para incentivar económicamente y lograr las metas, la motivación es baja porque el personal siente que el crecimiento de la empresa no está yendo de la mano con el crecimiento de ellos, existe un porcentaje considerable de ausentismo, así como falta de personal para operar las áreas por constantes renuncias esto puede ser debido a que como reflejan la encuesta no existe oportunidad de desarrollo profesional, añadiendo a ello que no existe evaluación del desempeño que permita tomar las medidas de corrección, promoción y reconocimiento las cuales son consecuencia de un eficaz método de evaluación. Todo ello puede estar afectando directamente a la productividad ya que si el personal por mas buenas relaciones laborales que existan si la empresa no satisface sus necesidades básicas entonces no se contará con personal comprometido ni motivado a lograr los objetivos y ello seguirá viéndose reflejado en baja productividad, sin poner fin al alto índice de rotación que ha traído como consecuencia el tener una línea de cocción fuera de operación.

### 3.1.6.- Interpretación de la entrevista.

A continuación se dará a conocer las respuestas brindadas por el Gerente de Planta en base a las preguntas realizadas en la guía de entrevista; para ello se transcribirá lo respondido por el Gerente en cada pregunta para finalmente interpretar y con ello poder analizar e identificar posibles causas que afectan la productividad de la empresa, también apoyado por los datos obtenidos mediante la ficha de recolección de datos los cuales serán expuestos en un cuadro

**Respuesta N° 1.** Si considero que la motivación tiene un impacto significativo en la productividad; porque al contar con personal motivado tenemos más eficiencia de sus funciones.

**Respuesta N° 2.** El factor de mayor relevancia para aumentar la productividad son las personas segundas de la tecnología; porque son las personas las que están al frente de las actividades y si no contamos con personal adecuado y motivado tendremos baja productividad.

**Respuesta N° 3.** El clima organizacional sería una buena estrategia de motivación para aumentar la productividad; porque si el clima organizacional es el adecuado el personal se sentirá comprometido con sus labores y funciones.

**Respuesta N° 4.** El personal no está totalmente comprometido; se debe a la falta de motivación y falta de capacitación para ayudarle a resolver las situaciones que se presentan día a día.

**Respuesta N° 5.** No existen estrategias de capacitación al personal para que con ello se pueda aumentar la productividad; esto se debe a que la empresa no ha tomado ese tema como prioridad.

**Respuesta N° 6.** La eficiencia del personal en cuanto a la productividad la considero de regular; porque tenemos altos y bajos, falta comprometerse más en todas las áreas, la motivación no es la misma de años anteriores.

**Respuesta N° 7.** Estamos entre 18% a 20% en índice de rotación, mayormente tenemos personal nuevo todos los meses, ello influye en la productividad puesto que hay que volver a contratar y esperar el tiempo

que demoran para adaptarse a sus funciones y para que se nivelen con los trabajadores más antiguos.

**Respuesta Nº 8.** En ocasiones no; porque no se está llegando a cumplir con las metas establecidas tanto en el área de formado como en el área de cocción, falta personal muchas veces y eso merma la producción.

**Respuesta Nº 9.** No existe un control de calidad técnicamente establecido.

**Respuesta Nº 10.** La productividad nos la reflejan los indicadores que manejamos en área de información, pero no hemos establecido un plan que nos ayude a mejorar la productividad.

**Respuesta Nº 11.** Por lo general se le hace responsable de un cargo o jefatura pero no se le capacita; se ha tocado el tema ya en ocasiones pero no se ha hecho efectivo hasta el momento.

### **Interpretación.**

De la entrevista se puede decir que la motivación es considerada un factor significativo para mejorar la productividad, que son conscientes que las personas son el capital primordial para lograr los objetivos y para ello se debe contar con un clima organizacional adecuado donde puedan desarrollar mejor sus funciones; sin embargo la entrevista dejó reflejada la realidad de la empresa donde el personal no está comprometido totalmente en sus labores, no se les capacita para ayudarles a desarrollar mejor sus funciones y por ello la eficiencia del personal en cuanto a la productividad solo es considerada por el Gerente de regular. Un dato importante también es la alta rotación que tiene la empresa y que al cambiar todos los meses de personal afecta directamente a la productividad; esto trae como consecuencia no cumplir muchas veces con el tiempo de entrega del producto a los clientes, sumándole a ello que no hay un control de calidad para mejorar el trabajo y si bien es cierto se mide la productividad con indicadores que maneja la empresa no se cuenta con un plan para en este caso recuperar y aumentar la productividad, empezando por capacitar y desarrollar a sus jefes de línea para que cuenten con las herramientas necesarias para dirigir, motivar y

formar equipos de trabajo que logren alinearse y comprometerse con los objetivos de la empresa.

### .1.7.- Desarrollo de la ficha de recolección de datos.

La presente ficha de recolección de datos fue recopilada gracias a las facilidades brindadas por la jefa de información de la Planta Callanca en donde se pudo comparar datos de la productividad actual con la de los años 2015 y 2016 respectivamente, reflejando con los datos un decrecimiento en la productividad y eficiencia en cuanto a la capacidad de las líneas tanto de cocción como de la línea de formado. Los costos de producción están aumentando así como el índice de rotación, también se pudo extraer la información de que en el año 2015 se trabajó en base a bonos por resultados para los jefes de línea e incentivos para los operarios (premiación en ladrillo para quienes obtenían mejores resultados) algo que en los años siguientes se dejó de hacer.

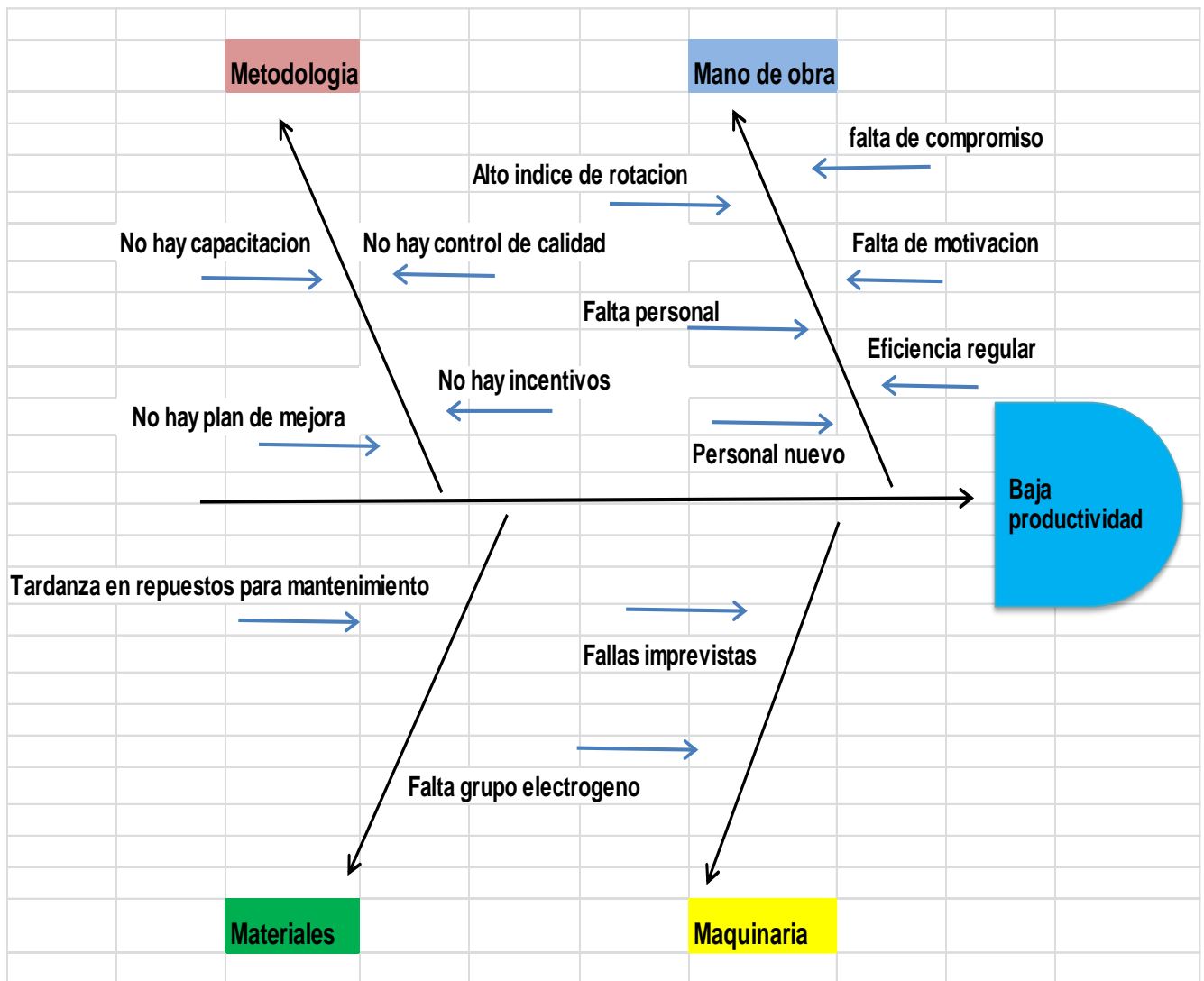
<b>INDICADORES</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>
Número de personas en área de formado	30	30	30
Promedio de toneladas formadas por día	390	365	320
<b>Toneladas formadas por operario</b>	13.0	12.2	10.7
Número de personas en área de cocción	30	30	26
Promedio de toneladas quemadas por día	370	350	300
<b>Toneladas quemadas por operario</b>	12.3	11.7	11.5
Número de trabajadores de la empresa	70	70	66
Promedio de personas que se retiran de la empresa al año.	8	12	14
<b>Rotación del personal</b>	11%	17%	21%
Capacidad diaria de formado	420	420	420
Capacidad diaria de cocción	420	420	420
<b>Capacidad de la línea de producción</b>	420	420	420
Horas establecidas mensualmente para operar la línea.	600	600	600
Promedio de horas perdidas al mes por mantenimiento.	50	65	55
<b>Índice de disponibilidad de la línea</b>	92%	89%	91%
Consumo de materia prima por día	350	335	290
Costo de materia prima	15	15	15
Costo de materia prima/tonelada	13.5	13.8	13.6
<b>Tonelada formada/cantidad de materia prima</b>	1.11	1.09	1.10

Consumo de insumos por día	24	27	26
Costo de insumos	245	245	245
Costo de insumos/tonelada	15.9	18.9	21.2
<b>Tonelada quemada/cantidad de insumos</b>	15.4	13.0	11.5
<b>Eficiencia de línea de formado</b>	93%	87%	76%
<b>Eficiencia de línea de cocción</b>	88%	83%	71%
<b>¿Hubo bonos o incentivos por metas logradas?</b>	Bonos e incentivos	No hubo	No hay

**Fuente:** Área de información de Planta Callanca.

### **Diagrama de Ishikawa.**

A continuación se realizó un diagrama de causa y efecto con la información obtenida en la entrevista y corroborada con la ficha de recolección de datos; en este diagrama se identificaron posibles causas de la baja productividad de la empresa.



#### IV. DISCUSION

En este capítulo se presentan la discusión de los resultados encontrados mediante la encuesta y entrevista realizada en la Planta Callanca. La discusión será en función a los objetivos propuestos en mi investigación.

Con respecto al objetivo general "**Elaborar un plan de gestión del talento humano para aumentar la productividad en la empresa LATERCER SAC en la Planta Callanca**". Los resultados muestran la necesidad de contar con un plan de GTH pues se encontraron deficiencias en la forma de cómo se está gestionando el talento humano en la Planta Callanca, prueba de ello el gráfico N°14 nos da como resultado que el 70% de los encuestados manifestaron que la empresa no cuenta con una estrategia que les ayude a ser más productivos.

Prieto (2013). En su investigación denominada "**Modelo de gestión del talento humano como estrategia para la retención del personal**", nos dice que las personas que laboran en las organizaciones son las únicas que pueden generar valor agregados a los productos y/o servicios que ellos ofrecen, son quienes marcan la diferencia y dan ventajas competitivas diferenciando a una empresa de otra. Por ello sugiere en su investigación que toda empresa debe contar con estrategias, que ayuden a desarrollar el talento de cada trabajador, motivar, capacitar es esencial manifiesta para poder obtener los mejores productos, aumentar la productividad, lograr competitividad en el mercado trayendo consigo mejor rentabilidad a las organizaciones.

Un enfoque similar es el q nos muestra Vázquez (2016). En su investigación denominada "**Propuesta para incrementar la productividad en empresas del Área Metropolitana en función del clima organizacional**", en donde sostiene que el clima organizacional influye directamente en la productividad; concluyendo además que en las empresas en estudio de la ciudad de México se encuentra personal muy trabajador, pero que sin embargo no llegan a ser

muy productivos debido a la falta de estrategias para gestionar de forma adecuada sus recursos humanos por parte de las empresas. Sugiriendo que debido al perfil de las nuevas generaciones donde no basta con tener un sueldo aceptable sino condiciones laborales donde motive el poner en práctica todo su potencial; por ello sostiene las organizaciones deberán contar con estrategias para gestionar de la mejor forma el factor humano y obtener la productividad requerida.

Por lo antes expuesto concuerdo con las investigaciones antes mencionadas en el sentido de que las organizaciones deben contar con estrategias que les permitan gestionar de forma adecuada su factor humano, el cual con su óptimo desempeño les llevará a obtener la productividad requerida y les generará ventajas competitivas que le ayuden a las empresas a lograr sus objetivos, así como el desarrollo y bienestar de sus trabajadores.

En cuanto al objetivo específico "**Analizar la gestión actual del talento humano**" los resultados de la encuesta realizada a los operarios muestran que la empresa tiene muchos aspectos por mejorar. Empezando por que no hay un área destinada a gestionar el talento humano en Planta Callanca; ello posiblemente está ocasionando pasar por alto temas como el de seleccionar el personal adecuado, capacitar. Motivar, evaluar y desarrollar al personal para que ellos puedan realizar mejor sus funciones, alinearse a los objetivos, aumentar la productividad, retribuyendo con ello rentabilidad a la empresa; obteniendo para los trabajadores mejores beneficios, así como desarrollo profesional y personal.

Mejía y Bravo (2016). En su investigación denominada "**Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones**", afirma que cuando las organizaciones en general orienten de manera correcta una adecuada gestión del talento humano con bases sólidas en programas y estrategias de desarrollo, estas estarán cada vez mejor preparadas para afrontar la velocidad



con la que cambia la competencia hoy en día. Al evaluar al personal, así como capacitar, motivar y brindarles un salario justo se crea la oportunidad de contar con una ventaja competitiva derivada de los resultados que brinden los trabajadores al proporcionarles dichas condiciones.

De igual forma López (2014). En su investigación denominada "**La gestión del talento humano y su impacto en la productividad de Vaud Confecciones de la ciudad de Ambato**", en la cual el investigador sostiene que las condiciones laborales como es el gestionar de manera eficiente el talento humano impacta directamente en la productividad de las organizaciones. Expresa también que al ser atendidos los factores que motivan a un mejor desempeño aumenta el compromiso. Afirma que muchas de las dificultades que pasa la empresa se debe a que no se tuvo como visión contar con planes estratégicos que permitan al personal dar el máximo de su potencial.

