

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES



**“LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE
LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA
INTERNACIONAL ATLAS CARGO S.A.C. Y PROPUESTA DE UN PLAN DE
BUENAS PRÁCTICAS LABORALES CON PROYECCIÓN A MEJORAR EL
PROCESO EXPORTADOR. TACNA 2015”**

PROYECTO DE TESIS

PRESENTADO POR LA ESTUDIANTE:

ALEXANDRA ESTEFANIA VILLANUEVA MORENO

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

TITULO PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

TACNA - PERÚ

2016

DEDICATORIA

A dios por darme la oportunidad de alcanzar una meta la cual toda persona sueña y anhela, a mis padres por su lucha por hacerme una persona de bien, a todas aquellas personas que me apoyaron para que esta meta se cumpla y sea ya una realidad; a mis profesores por su constante dedicación por formar en mí una persona con valores. A los íntegros profesores que con su constante aliento hicieron posibles pasas las dificultades que se presentaron dentro del desarrollo del presente estudio. A aquellos amigos que de diferentes maneras aportaron con su punto de vista y/o comentario, critica además de ayuda en mejora del proyecto, más aun del crecimiento personal como profesional

INDICE

INTRODUCCIÓN	6
GENERALIDADES	8
1.1 IDENTIFICACIÓN Y DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA	8
1.2 DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.2.1 Delimitación espacial	9
1.2.2 Delimitación temporal	10
1.2.3 Delimitación social	10
1.2.4 Delimitación conceptual	10
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	10
1.3.1 Problema General	10
1.3.2 Problemas Específicos	11
1.4 OBJETIVOS: GENERALES Y ESPECÍFICOS.	11
1.4.1 Objetivo General	11
1.4.2 Objetivos Específicos	11
1.5 JUSTIFICACIÓN	12
1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES EN LA INVESTIGACIÓN	13
1.6.1 Alcances	13
1.6.2 Limitaciones	13
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	14
1.1. BASES TEÓRICAS	14
1.1.1. Gestión de los recursos humanos	14
1.1.2. Evaluación del desempeño	35
1.2. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS	41
1.3. SISTEMA DE HIPÓTESIS.	54
1.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	55
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	56
2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.	56
2.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.	56
2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.	56
2.3.1 Población	56
2.3.2 Muestra	57
2.4 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.	57
2.5 TECNICA DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.	57

CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	58
3.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS, TABLAS, GRÁFICOS, FIGURAS, ETC.	58
3.1.1. Evaluación del desempeño	59
3.1.2. Gestión del talento humano	73
CAPITULO IV: COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS	83
4.1. Hipótesis General	83
4.1.1. Hipótesis Específicas	85
CAPITULO V: PROPUESTA DE UN PLAN DE BUENAS PRÁCTICAS LABORALES CON PROYECCIÓN A MEJORAR EL PROCESO EXPORTADOR. TACNA 2015	88
CONCLUSIONES	94
SUGERENCIAS	97
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	98

INTRODUCCIÓN

La presente Tesis titulada “La gestión de los recursos humanos y el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa de Transporte de Carga Internacional Atlas Cargo S.A.C y Propuesta de un plan de buenas prácticas laborales con proyección a mejorar el proceso exportador Tacna 2015, se encuentra dividida en diferentes capítulos.

Previamente, se desarrollan las Generalidades de la investigación, en la cual se especifica la información relacionada al problema, objetivos, justificación e importancia de la investigación.

En el Capítulo I: Marco Teórico, se desarrollan las teorías relacionadas a las variables de estudio, Gestión de Recursos Humanos y Desempeño Laboral, que sirven como base para la ejecución de la presente investigación.

El Capítulo II: Metodología de la Investigación, propone los aspectos técnicos que justifican el tipo, nivel, diseño de investigación y determinación de la muestra de estudio, cuyo capítulo justifica las características respectivas.

El Capítulo III : Análisis de resultados, presenta en forma de tablas y gráficas los resultados tras haber puesto en práctica el instrumento de investigación que constituyen dos encuestas dirigidas para cada variable y que acompañan a estas presentaciones su interpretación correspondiente.

El Capítulo IV: Propuesta de Plan de Buenas Prácticas, se compone por un conjunto de seis rutas de acción, cuya finalidad es generar mejoras en la gestión y desempeño de los trabajadores de la Empresa de Transporte de Carga Internacional Atlas Cargo S.A.C. Finalmente se presentan las conclusiones y sugerencias de la investigación.

GENERALIDADES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Descripción del Problema

Toda organización, sin importar el rubro al que pertenezca, depende de la labor de sus colaboradores para el logro de los objetivos organizacionales que es el principal factor de éxito corporativo.

Cabe indicar que estos colaboradores pueden reflejar diferentes tipos de desempeño y comportamiento que se ven influenciados por las condiciones laborales que puedan presentar en la empresa, convirtiéndose en un elemento determinante que podría ser positivo o negativo, para el logro de la satisfacción laboral.

Que, realizado el análisis previo de la importancia de contar con adecuadas condiciones laborales, se hace referencia que la empresa Atlas Cargo S.A.C., con más de 20 años de experiencia en el mercado del Transporte de Carga Internacional, se ha convertido en una de las empresas más representativas de la Región Tacna, así como a nivel nacional, y presenta síntomas preocupantes en relación a la gestión de recursos humanos, los cuales se encuentran en altos niveles de rotación de personal , teniendo colaboradores como máximo con un año de experiencia en la organización.

En función de lo anteriormente expuesto, nos encontramos frente a una empresa que reúne las condiciones laborales que permite armonía entre patrón y trabajador, y además el trabajador recibe capacitación para que pueda desenvolverse en el ámbito laboral para lograr las metas trazadas. Conociendo estos esquemas podemos afirmar que las prácticas de gestión de recursos humanos permite el mejor desempeño laboral.

1.2 DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Delimitación espacial

La investigación tendrá su desarrollo en el ámbito espacial correspondiente a la ciudad de Tacna.

1.2.2 Delimitación temporal

El ámbito temporal corresponde al año 2015.

1.2.3 Delimitación social

La delimitación social corresponde a los colaboradores de Atlas Cargo S.A.C.

1.2.4 Delimitación conceptual

Se tratarán conceptos relacionados a la gestión de los recursos humanos.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

1.3.1 Problema General

¿Cuál es la influencia de la gestión de los recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de transporte internacional Atlas Cargo S.A.C.?

1.3.2 Problemas Específicos

- ¿Cómo se desarrolla la gestión de los recursos humanos en la Empresa de Transporte Internacional Atlas Cargo S.A.C.?
- ¿Cuáles son los niveles de desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de transporte internacional Atlas Cargo S.A.C.?

1.4 OBJETIVOS: GENERALES Y ESPECÍFICOS.

1.4.1 Objetivo General

Determinar la influencia de la gestión de los recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de transporte internacional Atlas Cargo S.A.C. a fin de conocer los síntomas que afectan las operaciones de comercio exterior empresariales por parte de los trabajadores.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Analizar cómo se desarrolla la gestión de los recursos humanos en la empresa de transporte internacional Atlas Cargo S.A.C., para conocer el grado de cumplimiento de las funciones de diseño de cargos, selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño, remuneraciones y desarrollo laboral.
- Analizar los niveles de desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de transporte internacional Atlas Cargo S.A.C. para conocer qué tan efectivo son en el cumplimiento de sus labores en la organización.
- Proponer un plan de buenas prácticas laborales para mejorar el proceso exportador.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La Gestión de los Recursos Humanos se ha convertido en una de las tareas más importantes para alcanzar el éxito empresarial, dado que esta supone que el talento humano es la encargada directa de la generación de los diferentes recursos con los que se interacciona dentro de la empresa.

En función de la premisa anterior, se ha decidido estudiar a fondo la Gestión de los Recursos Humanos de una de las principales empresas de Transporte de Cargo Internacional, Atlas Cargo S.A.C.

Es por ello, que considerando que existe un grupo de trabajo especializado en administrar soluciones de transporte internacional, y

siendo parte de este equipo, encuentro un sentido muy importante para lograr entender cuáles son los niveles de consideración del talento humano en la empresa, motivado por la búsqueda de soluciones que contribuyan a mejoras y cambios.

Cabe mencionar que un colaborador motivado y con las óptimas condiciones laborales ejercerá un mejor desempeño.

Esta investigación por lo tanto, realizará un análisis al detalle de la gestión del personal en Atlas Cargo S.A.C., para llegar a entender finalmente la eficiencia con la que se gestiona aquellos talentos cuya función es brindar soluciones logísticas a diferentes empresas nacionales e internacionales.

1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES EN LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 Alcances

El grupo empresarial beneficiario de dicha investigación es Atlas Cargo S.A.C., además de la comunidad científica debido a la ampliación de los conocimientos y teorías respecto del marco conceptual formulado.

1.6.2 Limitaciones

- El trabajo se realizó a medio tiempo debido a cuestiones laborales.
- Trabajadores con tiempo escaso laborando en la empresa.
- Riesgo de rotación de personal en el proceso de la investigación.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. BASES TEÓRICAS

1.1.1. Antecedentes de la Investigación

1.1.1.1. LA NUEVA GESTIÓN DE PERSONAS Y SU EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EMPRESAS COMPETITIVAS

Para toda empresa moderna que se involucra en el desarrollo humano, o Gestión de las personas, llamado así por los especialistas contemporáneos, consideran que es este el factor principal de la productividad y la fuente del progreso económico.

Dice el autor que la formación de RRHH no sólo ha mantenido el ritmo con el ambiente empresarial rápidamente cambiante y los nuevos retos que presenta, al no poder ofrecer soluciones viables y enfoque prácticos a los problemas de la gente que enfrentan las compañías, se le ha estado haciendo un cercano escrutinio a la función, al confrontarse con la acusación de ser muy costoso, inmerso en sus propias actividades funcionales, y proporcionando un valor empresarial no mensurable. La función de RRHH confronta dos alternativas: comprometerse en un cambio fundamental o extinguirse.

En las conclusiones de investigación se hace hincapié en que la evaluación del desempeño no es por sí misma un fin, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los resultados humanos de la empresa, lo cual nos permite afirmar que la evaluación de la gestión de los recursos humanos debe ser una labor frecuente de la empresa en pro de una mejora constate.

1.1.1.2. LAS BUENAS PRACTICAS EN LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES DE MAR DEL PLATA

A través de mi experiencia profesional vinculada a distintas organizaciones de la ciudad de Mar del Plata y la zona y, luego de haber cursado la maestría; fui descubriendo la importancia que tienen los recursos humanos dentro de la gestión de toda organización; lo que generó en mí un mayor interés en conocer los aspectos relacionados con una eficiente gestión de RRHH y su relación directa con el éxito de las organizaciones.

Como parte de su investigación el autor menciona que la gestión de los recursos humanos asume una serie de funciones que contribuyen a la contratación de talentos, al desarrollo y formación del personal, a mejorar el desempeño, a la implementación de programa de jóvenes profesionales, a lograr eficiencia en las comunicaciones internas, a asignar adecuadamente recompensas y reconocimiento al desempeño de las personas, a la asignación de tareas y responsabilidades, a asegurar un clima laboral adecuado, a establecer condiciones de seguridad adecuadas y a la prevención de accidentes; y hacen al logro de un eficiente uso de los recursos con los que cuenta.

Concluyendo que lo fundamental está en cómo gestionar los recursos humanos y como aplicar con éxito programas de Gestión de RRHH.

1.1.2. Gestión de los recursos humanos

1.1.2.1. Recursos Humanos

Elwood F. Holton II, James W. Trott, Jr. (1996), indican que los recursos humanos son el conjunto de personas que conforman la fuerza laboral de una organización, sector empresarial o la economía. "El capital humano "a veces se usa como sinónimo de recursos humanos, aunque el capital humano se refiere normalmente a una visión más estrecha (es decir, el conocimiento de los individuos encarnan y pueden contribuir a una organización). Asimismo, También se usan, los términos "mano de obra", "talento", "trabajo", o simplemente "la gente".

La disciplina profesional y la función empresarial que supervisa los recursos humanos de una organización se llaman gestión de recursos humanos.

Desde el objetivo de la empresa, los empleados son vistos como activos de la empresa, cuyo valor se ve reforzada por el desarrollo. Por lo tanto, las empresas participarán en una andanada de gestión de recursos humanos, las prácticas de capitalizar los activos.

En la gestión de los recursos humanos, tres tendencias principales se suelen considerar:

- Demografía: las características de una fuerza de trabajo / población, por ejemplo, la edad, el género o la clase social. Este tipo de tendencia puede tener un efecto en relación con las ofertas de pensión, paquetes de seguros, etc.

- **Diversidad:** la variación dentro de la población / lugar de trabajo. Los cambios en la sociedad actual hacen que una mayor proporción de las organizaciones se componen de "baby-boomers" o trabajadores de mayor edad en comparación con hace treinta años. Los defensores de la "diversidad en el trabajo" abogan por una base de empleados que es un reflejo de la composición de la sociedad en la medida en raza, género, orientación sexual, etc.
- **Habilidades y aptitudes:** las industrias se mueven desde los obreros a las profesiones más directivos también lo hace la necesidad de graduados más calificados. Si el mercado es "apretado" (es decir, no había suficiente personal para los puestos de trabajo), los empleadores deben competir por los empleados, ofreciendo recompensas financieras, la inversión de la comunidad, etc.

En lo que se refiere a cómo los individuos responden a los cambios en el mercado laboral, lo siguiente debe ser entendido:

- **Distribución geográfica:** ¿hasta qué punto el trabajo de la persona? La distancia a recorrer para trabajar debe estar en línea con el pago ofrecido, y el transporte y la infraestructura de la zona también influyen en que se aplica para un puesto.
- **Estructura ocupacional:** las normas y los valores de las diferentes carreras dentro de una organización. Mahoney

(1989) ha desarrollado 3 tipos diferentes de estructura ocupacional, es decir, embarcaciones (lealtad a la profesión), organización profesional (promoción a través de la empresa) y no estructurados (trabajadores de menores / no calificados que trabajan cuando sea necesario).