En cuanto a la gestión del talento humano Chiavenato (2008), hace referencia que gestionar el factor humano es importante porque al potenciar sus destrezas y habilidades de los trabajadores se fortalece también las organizaciones, dando a entender que solo el personal más calificado y motivado brindará los mejores resultados.

Estoy de acuerdo con las investigaciones y teorías revisadas que afirman que tener una gestión adecuada trae numerosos beneficios tanto para la empresa como para los trabajadores, por lo tanto tras haber encontrado con las encuestas que la actualidad de Planta Callanca en cuanto a la GTH tiene muchos temas que se deben atender para así ayude a incrementar la productividad, reafirman la necesidad de dar solución a dichos temas. Las investigaciones y teorías antes mencionadas se acercan a los resultados que pude encontrar tras la encuesta y entrevista en cuanto a las consecuencias que se tiene cuando los factores de la GTH no son tomados como prioridad en las organizaciones.

En cuanto al objetivo específico "**Identificar las causas que estaría afectando a la productividad de la empresa**", se puede decir que a través de los resultados de la encuesta, una de las causas se ve reflejada en el cuadro N°6 donde un 60% de los trabajadores dicen no recibir ninguna capacitación que les ayude y motive a realizar mejor sus funciones. De otro lado la información recogida en la entrevista ayudo a identificar otras causas como el alto índice de rotación que tiene la empresa (21 %), el no contar con un control de calidad para mejorar las actividades, la capacitación a los jefes de línea para dirigir de forma más eficiente a los trabajadores no es tomado como prioridad en la empresa; así como la falta de compromiso por parte de los trabajadores a quienes en cuanto a su productividad se les califica de regular y la causa de ello puede ser lo reflejado en el gráfico N° 8, 17 y 19 de la encuesta donde el 63.3% del personal está insatisfecho en cuanto a sus beneficios económicos, de igual forma un 63.3% considera que el crecimiento de la empresa no acompaña su crecimiento personal y un 76.67% afirma no encontrar dentro de la empresa oportunidades de desarrollo respectivamente.

Marvel, Rodríguez y Núñez (2011). En su investigación "**La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores**", afirman que cuando las empresas logran dar solución de forma asertiva a los conflictos que puedan surgir en la administración del factor humano mediante la motivación, presencia de liderazgo, atención en brindar una remuneración acorde a las necesidades de los empleados; entonces la productividad no debe sufrir variaciones en contra de las organizaciones.

Ccollana (2014). En su investigación denominada "**Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores**", sostiene que el ausentismo y la rotación del personal influyen directamente en la productividad; al recargar el trabajo por falta de personal aumenta la fatiga, afecta el clima laboral, el personal nuevo tarda en adaptarse aumentando con ello fallas en los procesos generando costos para la empresa, afectando con ello también la calidad de sus productos.

Jericó (2008) nos da a entender que el liderazgo en las grandes organizaciones es lo que genera compromiso; afirmando también que el liderazgo en muchos casos puede reducir el índice de rotación en las empresas, hasta en un 17% sostiene.

Las investigaciones y teoría mencionada concuerdan con mi investigación en que al identificar y darle solución a las causas que afectan los procesos en las organizaciones se mejora la productividad; además señalan también que la rotación y ausentismo del personal son factores que afectan la productividad y que para ello se debe contar con políticas o planes de motivación, desarrollo y liderazgo que ayuden a solucionar cualquier conflicto que afecte el clima laboral y la productividad; sin embargo debo aclarar que el liderazgo al que hace referencia Pilar Jericó no es un liderazgo individual aislado sino que debe ser asumido por parte de las organizaciones y que este llegue y sea efectivo en todas las áreas con las que cuenten las mismas.

En razón del objetivo específico "**Analizar la productividad actual de la empresa**", se encontró mediante la entrevista y ficha de recolección de datos que ha habido una disminución de la productividad en relación a años anteriores, en cuanto a su producción de mano de obra se está formando 2.3tns menos por operario al igual que en el área de cocción se está quemando 0.8tns menos por operario. El costo de cocción por tonelada aumento en 5.3 soles como consecuencia de quemar menos con mayor cantidad de insumos; esto se debe a que falta personal y hay personal nuevo que aún no se adaptan al proceso. La eficiencia de las líneas han decaído en un 17% tanto en formado como en cocción aumentando los costos de producción. Mencionando por último que el índice de rotación aumentó un 10% en los dos últimos años.

Schroeder (2009) sostiene que se deben administrar de manera eficiente los insumos de un sistema para que este sea productivo; por lo tanto afirma que la productividad mejora cuando con los mismos insumos se obtiene más producción, de igual forma si con menos insumos obtenemos la misma producción.

Castañeda y Julca (2016). En su investigación denominada "**Aplicación de un programa de motivación laboral para mejorar la productividad de los trabajadores del área de ventas en la distribuidora Cather y Asociados S.A.C.**", mediante la aplicación del plan piloto de motivación logró mejorar los procesos haciendo mejor uso de los recursos materiales como del factor humano, debido a ello pudo aumentar la productividad en un 25%. Las personas son las que operan los procesos, mantenerles motivados y comprometidos en el manejo eficiente de los recursos garantiza una mejor productividad afirma.

Por lo antes expuesto estoy de acuerdo en que la productividad es la adecuada utilización de los recursos para lograr el máximo resultado, y que siendo las personas quienes gestionan, dirigen, distribuyen, y están al frente de los recursos; entonces se debe contar con un plan para que en primer lugar se maximice y se aproveche de manera eficiente las habilidades de cada trabajador y de esa forma ello logren el máximo aprovechamiento de los recursos y obtener así finalmente los resultados que la organización requiere.

## V. CONCLUSIONES

- En cuanto a la gestión actual del talento humano en la Planta Callanca de la empresa LATERCER SAC se concluye en base a las repuestas de las preguntas planteadas en la encuesta aplicada, que si bien es cierto existe un clima laboral favorable, las relaciones entre jefes y operario es satisfactorio, se está avanzando en temas de seguridad y salud en el trabajo capacitando y brindando un ambiente seguro al personal operario; esta, no es adecuada, puesto que no existe una correcta selección del personal haciéndose de forma empírica sin ningún procedimiento formal para dicha etapa de la GTH, así mismo no existe programas de capacitación y evaluación del desempeño que permita tomar medidas de corrección, reconocimiento o promoción adecuada de su personal para un futuro puesto a dirigir. No existe estrategias para incentivar a los operarios y aumentar así la productividad trayendo consigo lo antes expuesto que el índice de rotación vaya en aumento y que haya reducido su capacidad de producción.
- En cuanto a las causas que están afectando la productividad en Planta Callanca se han podido identificar: el alto índice de rotación que ha ocasionado tener un línea de cocción sin operar, el bajo compromiso del personal para comprometerse con los objetivos de la empresa, sumando a ello que constantemente se tiene personal nuevo los cuales tardan en adaptarse para ser igual de productivos de aquellos que dejaron la empresa. Existe un porcentaje considerable de ausentismo de los operarios recargando el trabajo de los demás afectando con ello la producción; no se cuenta con un plan de mejora de la productividad y de control de la calidad, no hay estrategias de motivación a través de incentivos por logros de metas.
- En cuanto al análisis de la productividad de Planta Callanca se pudo recopilar información y comparar con años anteriores en lo cual la Planta tiene una disminución de la productividad. Comparando con años anteriores se tiene que la productividad ha decaído pues las toneladas

formadas por operario han pasado de ser de 13tns por operario a 10.7tns. El indicador de cocción por operario pasó de estar en 12.3tns por operario a 11.5tns, por su parte la disponibilidad de operar de las líneas no ha sufrido mayor variación lo que habla de un buen mantenimiento de 92% a 91% de disponibilidad. El costo de materia prima por tonelada formada también se mantiene con respecto a años anteriores de 13.5 soles por tonelada a 13.6 soles por tonelada, sin embargo el costo por toneladas cocidas ha aumentado de 15.9 soles por tonelada a 21.2 soles por tonelada ello debido a que los operarios están quemando menos toneladas con mayor cantidad de insumos. En cuanto a la eficiencia de las líneas ha disminuido de 93% a 76% en la línea de formado y de 88% a 71% de eficiencia en las líneas de cocción. A ello le sumamos el índice de rotación que aumentó de 11% a 21% en dos años lo que afecta directamente a la productividad, cabe mencionar que en el año 2015 el cual fue el año más productivo, la empresa trabajó en base a bonos e incentivos por metas logradas, lo que no fue repetido en los años siguientes.

- En cuanto a la elaboración del plan de gestión del talento humano se concluye que conociendo la problemática en la que se encuentra la empresa LATERCER SAC, reflejada en los resultados de encuestas, entrevista y ficha de recolección de datos; entonces los puntos claves que debe contemplar dicho plan serán: la evaluación del desempeño, capacitaciones, planes de incentivo así como una adecuada selección del personal lo cual ayudara a aumentar la productividad en planta Callanca.
- Finalmente en cuanto a la estimación del beneficio costo se concluye que el proyecto genera una rentabilidad de 1168% sobre la inversión, significando en soles S/ 635,539 de esta manera un beneficio de s/2.8 por cada sol invertido. Cabe mencionar que según las estadísticas un negocio es rentable si tiene una rentabilidad superior al 40% sobre su inversión, aprobando por estas razones una viabilidad de la puesta en marcha del presente plan.

## VI. RECOMENDACIONES

- Se recomienda evaluar el presente nivel de remuneración que la empresa viene efectuando a su personal, y que esta ofrezca una mejora salarial que disminuya la insatisfacción del personal, reduciendo también de esta manera el índice de rotación.
- Que la promoción que se realiza al personal para ocupar un cargo de mayor responsabilidad vaya acompañada de capacitaciones para el puesto y dicha persona promovida pueda desempeñar sus funciones de forma eficiente, acompañada también de una mejora salarial según el cargo y la responsabilidad y evitar así que un resultado adverso a ello termine en una posible renuncia.
- Evaluar al personal en cuanto a su desempeño para lo cual fue contratado e identificar los temas en que el personal necesita ser capacitado, teniendo en cuenta que cuanto más capacitado estén las personas en Planta Callanca, estos le retribuirán en mejora de sus funciones, mejoras en los procesos; y todo ello se verá reflejado en una mejora de la productividad.
- Se recomienda finalmente implementar el plan de gestión del talento humano propuesto en la presente investigación, siguiendo sus respectivos controles, herramientas y agregando las mejoras que la empresa estime conveniente realizar y que le permita así lograr el objetivo principal el cual es aumentar la productividad en Planta Callanca de la empresa LATERCER SAC.

## **VII. PROPUESTA**

### **A.- GENERALIDADES**

En el presente capítulo se expondrá la propuesta del plan de gestión del talento humano para aumentar la productividad en la Planta Callanca de la empresa LATERCER SAC, la cual está ubicada en el km 1.2 de la carretera a Callanca.

El plan de gestión del talento humano servirá a Planta Callanca como una herramienta para dar solución a los problemas encontrados en la investigación y con ello mejorar su productividad.

El plan estará compuesto por etapas que se resumen a continuación para luego ser detallados. Anteriormente se detallaran los objetivos, la justificación del plan, la importancia, así como los beneficios de contar con el plan de gestión de gestión del talento humano.

### **B.- OBJETIVOS DE LA PROPUESTA DEL PLAN DE GESTION DEL TALENTO HUMANO**

#### **1.- Objetivo general.**

Elaborar el plan de gestión del talento humano que permita a Planta Callanca gestionar de una forma más eficiente a su personal y con ello aumentar su productividad.



## **2.- Objetivos específicos**

- Proponer un plan de capacitación para los jefes y hacer eficiente el trabajo de equipos con los operarios mediante sesiones de Coaching ejecutivo y team Coaching fomentando con ello el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.
- Proporcionar a Planta Callanca una herramienta de evaluación del desempeño que permita mejorar los resultados del personal y así aumentar la productividad.
- Proponer un plan de incentivos por logros de metas tanto en el área de formado como el área de cocción, ello con la finalidad de mejorar las condiciones salariales del personal, así como estrategia para reducir el índice de rotación lo cual ayudara a sostener y aumentar la productividad.

## **C.- JUSTIFICACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

De acuerdo a los resultados de la investigación se ve reflejada la realidad de la empresa la cual afronta una serie de falencias que no permiten una adecuada eficiencia de sus recursos por parte de los trabajadores, trayendo consigo un decrecimiento en la productividad. Entre los puntos donde la empresa se muestra débil, la encuesta y entrevista permitió identificar lo siguiente:

- El personal no está totalmente comprometido con los objetivos, siendo considerado su eficiencia en cuanto a la productividad tan solo de regular.
- No se capacita al personal para hacer más eficiente sus funciones, ello debido a que la empresa no toma dicho aspecto como prioridad.

- No hay estrategia de motivación a través de incentivos por metas logradas.
- Los beneficios económicos no satisfacen las necesidades básicas de los trabajadores.
- Los trabajadores se ausentan constantemente perjudicando con ello el proceso, de igual forma existe alto índice de rotación, llevando ello al no cumplimiento con la entrega de los pedidos de los clientes.
- No existe evaluación del desempeño que permita hacer las correcciones, los reconocimientos o posibles asensos según los resultados.
- No existen oportunidades de desarrollo y el personal siente que el crecimiento de la empresa no acompaña su crecimiento personal.
- Al asumir un cargo o jefatura los jefes no son capacitados en cuanto a sus funciones y en adquirir habilidades para dirigir de forma correcta al personal y alinearlos para lograr los objetivos.

Por todos los problemas expuestos es necesario proponer una solución para que la Planta Callanca de la empresa LATERCR SAC permita mejorar en dichos aspectos y elevar así su productividad. Se pretende que con la elaboración del plan de gestión del talento humano la empresa pueda dar una respuesta satisfactoria a las falencias encontrados, y de esta forma traer beneficio al personal que logrará un mejor desempeño, fomentar el crecimiento económico y personal, lograr contar con personal comprometido y motivado ya que ello según expresan las teorías expuestas en la investigación repercuten en tener una mejor productividad, competitividad y rentabilidad a las organizaciones.

## **D.- BENEFICIO DEL PLAN**

### **1.- Para la empresa.**

- Lograr aumentar la productividad.
- Contar con personal motivado y comprometido.

- Desarrollar a sus jefes para lograr una eficiente dirección del personal.
- Reducir el índice de rotación y nivel de ausentismo, de esta forma tener la capacidad de operar todas las líneas en su proceso.
- Entregar a tiempo los pedidos a los clientes mejorando con ello su imagen.
- Hacer eficiente el trabajo a través del team Coaching.
- Generar valor agregado en los procesos al capacitar a los empleados.
- Utilización eficiente de los recursos.

## **2.- Para los empleados.**

- Incentivos por lograr metas.
- Mejora de situación económica.
- Retroalimentación y reconocimiento.
- Aumento en sus capacidades a través de las capacitaciones.
- Desarrollo personal y profesional.

## **E.- DESARROLLO DE LA PROPUESTA DEL PLAN DE GESTION DE TALENTO HUMANO PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA PLANTA CALLANCA DE LA EMPRESA LATERCER SAC.**

Se detalla en este punto las etapas que conformaron el plan de gestión del talento humano en la Planta Callanca de la empresa LATERCER SAC con el objeto de aumentar la productividad. El plan lo componen cinco etapas las cuales apuntan a lograr los objetivos de la propuesta del plan.

- En la etapa inicial se buscara identificar las causas de las fallas en la gestión del talento humano en la Planta Callanca mediante un diagrama de Ishikawa, seguido de una matriz FODA para conocer mejor las virtudes y falencias que posee la empresa.

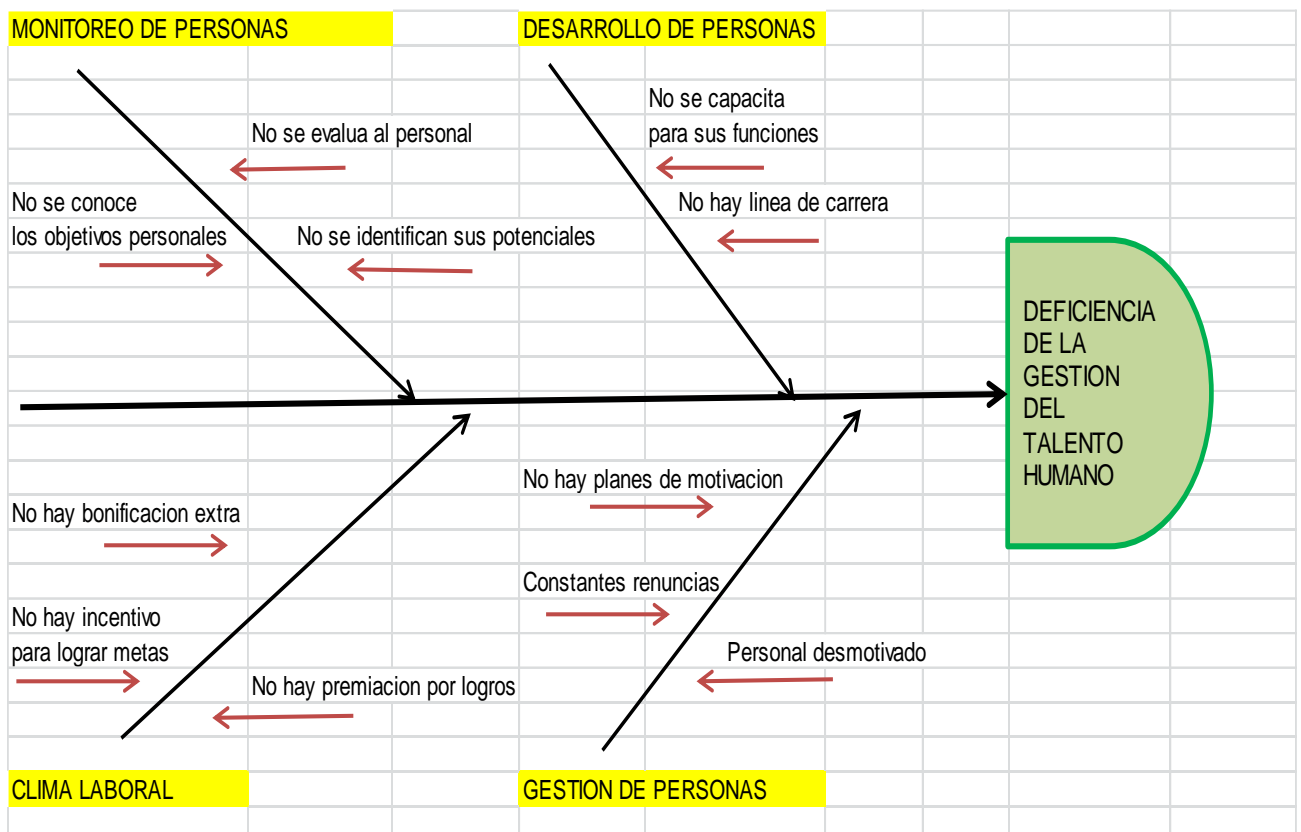
- La segunda etapa está conformada por la definición de la misión, también se expondrá la visión que presentará el plan, para luego plantear las políticas del mismo, seguido de las estrategias con las que contara el plan.
- Para la tercera etapa se tendrá en cuenta la organización; en donde veremos temas como los valores que rigen en la organización, la conformación de un comité de gestión del talento humano para cual se definirá sus funciones y el perfil de las personas que conformen este comité y pueda augurar el éxito del plan.
- La cuarta etapa se detallará como el comité aplicara el plan iniciando por una evaluación del desempeño del todo el personal, seguido del plan de incentivos fijando metas; posteriormente seguirá el plan de capacitación en temas objetivos que ayuden a mejorar funciones y lleven a obtener los resultados esperados.
- Finalmente la quinta etapa será para la implementación del plan si así lo desea la empresa, donde se describe el plan de acción determinando responsabilidades, las herramientas que ayudaran a llevar un buen control que asegure el cumplimiento del plan y tomar las medidas correctivas de ser necesarias, así como el cronograma de ejecución del plan y además se muestra el estimado del costo beneficio de contar con el plan de gestión del talento humano.

## **1.- ETAPA I: DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA**

Como inicio de la primera etapa del plan se presentara un diagrama de causa y efecto donde se identificaran las causas que afectan a la gestión del talento humano, también se conocerán las fortalezas y dar a conocer las debilidades mediante una matriz FODA como base para iniciar a desarrollar el plan.

### 1.1.- DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO

Se identificaran las causas primarias y secundarias que están afectando a la Planta Callanca en cuanto a no gestionar de forma adecuada su factor humano, la cual trae como consecuencia una disminución de la productividad.



## 1.2.- MATRIZ FODA DE LA EMPRESA LATERCER SAC

Con la matriz FODA se buscó identificar las fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa, compuestas por factores internos de la empresa y por tal condición esta puede influir o controlar dichos factores.

De igual forma identificar las oportunidades y amenazas siendo estos factores externos y cuyos controles son ajenos a la empresa; sin embargo deben estar atentos a ellos.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Empresa formal.</li> <li>➤ Capacidad de atención al cliente.</li> <li>➤ Variedad de productos.</li> <li>➤ 91% de disponibilidad de planta.</li> <li>➤ Buenas relaciones laborales entre operarios y jefes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Programas del estado (techo propio).</li> <li>➤ Mayor demanda y mayor precio del producto post efectos del fenómeno "el niño".</li> <li>➤ Beneficios por parte del estado para empresas formales.</li> <li>➤ Poca presencia de ladrilleras en Cajamarca y Amazonas.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No se evalúa el desempeño del personal.</li> <li>➤ No se capacita en cuanto a sus funciones.</li> <li>➤ Alto índice de rotación.</li> <li>➤ No cuenta con un procedimiento técnico de control de la calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Caída del sector construcción.</li> <li>➤ Ingreso al mercado de productos sustitutos.</li> </ul>

## 2.- ETAPA II: REALIZACION DEL PLAN

## 2.1.- MISION

Una misión debe expresar la razón de la creación de una organización, el por qué y para que de su existencia, así mismo de los objetivos que persigue y hacia quienes estarán dirigidas sus actividades, expresando también la forma de hacer las cosas a través de sus valores. Tiene que ser clara y sencilla, que inspire y su objetivo sea alcanzable.

Fabricar materiales que brinden resistencia y seguridad a los hogares peruanos, al precio justo; velando por el bienestar y desarrollo de su talento humano.

## 2.2.- VISION

La visión representa lo que la empresa quiere ser en un determinado plazo, dentro de un marco geográfico definido y asumiendo compromiso con el desarrollo de su talento humano y de la sociedad misma.

Debe ser igual de motivadora e inspiradora que la misión, sirve como guía de hacia donde se desea conducir a la empresa, sin olvidar que hacer crecer el talento humano que vive dentro de la empresa ayudará a que estos se sumen al logro de los objetivo de la organización.

Ser la empresa líder en la fabricación de ladrillos cerámicos en el Perú, satisfacer en tiempo oportuno a nuestros clientes; concretar la creación de nuestra propia constructora y mejorar la calidad de vida de nuestro factor humano.

### **2.3.- POLITICAS DEL PLAN**

Para que el plan de gestión del talento humano llegue a realizar es necesario contar con unas políticas que ayude a que el plan se desarrolle con la mayor eficacia y eficiencia posible.

La política es el compromiso expreso que deberá asumir la empresa para dar cumplimiento de los objetivos del plan.

El presente plan tiene como política lo siguiente:

- Promover una cultura de gestión del talento humano como base para lograr una forma diferente de dirección del personal.
- Capacitar al personal en temas referente a la gestión adecuada del talento humano con la finalidad de que se le tome la importancia del caso al cumplimiento del plan.
- Capacitar a los jefes de línea a través del Coaching ejecutivo para que puedan cumplir de forma eficiente los procesos del plan.
- Evaluar las estrategias del plan comparándolas con los resultados, para luego hacer las mejoras que se crean convenientes y/o los reconocimientos necesarios.
- Establecer un cronograma para las capacitaciones y reuniones que se lleven a cabo para el cumplimiento del plan, sin que esto afecte el proceso productivo.
- Proveer de las condiciones y materiales necesarias a todo los involucrados para que cumplan con el desarrollo del plan.
- Evaluar al personal periódicamente y brindar retroalimentación, buscando la mejora continua que aporte en brindar soluciones a retos que se presenten durante el desarrollo del plan.



## **2.4.- ESTRATEGIAS DEL PLAN**

Teniendo en cuenta el análisis de la situación actual de la empresa (FODA) y habiendo definido la misión y visión para la empresa entonces en base a ello se pasa a definir las estrategias que ayuden al desarrollo del plan.

Cada estrategia tendrá su respectivo objetivo el cual deberá ser medible, alcanzable, retador, temporal, específico; así mismo tendrá sus metas que serán como puntos de llegada a lo que desea conseguir en un corto plazo, lo cual sumarán para el logro del objetivo. Cada estrategia tiene también su política que son pautas de compromiso establecidas para el cumplimiento de las estrategias. Finalmente se detallarán las acciones a realizarse en cada estrategia.

A continuación se expondrán las estrategias que deberán ser seguidas para el cumplimiento del plan de gestión del talento humano:

### **2.4.1.- Evaluación del desempeño.**

Toda organización cuenta con medidas de evaluación para sus diferentes sistemas y procesos, tal es así que se mide la calidad, la seguridad y salud en el trabajo, la productividad, entre otros; por tal motivo y siendo las personas las que están al mando y son los partícipes principales de desarrollar dichos sistemas y procesos es necesario evaluar su desempeño que permita brindar la información necesaria a las organizaciones para que estas realicen las acciones que les lleven a ser más eficientes en todas sus áreas.

#### **a) Objetivo.**

Evaluar el desempeño del personal, así como también determinar la forma y herramienta de evaluación que mejor convenga para ser aplicada en Planta Callanca de la empresa LATERCER SAC.

**b) Metas.**

Realizar durante el año dos evaluaciones del desempeño al personal de Planta Callanca de la empresa LATERCER SAC, estas deberán realizarse en junio y diciembre.

**c) Políticas.**

- Informar a todo el personal que labore en Planta Callanca sobre el proceso y la forma de evaluación de la cual serán parte.
- Promover la participación de todo el personal de Planta Callanca en la evaluación del desempeño.
- La empresa dispondrá de los recursos tanto en materiales como en tiempo para llevar a cabo la evaluación.
- Los resultados del evaluado no serán divulgados a personas ajenas al plan o designados por la empresa para ser parte del desarrollo de evaluación.
- Brindar retroalimentación a cada trabajador en base a los resultados de la evaluación.

**d) Acciones.**

Aplicar la evaluación del desempeño en Planta Callanca, en los periodos establecidos.

#### **2.4.2.- Plan de incentivos.**

Dentro de las organizaciones el plan de incentivos para lograr los objetivos es muy utilizado hoy en día. Si bien es cierto esto es un factor de motivación intrínseca, no afecta si estos incentivos son bien dirigidos y se logran los resultados esperados. Ahora bien teniendo en cuenta que se contará con un plan de evaluación del desempeño, determinar que tipo de incentivos se necesita y quienes merecen gozar de dicho beneficio se hace más fácil de lograr.

##### **a) Objetivo.**

Lograr los objetivos que la empresa ha determinado para cada área y con ello aumentar la productividad de Planta Callanca, beneficiando de igual forma a los trabajadores que cumplan con lograr lo propuesto.

##### **b) Meta.**

Se deberá realizar el incentivo una vez por mes si los equipos, áreas o persona individual han logrado alcanzar las metas propuestas por la empresa

##### **c) Políticas.**

- Dar a conocer al personal sobre el plan de incentivos, la forma en que se realizara, el tipo de incentivo y las metas a lograr para lograr dicho beneficio.
- Establecer metas retadoras a los operarios el área de cocción y formado significativas para mejorar la productividad
- Evaluar la productividad antes y después del incentivo.

##### **d) Acciones.**

- Cumplir con dar los incentivos a los operarios de formado y cocción por metas logradas.
- Establecer nuevas metas a lograr.

### **2.4.3.- Plan de capacitación**

La capacitación consiste en brindar nuevos conocimientos para aumentar sus destrezas en cuanto al mejor desarrollo de sus funciones, trayendo consigo eficiencia que se verá reflejado en la mejora de la productividad y en la satisfacción del mismo trabajador que cada vez estará mejor preparado para afrontar los retos con éxito en cuanto a sus funciones dentro de la empresa.

#### **a) Objetivo.**

Que los operarios tanto de cocción como de formado adquieran técnicas, conocimientos que les ayuden a desarrollar mejor sus funciones y con ello lograr mejorar la productividad de la empresa.

#### **b) Meta.**

Realizar seis capacitaciones al año en las áreas de cocción y formado

#### **c) Políticas.**

- Establecer un cronograma en cuanto a los temas, fechas y tiempos destinados para las capacitaciones.
- Destinar recursos y materiales para que las capacitaciones se cumplan con satisfacción.
- Hacer partícipes a los operarios de las áreas involucradas.
- Evaluar la productividad antes y después de las capacitaciones.

#### **d) Acciones.**

- Iniciar con las capacitaciones a los operarios de las áreas de cocción y formado.

### **3.- ETAPA III: ORGANIZACIÓN**

#### **3.1.- ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.**

Para realizar el plan de gestión del talento humano es preciso contar con una estructura organizativa que lleve a cabo lo propuesto, capaz de lograr los objetivos planteados en cada etapa del plan y realizar las medidas correctivas. Los integrantes de esta estructura deberán también formar parte de capacitaciones en cuanto a herramientas de gestión del talento humano. Se propone también que esta estructura forme parte del organigrama en Planta Callanca a quienes se brindaran los recursos necesarios para lograr ejecutar con eficiencia y eficacia sus objetivos.