- Diferencia generacional: las diferentes categorías de edad de los empleados tienen ciertas características, por ejemplo, su comportamiento y sus expectativas de la organización.

Una de las principales preocupaciones acerca de considerar a las personas como activos o recursos es que se comoditizados y abusados. Algunos análisis sugieren que los seres humanos no son " bienes "o" recursos ", pero son seres creativos y sociales en una empresa productiva. La revisión de 2,000 ISO 9001, por el contrario, requiere la identificación de los procesos, su secuencia e interacción, y para definir y comunicar las responsabilidades y autoridades. En general, los países fuertemente sindicalizados como Francia y Alemania han adoptado y fomentado esos enfoques. También, en 2001, la Organización Internacional del Trabajo decidió volver a examinar y revisar su 1975 Recomendación 150 sobre Desarrollo de Recursos Humanos, que resulta en su " El trabajo no es una mercancía "principio. Una vista de estas tendencias es que un fuerte consenso social sobre la economía política y un buen sistema de protección social facilita la movilidad laboral y tiende a hacer que toda la economía más productiva, ya que el trabajo se puede desarrollar las habilidades y la experiencia de diferentes maneras, y pasar de una empresa a otros con poca controversia o dificultad en la adaptación.

Otra importante controversia se refiere a la movilidad laboral y la cuestión filosófica más amplia con el uso de la expresión "recursos humanos". Los gobiernos de los países en desarrollo a menudo consideran que los países desarrollados que alientan la inmigración o de "trabajadores invitados", como la apropiación del capital humano que es más legítima parte de la nación en desarrollo y necesario para impulsar su crecimiento económico. Con el tiempo, las Naciones Unidas han venido a apoyar en general el punto de vista de los países en desarrollo ", y han solicitado la compensación de" ayuda exterior "contribuciones significativas para que un país en desarrollo la pérdida de capital humano no pierda la capacidad de seguir formando a gente nueva en oficios, profesiones y las artes.

1.1.2.2. Gestión de los Recursos Humanos

La Gestión de recursos humanos es el proceso administrativo de la organización de la mano de obra o recursos humanos. Es responsable del reclutamiento, selección, formación, evaluación y recompensa de los empleados, a la vez que supervisa la organización de liderazgo y la cultura y garantizar el cumplimiento de las leyes laborales y de empleo. En circunstancias en que los empleados desean y están legalmente autorizados a celebrar un acuerdo de negociación colectiva, HR también servirá como enlace principal de la empresa con los representantes de los trabajadores (por lo general un sindicato).

La Gestión de los Recursos Humanos es un producto del movimiento de relaciones humanas del siglo 20, cuando los investigadores comenzaron a documentar las formas de crear valor

de negocio a través de la gestión estratégica de la fuerza de trabajo. La función fue inicialmente dominado por el trabajo transaccional, como la nómina y beneficios de administración, pero debido a la globalización, la consolidación de la empresa, el avance tecnológico, y una mayor investigación, recursos humanos se centra ahora en las iniciativas estratégicas, como fusiones y adquisiciones, la gestión del talento, planes de sucesión, industriales y las relaciones laborales, y la diversidad y la inclusión.

En las compañías nuevas, los deberes de recursos humanos pueden ser realizados por profesionales capacitados. En las grandes empresas, un grupo funcional completa se dedica habitualmente a la disciplina, con personal especializado en diversas tareas de recursos humanos y el liderazgo funcional que participan en la toma de decisiones estratégicas en toda la empresa. Capacitar a los profesionales de la profesión, las instituciones de educación superior, las asociaciones profesionales y las propias empresas han creado programas de estudio dedicados explícitamente a los deberes de la función. Organizaciones académicas y practicante del mismo modo tratan de involucrar y fomentar el campo de los recursos humanos, como lo demuestran varias publicaciones de campo específicos.

a) Historia

La Gestión de los Recursos Humanos fue generada a partir del movimiento de las relaciones humanas, que se inició a principios del siglo 20 debido al trabajo de Frederick Taylor (1856-1915). Taylor explora lo que él denomina " gestión científica "(más tarde conocido por otros como" taylorismo "), tratando de mejorar la eficiencia económica en los trabajos de fabricación. Con el tiempo

se tecléa en una de las entradas principales a la fabricación de proceso de trabajo de chispas investigación sobre la productividad del personal.

El movimiento se formaliza después de la investigación de Elton Mayo (1945) y otros, cuyos estudios de Hawthorne (1924-1932) por casualidad documentado cómo los estímulos no relacionados con la compensación financiera y las condiciones de trabajo, la atención y el compromiso-dieron a los trabajadores más productivos.

Contemporánea trabajar por Abraham Maslow, Kurt Lewin, Max Weber (1864-1920), Frederick Herzberg y David McClelland (1917-1998) sirvió de base para estudios de comportamiento organizacional y la teoría de la organización, dando espacio para una disciplina aplicada.

Por el momento suficiente evidencia teórica existente para hacer un caso de negocio para la gestión estratégica de la fuerza laboral, los cambios en el panorama de negocios (a la Andrew Carnegie, John Rockefeller) y en las políticas públicas (a la Sidney y Beatrice Webb, Franklin D. Roosevelt y el New Trato) ha transformado la relación entre empleador y empleado, y la disciplina fue formalizado como " industrial y relaciones laborales". En 1913, uno de los más antiguos conocidos de recursos humanos profesionales asociaciones -el Instituto Colegiado de Personal y Desarrollo -fue fundada en Inglaterra como la Asociación de Trabajadores de Atención Social ', y luego cambió su nombre por una década más tarde el Instituto de Trabajadores de Bienestar Industrial, y de nuevo el próximo década Instituto de Gestión del Trabajo antes de establecerse a partir de su nombre actual. Asimismo, en los

Estados Unidos, primera institución en el mundo de la educación superior dedicada a los estudios-el lugar de trabajo Escuela de Relaciones Industriales y Laborales, se formó en la Universidad de Cornell en 1945.

Durante la segunda mitad del siglo 20, la afiliación sindical se redujo significativamente, mientras que la gestión de la fuerza laboral ha seguido ampliando su influencia en las organizaciones. "Las relaciones laborales y el trabajo" comenzaron a utilizarse para referirse específicamente a las cuestiones relativas a la representación colectiva, y muchas empresas comenzaron a referirse a la profesión como "administración de personal". En el año 1948, lo que más tarde se convertiría en la más grande asociación profesional de recursos humanos, la Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos (SHRM), fue fundada como la Sociedad Americana de Administración de Personal (ASPA).

Al acercarse el siglo 21, los avances en el transporte y las comunicaciones facilitaron en gran medida la movilidad del personal y la colaboración. Las empresas comenzaron a ver los empleados como activos y no como engranajes de una máquina. "Gestión de recursos humanos", por lo tanto, se convirtió en el término dominante de la función-la ASPA incluso cambiando su nombre a la SHRM en 1998. Gestión del capital humano "a veces se usa como sinónimo de recursos humanos, aunque el capital humano se refiere normalmente a una más visión estrecha de los recursos humanos, es decir, el conocimiento de los individuos encarnan y pueden contribuir a una organización. Asimismo, También se usan para describir el campo incluyen "gestión organizacional", "gestión de recursos humanos", "gestión del

talento", "administración de personal", y simplemente "la gestión de personas".

La Gestión de los Recursos Humanos ha sido representada en varios medios de comunicación populares. En la serie de televisión de EE.UU. de la Oficina, representante de Recursos Humanos Toby Flenderson es a veces visto como un jamelgo porque constantemente recuerda a los compañeros de trabajo de políticas de la compañía y las regulaciones gubernamentales. Además, un gerente de Recursos Humanos es el personaje principal en la película israelí de 2010. El Gerente de Recursos Humanos, mientras que un interno de recursos humanos es el protagonista en la película de 1999 franceses Ressources humaines. Además, la serie de la BBC Dinnerladies Philippa tiene como personaje principal a un gerente de Recursos Humanos.

b) Función de la Gestión de los Recursos Humanos empresa

David Ulrich (1996) enumera las funciones de recursos humanos como: alinear recursos humanos y la estrategia empresarial, los procesos de organización de reingeniería, escuchar y responder a los empleados y la gestión de la transformación y el cambio.

En la práctica, de recursos humanos es responsable de la experiencia de los empleados durante todo el ciclo de vida laboral. Se encarga primero de atraer a los empleados adecuados a través de los reclutadores. A continuación, se debe seleccionar a los empleados adecuados a través de la contratación de procesos. La Gestión de los Recursos Humanos evalúa el talento a través del

uso de las evaluaciones de desempeño y recompensa en consecuencia. En cumplimiento de este último, la Gestión de los Recursos Humanos veces puede administrar la nómina y beneficios de los empleados, aunque estas actividades son cada vez más se subcontrata, con recursos humanos juega un papel más estratégico. Por último, RH participa en terminaciones de los empleados - incluyendo renuncias, despidos relacionados con el rendimiento, y los despidos.

A nivel macro, de recursos humanos es el encargado de supervisar la organización de liderazgo y la cultura. Los Derechos Humanos también garantizan el cumplimiento de las leyes laborales y de empleo, que se diferencian por la geografía, ya menudo supervisa la salud, la seguridad, y la seguridad. En circunstancias en que los empleados desean y están legalmente autorizados a celebrar un acuerdo de negociación colectiva, RH normalmente servirá también como enlace principal de la empresa con los representantes de los empleados (por lo general un sindicato). Por consiguiente, de recursos humanos, por lo general a través de representantes de la industria, se dedica a cabildear esfuerzos con las agencias gubernamentales (por ejemplo, en los Estados Unidos, el Departamento de Trabajo de los Estados Unidos y la Junta Nacional de Relaciones Laborales) para promover sus prioridades.

La disciplina también puede participar en la gestión de la movilidad, sobre todo referente a los expatriados, y está implicado con frecuencia en la fusión y adquisición de procesos. La Gestión de los Recursos Humanos es generalmente visto como una función de apoyo a los negocios, ayudando a minimizar los costos y reducir el riesgo.

c) La Gestión del Talento Humano

La gestión del talento se refiere a la anticipación requerida de capital humano de una organización y la planificación para satisfacer esas necesidades. El campo aumentó en popularidad después de McKinsey 's investigación de 1997y el libro de 2001 sobre la guerra por el talento. La gestión del talento en este contexto no se refiere a la gestión de los animadores.

La gestión del talento es la ciencia de la utilización estratégica de recursos humanos para mejorar el valor para el negocio y para hacer posible que las empresas y organizaciones a alcanzar sus metas. Todo hecho de reclutar, retener, desarrollar, recompensar y hacer que las personas llevan a cabo forma parte de la gestión del talento, así como la planificación estratégica mano de obra. Una estrategia de gestión del talento tiene que enlazar a la estrategia de negocio a tener sentido.

i. Historia

El término fue acuñado por McKinsey & Company (1997), después de un estudio realizado en 1997. Más tarde fue el título de un libro escrito por Ed Michaels, Helen Handfield-Jones y Axelrod Bet sin embargo, la conexión entre el desarrollo de los recursos humanos y la eficacia de la organización se ha establecido desde la década de 1970. La profesión que apoya la gestión del talento se hizo cada vez formalizada a principios de 2000. Mientras que algunos autores definen el campo que incluye casi todo lo relacionado con los recursos humanos, el NTMN define los

límites del campo a través de las encuestas de los de los departamentos de gestión de talento en las empresas 2009-2011. Estos estudios indicaron que las actividades dentro de la gestión del talento incluyen planificación de la sucesión, la evaluación, el desarrollo y la gestión de alta potencia. Actividades tales como la gestión del rendimiento y la adquisición de talento (reclutamiento) se incluyeron con menos frecuencia en el ámbito de competencias de los profesionales de gestión de talento empresarial. La compensación no era una función asociada a la gestión del talento.

El problema con muchas empresas hoy en día es que las organizaciones ponen gran empeño en atraer a empleados de su empresa, sino que pasan poco tiempo en la retención y desarrollo del talento. Un sistema de gestión del talento debe ser trabajado en la estrategia de negocio y aplicarse en los procesos diarios de toda la empresa en su conjunto. No se puede dejar únicamente al departamento de recursos humanos para atraer y retener a los empleados, sino que debe ser puesta en práctica en todos los niveles de la organización. La estrategia empresarial debe incluir las responsabilidades de los gerentes de línea para desarrollar las habilidades de sus subordinados inmediatos. Las divisiones dentro de la empresa deben ser abiertamente compartiendo información con otros departamentos para que los empleados a adquirir conocimientos de los objetivos generales de la organización.

La estrategia de gestión del talento puede ser apoyado por la tecnología, como SIRH (Sistema de Información de Recursos Humanos) o HRMS (Sistemas de Gestión de Recursos Humanos).

ii. Gestión del Talento

La gestión del talento implica que las empresas son estratégicas y deliberada en la forma de fuente, atraer, seleccionar, capacitar, desarrollar, conservar, promover y trasladar empleados a través de la organización.

Las investigaciones realizadas sobre el valor de la gestión del talento descubre constantemente beneficios en estas áreas económicas fundamentales: Ingresos, satisfacción del cliente, calidad, productividad, costos, tiempo de ciclo laboral, y la capitalización de mercado. La mentalidad de estos recursos humanos más personales acercarse busca no sólo para contratar a los empleados más cualificados y valiosos, sino también para poner un fuerte énfasis en la retención.