##### **3.1.1.- Funciones de la estructura organizativa de la gestión del talento humano en Planta Callanca.**

Contando ya con una estructura organizativa en cuanto a la gestión del talento humano se procederá a determinar sus funciones siguiendo los pasos de la gestión del talento humano (reclutamiento y selección, motivación, capacitación, evaluación, realimentación). Esta estructura podrá determinar políticas, metas, procedimientos, planes de desarrollo, todo ello enfocados en la mejor gestión de su factor humano que ayude a lograr el objetivo principal de la presente propuesta.

Entre sus funciones se detalla las siguientes:

##### **a) Reclutamiento y selección.**

Crear estrategias para atraer futuros talentos, los cuales cuenten con las habilidades y actitudes para el puesto que se requiera; así mismo reclutar internamente al personal según su desempeño con la finalidad de promoverlos a un cargo de mayor responsabilidad. Terminado el reclutamiento se procederá a la selección del personal que será elegido en cuanto a si cumple con el perfil del puesto a ocupar. Se deberá

tener en cuenta que esta parte de su función es elemental ya que es el momento en que se le entregará la llave de ingreso a una nueva persona que formara parte de la organización y es importante haber realizado la mejor elección pensando en los logros de los objetivos de la empresa.

**b) Motivación.**

La motivación tiene que ver con factores intrínsecos y extrínsecos según las expectativas de cada empleado, por lo que es función de esta estructura organizativa crear estrategias que ayuden a cada trabajador a estar motivado en realizar sus funciones. Para ello se deberá contar con un clima laboral adecuado, salario económico justo y acorde a sus responsabilidades, salario emocional (reconocimiento, oportunidad de ascenso y desarrollo, etcétera). Todo ello deberá ser evaluado y coordinado con la alta gerencia de la empresa LATERCER SAC.

**c) Evaluación del desempeño.**

Programar la evaluación del desempeño contemplada dentro del plan, determinar la forma y herramienta de evaluación que mejor se adapte y brinde una mejor información en cuanto al desempeño y logro actual de cada trabajador y compararlo con los estándares para los cuales fue contratado. Brindar realimentación y acciones de mejora tras obtener los resultados de la evaluación.

**d) Capacitaciones.**

Determinar en qué temas el personal necesita ser capacitado, también proponer la fecha y los tiempos para la capacitaciones, estableciendo un cronograma de capacitaciones según las prioridades o urgencia con que se necesita la capacitación.

Deberá coordinar con la alta gerencia para contar con los recursos en las fechas establecidas para las capacitaciones.

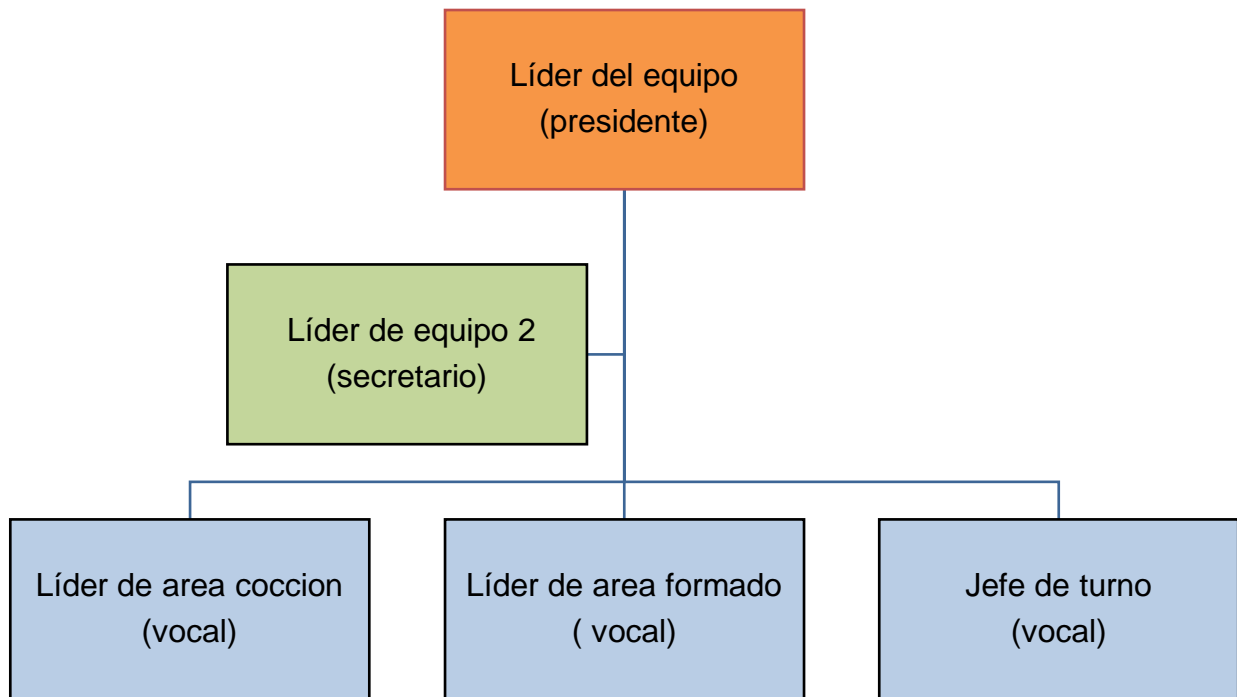
### **3.2.- COMITÉ DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO EN PLANTA CALLANCA.**

Se propone la creación de un comité para el desarrollo del plan de gestión del talento humano en Planta Callanca, el cual estará compuesto por los jefes de cada área ya que son ellos quienes conocen mejor el proceso en sus áreas y están en contacto directo con el personal. Cabe resaltar que para lograr desarrollar esta función deberán ser antes capacitados en cuanto a la gestión del talento humano y proveerles las herramientas y recursos necesarios.

#### **3.2.1.- Formación del comité.**

El comité estará conformado como se propone por los gerentes y jefes de las áreas de cocción y formado, a los cuales se les asignara funciones y responsabilidades para el cumplimiento del plan de gestión. Siendo el más capacitado en actitudes y habilidades aquel que lidere el equipo del comité. El comité reportara a la estructura organizativa (área de recursos humanos que se debe crear en Planta Callanca) y hará las coordinaciones del caso para todas las actividades necesarias.

### 3.2.2.- organigrama del comité.



Fuente: elaboración propia.

### 3.2.3.- Objetivos del comité.

#### a) General.

Llevar a cabo la implementación del plan de gestión del talento humano para aumentar la productividad en Planta Callanca de la empresa LATERCER SAC.

#### b) Específicos:

- Analizar el comportamiento de las personas frente a la implementación del plan.
- Informar sobre los resultados en las distintas estrategias del plan.
- Elaborar informes sobre la implementación y proponer acciones de mejoras.

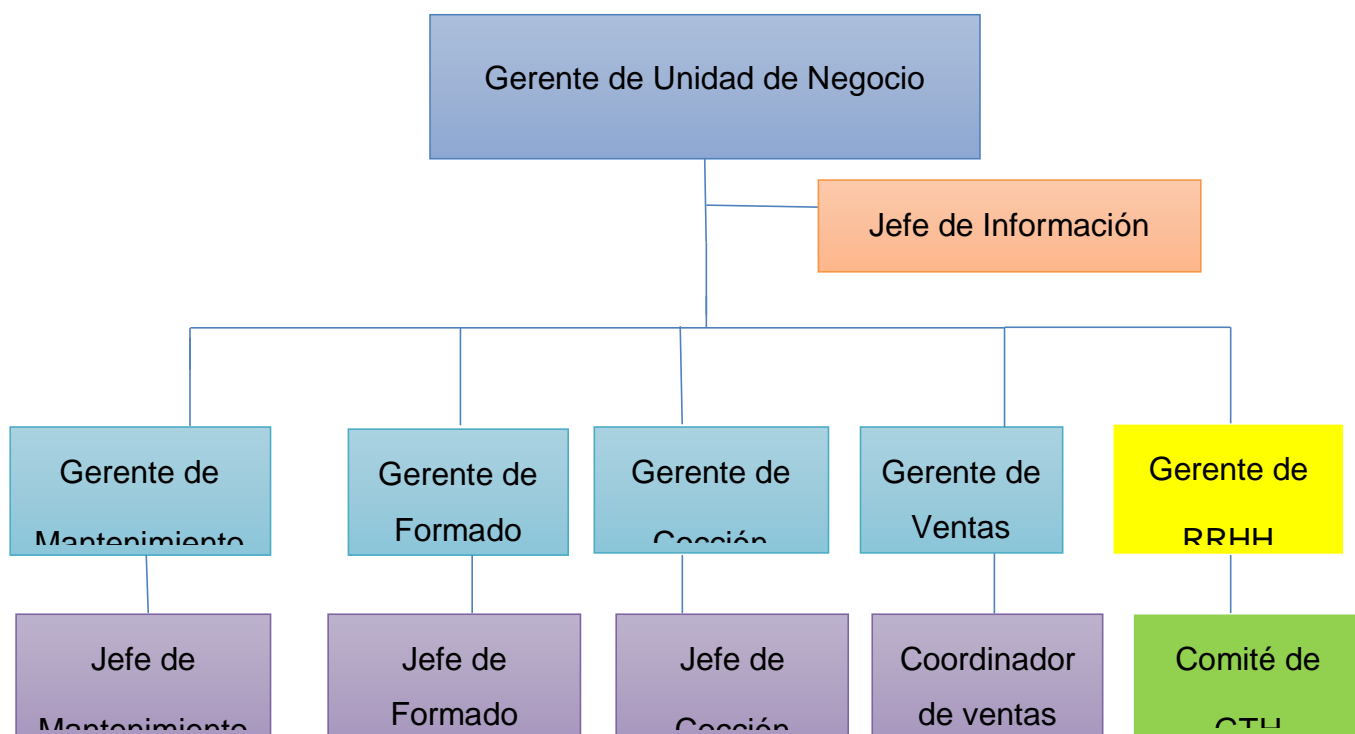


### **3.2.4.- funciones y responsabilidades del comité.**

Dentro de las funciones y responsabilidades del comité se mencionan las siguientes como sugerencia, pudiendo ser estas mejoras por el propio comité o el área de recursos humanos.

- Hacer que cada persona inmersa en el plan cumpla con asistir a las capacitaciones.
- Coordinar con gerencia de recursos humanos todo lo que se necesite para la implementación del plan.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Reunirse periódicamente para evaluar el proceso de implementación.
- Informar a gerencia de recursos humanos sobre los avances y resultados del plan.
- Participar en las sesiones de Coaching ejecutivo para potenciar sus habilidades.
- Recoger las sugerencias que puedan surgir del personal operativo tanto del área de cocción como del área de formado.
- Proponer objetivos o estrategias que no hayan sido consideradas y ayuden a la realización del plan, así como al objetivo principal que es aumentar la productividad mejorando las condiciones de motivación y desarrollo de las personas.

A continuación se presenta el organigrama de Planta Callanca ya modificado en donde se adhiere la gerencia de recursos humanos que tendrá bajo su mando al comité encargado de la implementación del plan de gestión del talento humano.



## **4.- ESTAPA IV: APLICACIÓN DEL PLAN.**

### **4.1.- EVALUACION DEL DESEMPEÑO.**

#### **4.1.1.- Objetivos de la evaluación.**

- Conocer el desempeño actual de los operarios del área de cocción, formado así como el desempeño de los gerentes y jefes de línea en Planta Callanca de la empresa LATERCER SAC.
- Identificar fortalezas y debilidades por parte de la empresa en cuanto a las condiciones brindadas a los trabajadores en el desarrollo de sus funciones.
- Reconocimiento, realimentación al personal en cuanto a su desempeño, promoción a mejores puestos y mejoras salariales.
- Crear estrategias de mejora que ayuden a realizar de forma eficiente sus funciones a cada trabajador y poder con ello aumentar la productividad de la empresa.

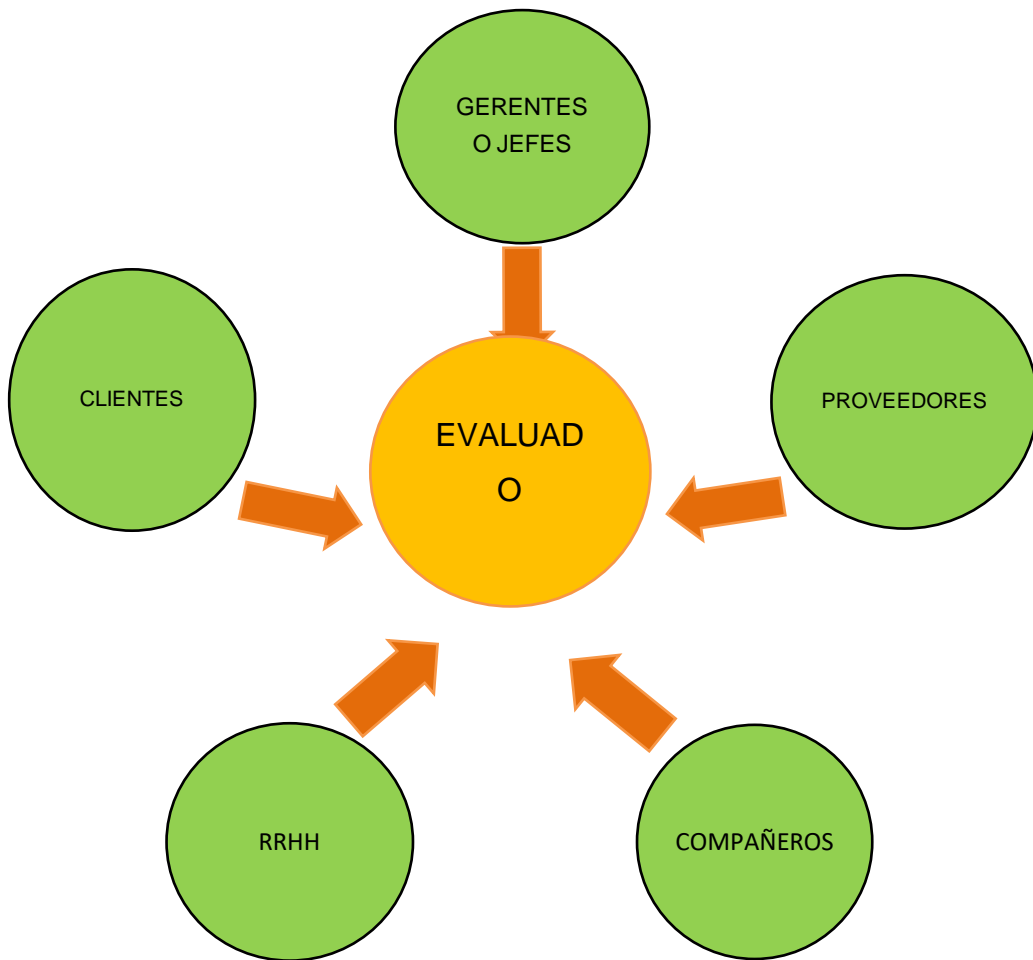
#### **4.1.2.- Evaluación 360°**

Se plantea evaluar al personal de Planta Callanca utilizando como herramienta la evaluación de 360°, la cual viene siendo la más utilizada para evaluar el desempeño laboral de las personas porque el evaluado recibe realimentación y evaluación de todos los ángulos de la empresa; es decir que es evaluado por sus superiores, compañeros, proveedores, clientes, y todos aquellos con los que el evaluado interactúa laboralmente.