1.1.2.3. Definición y funciones de las principales áreas que componen el departamento de Recursos Humanos

1.1.2.3.1. Reclutamiento de personal:

Las organizaciones tratan de atraer los individuos y obtener informaciones al respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no.

Reclutamiento: Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

"Es una actividad fundamental del programa de gestión de Recursos Humanos de una organización. Una vez que se han terminado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente cualificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas." Es así como las fuentes de Recursos Humanos son denominadas fuentes de reclutamiento ya que pasan a ser blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión. La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen una decisión en línea, generalmente denominada

requerimientos de empleado o requerimientos de personal.

La función de reclutamiento es la de suplir la selección de candidatos. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los Recursos Humanos de la organización.

1.1.2.3.2. Selección:

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse. El reclutamiento y selección de Recursos Humanos deben considerarse como dos fases de un mismo proceso. La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante.

Puede definirse la selección de Recursos Humanos como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

La selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- La adecuación del hombre al cargo
- La eficiencia del hombre al cargo

1.1.2.3.3. Diseño, descripción y análisis de cargos:

La descripción de cargos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.

Un cargo, anotan Chruden y Sherman, "puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos.

Es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza e un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización.

La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace).

El análisis de cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.

1.1.2.3.4. Evaluación de desempeño:

Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial del desarrollo.

1.1.2.3.5. Compensación:

Está dada por el salario. Su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al empleado.

1.1.2.3.6. Beneficios sociales:

"Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados". Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa.

Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarles esfuerzos y preocupaciones a sus empleados.

1.1.2.3.7. Higiene y seguridad:

Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no sólo la ausencia de enfermedad.

Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la prestación no sólo de servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.

1.1.2.3.8. Entrenamiento y desarrollo:

Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa.

Su función es que por medio a estos programas se llegue a la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

1.1.2.3.9. Relaciones laborales:

Se basa en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados.

Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente.

1.1.2.3.10. Desarrollo organizacional:

"EL Desarrollo Organizacional se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total."

Su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones organizacionales.

1.1.2.3.11. Base de datos y sistemas de información:

"El concepto sistema de información gerencial (SIG), se relaciona con la tecnología informativa, que incluye el computador o una red de microcomputadores, además de programas específicos para procesar datos e información".

Su función es recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones, y mantener un mayor control y planificación sobre sus empleados.

1.1.2.3.12. Auditoría:

"La auditoría se define como el análisis de las políticas y prácticas del personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar.

Su función es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse."

1.1.3. Evaluación del desempeño

El presente documento describe, a manera de manual, los pasos y recomendaciones a tener en cuenta por un trabajador (evaluador) al medir el desempeño de su colaborador (evaluado). De esta manera podremos apreciar qué significa implementar un sistema de evaluación del desempeño en una organización:

1.1.2.1. Intervinientes del proceso

- El colaborador (evaluado).
- El supervisor o jefe inmediato (evaluador).
- El jefe inmediato del supervisor (ratificador).
- El jefe de selección y desarrollo de personal (quien tabula, procesa y presenta la información de los resultados).
- El gerente de recursos humanos (responsable de dirección del proceso, suscribe la información técnica y sustenta el reporte final).
- El comité de evaluación del desempeño, órgano de funcionamiento temporal el cual estará integrado por el gerente de área, jefe inmediato y gerente de recursos humanos.

1.1.2.2. Proceso de evaluación.

Alcanzar óptimos resultados en este proceso es sencillo si seguimos las pautas metodológicas que se mencionan a continuación:

a) Antes de iniciar la calificación

- Reúna toda la información posible sobre los puestos de las personas a las que va a evaluar, el Área de Recursos Humanos tiene a su disposición los perfiles ocupacionales de todos los cargos del banco.

- Es evidente el riesgo de que el desconocimiento de las variables psicológicas y sociales que reviste el calificar a personas nos dificulte una apropiada evaluación.
- Recuerde que debe considerar el desempeño integral de la persona en el puesto y el periodo de evaluación. No debemos considerar los aspectos personales y/o características generales del empleado a evaluar, sino más bien los factores de medición que se han considerado para el proceso. Asimismo, debe evitar contaminarse por sucesos recientes positivos o negativos de la actuación del trabajador, no considere estos extremos sino el desempeño general.
- No olvide que el futuro de un trabajador, sus posibilidades mediatas e inmediatas dependen en buena parte de la información que usted proporcione.

b) En el momento de la calificación

- Determine un periodo de tiempo mínimo para calificar a cada uno de sus colaboradores. De acuerdo al estudio realizado, el tiempo requerido para realizar apropiadamente cada calificación es de diez (10) minutos.
- Realice la calificación en privado y en el momento más propicio y oportuno, de ser posible hágala en su

domicilio o en la oficina, cuando no se presente situaciones o la calificación ya no se puede detener.

- Recuerde que debe observar la mayor objetividad posible. La evaluación de desempeño bien realizada, es uno de los principales mecanismos para lograr la eficiencia organizacional, obtener altos niveles de desempeño y asegurara la permanencia del negocio en el mercado.

c) Después de la calificación

- Luego de evaluar al trabajador a través del formato pre-elaborado, deberá tomar en cuenta lo siguiente:
- Cite al trabajador precisando fecha y hora exacta, así como el lugar donde se realizará la entrevista de evaluación.
- Inicie la entrevista en el momento y lugar establecidos, considere el hecho de que la puntualidad, tiempo de realización y privacidad son elementos importantes del proceso.
- Permita que el colaborador llene el campo asignado a “observaciones del evaluado”.
- Elabore conjuntamente con su colaborador el programa de mejoramiento.

- Anote sus observaciones. Remita los documentos a su jefe inmediato (de ser el caso) para la calificación.

1.1.2.2. Modelo de Evaluación: Escala gráfica

Paul M. Muchinsky (2002), plantea que es un método basado en una tabla de doble entrada, en que las filas muestran, los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación del desempeño. Los factores de evaluación son previamente definidos y son las cualidades que posee el integrante que se desee evaluar. Se define simple y objetivamente para evitar distorsiones.

Ejemplos de factores:

- Conocimiento del negocio
- Trabajo en equipo
- Creatividad
- Liderazgo
- Responsabilidad
- Iniciativa
- Puntualidad
- Comunicación asertiva
- Calidad del trabajo
- Atención al cliente
- Ausencia de accidentes
- Enfoque en los resultados
- Rapidez en las soluciones
- Presentación personal

Luego de definir los factores se procede a establecer los grados de evaluación es decir la escala de evaluación que generalmente es de 3, 4, 5 ó 6 grados.

En este método se utilizan instrumentos matemáticos y estadísticos.

Pros:

1. Facilidad de planeación y construcción del instrumento de evaluación.
2. Simplicidad y facilidad de comprensión y utilización.
3. Visión gráfica y global de los factores de evaluación involucrados.
4. Facilidad en la comparación de los resultados de varios empleados.
5. Proporciona fácil retroalimentación de datos al evaluado.

Contras

1. Superficialidad y subjetividad en la evaluación de desempeño.
2. Produce efecto generalizador (efecto de halo), si el evaluado recibe bueno en una factor, probablemente recibirá bueno en los demás factores.
3. Falla por la categorización y homogeneización de las características individuales.
4. Limitación de los factores de evaluación: funciona como sistema cerrado.
5. Rigidez y reduccionismo en el proceso de evaluación.

1.2. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

- **AUSENTISMO:** Ausencia del trabajo justificada o no.
- **ACCIDENTE LABORAL:** Aquél sufrido por un trabajador o trabajadora en su puesto de trabajo o bien en el viaje de ida o vuelta al mismo.
- **ADJUNTO/A:** Aquella persona cuyo trabajo apoya o cumplimenta el de otra. Salvo ocasiones en que se le da expresamente, carece de autoridad.
- **ALCANCE DEL TRABAJO:** En una asesoría implica la profundidad con la que se va a realizar el informe pedido según el objetivo perseguido con el mismo. A mayor alcance mayor es el coste y se necesitan más horas.
- **ASESOR/A:** Consejero/a externo/a.
- **AYUDANTE:** Empleado o empleada que presta ayuda a otra persona, pero con categoría inferior y bajo sus órdenes.
- **BRAINSTORMING:** Término inglés que suele traducirse como “torbellino o tormenta de ideas” y que se utiliza para designar una técnica de grupo empleada en la investigación cualitativa. Básicamente consiste en la reunión de un pequeño grupo heterogéneo de 8-12 personas a las que se convoca para hallar ideas o soluciones nuevas sin ninguna restricción ni limitación.

- **CATEGORÍA:** Ordenes jerárquicas de una profesión.
- **CIERRE PATRONAL:** Opuesto a huelga. Acto por el que una empresa cancela su actividad temporalmente para presionar a sus empleados o empleadas impidiéndoles trabajar.
- **COLEGIO PROFESIONAL:** Agrupación de personas con la misma profesión, que tiene por fin defender sus intereses profesionales.
- **COMITÉ DE EMPRESA:** Grupo de personas compuesto por los/as representantes electos/as del personal dentro de una empresa para defender sus intereses.
- **COMPENSACIÓN:** Indemnización económica por el esfuerzo o accidente a un/a empleado/a (por ejemplo, horas extraordinarias).
- **CONFLICTO COLECTIVO:** Conflicto surgido por la discusión de derechos y obligaciones de los trabajadores y trabajadoras de una empresa.
- **CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO:** Convenio entre la dirección y el personal de una empresa sobre las condiciones laborales. Intervienen patronal y sindicatos.
- **CORRESPONSAL:** Aquella persona que representa a una empresa en lugar distinto al de la sede de la misma.
- **CUESTIONARIO:** Escrito con las preguntas e instrucciones que debe aplicar un/a entrevistador/a y en el que se han de anotar las

respuestas de la persona entrevistada. A veces, la persona encuestada las puede contestar directamente en el cuestionario. Debe facilitar su posterior tabulación.

- **CURRICULUM VITAE:** Enumeración y descripción detallada de la formación, experiencia y actividades profesionales de una persona.
- **DELEGADO/A SINDICAL:** Persona que representa al sindicato ante la empresa.
- **DEPARTAMENTO:** Área de una empresa dedicada a una determinada función. Se puede componer de varios servicios y tiene una persona con funciones de dirección al frente del mismo.
- **DERECHO LABORAL:** Parte del derecho que regula las relaciones surgidas por la prestación de un servicio por parte del personal, ya sea libre, por cuenta ajena, etc.
- **DESEMPLEO:** Situación en la que una persona en edad laboral y en proceso de búsqueda de empleo, no encuentra trabajo.
- **DESPIDO IMPROCEDENTE:** Aquél que resuelven los Juzgados de lo Social que implica que la empresa causante del despido, puede optar entre readmitir al/a la trabajador/a o la indemnización correspondiente.
- **DESPIDO:** Acción por la que una empresa da por finalizada su relación laboral con un trabajador o trabajadora.

- **DÍA HÁBIL:** Todos los días del año que sean laborables a efectos jurídicos.
- **DÍA LABORABLE:** Aquél en que las empresas ofrecen sus servicios al público, dependiendo de cada negocio, suele ser de lunes a viernes.
- **DIMISIÓN:** Renuncia voluntaria a un empleo.
- **DINÁMICA DE GRUPO:** Conjunto de acciones, cambios, interacciones, reacciones y movimientos que actúan en un grupo de personas y que lo llevan a comportarse en la forma como lo hace. La Dinámica de Grupo es, por otro lado, una disciplina perteneciente al campo de la Psicología Social, que se ocupa del análisis de la conducta de los grupos en su conjunto, de las variaciones de la conducta individual de las personas que los integran, de las relaciones entre grupos y del establecimiento de principios y técnicas que aumenten la eficacia de los grupos.
- **DISCUSIÓN DE GRUPO:** Técnica de Grupo, denominada también Reunión de Grupo, que se utiliza en la investigación cualitativa. Básicamente consiste en formar un pequeño grupo homogéneo de personas (6-12) para que sostengan un diálogo sobre un tema que de alguna forma está relacionado con ellas.
- **DIVISIÓN:** Área de una empresa dedicada a una actividad específica o un producto concreto. Cada división tendrá departamentos especializados según su función.

- **EMPATÍA:** Cualidad de comprender los problemas de otros y ponerse en su lugar.
- **EMPRENDEDOR/A:** Persona que crea una empresa o comienza una actividad empresarial.
- **ENFERMEDAD PROFESIONAL:** Aquélla que causa el tipo de trabajo que desempeña un/a empleado/a.
- **ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO:** Acción cuyo fin es aumentar la satisfacción del personal empleado, que consiste en obtener mayor flexibilidad y variedad en el trabajo.
- **ENTREVISTA DE SELECCIÓN:** Reunión, generalmente de dos personas, destinada a evaluar el potencial de una persona candidata a un puesto. Generalmente, es la última etapa de un proceso de selección y la llevan a cabo personal especializado y/o el/la futuro/a jefe/a de la persona entrevistada.
- **ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD:** Aquélla en la que la persona que realiza la entrevista hace preguntas dirigidas a la persona entrevistada, dejándola hablar con libertad.
- **ESPECIALISTA:** Persona experta en una materia determinada.
- **EVALUACIÓN DE TAREAS:** Evaluación analítica del comportamiento necesario para la realización de una tarea, que intenta identificar problemas, métodos óptimos de entrenamiento, formación y las capacidades requeridas para el desempeño de la misma.