Para ello se debe seguir las políticas mencionadas en cuanto a la estrategia de evaluación del desempeño; pues para que esto tenga el éxito esperado el evaluado deberá haber recibido la información y capacitación sobre lo que significa el proceso de evaluación, sus bondades y que es lo que se busca obtener con dicha evaluación, de no haber realizado esto el evaluado puede sentir que está

siendo hostigado por todos en su entorno y puede generar resultados desfavorables para la evaluación.

### PROCESO DE EVALUACION 360°



Fuente: Elaboración propia.

#### **4.1.3.- A quien evaluar.**

Se hará participes de la evaluación del desempeño a los gerentes, jefes de línea, operarios de cocción y quema, personal de mantenimiento, personal de ventas y despacho. Se busca recoger la información de todos los ángulos referente al evaluado que puedan ayudar a identificar falencias y habilidades potenciales, así como su desempeño en cuanto a sus funciones para la que fue contratado, con la finalidad de elaborar planes de mejora y realimentación al personal. La evaluación 360° nos permite un enfoque general del como las áreas que interactúan con el evaluado le percibe no en cuanto a lo personal, sino al desenvolvimiento laboral. Serán evaluados desde los más altos mandos que tenga la Planta Callanca hasta el último operario en la cadena de mando que este inmerso en el proceso productivo.

#### **4.1.4.- Beneficios de la evaluación.**

- La evaluación permite descubrir habilidades potenciales de los trabajadores que la empresa no conocía y puede ser de aprovechamiento según lo designe la misma empresa.
- Permite establecer en que temas la empresa debe capacitar al personal para ayudarles a mejorar sus funciones y con ello aumente la productividad.
- Brinda realimentación a cada operario sobre los puntos e que debe mejorar para cumplir con sus funciones y poder contribuir al logro de los objetivos de la empresa.
- Establecer remuneraciones al personal en cuanto a la calificación de su desempeño como resultado de la evaluación.
- Promoción a puestos estratégicos de las personas adecuadas.
- Determina el nivel de trabajo en equipo en las distintas áreas.

- Brinda información para realizar planes de mejora en aquellos puntos débiles que muestre la evaluación.

#### 4.1.5.- Herramienta de evaluación.

##### Ficha de evaluación.

EVALUACION 360º									
(Confidencial)									
I. Datos del Evaluado		fecha:							
Nombres									
Oficina/Área									
II. Datos del Evaluador:		Relación con el evaluado: (Marcar con							
Evaluador		Jefe							
Area		Inmediato		Cole		Ciente interno		Ciente externo	
III. INDICADORES DE GESTION (Marcar con una "X" en un recuadro apropiado)									
(5) = Excelente, (4)=Muy Bueno, (3)=Bueno, (2)=Regular, (1)=Deficiente					CALIFICACIÓN			COMENTARIOS	
<b>Desempeño de las funciones:</b>									
Cuenta con destrezas y habilidades para realizar bien sus funciones.					1	2	3	4	5
<b>Trabajo en equipo:</b>									
Se integra y a la vez pide ayuda para lograr los objetivos del equipo					1	2	3	4	5
<b>Clima laboral:</b>									
Fomenta con sus acciones un clima labora agradable.					1	2	3	4	5
<b>Motivacion:</b>									
Demuestra estar motivado al realizar sus funciones					1	2	3	4	5
<b>Ausentismo</b>									
Su record en cuanto a la asistencia a sus labores					1	2	3	4	5
<b>Compromiso</b>									
Participa en forma proactiva en todas las actividades propuestas para lograr					1	2	3	4	5
<b>Sentido de productividad</b>									
Emplea bien los recursos logrando los resultados esperados.					1	2	3	4	5
<b>Toma de decisiones</b>									
Aplica criterios adecuados para solucionar problemas					1	2	3	4	5

III. INDICADORES DE GESTION (Marcar con una "X" en un recuadro apropiado)							
(5) = Excelente, (4)=Muy Bueno, (3)=Bueno, (2)=Regular, (1)=Deficiente							
						CALIFICACIÓN	
						COMENTARIOS	

<b>Cumplimiento de reglamentos</b>							
Sigue los reglamentos y políticas establecidas por la empresa.	1	2	3	4	5		
<b>Sentido de calidad</b>							
Sus acciones están acorde con el cuidado de la calidad del producto.	1	2	3	4	5		
<b>Identificación con la empresa</b>							
Los valores de la empresa están presentes en el desempeño de sus funciones.	1	2	3	4	5		
<b>Conocimiento de sus funciones</b>							
Realiza sus actividades correctamente	1	2	3	4	5		
<b>Iniciativa</b>							
Tiene iniciativa para dar soluciones y aprender nuevas formas de realizar sus actividades.	1	2	3	4	5		
<b>Valores personales</b>							
Demuestra honestidad, responsabilidad y transmite confianza para con sus compañeros.	1	2	3	4	5		
<b>Relación laboral</b>							
Trata con respeto a sus compañeros y superiores.	1	2	3	4	5		
<b>Seguridad y salud en el trabajo</b>							
Cumple con las normas de seguridad y salud en el trabajo	1	2	3	4	5		
<b>Apertura al cambio</b>							
Acepta las nuevas formas de trabajo y se adapta a ellas con facilidad.	1	2	3	4	5		
<b>Resultados</b>							
Cumple con brindar los resultados encomendados.	1	2	3	4	5		

**Fuente: Elaboración propia.**

**Apreciaciones del evaluador.**

**1.- Exprese sus comentarios sobre el compromiso que el evaluado tiene con los objetivos de la empresa.**

---

---

---

---

---

**2.- Que fortalezas y debilidades conoce usted de la persona que ha evaluado?**

---

---

---

---

---

---

**3.- Cuales serían sus sugerencias para que el evaluado realice mejor sus funciones**

---

---

---

---

---

---



## Firma del evaluador

### Resultados de la evaluación.

#### 1. ficha de evaluación.

DATOS DE LA PERSONA EVALUADA	
Nombre:	
Área:	
Cargo:	
INDICADORES	PUNTAJE OBTENIDO
1. Desempeño de las funciones	
2. Trabajo en equipo	
3. Clima laboral.	
4. Motivación.	
5. Ausentismo.	
6. Compromiso.	
7. Sentido de productividad.	
8. Toma de decisiones.	
9. Cumplimiento de reglamento.	
10. Sentido de calidad.	
11. Identificación con la empresa.	
12. Conocimiento de sus funciones.	

13. Iniciativa.	
14. Valores personales.	
15. Relación laboral.	
16. Seguridad y salud en el trabajo.	
17. Apertura al cambio.	
18. Resultados.	

**Fuente: Elaboración propia.**

**2. Apreciaciones más resaltantes del evaluador.**

**3. Conclusiones de la evaluación.**

## FICHA DE EVALUACION PARA GERENTES Y JEFES

LATERCER SAC PROCESO DE MEDICION DEL DESEMPEÑO EVALUACION APLICABLE A LIDERES DE LA ORGANIZACIÓN										
NOMBRE DEL EVALUADO		_____								
PERIODO A EVALUAR		_____				_____				
<b>Marque con una "X" la casilla correspondiente al tipo de evaluador que describe mejor su relación con el LIDER que usted está evaluando.</b>										
<input type="checkbox"/>	Propia	Me evaluo a mi mismo								
<input type="checkbox"/>	Lider	Soy superior directo del evaluado								
<input type="checkbox"/>	Par	Evaluo a un compañero o colega del mismo nivel de jerarquia								
<input type="checkbox"/>	Reporte	Estoy evaluando a mi superior.								
<b>Por favor indique el puntaje que usted considere más apropiada para describir su apreciación del desempeño del LIDER a ser evaluado en cada conducta observable. Por favor de considerar que 10 indica el mayor nivel de competencia y 1 el menor. Puede guiarse por los siguientes escala.</b>										
1			2			3			4	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No demuestras las conductas requeridas			Demuestra la mayoría conductas requeridas				Consistentemente demuestra las conductas requeridas			
<b>1.- Conciencia organizacional</b>										
1.1	<input type="checkbox"/>	Está integrado en las políticas internas de la organización.								
1.2	<input type="checkbox"/>	Está alerta a los cambios dinámicos de la organización.								
1.3	<input type="checkbox"/>	Forja nexos con otros departamentos y establece redes de soporte eficaces.								
<b>2.- Habilidad y competencias técnicas</b>										
2.1	<input type="checkbox"/>	Demuestra conocimientos detallados y experiencia en relación con su trabajo.								
2.2	<input type="checkbox"/>	Se mantiene actualizado en su especialidad, asimilando rápidamente la información.								
<b>3.- Orientacion a desarrollo de funciones</b>										
3.1	<input type="checkbox"/>	Conoce las funciones del area								
3.2	<input type="checkbox"/>	Orienta a su equipo a mejorar el desempeño de sus funciones. Propone nuevas estrategias para lograr los resultados.								
<b>4.- Control gerencial</b>										
4.1	<input type="checkbox"/>	Establece prioridades claras;								
4.2	<input type="checkbox"/>	Programa actividades para asegurar el uso óptimo del tiempo y de otros recursos;								
4.3	<input type="checkbox"/>	Compara el desempeño con los objetivos.								
<b>5.- Compromiso con la calidad</b>										
5.1	<input type="checkbox"/>	Comprometido con lograr y mantener la calidad del trabajo.								
5.2	<input type="checkbox"/>	Se fija altos estándares de desempeño para él y para los demás.								
<b>6.-Decision</b>										
6.1	<input type="checkbox"/>	Dispuesto a tomar decisiones firmes y rápidas,								
6.2	<input type="checkbox"/>	Se compromete con líneas de acción definidas, con base en información limitada si es necesario.								
<b>7.- Empuje</b>										
7.1	<input type="checkbox"/>	Entusiasta y comprometido.								
7.2	<input type="checkbox"/>	Demuestra capacidad para mantener un elevado nivel de esfuerzo durante largos períodos de tiempo.								
<b>8.- Relaciones personales</b>										
8.1	<input type="checkbox"/>	Puede establecer y mantener relaciones con personas de todos los niveles;								
8.2	<input type="checkbox"/>	Logra que los demás se sientan a gusto con él.								
8.3	<input type="checkbox"/>	Promueve la armonía y el consenso mediante un manejo diplomático de los desacuerdos y los conflicto								

LATERCR SAC  
 PROCESO DE MEDICION DEL DESEMPEÑO  
 EVALUACION APLICABLE A LIDERES DE LA ORGANIZACIÓN

**9.- Analisis de problemas**

- 9.1  Divide los problemas en sus partes y diferencia los elementos claves de los menos importantes o triviales;
- 9.2  Aplica la lógica con precisión;
- 9.3  Llega a conclusiones acertadas con base en la información.

**10.- Autodesarrollo**

- 10.1  Asume la responsabilidad de su propio desarrollo.
- 10.2  Busca activamente oportunidades de formación y desarrollo profesional.
- 10.3  Busca retroalimentación sobre su desempeño y actúa en consecuencia.

**11.-Seguridad**

- 11.1  No anula ni dificulta las medidas de seguridad ni permitir que nadie lo haga.
- 11.2  Cumple las normas sobre el uso de Equipo Protección Personal en todo momento.
- 11.3  Nunca trabaja bajo la influencia del alcohol o drogas.
- 11.3  Informa todas las lesiones o incidentes ocurridos.

**12.- Compromiso**

- 12.1  Propone mejoras a las políticas, procesos y procedimientos con el fin de garantizar la mejora continua.
- 12.2  Toma conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro de los plazos que se han estipulado.
- 12.3  Asume su rol con profesionalismo, responsabilidad y lealtad.

**13.-Trabajo en equipo**

- 13.1  Es capaz de establecer las mejores relaciones de cooperación y confianza con todos en todo momento.
- 13.2  Tiene compromiso por las metas del equipo y consigue los mejores resultados.
- 13.3  Impulsa un ambiente en donde puedan fluir diversas iniciativas.

**14.-Pasion**

- 14.1  Tiene afición o fuerte inclinación por la realización de su trabajo.
- 14.2  Demuestra alto entusiasmo y optimismo y pone prioridad a sus actividades por más difíciles o prolongadas que sean.
- 14.3  Demuestra orgullo por la marca.

**15.-Excelencia en el trabajo**

- 15.1  • Consistentemente excede las expectativas de su desempeño
- 15.2  • Causa buena impresión en los otros y mantiene esa impresión a lo largo del tiempo.
- 15.3  • Utiliza los rasgos y métodos interpersonales más apropiados para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo.

**Fuente: Elaboración propia.**

## **4.2.- PLAN DE INCENTIVOS**

Hoy en día las empresas para lograr metas desafiantes no basta con tal solo remunerar a sus trabajadores por el tiempo estos emplean en sus funciones, sino que para ello hay que incentivar y proponer con ello retos que mejoren su desempeño, mejorando con ello también la productividad y el logro de los objetivos que toda organización tiene en su planificación.

### **4.2.1.- Objetivos.**

- Contar con un plan de incentivos que motive a los trabajadores de Planta Callanca a desempeñar mejor sus funciones y aumentar con ello la productividad.
- Recompensar a cada trabajador en función de sus resultados.
- Proponer el tipo y forma de incentivo que ayude a motivar al personal y con ello se logre aumentar la productividad.
- Generar un clima organizacional atractivo para cada trabajador y reducir con ello el índice de rotación, consiguiendo también con ello que nuevas personas deseen pertenecer a la empresa.

### **4.2.2.- Beneficios del plan de incentivos.**

- Aumentar la motivación del personal de Planta Callanca.
- Aumentar la productividad.
- Al lograr las metas se contará con los volúmenes suficientes para cumplir con los clientes.
- Reducir el índice de rotación.
- Plantear nuevos retos que ayuden a lograr nuevos objetivos de la empresa.

#### 4.2.3.- Propuesta de incentivos para el área de formado y cocción.

A continuación se detallará la forma de incentivo así como las metas que se establecerán tanto en el área de cocción como en el área de formado. Se menciona también que esta propuesta puede ser modificada en cuanto a las metas o el porcentaje y forma de incentivo de acuerdo a lo que la empresa crea conveniente, pero que debe tomarse en cuenta si se quiere lograr las metas establecidas y que como ha demostrado la investigación cada año está disminuyendo en la consecución de dichas metas propuestas.