- **EXCEDENCIA:** Interrupción de un empleo con posibilidad de reincorporación.
- **EXPEDIENTE DE REGULACIÓN DE EMPLEO:** Proceso administrativo mediante el cual se modifican sustancialmente las condiciones de trabajo, o se finalizan las relaciones laborales de unos/as trabajadores/as.
- **FINIQUITO:** Documento y acto por el que se ajustan las cuentas que tienen lugar como consecuencia de la finalización de una relación laboral o comercial.
- **FONDO DE GARANTÍA SALARIAL:** Organismo autónomo español adscrito al Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales que está constituido por aportaciones empresariales obligatorias que garantizan, en caso de crisis económica e insolvencia, el pago de salarios a los trabajadores y trabajadoras por cuenta ajena.
- **FORMACIÓN DEL PERSONAL:** Formación específica dirigida al personal de plantilla de una empresa a cargo de la misma.
- **HISTORIAL:** Curriculum vitae resumido en una página que generalmente acompaña a una solicitud de empleo.
- **HORARIO LABORAL:** Horario en el que se desarrolla la jornada laboral y que viene determinado por el empresario o empresaria.

- **HUELGA:** Derecho de los trabajadores o trabajadoras a alterar o suspender su actividad laboral como presión a la empresa para conseguir mejoras en el trabajo.
- **HUELGA DE CELO:** Aquélla en la que el personal rechaza la realización de horas extras, desarrollan su trabajo con lentitud y cumplen estrictamente todas las normas aplicables a sus funciones.
- **INCENTIVOS:** Ventajas, generalmente económicas, que se conceden a una persona para estimular su trabajo o dedicación y obtener de esta forma una mayor productividad. Los incentivos pueden concederse para cualquier actividad que se desarrolla en la empresa, aunque preferentemente se suele emplear para el personal de producción y de ventas.
- **INDEMNIZACIÓN POR DESPIDO:** Compensación monetaria que recibe un/a empleado/a a causa de un despido improcedente.
- **INVALIDEZ PERMANENTE/TEMPORAL:** Incapacidad laboral permanente/temporal.
- **JORNADA INTENSIVA:** Jornada de trabajo que se desarrolla sin interrupciones.
- **JUBILACIÓN:** Interrupción definitiva de la vida laboral por razones de edad o imposibilidad física.

- **JUZGADOS DE LO SOCIAL:** Organismo de la Administración de Justicia que media en los conflictos de trabajo.
- **KNOW-HOW:** Término de origen inglés sin equivalente en castellano, que podemos traducir como “saber hacer”. Representa el conjunto de conocimientos técnicos y métodos que tiene una persona, entidad o país determinado.
- **LEYES LABORALES:** Normas jurídicas que regulan el trabajo por cuenta ajena.
- **LIBRE CIRCULACIÓN DE TRABAJADORES/AS:** Posibilidad de los/as trabajadores/as por cuenta ajena de moverse libremente y residir en cualquier Estado del término de la Unión Europea (U.E), pudiendo trabajar según la legislación aplicada a los/las trabajadores/as nacionales.
- **LIBRE ESTABLECIMIENTO:** Libre ejercicio de actividades por cuenta propia en todo el territorio de la UE.
- **LIDERAZGO:** Ejercicio de las cualidades de líder. Conlleva un comportamiento determinado para influir en el comportamiento de otras personas, o bien para cambiarlo cara a conseguir los objetivos de la organización.
- **MANDO INTERMEDIO:** Empleado/a con un determinado grado de cualificación y autoridad. Generalmente, tiene poderes plenos de ejecución, pero no de organización.

- **MOTIVACIÓN:** Conjunto de factores o estímulos que determinan la conducta de una persona. La naturaleza de las motivaciones es enormemente compleja, existiendo elementos conscientes e inconscientes, fisiológicos, intelectuales, afectivos y sociales que están en interacción permanente.
- **NTMN:** New Talent Management Network
- **NEGOCIACIÓN:** Contactos que se establecen entre dos o más personas o entidades para fijar las condiciones de un acuerdo determinado.
- **NEGOCIACIÓN SINDICAL:** Aquélla en la que se negocian las condiciones laborales de los trabajadores o trabajadoras dentro de una empresa o bien de una patronal. Está a cargo de los/as representantes sindicales del personal de la empresa.
- **NÓMINA DE UNA EMPRESA:** Relación de la plantilla de una empresa expresando sus salarios y otras gratificaciones.
- **OFICINA DE EMPLEO:** Organismo financiado por la Administración Pública, que distribuye las ofertas de empleo y cuyo fin es conseguir un empleo a las personas que se encuentran en paro.
- **ORGANIGRAMA:** Es la representación gráfica de la organización de una empresa o entidad, estableciendo las principales dependencias y relaciones existentes.

- **PARO:** Es una situación en la que una o varias personas con capacidad para trabajar, se encuentran sin empleo por causas ajenas a su voluntad.
- **PARO ESTACIONAL:** El producido por la estacionalidad de determinadas ofertas de empleo.
- **PARO ESTRUCTURAL:** El ocasionado por profundos cambios en la sociedad: innovaciones tecnológicas, pérdida de competitividad de un sector, etc.
- **PATRONAL:** Agrupación de empresarios y empresarias cuya misión es la defensa de intereses comunes frente a la Administración, Organizaciones Sindicales, etc.
- **PERFIL DE UN PUESTO:** Características óptimas para el desempeño de una función laboral: formación, experiencia, aptitudes, liderazgo del candidato o candidata, etc. El conocimiento del perfil necesario para un puesto facilita el proceso de selección.
- **PLANTILLA DE PERSONAL:** Grupo de empleados y empleadas de una empresa.
- **PREGUNTAS ABIERTAS:** Son aquéllas en las que las posibilidades de respuesta por parte de las personas entrevistadas son ilimitadas.

- **PREGUNTAS CERRADAS:** Son aquéllas en las que la persona entrevistada puede contestar solamente alguna de las diferentes alternativas que existen como respuestas.
- **PREGUNTAS DE EVALUACIÓN:** Son aquéllas que tratan de obtener de las personas entrevistadas una respuesta jerarquizada del tema que se les indica.
- **PREGUNTAS DE RELLENO:** Son aquéllas que tienen por objeto amenizar una entrevista.
- **PREGUNTAS EN BATERÍA:** Son aquéllas que se realizan una a continuación de otra, de forma tal, que la respuesta de la segunda pregunta depende de la respuesta dada a la primera.
- **PREGUNTAS FILTRO:** Son aquéllas cuya respuesta excluye la realización de otras.
- **PREGUNTAS INTRODUCTORIAS:** Son aquéllas que tratan de despertar el interés de las personas entrevistadas, disponiéndoles favorablemente para que respondan a un determinado cuestionario. Normalmente, este tipo de preguntas no tienen relación directa con el tema de la investigación, por lo que no suelen tabularse.
- **PRESELECCIÓN:** Selección previa general.
- **PRUEBA DE APTITUD:** Aquélla que se realiza para medir la capacidad de una persona candidata a realizar un trabajo.

- **RECLUTAMIENTO:** Es una actividad de la empresa que se ocupa de buscar a las personas adecuadas para un determinado puesto de trabajo.
- **ROL:** Papel que desempeña cada persona dentro de una unidad social determinada. Cada institución se puede analizar en función del conjunto de roles asumidos por cada uno/a de sus componentes.
- **RRHH :** Recursos Humanos
- **SALARIO:** Es el conjunto de las diferentes remuneraciones que una persona obtiene como contraprestación de los trabajos realizados por cuenta ajena.
- **SALARIO MÍNIMO:** Aquél que por ley debe recibir como mínimo un trabajador o trabajadora, independientemente de su empleo y profesión. Se fija por día y mes.
- **SELECCIÓN:** Acto de elegir a una persona candidata entre varias para un puesto de trabajo.
- **SIG :** Sistema de Información Gerencial
- **SINDICATO:** Agrupación de personas de la misma profesión para la defensa de los intereses comunes. Término utilizado como sinónimo de sindicato obrero.

- **SINDICATO VERTICAL:** Aquél que agrupa a obreros/as y a empresarios/as de cada sector, de forma que resuelven sus diferencias dentro del mismo.
- **STAFF:** Término de origen inglés que designa una función de asesoramiento dentro de una empresa u organización.
- **FABULACIÓN:** Manipulación de las respuestas a un cuestionario para su tratamiento y posterior obtención de conclusiones.
- **TASA DE PARO:** Porcentaje de población activa en situación de desempleo.
- **TÉCNICAS DE GRUPO:** Son diferentes procedimientos o métodos que se utilizan con los grupos para lograr la acción de los mismos, en base a los conocimientos aportados por la teoría de la Dinámica de Grupo.
- **TEST:** Término de origen inglés, que se utiliza para designar los diferentes tipos de técnicas psicotécnicas que se aplican a las personas dentro de la investigación cualitativa. También recibe este nombre el conjunto de las diferentes pruebas que tienen por objeto probar la aceptación en el mercado de un concepto, marca, embalaje, precio, producto, etc., para poder tomar decisiones respecto al aspecto ensayado.
- **TRABAJADOR/A EVENTUAL:** Persona que presta servicio a una empresa temporalmente.

- **TRABAJADOR/A TEMPORAL:** Persona contratada por un período de tiempo determinado, generalmente para sustituir a alguien o en períodos de exceso de trabajo.
- **TRABAJO A TURNOS:** Aquél en el que se mantiene ininterrumpida la línea de producción o servicio rotándose los/as trabajadores/as en turnos de ocho horas intensivas.
- **VACANTE:** Puesto de trabajo libre, que no está cubierto.

1.3. SISTEMA DE HIPÓTESIS.

1.3.1. Hipótesis General

La gestión de los recursos humanos influye directamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de transporte internacional Atlas Cargo S.A.C.

1.3.2. Hipótesis Específicas

- El desarrollo de la gestión de los recursos humanos en la empresa de transporte internacional Atlas Cargo S.A.C. es adecuado
- Los niveles de desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de transporte internacional Atlas Cargo S.A.C. son regulares.

1.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	INDICADORES	CATEGORÍA	ESCALA
Variable Independiente: GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	Diseño de competencias y perfiles	Alto	Nominal
	Selección de Personal	Alto	Nominal
	Capacitación	Alto	Nominal
	Resultados y evaluación del desempeño	Alto	Nominal
	Motivación y bienestar	Alto	Nominal
	Niveles remunerativos	Alto	Nominal
Variable Dependiente: DESEMPEÑO LABORAL	Producción (Calidad del trabajo realizado)	Alto	Nominal
	Calidad (Esmero en el trabajo)	Alto	Nominal
	Conocimiento del trabajo (experiencia en el trabajo)	Alto	Nominal
	Cooperación (relaciones interpersonales)	Alto	Nominal
	Cooperación de situaciones (capacidad para resolver problemas)	Alto	Nominal
	Creatividad (capacidad de innovar)	Alto	Nominal
	Realización (capacidad de hacer)	Alto	Nominal

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.

La presente investigación es de tipo correlacional, puesto que nos llevará al análisis y estudio de la Gestión del Talento Humano como variable independiente y su impacto en el Desempeño Laboral de los trabajadores de Atlas Cargo, como variable dependiente.

Además, la investigación será de Tipo Aplicada dado que se hará uso de los conocimientos en la práctica mediante la aplicación de herramientas de medición.

2.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.

El diseño para la presente investigación es Transversal o Transeccional, es decir, se hará la recolección de datos en un tiempo específico y tales serán analizados y procesados a fin de la comprobación la hipótesis.

2.3 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de investigación es correlacional. Este nivel se justifica dado que se analizará la relación entre dos variables, una dependiente: desempeño laboral, y otra independiente: gestión del talento humano.

La relación se propone bajo un marco de causa efecto.

2.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.

La población en estudio lo comprenden los trabajadores de Atlas Cargo S.A.C. los cuales suman un total de 19.

2.5 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

Se cuenta con una gran diversidad de técnicas de recolección de datos. En dicho estudio se hará uso de encuestas y entrevistas para ambas variables.

2.6 TECNICA DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.

Los datos serán procesados mediante el uso de técnicas estadísticas, representadas en tablas y gráficas, las cuales serán analizadas a fin de llegar a una conclusión que explique y compruebe la hipótesis.

Se utilizarán métodos estadísticos como tablas de frecuencias y porcentajes, a fin de llegar a la comprobación de la hipótesis, permitiendo también el uso de Programas de Computadora estadísticos: SPSS for Windows V.15.

Para comprobar la hipótesis se calcularán los coeficientes de correlación estadísticos como el r-cuadrado y el p-valor.

CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Para la presente investigación se aplicó como instrumento una encuesta para recolectar datos, cuyo objetivo fue evaluar el desempeño laboral de los colaboradores de las diferentes áreas de la empresa de transporte internacional Atlas Cargo S.A.C., cuyo modelo de evaluación corresponde al de “Escala Gráfica” formulado por Paul Muchinsky (2002), la misma que está dirigida a los jefes de cada área para que sean resueltas, respecto a sus colaboradores.

Una segunda encuesta, está aplicada a los colaboradores, cuyo objetivo es medir el nivel de eficiencia de la Gestión del Talento Humano en la empresa de transporte internacional Atlas Cargo S.A.C, aplicabilidad que gira en torno a seis procesos de la gestión del talento humano de Idalberto Chiavenato (2009).

Los resultados se presentan a continuación:

3.1.1. Evaluación del desempeño

3.1.1.1. Producción

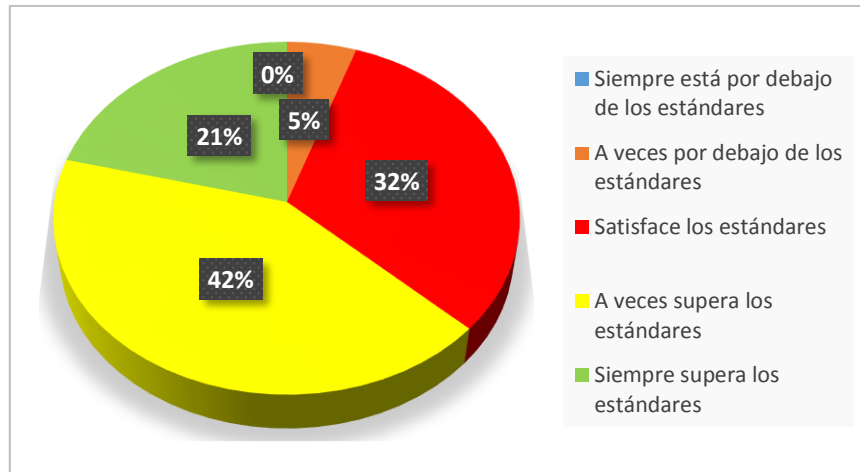
¿Los colaboradores de la empresa muestran calidad en su trabajo?

Tabla N°01
Niveles de producción

INDICADOR	Alternativas	Recuento	% del N de la columna
Producción (calidad de trabajo realizado)	Siempre está por debajo de los estándares	0	0.0%
	A veces por debajo de los estándares	1	5.3%
	Satisface los estándares	6	31.6%
	A veces supera los estándares	8	42.1%
	Siempre supera los estándares	4	21.1%
	Total		19

Fuente: Encuesta aplicada en Atlas Cargo S.A.C.

Gráfico N°01
Niveles de producción



Fuente: Encuesta aplicada en Atlas Cargo S.A.C.

Interpretación de resultados:

A través del indicador de Producción que mide la calidad en el trabajo realizado por los colaboradores de la empresa, podemos observar que la alternativa “a veces supera los estándares” cuyo mayor porcentaje es de 42.1% , seguido de la opción “Satisface los estándares” con un 31.6%.

Esto indica claramente que en promedio; las Jefaturas de los distintos departamentos, coinciden en que los colaboradores de Atlas Cargo SAC mantienen un estándar en su desempeño productivo que en la mayoría de casos satisface el rendimiento esperado y en otros casos lo supera, sin embargo cabe precisar también, que ese incremento no es constante ya que la apreciación general y de mayor representación es que la productividad es superada solo a veces y no siempre.

3.1.1.2. Calidad

¿Los colaboradores de la empresa muestran esmero en el trabajo?

Tabla N°02

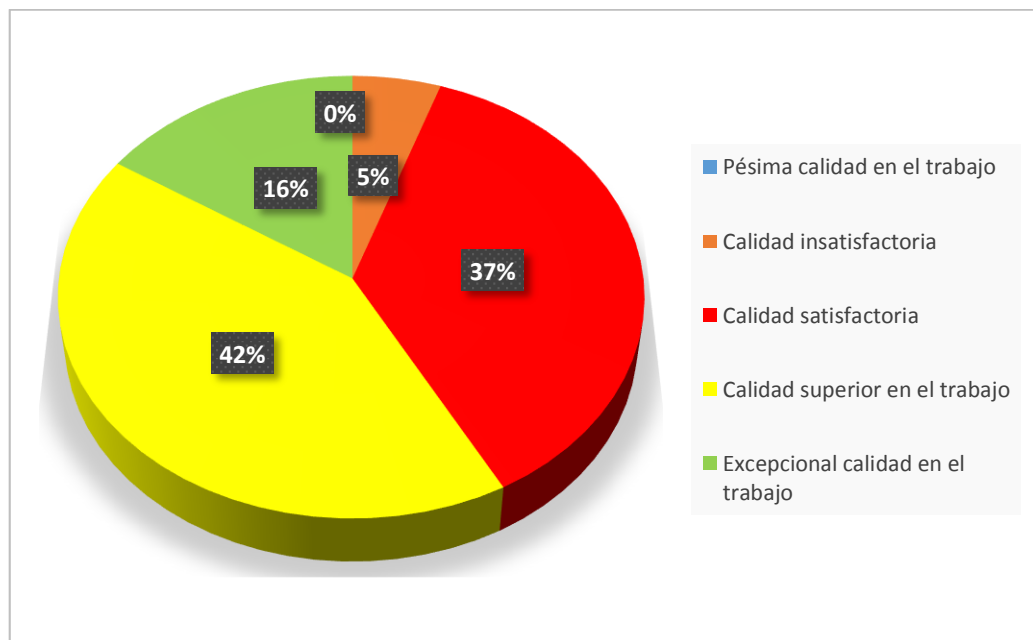
Niveles de calidad del trabajo

INDICADOR	Alternativas	Recuento	% del N de la columna
Calidad (esmero en el trabajo)	Pésima calidad en el trabajo	0	0.0%
	Calidad insatisfactoria	1	5.3%
	Calidad satisfactoria	7	36.8%
	Calidad superior en el trabajo	8	42.1%
	Excepcional calidad en el trabajo	3	15.8%
	Total		19

Fuente: Encuesta aplicada en Atlas Cargo S.A.C.

Gráfico N°02

Niveles de calidad del trabajo



Fuente: Encuesta aplicada en Atlas Cargo S.A.C.

Interpretación de resultados:

Con respecto a la Calidad es notorio que existe una satisfacción promedio sobre el trabajo realizado, cuyo porcentaje de mayor representatividad es 42,1%, el cual pertenece a la alternativa “Calidad superior en el trabajo” seguida por la opción “Calidad satisfactoria” con el porcentaje de 36,8%.

En la empresa existe satisfacción por el trabajo realizado, y la encuesta refleja que la mayoría de sus colaboradores laboran manteniendo un estándar de calidad importante que va en aumento, y para algunos departamentos la apreciación es que existe un trabajo sobresaliente denominado excepcional.

3.1.1.3. Conocimiento del trabajo

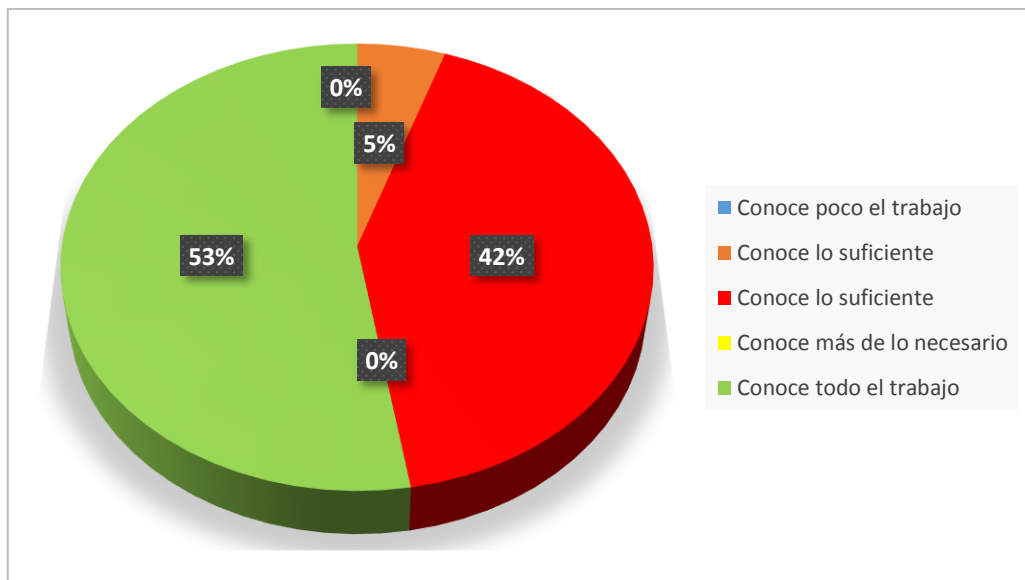
¿Los colaboradores de la empresa muestran experiencia en el trabajo realizado?

Tabla N°03
Niveles de conocimiento del trabajo

INDICADOR	Alternativas	Recuento	% del N de la columna
Conocimiento del trabajo (experiencia en el trabajo)	Conoce poco el trabajo	0	0.0%
	Conoce lo suficiente	1	5.3%
	Conoce lo suficiente	8	42.1%
	Conoce más de lo necesario	0	0.0%
	Conoce todo el trabajo	10	52.6%
	Total		19

Fuente: Encuesta aplicada en Atlas Cargo S.A.C.

Gráfico N°03
Niveles de conocimiento del trabajo



Fuente: Encuesta aplicada en Atlas Cargo S.A.C.

Interpretación de resultados:

El diagnóstico realizado sobre el Conocimiento del trabajo demuestra el conocimiento que poseen los colaboradores sobre las funciones que desempeñan dentro de la empresa en sus respectivos puestos de trabajo, que refleja que dicho discernimiento es sobresaliente.

Según los resultados obtenidos la apreciación que posee la administración es que los colaboradores en un 52.6%, o sea más de la mitad, conoce perfectamente sus funciones dentro de la entidad y el 42,1% conoce lo suficiente.

Todo lo indicado es un punto a favor de la empresa, por cuanto el conocimiento sobre el puesto de trabajo no solo es responsabilidad del colaborador, sino también de la institución a través de la capacitación constante, que es materia del departamento de Recursos Humanos.

3.1.1.4. Cooperación

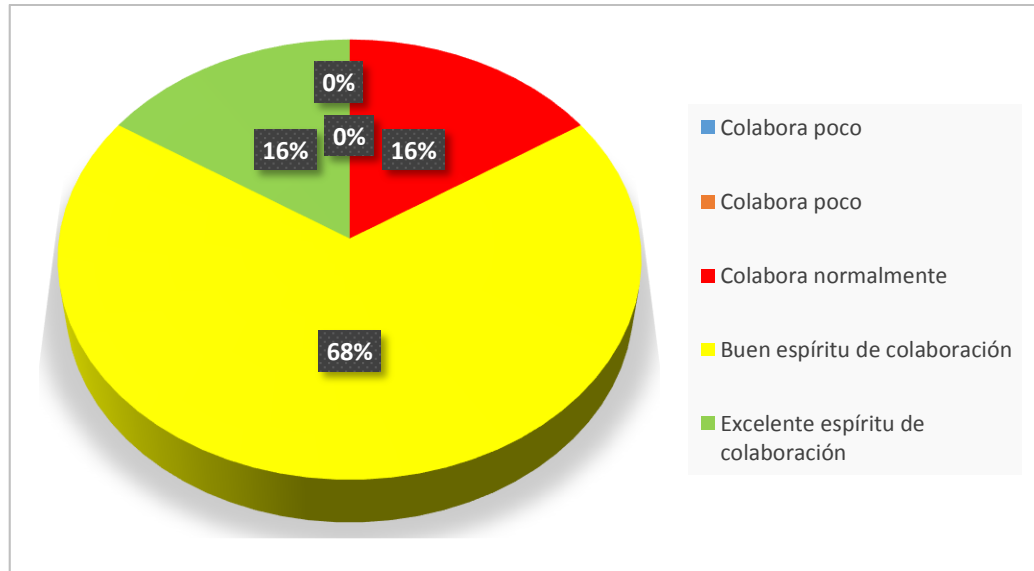
¿Los colaboradores muestran buenas relaciones interpersonales en el desarrollo de su trabajo?

Tabla N°04
Niveles de cooperación en el trabajo

INDICADOR	Alternativas	Recuento	% del N de la columna
Cooperación (relaciones interpersonales)	Colabora poco	0	0.0%
	Colabora poco	0	0.0%
	Colabora normalmente	3	15.8%
	Buen espíritu de colaboración	13	68.4%
	Excelente espíritu de colaboración	3	15.8%
	Total		19

Fuente: Encuesta aplicada en Atlas Cargo S.A.C.

Gráfico N°04
Niveles de cooperación en el trabajo



Fuente: Encuesta aplicada en Atlas Cargo S.A.C.

Interpretación de resultados:

Mediante el indicador Cooperación se pretende medir el nivel de colaboración que tienen los trabajadores con la entidad ; y , en tal sentido podemos observar a través de los resultados que el 68.4% poseen un gran espíritu de participación , cuyo porcentaje representa a la mayoría de ellos ; y , el resto de trabajadores se ubican entre los que colaboran normalmente o sobresalen en su espíritu de colaboración en porcentajes de 15,8% respectivamente, que resulta de la formación personal de cada trabajador, así como de la identificación que estos tienen con la empresa Atlas Cargo S.A.C .

3.1.1.5. Cooperación en situaciones

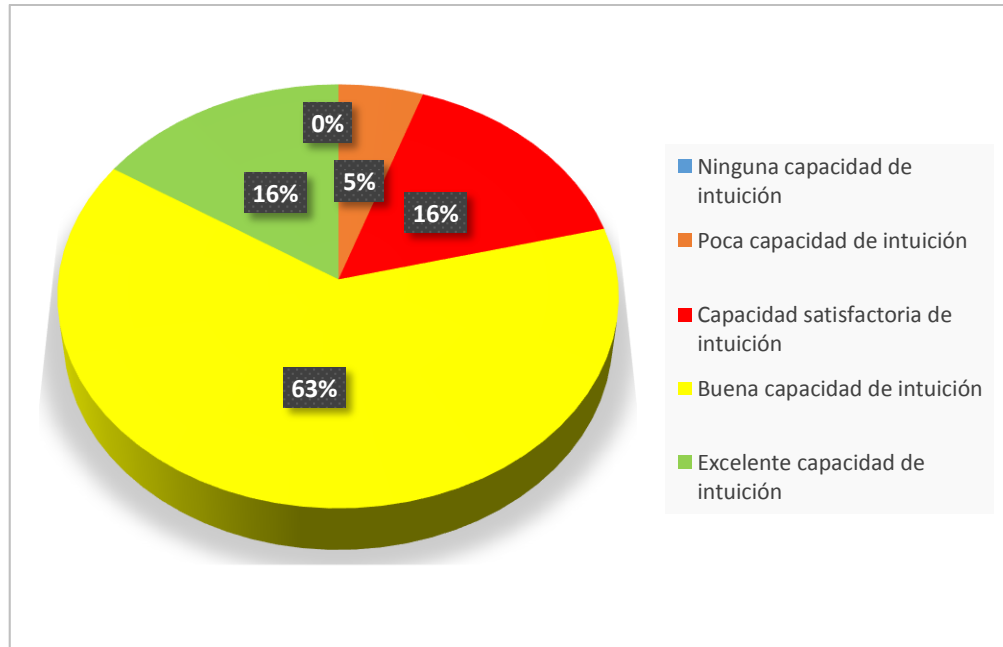
¿Los colaboradores muestran capacidad para resolver problemas en el trabajo cotidiano?