##### Cuadro comparativo de área de formado.

INDICADORES	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Número de personas en área de formado	30	30	30
Promedio de toneladas formadas por día	390	365	320
<b>Toneladas formadas por persona</b>	13.0	12.2	10.7
eficiencia de línea de formado	93%	87%	76%

Fuente: Área de información.

##### Cuadro comparativo de área de cocción.

INDICADORES	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Número de personas en área de cocción	30	30	26
Promedio de toneladas quemadas por día	370	350	300
<b>Toneladas quemadas por persona</b>	12.3	11.7	11.5
Costo de insumos	245	245	245
Costo de insumos/tonelada	15.9	18.9	21.2
<b>Tonelada quemada/cantidad de insumos</b>	15.4	13.0	11.5
eficiencia de línea de formado	93%	87%	76%
eficiencia de línea de coccion	88%	83%	71%

Fuente: Área de información.

Se presenta en los cuadros anteriores la comparación de la productividad actual con la de años anteriores del área de formado y cocción, y en base a ello poder establecer las metas e incentivos que ayuden aumentar la productividad de Planta Callanca.

## Descripción de metas, bonificación e incentivos del plan

Área	Metas	Bonificación	Incentivo
Formado	Lograr las 11700 a 12000 toneladas formadas al mes.	8% adicional del sueldo percibido para cada operario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Premiación con dos millares de ladrillo al turno que más aportó a lograr las metas.</li> <li>• Reconocimiento de mejor turno (diploma, almuerzo, cuadro de méritos, otros).</li> <li>• Reconocimiento del trabajador del mes.</li> </ul>
	Reducir la merma del 10% al 5% y mantenerla en ese porcentaje mensualmente.	2% adicional del sueldo percibido para cada operario.	
Cocción	Quemar 11100 a 11400 toneladas al mes.	8% adicional del sueldo percibido para cada operario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Premiación con dos millares de ladrillo a la línea de cocción que más aportó a lograr las metas.</li> <li>• Reconocimiento para la mejor línea de cocción (diploma, almuerzo, cuadro de méritos, otros).</li> <li>• Reconocimiento del trabajador del mes.</li> </ul>
	Reducir la merma por ladrillos pálidos o requemados del 5% al 2%.	2% adicional del sueldo percibido para cada operario.	

**Cuadro de estimación de resultados.**

<b>Nº de trabajadores</b>	<b>Sueldo por cada trabajador</b>	<b>% de bonificación</b>	<b>sueldo a percibir</b>
52	1200	10	1320
8	1500	15	1725
Total de planilla normal operarios	62400		
Planilla con adicional operarios	68640		
Planilla normal para jefes	12000		
Planilla con adicional jefes	13800		
Monto adicional operarios	6240		
Monto adicional jefes	1800		
<b>Total adicional</b>	<b>8040</b>		

<b>Toneladas adicionales por día</b>	<b>Días trabajados al mes</b>	<b>% de merma</b>
80	30	20%
<b>Toneladas adicionales al mes</b>	2400tns	
<b>Toneladas adicionales para ventas</b>	1920tns	
<b>Precio de venta por tonelada</b>	S/ 120.00	
<b>Costo de producción por tonelada</b>	S/ 90.00	
<b>Utilidad por tonelada</b>	S/ 30.00	
<b>Ingreso adicional al mes</b>	<b>S/ 57600.00</b>	

Con las estimaciones realizadas en los cuadros anteriores se pretende dar a conocer que el porcentaje propuesto para los incentivos es una cantidad aceptable en comparación con el beneficio que la empresa logrará si los trabajadores llegan a las metas trazadas en el plan de incentivos. Cabe resaltar nuevamente que dichos incentivos y metas pueden ser ajustados según la empresa lo crea conveniente.



### **4.3.- PLAN DE CAPACITACION.**

#### **4.3.1.- Objetivos.**

- Contar con un plan de capacitación tanto para los operarios como para los jefes de líneas que les permitan desarrollar sus habilidades, crecer en conocimientos y de esta forma puedan realizar sus funciones de una forma más eficiente, logrando también con ello la satisfacción personal de cada trabajador.
- Proponer los temas de las capacitaciones dejando abierta la posibilidad de incluir más temas según la empresa lo estime conveniente o en el desarrollo del plan se vayan identificando.

#### **4.3.2.- Desarrollo de la capacitación.**

Los resultados de la investigación mostraron que la baja productividad pueden estar directamente relacionados a temas como falta de compromiso; falta de capacitación en temas de liderazgo, trabajo en equipo y motivación a los jefes de líneas; falta de capacitación en las funciones de los operarios y también de los jefes.

#### **4.3.3.- Diseño de la capacitación.**

La capacitación estará conformada de la forma siguiente:

##### **a) Tema de la capacitación.**

Es el tema principal elegido para la capacitación, de acuerdo a la prioridad del tema se establecerá las horas de la capacitación o las veces a capacitar sobre dicho tema.

##### **b) Objetivos de la capacitación.**

En el o los objetivos se detallarán lo que se pretende lograr con la capacitación de determinados temas.

##### **c) Duración de la capacitación.**

Se determina las horas que durará la capacitación, teniendo en cuenta la importancia del tema así como que la duración de la capacitación no afecte en demasía el proceso productivo de la empresa.

**d) Metodología de la capacitación.**

Referida a la forma en que el capacitador efectuara las capacitaciones (dinámicas de equipos, charlas, evaluaciones, otros).

**e) Subtemas de la capacitación.**

Comprendidos por los subtemas en que este dividido el tema principal y nos lleven a lograr los objetivos de la capacitación.

**f) Contenidos de los subtemas.**

Puntos específicos de los subtemas que deben ir detallados en el formato de capacitación.

**g) Hora para cada subtema.**

Se establecerá el tiempo para cada subtema dependiendo de la prioridad e importancia.

**h) Materiales.**

Se detallan los materiales con los que se debe contar para realizar la capacitación de la forma más eficiente.

A continuación se presenta el formato del contenido para las capacitaciones para las diferentes áreas y jefes de líneas.

## Capacitación para operarios y jefes.

TEMA DE LA CAPACITACION:	TRABAJO EN EQUIPO	
OBJETIVOS:	Fomentar trabajo en equipo para lograr las metas establecidas en el área	
	Generar compromiso e integración del personal	
	Mejorar el clima organizacional.	
DURACION:	5 horas	
METODOLOGIA:	Exposición - 2 horas	
	Dinámicas de equipos - 2 horas	
	Evaluaciones - 1 hora	
SUBTEMAS:	CONTENIDO	horas
La vida en LATERCER SAC	Misión, visión, políticas de la empresa.	1
	Reglamento interno	
	Conocimiento de objetivos de la empresa.	
Definición del área de trabajo	Objetivos del área	1
	Importancia del puesto de trabajo	
Trabajo en equipo	Que es trabajo en equipo?	2
	Para qué sirve el trabajo en equipo?	
	Que se necesita para trabajar en equipo?	
Importancia del trabajo en equipo.	Lograr objetivos de la empresa	1
	Crecimiento individual	
	Eficiencia del área	
CONDICIONES Y MATERIALES:		
Sala para capacitación		
Laptop		
Proyector		
Pizarra, plumones y borrador		
Hojas bond y lapiceros		
Hojas impresas con el contenido de la capacitación		
Otros		

**Fuente: Elaboración propia.**

## Capacitación para área de formado.

TEMA DE LA CAPACITACION	CONOCER Y APRENDER DE NUESTRAS FUNCIONES	
OBJETIVOS:	Realizar de forma eficiente las funciones.	
	Aumentar la productividad	
	Reducir mermas	
DURACION:	5 horas	
METODOLOGIA:	Exposición en aula - 2 horas	
	Exposición en campo - 2 horas	
	Evaluaciones - 1 hora	
SUBTEMAS	CONTENIDO	horas
Aprender es crecer	Porque se debe aprender?	1
	Que se debe aprender?	
	Como aprender?	
Definición del área de trabajo	Objetivos del área	1
	Importancia del puesto de trabajo	
	objetivo de la persona	
Conociendo las actividades del área	Que es y cómo es la recepción de la materia prima?	3
	Mezclado y molienda	
	Amasado correcto	
	Cuidados en la extrusión y corte del ladrillo	
	Cuidados en apilado y bajado de ladrillos en tendales	
CONDICIONES Y MATERIALES:		
Sala para capacitación		
Laptop		
Proyector		
Pizarra, plumones y borrador		
Hojas bond y lapiceros		
Hojas impresas con el contenido de la capacitación		
Otros		

**Fuente: Elaboración propia.**

## Capacitación para área de cocción.

TEMA DE LA CAPACITACION	CONOCER Y APRENDER DE NUESTRAS FUNCIONES	
OBJETIVOS:	Realizar de forma eficiente las funciones.	
	Aumentar la productividad	
	Reducir mermas	
DURACION:	5 horas	
METODOLOGIA:	Exposición en aula - 2 horas	
	Exposición en campo - 2 horas	
	Evaluaciones - 1 hora	
SUBTEMAS	CONTENIDO	horas
Aprender es crecer	Porque se debe aprender?	1
	Que se debe aprender?	
	Como aprender?	
Definición del área de trabajo	Objetivos del área	1
	Importancia del puesto de trabajo	
	Objetivo de la persona	
Conociendo las actividades del área	Que es y cómo se debe realizar correctamente la cocción?	3
	Definición y uso de los insumos de cocción	
	Funcionamiento de los hornos	
	Cuidados a tener durante la cocción del ladrillo	
	Comportamiento del ladrillo durante la cocción.	
CONDICIONES Y MATERIALES:		
Sala para capacitación		
Laptop		
Proyector		
Pizarra, plumones y borrador		
Hojas bond y lapiceros		
Hojas impresas con el contenido de la capacitación		
Otros		

## Capacitación para jefes de línea.

TEMA DE LA CAPACITACION	LIDERAZGO Y MOTIVACION	
OBJETIVOS:	Brindar herramientas a los jefes de cómo llevar a las personas a lograr los objetivos propuestos por la empresa para cada área.	
	Generar compromiso en sus equipos de trabajo	
	Mejor el desempeño de los jefes y operarios y aumentar la productividad.	
DURACION:	5 horas	
METODOLOGIA:	Exposición en aula - 2 horas	
	Dinámicas de motivación, trabajo en equipos - 2 horas	
	Evaluaciones - 1 hora	
SUBTEMAS	CONTENIDO	horas
Liderazgo	Que es liderazgo?	2
	Como ejercer liderazgo?	
	Como liderar y dirigir personas?	
	habilidades de un líder	
	herramientas para liderar personas	
Motivación	Que es la motivación?	3
	Como motivar al personal?	
	Motivación intrínseca y extrínseca	
	Evaluación del desempeño, reconocimiento y realimentación	
	El nivel de motivación del jefe	
	Que tanto conoces a los integrantes de tu equipo?	
<b>CONDICIONES Y MATERIALES:</b>		
Sala para capacitación		
Laptop		
Proyector		
Pizarra, plumones y borrador		
Hojas bond y lapiceros		
Hojas impresas con el contenido de la capacitación		
Otros		

## **5.- ETAPA V: IMPLEMENTACION, CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PLAN.**

### **5.1.- Objetivos:**

Contar con un procedimiento de implementación para que la Planta Callanca pueda hacer posible el presente plan y permita evaluar sus resultados, estableciendo de esta forma los lineamientos o políticas con las que se deberán contar para que la implementación sea posible.

### **5.2.- Plan de acción.**

#### **5.2.1.- importancia.**

Esta etapa es importante porque la Planta Callanca contará con una guía para llevar a cabo la implementación, donde también estarán detallados las políticas, las personas involucradas, detallando responsabilidades y los controles que necesite el plan, también se tendrán en cuenta los materiales necesarios y las pautas a seguir para la implementación, detallando finalmente el costo beneficio que dejara como resultado de hacer efectivo el plan.

#### **5.2.2.- Condiciones para la implementación.**

Para que la implementación del plan pueda realizarse la empresa debe brindar condiciones como las que se detallarán a continuación:

- La empresa deberá tener su cultura, misión y visión claramente definidas, así como las políticas que formen parte de ella.
- En cuanto al financiamiento la empresa deberá destinar los fondos necesarios, así como definir las responsabilidades de los altos gerentes en cuanto a la implementación y generar el compromiso suficiente para que el plan tenga éxito.
- La empresa pondrá en conocimiento de todos los involucrados el proceso de implementación del plan, determinando el plazo de inicios de las actividades de las que consta el plan.

- La empresa deberá aprobar la formación del comité y darle autoridad para realizar las funciones que se detalla en el plan, así como brindarles los recursos que ellos necesiten.
- La empresa velará porque se hagan efectivos los tiempos que demandara realizar las evaluaciones del desempeño, las capacitaciones; así como el cumplimiento de bonificación e incentivos por metas logradas.

### **5.2.3.- Revisión y aprobación del plan por parte de los gerentes de la empresa LATERCER SAC.**

Se presentara el plan de gestión del talento humano en primer lugar al gerente de unidad de negocio de Planta Callanca quien presentará un informe del plan al comité central de gerencia de la empresa LATERCER SAC. Siendo el gerente de unidad de negocio quien mejor conoce las fortalezas y debilidades, así como las estrategias que la Planta Callanca necesita entonces su apreciación del plan será determinante para su posterior aprobación e implementación.

Una vez presentado el plan y elevado al comité gerencial principal ubicado en la ciudad de lima, este comité le hará las revisiones y correcciones que crean convenientes realizar para finalmente dar la aprobación para que el plan sea implementado, estableciendo para ello la fecha de inicio de la implementación del plan.

### **5.2.4.- Presentación del plan revisado a Planta Callanca.**

Realizada la revisión por parte del comité central de LATERCER SAC, así como hechas las correcciones del plan y con la aprobación para que el plan sea implementado; se procederá a informar a todos los que estén involucrados en ser parte del plan. Se darán a conocer las estrategias, las responsabilidades, las personas responsables del plan, los recursos que se destinarán. El Sub Comité de Planta Callanca deberá reunirse para ser



informado ya que este está conformado por los jefes de línea y gerente de unidad de negocio, y posteriormente se deberá informar a los operarios y todo el personal inmerso en el plan de gestión del talento humano.

#### **5.2.5.- Designación de responsabilidades.**

Para el desarrollo de la implementación del plan es necesario designar sobre quienes recaerán la responsabilidad de dirigir o hacer efectivo los procedimientos que contiene el plan propuesto.

##### **a) Comité principal de LATERCER SAC.**

El comité principal tendrá la responsabilidad de revisar, efectuar los cambios que ellos crean convenientes, aprobar la implementación del plan y destinar los recursos necesarios para que la implementación no presente inconvenientes.

##### **b) Sub Comité de Planta Callanca.**

El sub comité conformado por los gerentes de Planta Callanca y jefes de línea tendrán la responsabilidad de informar al personal sobre el plan que se implementará, ofrecer a los capacitadores las condiciones para que estos desarrollen sus actividades con éxito; así como coordinar con el comité de gestión del talento humano las actividades a realizarse.