Tabla N°05
Niveles de cooperación en situaciones

INDICADOR	Alternativas	Recuento	% del N de la columna
Cooperación de situaciones (capacidad para resolver problemas)	Ninguna capacidad de intuición	0	0.0%
	Poca capacidad de intuición	1	5.3%
	Capacidad satisfactoria de intuición	3	15.8%
	Buena capacidad de intuición	12	63.2%
	Excelente capacidad de intuición	3	15.8%
	Total		19

Fuente: Encuesta aplicada en Atlas Cargo S.A.C.

Gráfico N°05
Niveles de cooperación en situaciones



Fuente: Encuesta aplicada en Atlas Cargo S.A.C.

Interpretación de resultados:

El Nivel de cooperación en situaciones es un indicador que pretende medir la capacidad de respuesta de los colaboradores frente a determinadas situaciones, y mediante la intuición, instinto e incluso pro actividad permiten que la entidad tenga un panorama del nivel de preparación de sus trabajadores para improvisar en base al conocimiento.

El resultado obtenido demuestra que Atlas Cargo S.A.C. tiene colaboradores con buena intuición en un porcentaje de 63.2% y un porcentaje promedio de 15.8% para una capacidad satisfactoria y una excelente capacidad de intuición, respectivamente.

3.1.1.6. Creatividad

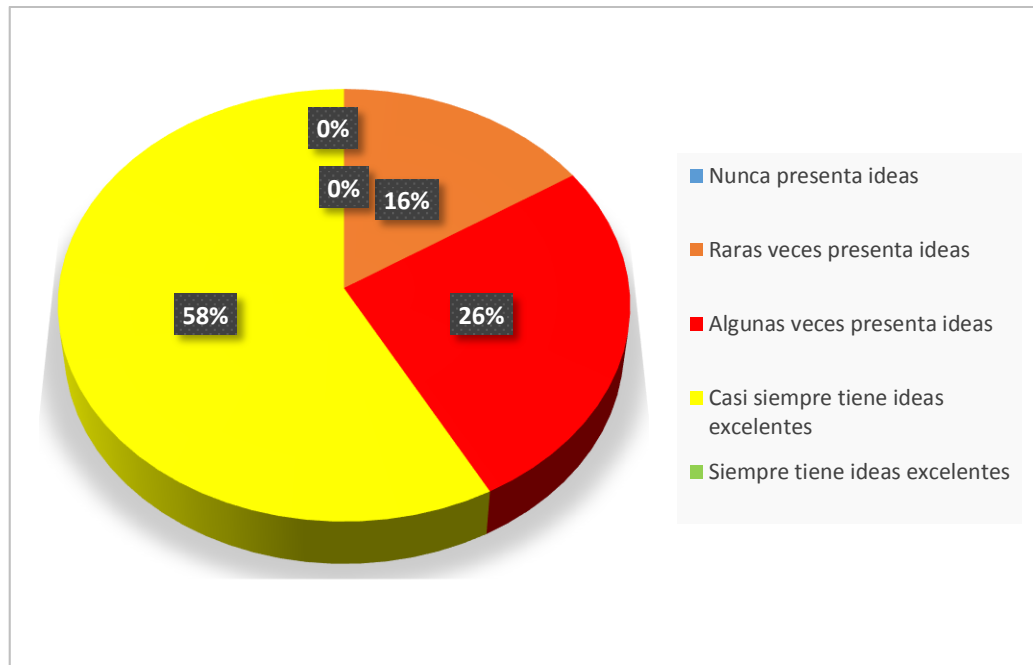
¿Los colaboradores muestran capacidad de innovación en el desarrollo del trabajo?

Tabla N°06
Niveles de creatividad en el trabajo

INDICADOR	Alternativas	Recuento	% del N de la columna
Creatividad (capacidad de innovar)	Nunca presenta ideas	0	0.0%
	Raras veces presenta ideas	3	15.8%
	Algunas veces presenta ideas	5	26.3%
	Casi siempre tiene ideas excelentes	11	57.9%
	Siempre tiene ideas excelentes	0	0.0%
	Total		19

Fuente: Encuesta aplicada en Atlas Cargo S.A.C.

Gráfico N°06
Niveles de creatividad en el trabajo



Fuente: Encuesta aplicada en Atlas Cargo S.A.C.

Interpretación de resultados:

La Creatividad es un indicador que denota y pone a prueba el nivel de ideas presentadas por los colaboradores de la institución cuando estas se requieren.

Después del diagnóstico realizado, las distintas jefaturas dentro de la entidad opinan que el 57,9% de los colaboradores que ellos dirigen tienen ideas excelentes, y el 26,3% de ellos contribuyen con algunas ideas.

Debemos resaltar que en este indicador hay un porcentaje del 15,8% de trabajadores que presentan escasas ideas.

3.1.1.7. Realización

¿Los colaboradores de la empresa muestran capacidad de realización?

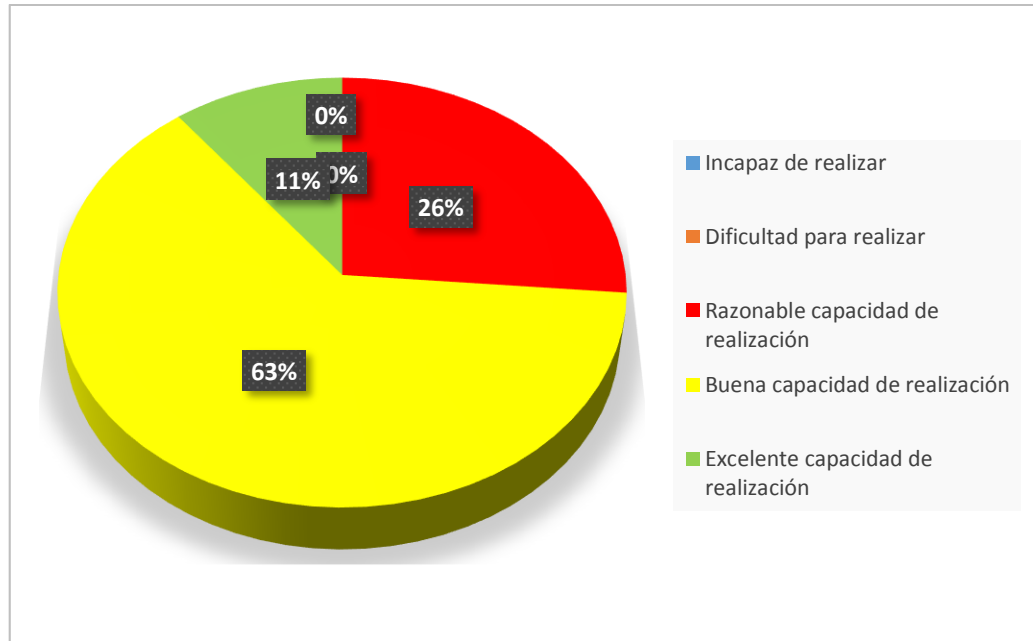
Tabla N°07

Niveles de realización en el trabajo

INDICADOR	Alternativas	Recuento	% del N de la columna
Realización (capacidad de hacer)	Incapaz de realizar	0	0.0%
	Dificultad para realizar	0	0.0%
	Razonable capacidad de realización	5	26.3%
	Buena capacidad de realización	12	63.2%
	Excelente capacidad de realización	2	10.5%
	Total	19	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada en Atlas Cargo S.A.C.

Gráfico N°07
Niveles de realización en el trabajo



Fuente: Encuesta aplicada en Atlas Cargo S.A.C.

Interpretación de resultados:

El indicador de Realización señala la capacidad de los colaboradores para realizar su labor dentro de la institución y determinar si la capacidad ha sido medida teniendo en cuenta la dificultad para el desempeño de las funciones encomendadas..

En tal sentido los resultados muestran que los colaboradores de Atlas Cargo S.A.C. poseen en su mayoría capacidad de realización en un porcentaje de 63,2%, el 26.3% capacidad razonable y el 10.5% una excelente capacidad, según opinión de los jefes de área.

3.1.2. Gestión del talento humano

3.1.2.1. Diseño de competencias y perfiles de puestos

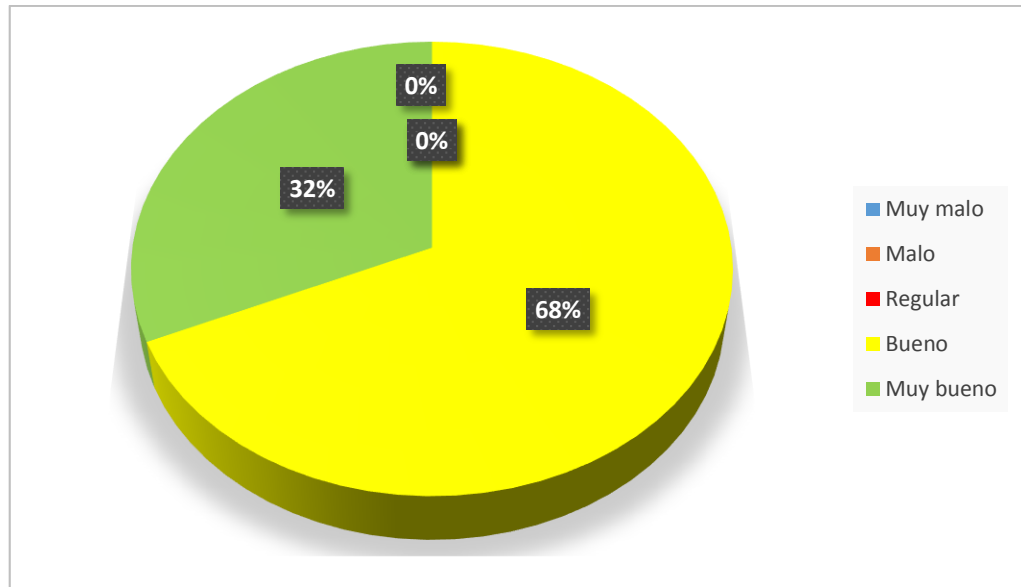
¿Los manuales de función se encuentran claramente establecidos y la empresa se preocupa por su conocimiento?

Tabla N°08
Eficiencia del diseño de competencias y perfiles de puestos

INDICADOR	Alternativas	Recuento	% del N de la columna
Eficiencia del diseño de competencias y perfiles del puesto	Muy malo	0	0.0%
	Malo	0	0.0%
	Regular	0	0.0%
	Bueno	13	68.4%
	Muy bueno	6	31.6%
	Total	19	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada en Atlas Cargo S.A.C.

Gráfico N°08
Eficiencia del diseño de competencias y perfiles de puestos



Fuente: Encuesta aplicada en Atlas Cargo S.A.C.

Interpretación de resultados:

La eficiencia en el diseño de competencias y perfiles de puestos corresponde a uno de los indicadores que medirá la eficiencia en la gestión de recursos humanos dentro de Atlas Cargo S.A.C. y versa sobre el entendimiento que los colaboradores tienen sobre el perfil y funciones que la empresa demanda de ellos.

En tal sentido los resultados demuestran que el total de colaboradores conoce y entiende el diseño de sus puestos y sus funciones como miembros de la institución, lo cual se muestra en los porcentajes de 68,4 % y 31,6% para Bueno y Muy bueno respectivamente.

3.1.2.2. Proceso de reclutamiento y selección de personal

¿La empresa es justa al momento de reclutar y seleccionar personal. Aplica diferentes sistemas de selección?

Tabla N°09

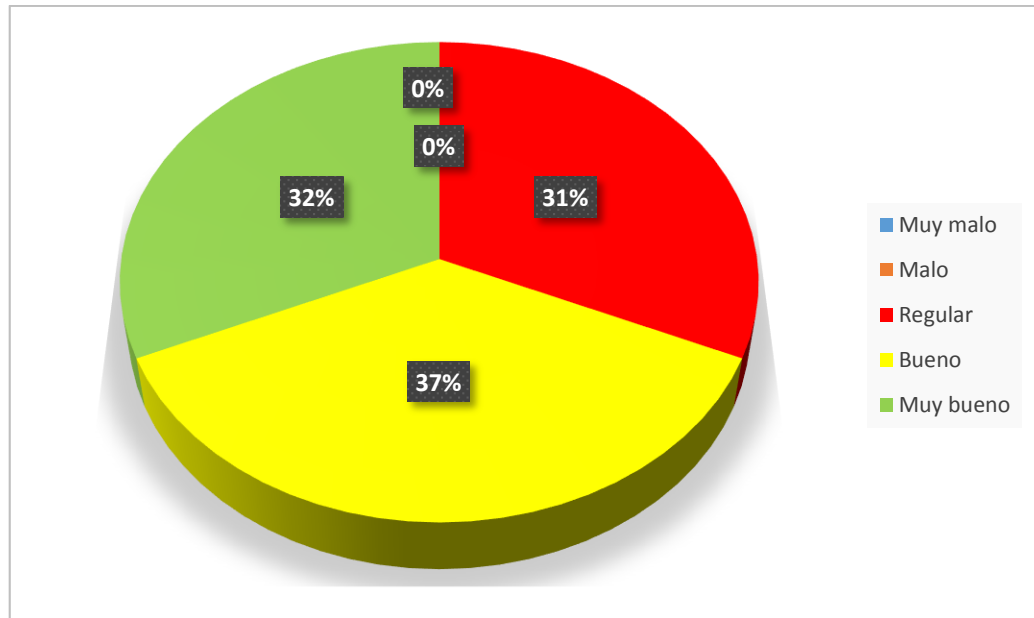
Eficiencia del proceso de reclutamiento y selección de personal

Indicador	Alternativas	Recuento	% del N de la columna
Eficiencia del proceso de reclutamiento y selección de personal	Muy malo	0	0.0%
	Malo	0	0.0%
	Regular	6	31.6%
	Bueno	7	36.8%
	Muy bueno	6	31.6%
	Total	19	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada en Atlas Cargo S.A.C.

Gráfico N°09

Eficiencia del proceso de reclutamiento y selección de personal



Fuente: Encuesta aplicada en Atlas Cargo S.A.C.

Interpretación de resultados:

De acuerdo a los resultados obtenido en el análisis de la eficiencia en el proceso de reclutamiento y selección de personal, se puede observar que la plana de colaboradores posee tres opiniones diversas y bien marcadas, que determinan que el procedimiento es regular es 31.6 %, bueno 36.8% y muy bueno 31.6%, respectivamente.

Cabe resaltar que dentro de la empresa, la apreciación de los colaboradores sobre los procedimientos de reclutamiento y selección del personal está dividida.

3.1.2.3. Proceso de capacitación

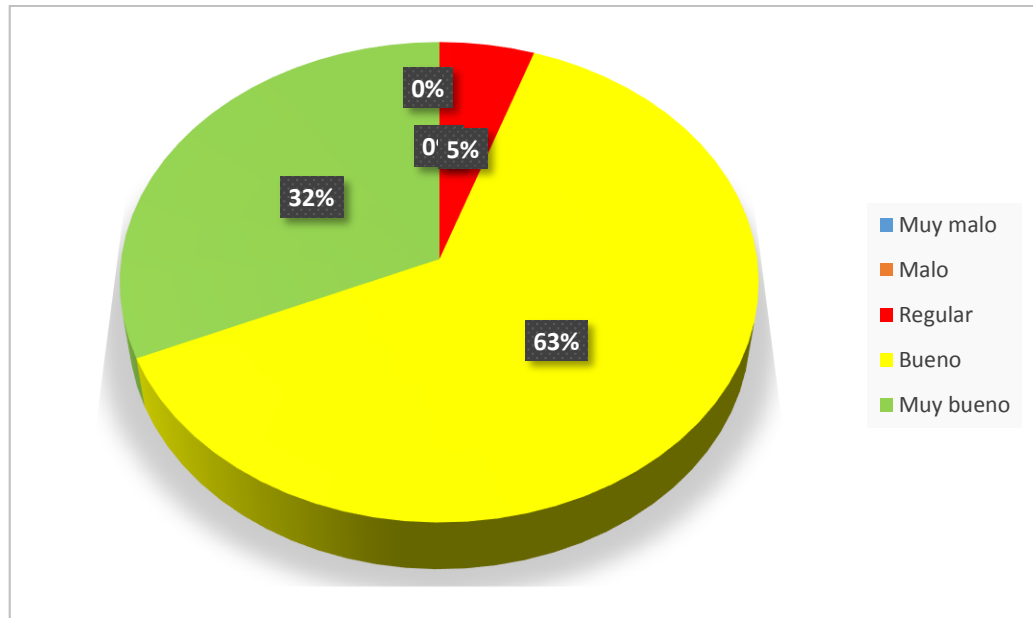
¿La empresa se preocupa por el desarrollo profesional de cada uno de sus colaboradores, realizando capacitaciones continuas en base al crecimiento del perfil profesional de cada uno?

Tabla N°10
Eficiencia del proceso de capacitación

INDICADOR	Alternativas	Recuento	% del N de la columna
Eficiencia del proceso de capacitación	Muy malo	0	0.0%
	Malo	0	0.0%
	Regular	1	5.3%
	Bueno	12	63.2%
	Muy bueno	6	31.6%
	Total		19

Fuente: Encuesta aplicada en Atlas Cargo S.A.C.

Gráfico N°10
Eficiencia del proceso de capacitación



Fuente: Encuesta aplicada en Atlas Cargo S.A.C.

Interpretación de resultados:

Sobre el proceso de capacitación, el resultado de la encuesta muestra que los colaboradores de Atlas Cargo S.A.C. están conformes con la eficiencia en el proceso de capacitación otorgado por el empleador, considerando el 63.2% de ellos que las capacitaciones recibidas son buenas y el 31,6% las consideran muy buenas.

La capacitación constituye un pilar fundamental en el desarrollo profesional de los colaboradores y tiene incidencia también en la motivación laboral, de ahí la importancia para la empresa sobre los buenos resultados obtenidos.

3.1.2.4. Remuneraciones

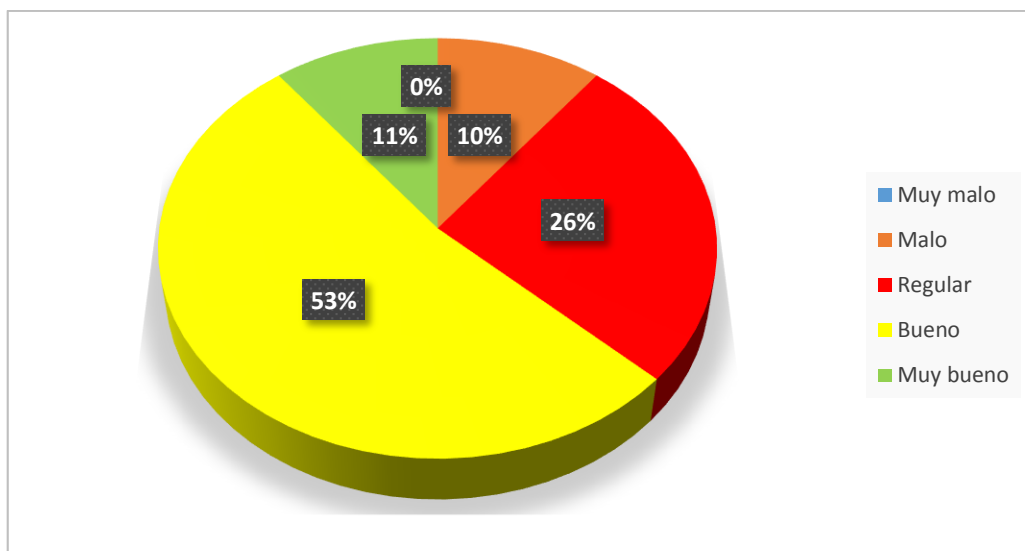
¿La empresa reconoce mi esfuerzo con una remuneración que se ajusta a la labor que realizo?

Tabla N°11
Eficiencia de los niveles remunerativos

INDICADOR	Alternativas	Recuento	% del N de la columna
Eficiencia de los niveles remunerativos	Muy malo	0	0.0%
	Malo	2	10.5%
	Regular	5	26.3%
	Bueno	10	52.6%
	Muy bueno	2	10.5%
	Total	19	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada en Atlas Cargo S.A.C.

Gráfico N°11
Eficiencia de los niveles remunerativos



Fuente: Encuesta aplicada en Atlas Cargo S.A.C.

Interpretación de resultados:

Las remuneraciones son tal vez el indicador más sensible al momento de su medición, sin embargo resulta importante su incorporación dentro del diagnóstico ya que constituye la razón más importante de deserción en la mayoría de los trabajadores frente a su permanencia en la empresa.

Según los resultados obtenidos podemos observar que el 52% de los colaboradores están conformes con las remuneraciones percibidas, las que consideran buenas, 26.3% regular y un porcentaje de 10.5% como mala.

Este indicador a diferencia de los anteriores muestra un desequilibrio en el estándar de la eficiencia de la gestión de la empresa ya que denota claramente un desnivel sobre la apreciación de los trabajadores.

3.1.2.5. Motivación y bienestar en el trabajo

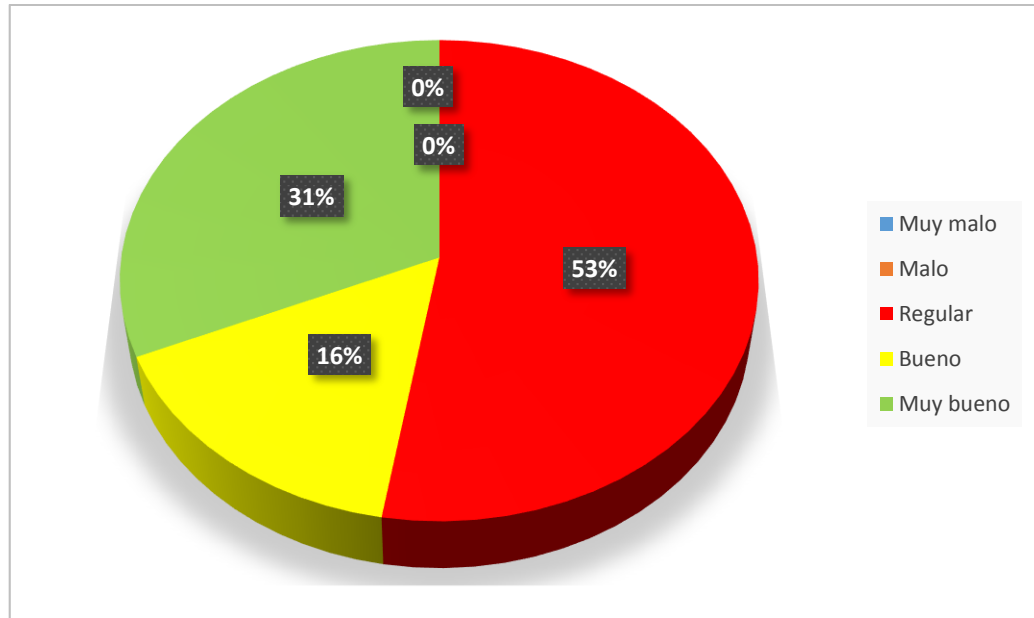
¿La empresa se preocupa por motivar continuamente a los colaboradores, invitándolos a participar en la creación de un buen lugar para trabajar?

Tabla N°12
Eficiencia del proceso de motivación y bienestar laboral

INDICADOR	Alternativas	Recuento	% del N de la columna
Nivel de Motivación y Bienestar en el trabajo	Muy malo	0	0.0%
	Malo	0	0.0%
	Regular	10	52.6%
	Bueno	3	15.8%
	Muy bueno	6	31.6%
	Total	19	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada en Atlas Cargo S.A.C.

Gráfico N°12
Eficiencia del proceso de motivación y bienestar laboral



Fuente: Encuesta aplicada en Atlas Cargo S.A.C.

Interpretación de resultados:

La eficiencia del proceso de motivación y bienestar laboral resulta uno de los pilares de las buenas prácticas laborales dentro de la gestión de recursos humanos y es tal vez la razón más importante de la identificación de los colaboradores con la empresa empleadora.

En el caso de Atlas Cargo S.A.C. se puede observar, a través de los resultados obtenidos, que el 52.6% considera que la misma es Regular y el resto de los mismos la considera buena y muy buena con porcentajes de 15,8% y 31,6% respectivamente.

Estos resultados no son alentadores, sin embargo nos permiten comprender el panorama global de la empresa

CAPITULO IV: COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

4.1. Hipótesis General

Con la finalidad de determinar la relación entre la gestión de los recursos humanos y el desempeño laboral, se procedió a realizar la prueba de correlación que permitió entender cómo es que una influye en la otra, se procedió a calcular, a través de la prueba de hipótesis, el p-valor, el coeficiente de correlación de Pearson, el R-cuadrado y el estadístico Durbin Watson, donde:

Variable dependiente: Desempeño laboral

Variable independiente: Gestión de Recursos Humanos

El modelo a utilizar es el Lineal: $Y = a + b \cdot X$

Los resultados son:

Coeficientes

	<i>Mínimos Cuadrados</i>	<i>Estándar</i>	<i>Estadístico</i>	
<i>Parámetro</i>	<i>Estimado</i>	<i>Error</i>	<i>T</i>	<i>Valor-P</i>
Intercepto	1.78961	0.858242	2.0852	0.0524
Pendiente	0.500433	0.210697	2.37513	0.0296

Análisis de Varianza

<i>Fuente</i>	<i>Suma de Cuadrados</i>	<i>Gl</i>	<i>Cuadrado Medio</i>	<i>Razón-F</i>	<i>Valor-P</i>
Modelo	1.81234	1	1.81234	5.64	0.0296
Residuo	5.46155	17	0.321268		
Total (Corr.)	7.2739	18			

De este modo:

- Coeficiente de Correlación = 0.499157
- R-cuadrada = 24.9157 por ciento
- R-cuadrado (ajustado para g.l.) = 20.499 por ciento
- Error estándar del est. = 0.566805
- Error absoluto medio = 0.434571
- Estadístico Durbin-Watson = 2.4068 (P=0.7831)
- Autocorrelación de residuos en retraso 1 = -0.220267

Después de ajustar un modelo lineal para describir la relación entre Desempeño laboral y Gestión de Recursos Humanos , la ecuación del modelo ajustado es:

$$\text{Desempeño laboral} = 1.78961 + 0.500433 * \text{Gestión de Recursos Humanos}$$

Debido a que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0.05, se determina que existe una relación estadísticamente significativa entre Desempeño laboral y Gestión de Recursos Humanos con un nivel de confianza del 95.0%.

Por otro lado, el estadístico R-Cuadrada indica que el modelo ajustado explica 24.9157% de la variabilidad en Desempeño laboral el coeficiente de correlación es igual a 0.499157, indicando una relación relativamente débil entre las variables, el error estándar del estimado indica que la desviación estándar de los residuos es 0.566805.