El sub comité deberá coordinar y programar las actividades laborales para los días que se programen las capacitaciones contempladas en el plan, así como brindar las facilidades a su personal para que todos participen de todas las acciones en que se les requiera para que el proceso de implementación no tenga inconvenientes.

##### **c) Comité de gestión del talento humano.**

Este comité tendrá la responsabilidad de llevar a cabo la implementación del plan, junto a ello deberán también:

Coordinar con gerencia de recursos humanos todo lo que se necesite para la implementación del plan, reunirse periódicamente para evaluar el proceso de implementación, informar a gerencia de recursos

humanos sobre los avances y resultados del plan, participar en las sesiones de Coaching ejecutivo para potenciar sus habilidades, proponer objetivos o estrategias que no hayan sido consideradas y ayuden a la realización del plan, así como al objetivo principal que es aumentar la productividad mejorando las condiciones de motivación y desarrollo de las personas.

**d) Asesor especialista en el tema.**

Para liderara la implementación del plan es necesario contar con un especialista en tema de gestión del talento humano, para ello se contratara dicho especialista quien estará a cargo junto al comité de gestión en realizar todas las acciones que contempla el plan. Ya que se desarrollaran temas de evaluación, capacitación, motivación, entre otros; es recomendable que dicho asesor sea también especialista en Coaching para lograr mejores resultados.

**5.3.- Cuadro de control de las etapas.**

ETAPAS	ACCIONES A EVALUAR	RESULTADOS	RESPONSABLE
Etapa I	Nuevo diagnostico causa efecto	Identificación de nuevos problemas	Comité de GTH y asesor
	Análisis FODA	Aumentaron fortalezas de la Planta	
Etapa II	Visión y misión	Compromiso con la visión y misión	Área de RRHH y Comité de GTH
	Políticas	Se cumple con las políticas	
	Estrategias	Propuestas para efectuar las estrategias	
Etapa III	Área de RRHH y comité de GTH	Existe el comité	Comité central, área de RRHH y Comité de GTH.
		El comité asume sus funciones	
		Se capacita al comité	

		Se creó el área de RRHH	
Etapa IV	Evaluación del desempeño	Puesta en práctica de la evaluación 360º	Comité de GTH y asesor.
	Capacitaciones	Se efectúan las capacitaciones	
		Aumenta la productividad	
		El personal está más motivado	
Incentivos	Se realizan los incentivos		
Etapa V	Implementación y control	Existe control del plan	Comité central, área de RRHH y comité de GTH.
		Los objetivos se están cumpliendo	
		El personal está involucrado	
		La empresa cumple con las condiciones	
		Se sigue el cronograma de implementación	

#### 5.4.- Herramienta propuesta para el control.

EVALUACION A LOS INVOLUCRADOS SOBRE LA IMPLEMENTACION						
NOMBRE:						
AREA:						
ETAPA						
				Insatisfactorio		Sobresaliente
1	Se identifica con la nueva misión y visión.	1	2	3	4	5

2	Considera que las estrategias del plan que se está ejecutando son las adecuadas	1	2	3	4	5
3	Se le ha capacitado correctamente	1	2	3	4	5
4	Ha adquirido nuevos conocimientos y/o habilidades	1	2	3	4	5
5	Se siente más motivado	1	2	3	4	5
6	Está logrando los objetivos de su área	1	2	3	4	5
7	Esta de acuerdo con la evaluación del desempeño	1	2	3	4	5
8	Se le ha informado sobre los resultados de la evaluación	1	2	3	4	5
9	Está la empresa cumpliendo con los incentivos	1	2	3	4	5
10	Cree que las metas propuestas en el plan son muy altas.	1	2	3	4	5
11	Satisfecho con las bonificaciones que propone el plan	1	2	3	4	5
12	Esta de acuerdo con el tiempo empleado para las capacitaciones	1	2	3	4	5
13	El comité está bien conformado	1	2	3	4	5
14	Con el plan la empresa está mejorando en sus resultados	1	2	3	4	5

## Informe de la evaluación de la productividad

Preparado por:

Fecha del informe:

Indicador	Trimestre 1		Trimestre 2		Trimestre 3		Trimestre 4	
	Año anterior	Año actual	Año anterior	Año actual	Año anterior	Año actual	Año anterior	Año actual
Toneladas formadas								
Toneladas cocidas								
Porcentaje de merma en formado								
Porcentaje de merma en cocción								
Costo por tonelada formada								
Costo por tonelada cocida								

<b>Eficiencia de línea de formado</b>									
<b>Eficiencia de línea de cocción</b>									
<b>Índice de rotación</b>									

**5.5.- Cronograma de actividades.**

PERIODO	PRIMER MES				SEGUNDO MES				TERCER MES				CUARTO MES			
	SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS			
ACTIVIDADES A REALIZAR	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentar el plan a Gerente de Planta callanca.																
Revisión y aprobación del plan por el comité central de LATERCER SAC.																
Informar sobre la implementación del plan al personal involucrado.																

Contratación de asesor experto en Coaching y gestión del talento humano.																			
Formación del comité de GTH.																			
Reunión del comité de GTH, asesor y gerente de Planta Callanca.																			
Aplicación de la evaluación 360° a todo el personal involucrado.																			
Informe sobre resultados de la evaluación.																			
Capacitaciones:	Trabajo en equipo																		
	Conociendo las funciones																		
	Liderazgo y motivación																		
Otros temas propuestos para capacitar al personal.																			
Informe del comité de GTH sobre las capacitaciones.																			
Revisión de logros de metas propuestas para incentivos.																			
Presentar informe para realizar bonificación y entrega de																			

incentivos.																				
Presentar informe general sobre resultados de la implementación hasta donde se haya realizado.																				
Realizar correcciones necesarias.																				
Informe final de la implementación.																				

#### 5.6.- Presupuesto de la implementación.

DESCRIPCION	MONTO
Asesor	7000
Materiales para evaluación	200
Materiales para las capacitaciones	500
Otros capacitadores	2000
Materiales para incentivos	200
Materiales para uso del comité de GTH	3000
otros	1000
<b>TOTAL</b>	<b>13900</b>



- El asesor será un Coaching y especialista en gestión del talento humano que estará durante la implementación del plan, estará a cargo de las capacitaciones a realizar.
- Entre los materiales para la evaluación se utilizará papel bond, lapiceros, impresiones para las fichas de evaluación.
- Los materiales de capacitación serán trípticos con contenido de la capacitación, lapiceros, papel bond, entre otros.
- Los capacitadores adicionales serán en temas de trabajo en equipo para ayudar al asesor principal en las dinámicas que dichas capacitaciones requieren.
- Los materiales para incentivos se utilizaran en cuadros y diplomas de reconocimiento al trabajador del mes.
- E cuanto a los materiales para el comité de GTH se comprara una laptop y cuaderno para el desarrollo de sus funciones.

### 5.7.- Presentación del costo beneficio del plan de gestión del talento humano.

FLUJO DE CAJA					
PERIODOS	0	1	2	3	4
<b>INGRESOS</b>	-	<b>244,800.00</b>	<b>244,800.00</b>	<b>244,800.00</b>	<b>244,800.00</b>
Ingreso adicional con incentivos		57,600.00	57,600.00	57,600.00	57,600.00
Ingreso mensual		187,200.00	187,200.00	187,200.00	187,200.00
<b>EGRESOS</b>	<b>13,900.00</b>	<b>82,440.00</b>	<b>82,440.00</b>	<b>82,440.00</b>	<b>82,441.00</b>
Inversión	13,900.00				
Planilla		74,400.00	74,400.00	74,400.00	74,401.00

Bonificación	8,040.00	8,040.00	8,040.00	8,040.00
--------------	----------	----------	----------	----------

	-				
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>	<b>13,900.00</b>	<b>162,360.00</b>	<b>162,360.00</b>	<b>162,360.00</b>	<b>162,359.00</b>

<b>EVALUACIÓN ECONÓMICA</b>				
		<b>Económico</b>		
VAN	S/.	<b>635,539.00</b>		
TIR		1168%		
B/C		2.80		
<b>Costo de oportunidad del capital</b>		<b>15%</b>		

**Análisis:**

El proyecto genera una rentabilidad de 1168% sobre la inversión, significando en soles S/ 635,539 de esta manera un beneficio de s/2.8 por cada sol invertido. Cabe mencionar que según las estadísticas un negocio es rentable si tiene una rentabilidad superior al 40% sobre su inversión, aprobando por estas razones una viabilidad de la puesta en marcha del proyecto

## VIII. REFERENCIAS

**ARANA**, Lopez. 2014. La gestion del talento humano y su impacto en la productividad de Vaud Confecciones de la Ciudad de Ambato. ambato : s.n., 2014.

**BAIN**, David. 2003. *PRODUCTIVIDAD La solución a los problemas*. Mexico : LIBROS McGRAW-HILL DE MÉXICO, S. A. de C. V., 2003. ISBN 0-07-003235-1.

**CHIAVENATO**, Idalberto. 2007. *El Capital Humano de la Organizacion*. México, D.F. : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2007. ISBN 970-10-6104-7.

—. 2008. *Gestion del Talento Humano*. México, D. F. : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2008. ISBN 978-970-10-7340-7.

—. 2002. *Gestion del Talento Humano*. Mexico D.F. : McGRAW-HILL, 2002.

**ED MICHAELS**, Helen Handfield y Jones Beth. 2003. *Guerra por el talento*. Bogota : Editorial Norma, 2003. ISBN 958-04-7439-7.

**HAROLD**, Heinz Weihrich y Mark Cannice. 2012. *Administracion Una Perspectiva Global y Empresarial*. México D.F. : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V., 2012. ISBN 978-607-15-0759-4.

**HERNANDEZ**, Fernandez y Baptista. 2014. *Metodologia de la Investigacion*. Mexico : McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2014. ISBN: 978-1-4562-2396-0.

**JERICÓ**, Pilar. 2008. *La nueva gestion del talento*. España : Pearson Educacion, S.A., 2008. ISBN 978-84-8322-866-1.

**JUDGE**, Stephen P. Robbins y Timothy A. 2009. *Comportamiento Organizacional*. Mexico : Pearson Educación de México, S.A. de C.V., 2009. ISBN: 978-607-442-098-2.

**MACHICAO**, Mario Ibañez. 2011. *Gestion del Talento Humano en la Empresa*. Lima : San Marco, 2011. ISBN 9786123027100..

**PULLIDO**, Humberto Gutiérrez. 2010. *Calidad Total y Productividad*. México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2010. ISBN 978-607-15-0315-2.

**QUIJANO**, Santiago. 2006. *Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones*. Barcelona : Icaria Editorial S.A., 2006. ISBN 978-84-7426-909-1.

**SCHROEDER**, Roger R. 2009. *Administración de Operaciones*. Mexico : MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE MEXICO, 2009. ISBN 9789701000885.

**SÁNCHEZ**, Angélica, Arévalo Silva, María, La gestión del talento humano en la economía del conocimiento: análisis del caso de Corea del sur y Ecuador en el período 2001 – 2015 UPSE [en línea] 2016, (Diciembre): [fecha de consulta: 3 de julio de 2017] disponible en: <http://incyt.upse.edu.ec/revistas/index.php/rctu/article/download/199/210/>

**JARAMILLO**, Olga Lucía, Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos Pensamiento & Gestión [en línea] 2005, (julio): [Fecha de consulta: 3 de julio de 2017] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64601805> ISSN 1657-6276.

**MARVEL**, Mirza, Rodríguez Monroy, Carlos, Núñez Bottini, Miguel Angel, La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores Intangible Capital [en línea] 2011, 7 (Sin mes): [Fecha de consulta: 30 de junio de 2017] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54921605013> ISSN 2014-3214.

**MEJÍA**, Armando, Jaramillo Arango, Marcela, Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones Revista Científica Guillermo de Ockham [en línea] 2006, 4 (Enero-Junio): [Fecha de consulta: 30 de junio de 2017] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105316847004> ISSN 1794-192X.

## ANEXOS

### ANEXO N° 1 - Cuestionario Motivación y Clima Laboral

**OBJETIVO:** el presente cuestionario se realiza con la finalidad de recoger las opiniones de los trabajadores de la empresa LATERCER SAC que permitan evaluar la actual gestión del talento humano para dar una posible solución o mejora.

**INSTRUCCIONES:**

A continuación se le presentan varias preguntas, lea cuidadosamente cada una de ellas y marque con una "X" la opción que según usted considere es la que mejor refleje su opinión o situación en la empresa.

Su información brindada es confidencial. Se le recomienda no colocar su nombre en ninguna de las hojas. Gracias.

Nº	PREGUNTA	SI	NO
1	¿Se identifica con la misión, visión o cultura de la empresa?		
2	¿Tiene claro el objetivo de su trabajo y los objetivos de la empresa?		
3	¿Se siente motivado con el trabajo que realiza?		
4	¿Considera que al contratar un nuevo integrante, la elección de la empresa es acertada?		
5	¿Existen bonos o algún tipo de incentivo por los logros obtenidos en función a su trabajo?		
6	¿Recibe capacitaciones que le motiven y le permitan desarrollar mejor sus funciones?		

7	¿En su área el personal se ausenta continuamente?		
8	¿Considera que los beneficios económicos percibidos por su trabajo satisfacen sus necesidades básicas?		
9	¿La relación con su jefe inmediato es satisfactoria?		
10	¿Su jefe inmediato toma en cuenta sus opiniones, les motiva y trata con amabilidad?		
11	¿Considera que existe trabajo en equipo para lograr los resultados en su área?		
12	¿En su área falta personal por constantes renunciaciones?		
13	¿La empresa ha evaluado su desempeño e informado sobre sus resultados?		
14	¿La empresa cuenta con estrategias de motivación que le ayuden a ser más productivo?		
15	¿El ambiente donde desarrolla su trabajo es seguro?		
16	¿La empresa le capacita en temas de seguridad y salud en el trabajo, y les provee sus equipos de protección personal?		
17	¿Siente que el crecimiento de la empresa va de la mano con el crecimiento de cada trabajador?		
18	¿Ha pensado en cambiar de trabajo y laborar en otra empresa?		
19	¿Existe oportunidades de desarrollo profesional y personal brindadas por la empresa?		
20	¿El actuar de sus jefes inmediatos o líderes le inspiran a comprometerse con los objetivos de la empresa?		

ANEXO N°2 - ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTES Y/O JEFES DE LÍNEA DE LA EMPRESA LATERCER SAC

**INSTRUCCIONES:**

Con el objetivo de analizar la productividad actual de la empresa LATERCER SAC, y las causas que podrían estar afectando dicha variable se le solicita con la cordialidad del caso contestar con veracidad las siguientes preguntas, recordándole que la información brindada será de carácter confidencial.

1. ¿Considera que mantener a su personal motivado produce un impacto significativo en la productividad?

a) SI\_\_\_\_\_ b) NO\_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

2. ¿Qué factor de los que a continuación se presentan considera de mayor relevancia para aumentar la productividad?

Tecnología. \_\_\_\_\_

Planta y equipos. \_\_\_\_\_

Materiales y energía. \_\_\_\_\_

Personas. \_\_\_\_\_

Estilo de dirección. \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

1. ¿De las siguientes alternativas cual sería la estrategia de motivación adecuada para elevar la productividad en su personal?

a) Incentivos económicos.

b) Incentivos no económicos.

c) Ambiente físico de la empresa.

d) Clima organizacional.

e) Línea de carrera.

e) Ninguna

f) Otros \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

2. ¿Considera que el personal está comprometido con los objetivos de la empresa?

a) SI\_\_\_ b) NO\_\_\_

---

---

3. ¿Existen estrategias definidas para capacitar y desarrollar las habilidades de los empleados que le ayuden a la empresa a asegurar y aumentar la productividad?

a) SI\_\_\_ b) NO\_\_\_

¿Por qué?

---

---

4. ¿Cómo considera la eficiencia de los trabajadores en cuanto a la productividad?

a) Muy buena. \_\_\_\_\_

b) Buena. \_\_\_\_\_

c) Regular. \_\_\_\_\_

d) Mala. \_\_\_\_\_

e) Muy mala. \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

---



5. ¿Qué porcentaje de rotación del personal tiene la empresa? ¿cree usted que ello influye en la productividad de la empresa?

---

---

6. ¿La entrega de los productos a los clientes se establece en el momento solicitado?

a) SI\_\_\_\_ b) NO\_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

7. ¿Existe un control de la calidad establecido para mejorar el trabajo y con ello la calidad del producto?

a) SI\_\_\_\_ b) NO\_\_\_\_

8. ¿Existen métodos o control de la productividad en la empresa?

a) SI\_\_\_\_ b) NO\_\_\_\_

9. ¿Se capacita a los gerentes y/o jefes de línea sobre técnicas o herramientas para dirigir el personal del cual son responsables?

a) SI\_\_\_\_ b) NO\_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

### ANEXO N° 3 - FICHA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

<b>OBJETIVO:</b>	Obtener información que ayude a conocer los valores de los indicadores planteados en la operacionalización de la variable productividad, del proyecto en estudio.	
<b>ACCIONES DEL INVESTIGADOR:</b>	Recopilará la información de los reportes que la empresa maneja previa autorización de la misma, sobre aspectos que ayuden a lograr el objetivo de la guía.	
<b>EMPRESA:</b>	LATERCER SAC	
<b>SEDE:</b>	Planta Callanca, Monsefu - Chiclayo	
<b>REALIZADO POR:</b>	Miguel Angel Agapito Miscan	
<b>INFORMACIÓN BRINDADA POR:</b>	Jessby Martínez Rojas	
	Cargo	Coordinadora de información
<b>FECHA:</b>		

<b>DESARROLLO DE LA FICHA DE RECOLECCION</b>			
<b>INDICADORES</b>		<b>Recojo de información</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Toneladas formadas por persona</b>			
1	Número de personas en área de formado		
2	Promedio de toneladas formadas por día		
<b>Toneladas quemadas por persona</b>			
3	Número de personas en área de cocción		

4	Promedio de toneladas quemadas por día		
<b>Rotación del personal</b>			
5	Número de trabajadores de la empresa		
6	Promedio de personas que se retiran de la empresa al año.		
<b>Capacidad de la línea de producción</b>			
7	Capacidad diaria de formado		
8	Capacidad diaria de cocción		
<b>Índice de disponibilidad de la línea</b>			
9	Horas establecidas semanalmente para operar la línea de formado		
10	Horas establecidas semanalmente para operar la línea de cocción		
11	Promedio de horas perdidas por fallas en los equipos de las líneas		
<b>Tonelada formada/cantidad de materia prima</b>			
	Consumo de materia prima por día		
	Costo de materia prima/tonelada		
<b>Tonelada quemada/cantidad de insumos</b>			
	Consumo de insumos por día		
	Costo de insumos/tonelada		

## ANEXO N° 4 - Resultados de la encuesta efectuada en Planta Callanca.

### 1. ¿Se identifica con la misión, visión y cultura de la empresa?

Gráfico N° 1

	Cantidad	Porcentaje
SI	58	96.67
NO	2	3.33
Total	60	100

**Fuente:** encuesta realizada en la en la empresa LATERCER SAC



#### Análisis.

Con respecto a los resultados el 96.67% de los encuestados se identifican con la misión, visión y cultura de la empresa, frente a 3.33% que opina lo contrario.

#### Interpretación.

El identificarse con la misión, visión o cultura de la empresa es importante porque lleva a los empleados a seguir el camino que la empresa ha marcado para lograr sus objetivos.

## 2. ¿Tiene claro el objetivo de su trabajo y los objetivos de la empresa?

Gráfico N° 2

	Cantidad	Porcentaje
SI	58	96.67
NO	2	3.33
Total	60	100

**Fuente:** encuesta realizada en la en la empresa LATERCER SAC



### Análisis.

A partir de los resultados mostrados un 96.67% de los encuestados tienen claro los objetivos de su trabajo y los objetivos de la empresa, ante ello un 3.33% refleja no tener claro dichos objetivos.

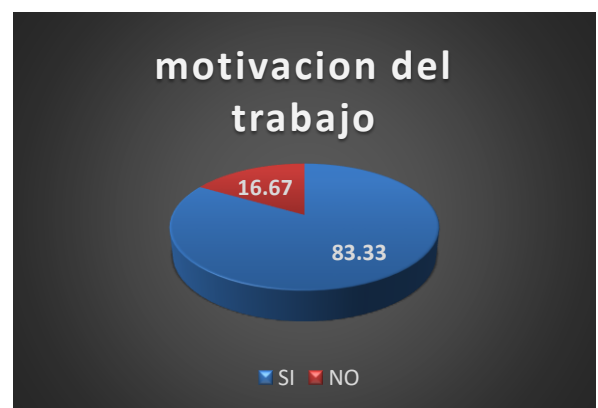
### Interpretación.

Para el personal el tener claro el objetivo de su trabajo es entender el para qué y porque se hacen las cosas; además de ser conscientes que dependerá de su desempeño para alcanzar el objetivo trazado por la empresa.

## 3. ¿Se siente motivado con el trabajo que realiza?

Gráfico N° 3

	Cantidad	Porcentaje
SI	50	83.33
NO	10	16.67
Total	60	100



**Fuente:** Encuesta realizada en la empresa LATERCER SAC.

### **Análisis.**

Con respecto a la motivación del trabajo mismo que realiza el personal los resultados nos muestran que un 83.33% de los encuestados está motivado con su trabajo, y un 16.67% opina que no le motiva su trabajo.

### **Interpretación.**

Sentirse motivado aumenta la posibilidad de realizar un desempeño adecuado que lleve a lograr los objetivos para ello la empresa debe buscar la forma de sostener y hacer crecer la motivación en el personal.

#### **4. ¿Considera que al contratar un nuevo integrante, la elección de la empresa es acertada?**

**Gráfico N° 4**

	Cantidad	Porcentaje
SI	40	66.67
NO	20	33.33
Total	60	100



**Fuente:** Encuesta realizada en la empresa LATERCER SAC.

### **Análisis.**

En cuanto a la elección que realiza la empresa sobre el nuevo integrante el 66.67% de los encuestados considera que la contratación es acertada, y el 33.33% considera que la elección o es acertada.

### Interpretación.

Seleccionar al personal adecuado es un factor clave dentro de la organización, pues dependerá de sus actitudes y habilidades para desempeñar bien sus funciones para el que fueron contratados, logrando adaptarse satisfactoriamente y así sostener o mejorar la productividad.

### 5. ¿La relación con su jefe inmediato es satisfactoria?

	Cantidad	Porcentaje
SI	58	96.67
NO	2	3.33
Total	60	100

Gráfico N° 9



**Fuente:** Encuesta realizada en empresa LATERCER SAC.

### Análisis.

En cuanto a la relación con su jefe inmediato los encuestados respondieron en un 96.67% que la relación es satisfactoria, mientras un 3.33% opinaron diferente.

### Interpretación.

La relación entre jefes y operarios es básica porque permite la participación de todos para la solución de problemas, genera compromiso, fortalece el clima laboral y es una llave para que las personas ingresen a formar parte de los objetivos de la empresa.

6. ¿Su jefe inmediato toma en cuenta sus opiniones, les motiva y trata con amabilidad?

Gráfico N° 10

	Cantidad	Porcentaje
SI	58	96.67
NO	4	6.67
Total	60	103



**Fuente:** Encuesta realizada en empresa LATERCER SAC.

**Análisis.**

Sobre si el jefe inmediato toma en cuenta las opiniones del personal, les motiva y trata con amabilidad los encuestados que dijeron que si representan el 93.33%, frente a un 6.67% que opina lo contrario.

**Interpretación.**

Tomar en cuenta las opiniones del personal nos da una idea del cómo se están vivenciado las actividades en el presente, tratar con amabilidad genera respeto, así como motivar eleva la autoestima para poder realizar de forma adecuada las funciones. Los resultados reflejaron que la empresa cuenta con jefes que generan confianza y buen clima laboral.



7. ¿Considera que existe trabajo en equipo para lograr los resultados en su área?

	Cantidad	Porcentaje
SI	48	80.00
NO	12	20.00
Total	60	100

Gráfico N° 11



**Fuente:** Encuesta realizada en empresa LATERCER SAC

**Análisis.**

A la pregunta sobre si existe trabajo en equipo el 80% de los encuestados respondieron que si existe tal cualidad en sus áreas, por lo contrario un 20% opino que no existe trabajo en equipo.

**Interpretación.**

Para lograr los objetivos cada persona es parte importante de un engranaje y para ello el trabajar en equipo es clave, cuando una pieza (persona) del engranaje falla ocurre fallas en el proceso y merma los resultados. Los resultados muestran que el personal siente que hay trabajo en equipo en la empresa; sin embargo la empresa debe fortalecer e integrar al total de su personal.

8. ¿El ambiente donde desarrolla su trabajo, es seguro?

	Cantidad	Porcentaje
SI	46	76.67
NO	14	23.33
Total	60	100

Gráfico N° 15



**Fuente:** Encuesta realizada en empresa LATERCER SAC

**Análisis.**

En cuanto a si el trabajo se desarrolla en un ambiente seguro el 76.67% de los encuestados respondieron que el ambiente de trabajo es seguro, por lo contrario el 23.33% de los encuestados opinaron que el ambiente de trabajo no es seguro.

**Interpretación.**

Los ambientes seguros brindan tranquilidad y permiten trabajar con mayor confianza, el personal se enfoca en sus funciones sin distraerse por posibles accidentes continuos que son comunes en trabajos que no brindan ningún tipo de seguridad. Si bien es cierto la encuesta reflejó que en este tema la empresa cuenta con la aprobación del personal, aún hay un porcentaje considerable que vive la realidad de forma diferente, y es allí que se debe continuar trabajando para brindar mayor seguridad a los trabajadores en todas las áreas.

9. ¿La empresa le capacita en temas de seguridad y salud en el trabajo, y les provee sus equipos de protección personal?

Gráfico N° 16

	Cantidad	Porcentaje
SI	52	86.67
NO	8	13.33
Total	60	100



**Fuente:** Encuesta realizada en empresa LATERCER SAC

**Análisis.**

Sobre capacitación en temas de SST y aprovisionamiento de EPPs el 86.67% de los encuestados respondieron que la empresa si cumple con ello, frente a un 13.33% de los encuestados que opinaron lo contrario.

**Interpretación.**

Capacitar y proveer de equipos de protección personal a los trabajadores es fomentar una cultura de prevención de accidentes laborales, con ello también evitar ausentismo por descansos médicos que afectan el proceso al no poder contar con el equipo completo si ocurriera algún accidente con alguno de sus integrantes. Según refleja la encuesta la empresa está trabajando en ello, sin embargo debe reforzar en el tema para llegar a cubrir el porcentaje que se muestra contrario.

## 10. ¿Ha pensado en cambiar de trabajo y laborar en otra empresa?

Gráfico N° 18

	Cantidad	Porcentaje
SI	14	23.33
NO	46	76.67
Total	60	100



**Fuente:** Encuesta realizada en empresa LATERCER SAC

### Análisis.

Sobre la pregunta si ha pensado en cambiar de trabajo el 76.67% de los encuestados manifestaron no haber pensado en cambiar de trabajo, sin embargo un 23.33% opinaron haber pensado en cambiar de trabajo y laborar en otra empresa.

### Interpretación.

Uno de los factores determinantes para abandonar la empresa es la necesidad del trabajo por parte de los empleados; la realidad actual es que cada vez cuesta más conseguir un empleo, sin embargo existen otros factores como son los bajos sueldos, falta de oportunidad de desarrollo, clima laboral inadecuado, etcétera.

**11. ¿El actuar de sus jefes inmediatos o líderes le inspiran a comprometerse con los objetivos de la empresa?**

**Gráfico N° 20**

	Cantidad	Porcentaje
SI	58	96.67
NO	2	3.33
Total	60	100



**Fuente:** Encuesta realizada en empresa LATERCER SAC

**Análisis.**

Finalmente a la preguntan sobre si el actuar d los jefes inmediatos les inspiran a comprometerse con los objetivos de la empresa el 96.67% de los encuestados manifestaron su aprobación, frente a un 3.33% que opina lo contrario.

**Interpretación.**

El liderazgo genera entre muchas cosas el que las personas se alineen a lograr los objetivos de la empresa; claro está también entender que el liderazgo debe ser asumido por parte de la empresa y no solo como de un caso aislado de uno de los jefes de área.

**RESOLUCIÓN DE VICERRECTORADO ACADÉMICO N.º. 0011-2016-UCV-VA**

**ANEXO 1**

**ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD  
DEL TRABAJO ACADÉMICO DE LA UCV DE TESIS**

Yo, Ing. Héctor Iván Bazán Tantaleán, docente de la Facultad de Ingeniería de UCV – Filial Chiclayo, y revisor del trabajo académico (Tesis) titulado: " **PLAN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA PLANTA CALLANCA - EMPRESA LATERCER SAC CHICLAYO 2017**" del bachiller de la Escuela profesional de Ingeniería Industrial:

**AGAPITO MISCAN MIGUEL ANGEL**

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud 23%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, grado de coincidencias irrelevantes que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.



Chiclayo, 20 de setiembre de 2018



Héctor Iván Bazán Tantaleán  
INGENIERO INDUSTRIAL  
REG. CIP. N.º 107572

---

**DR. ING. HECTOR IVAN BAZAN TANTALEAN**  
Docente de la Facultad de Ingeniería de UCV



Yo Miguel Angel Agapito Miscan, identificado con DNI N° 41724839, egresado de la Escuela Profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad César Vallejo, autorizo (X) , No autorizo ( ) la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "PLAN DE GESTION DEL TALENTO HUMANO PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA PLANTA CALLANCA - EMPRESA LATERCER SAC CHICLAYO 2017"

....."; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

  
FIRMA

DNI: 41724839

FECHA: 19 de Septiembre del 2018.

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------