En tanto, el error absoluto medio (MAE) de 0.434571 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0.05, no hay indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95.0%.

Dado los resultados concluimos por aceptar nuestra hipótesis general, donde “La gestión de los recursos humanos influye directamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de transporte internacional Atlas Cargo S.A.C.”

4.1.1. Hipótesis Específicas

En la presente Tesis se planten dos hipótesis, las cuales son comprobadas haciendo uso de estadística descriptiva, a través del cálculo de las medidas de tendencia central o media. Así tenemos que:

a) Hipótesis específica 1

La primera hipótesis plantea que el desarrollo de la gestión de los recursos humanos en la empresa de transporte internacional Atlas Cargo S.A.C. es adecuado.

El resumen de resultados de la variable “gestión de los recursos humanos es la siguiente”

Tabla N°13

Resumen de resultados: Gestión de Recursos Humanos

Indicador	Media
Diseño	4.3157895
Reclutamiento	4
Capacitación	4.2631579
Evaluación	4.1578947
Remuneración	3.6315789
Motivación	3.7894737
MEDIA GENERAL	4.0263158

Fuente: Encuesta aplicada en Atlas Cargo S.A.C.

La media general es de 4.02, la cual se entiende como calificativos adecuados, por lo cual se acepta la primera hipótesis específica.

b) Hipótesis específica 2

La segunda hipótesis propone que los niveles de desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de transporte internacional Atlas Cargo S.A.C. son regulares.

El resumen de resultados de la variable “desempeño laboral” es la siguiente:

Tabla N°14
Resumen de resultados: Gestión de Recursos Humanos

Indicador	Media
Producción	3.7894737
Calidad	3.6842105
Conocimiento	4
Cooperación	4
Resolución	3.8947368
Creatividad	3.4210526
Realización	3.8421053
MEDIA GENERAL	3.8045113

Fuente: Encuesta aplicada en Atlas Cargo S.A.C.

La media general es de 3.80, la cual se entiende como calificativos altos, por lo cual se rechaza la segunda hipótesis específica.

**CAPITULO V: PROPUESTA DE UN PLAN DE BUENAS PRÁCTICAS
LABORALES CON PROYECCIÓN A MEJORAR EL PROCESO
EXPORTADOR. TACNA 2015**

INDICADOR: Diseño de competencias y perfil del puesto

AREA RESPONSABLE: Recursos Humanos

ACCIONES DE MEJORA:

1. Definir las funciones, contenido de trabajo, responsabilidades, nivel de complejidad, requisitos y posición jerárquica de cada puesto de trabajo dentro de la estructura.
2. Determinar la calidad de las condiciones de trabajo que requiere cada puesto y ejercer las acciones para lograr que éstas favorezcan la productividad, el clima laboral y el bienestar de los trabajadores.
3. Establecer los planes, y ejecutar las acciones que garanticen el desarrollo del trabajo dentro de las normas de seguridad e higiene requerida.

PLAN DE EJECUCIÓN:

Estas acciones deben ponerse en marcha en los próximos 2 meses después del diagnóstico obtenido.

Se requiere cerca de un mes para la definición de funciones y las condiciones de trabajo; para luego ejecutar dicho plan y observar el efecto obtenido en el siguiente mes.

METODOLOGIA:

- Realizar un diagnóstico de las calificaciones del personal así como los requerimientos de cada puesto.

- Elaborar un cuadro de asignación de personal en el cual se tipifique cargos operativos técnicos y profesionales.
- Elaborar un cuadro de capacidades y competencias de acuerdo a cada cargo.
- Elaborar un volumen institucional de calificación de cargos y competencias.

INDICADOR: Reclutamiento y selección de personal:

AREA RESPONSABLE: Recursos Humanos

ACCIONES DE MEJORA:

1. Definir claramente el perfil profesional considerando las características del empleado que se está buscando.
2. Publicar dicho requerimiento detallando el perfil y características que se necesitan.
3. Durante el proceso de selección buscar referencias y contactos del candidato para una preselección de postulantes.
4. Desarrollar una entrevistas amena y cordial empleando buscando información relacionada sobre sus actitudes, comunicación verbal, gustos y preferencias.

PLAN DE EJECUCIÓN:

Para poner en marcha estas acciones es importante primero definir el perfil profesional que se está buscando el cual debe delimitarse en un plazo de un mes después de efectuado el diagnóstico.

Los procedimientos de reclutamiento y selección de personal; el cual incluye la entrevista, se realizarán según el requerimiento de la empresa cuando ella así lo estipule.

METODOLOGIA:

- Aprobar lineamientos de política institucional para el proceso de reclutamiento y selección del personal tomando como fuente de información el volumen de cargos descalificados.
- Elaborar un instructivo sobre el proceso estableciendo las etapas, factores de evaluación y ponderación.
- Instrumentalizar la etapa de evaluación del CV, prueba de conocimiento, psicotécnico y entrevista personal.
- Aprobar un procedimiento estándar de acuerdo al nivel del cargo, características de función y nivel remunerativo.

INDICADOR: Capacitación de personal:

AREA RESPONSABLE: Recursos Humanos

ACCIONES DE MEJORA:

1. Definir las necesidades de capacitación considerando la opinión de los colaboradores de la empresa.
2. Realizar un plan de capacitación que busque la mejora continua en los distintos puestos de trabajo.
3. Desarrollar un proyecto de capacitación especializada para aquellos colaboradores destacados. Inicialmente puede ser nacional y posteriormente internacional.

PLAN DE EJECUCIÓN:

Estas acciones de mejora deben ponerse en marcha en distintos periodos y progresivamente.

Las necesidades de capacitación es un procedimiento que debe ponerse en ejecución en un plazo máximo de dos meses después del diagnóstico.

El plan de capacitación debe ponerse en marcha en los próximos 6 meses.

Sobre el proyecto de capacitación especializada, este debe empezar a elaborarse en los próximos 6 meses para ponerse en ejecución luego del primer año.

METODOLOGIA:

- Desarrollo y llenado de una encuesta sobre necesidades de capacitación.
- Clasificar, tabular el inventario de necesidades de capacitación.
- Proporcionar información de la política de la empresa y opinión del jefe inmediato.
- Consolidar las opiniones y elaborar el plan anual de capacitación debidamente cronometrado y presupuestado.

INDICADOR: Evaluación de personal:

AREA RESPONSABLE: Recursos Humanos

ACCIONES DE MEJORA:

1. Elaborar un plan de evaluación constante que busque la mejora continua en la calidad del desempeño laboral, el cual debe ser claramente definido, oportunamente y debidamente comunicado ante el cuerpo colaborador. Cabe resaltar que dicha evaluación debe ser realizada por personas debidamente capacitadas para llevarla a cabo eficientemente.
2. Retroalimentación sobre los resultados obtenidos.

PLAN DE EJECUCIÓN:

El plan de evaluación debe ser desarrollado y puesto en marcha en los próximos 6 meses después del diagnóstico.

La retroalimentación sobre los resultados obtenidos se debe desarrollar luego de la comunicación de los resultados obtenidos sobre la evaluación al personal.

METODOLOGIA:

- Implementar el proceso de evaluación del personal bajo el método de 160º
- Implementar 3 procesos: evaluación jefatura, evaluación grupal y autoevaluación.
- Establecer como criterio de evaluación integral los siguientes factores: tiempo de servicio, record de asistencia y puntualidad, méritos y desméritos, estudios profesionales y capacitación de superación laboral.
- Establecer un cuadro de méritos por grupos ocupacionales (personal obrero, empleados, técnicos, especializado y profesional)
- Que los resultados de la evaluación sea considerada para acciones de: promoción, asenso, destaque y encargaturas

INDICADOR: Remuneración de personal:

AREA RESPONSABLE: Recursos Humanos

ACCIONES DE MEJORA:

1. Desarrollar una escala de remuneración basada en indicadores definidos por aspectos de antigüedad y desarrollo profesional, considerando además los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño laboral.

PLAN DE EJECUCIÓN:

El desarrollo de dicha escala remunerativa requiere un análisis previo a nivel administrativo y su ejecución debe ser progresiva en los próximos 6 meses.

METODOLOGIA:

- Implementar un proceso de evaluación de los cargos con cifras remunerativas bajo el método de puntuación.
- Establecer una escala estructurada remunerativa compatibilizando el nivel remunerativo con el puntaje obtenido por cada cargo bajo el principio “igual cargo igual remuneración”
- Establecer una diferenciación entre remuneración directa como sueldo, bonificaciones, horas extra e indirectas como movilidad vacaciones, programas de esparcimiento, salud y asignaciones especiales.

INDICADOR: Motivación de personal:

AREA RESPONSABLE: Recursos Humanos

ACCIONES DE MEJORA:

1. Elaborar y publicar en las oficinas un calendario con los onomásticos de los trabajadores así como con las fechas de interés, tal como el día del trabajador. Ello cobrará sentido con las actividades que la empresa programe para dichas fechas.
2. Incorporar un día de integración del personal en el cronograma anual, en el cual se puedan aplicar no solo las buenas prácticas de clima organizacional sino también se pueda contar con la participación de un coach empresarial.
3. Publicar dentro de la empresa la foto del colaborador del mes según los resultados de la evaluación del desempeño obtenido, así como los avances en las categorías remunerativas.
4. Comunicar e incorporar a los colaboradores en algunas de las reuniones administrativas en donde se tomen decisiones de interés común.

PLAN DE EJECUCIÓN:

Las acciones instantáneas consisten en la publicación del calendario y de la fecha de integración el cual se ejecutara progresivamente según el cronograma establecido.

Sucede lo mismo en el caso de la publicación del colaborador del mes y las reuniones administrativas, ya que ello deberá programarse con asistencia de la gerencia general.

METODOLOGIA:

- Elaborar un diagnóstico integral que nos permita conocer el estado anímico de nuestros trabajadores.
- Implementar una encuesta para obtener información sobre los intereses de los trabajadores y sus expectativas laborales.
- Contratar un coach empresarial como asesor y guía en la participación de un día de integración laboral.
- Implementar un cronograma de actividades que incluya la celebración del día del trabajador, onomásticos, entre otras fechas de interés para los colaboradores.

CONCLUSIONES

1. Se logró determinar que existe influencia de la gestión de los recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de transporte internacional Atlas Cargo S.A.C., dado el cálculo de un p-valor de 0.0296. Así mismo, se encuentra que la gestión de recursos humanos determina un 24.91% de la variabilidad del desempeño laboral, dado el R-cuadrado, lo cual demuestra que el rendimiento en el trabajo de los colaboradores suele estar condicionado a factores como la selección de personal realizada, capacitaciones, las remuneraciones, la evaluación del desempeño y factores relacionados al desarrollo y bienestar de los trabajadores.
2. Dado el análisis del desarrollo de la gestión de los recursos humanos en la empresa de transporte internacional Atlas Cargo S.A.C., se pudo encontrar que existen niveles adecuados de cumplimiento de la gestión, dado una media de calificación de 4.026, la cual está justificada en calificaciones positivas de los indicadores de la variable, donde el diseño de puestos de trabajo posee una media de calificación de 4.31, el reclutamiento y selección de personal de 4.00, el proceso de capacitación con 4.263, la evaluación del desempeño con 4.157, las remuneraciones y compensaciones con 3.631 y la motivación laboral con 3.789.
3. Tras realizar el análisis de los niveles de desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de transporte internacional Atlas Cargo S.A.C., se encontró rendimientos adecuados con una media de calificación general de 3.804, la cual se encuentra justificada por los niveles de producción, con una media de 3.78, el nivel de calidad del trabajo con 3.68, el nivel de conocimiento sobre el trabajo con 4.00, el

nivel de cooperación en el trabajo con 4.0, la capacidad de resolución de conflictos con 3.89, los niveles de creatividad con 3.42 y el nivel de realización con 3.84 puntos de media.

4. Como producto de la investigación, se ha propuesto un Plan de Buenas Prácticas Laborales, la misma que tiene el objetivo de mejorar el desempeño de los trabajadores, y que contribuyan a la mejora del proceso exportador. El Plan se compone por una serie de acciones de mejora dirigidos a mejorar cada uno de los indicadores de la Gestión de los Recursos Humanos. De este modo, se propone un conjunto de seis diferentes planes que permitirán mejorar el desempeño de los trabajadores de la empresa.

5. La incorporación de un plan de mejora significa una mejora continua en función a la calidad. Dichos cambios constituirían el inicio de un proceso más amplios por lograr incorporar una certificación ISO que con el paso de los años significaría una imagen institucional poderosa en miras a incursionar en el comercio internacional, fidelizando a clientes en todas partes del mundo.

SUGERENCIAS

1. La Gerencia General de la empresa de transporte internacional Atlas Cargo S.A.C., debe considerar como prioridad en su Plan de Trabajo la mejora de la gestión de los recursos humanos, considerando la presente evaluación como un punto de partida que permita mejorar el desempeño y el proceso exportador, teniendo en cuenta que el factor humano es la pieza fundamental de la empresa para el logro de los objetivos organizacionales.
2. La Gerencia General de la empresa de transporte internacional Atlas Cargo S.A.C., debe de planificar la creación de un área especializada en la gestión de los recursos humanos, que le permita atender las demandas internas de los trabajadores, así como la competencia entre ellos mediante incentivos y gestionar las acciones de mejores propuestas en la investigación.
3. La Gerencia de la empresa Atlas Cargo S.A.C., debe promover reuniones con mayor frecuencia en forma grupal o individual, para medir los niveles de capacitación laboral.
4. Es necesario que Atlas Cargo S.A.C. ejecute la propuesta de Plan de Buenas Prácticas Laborales, priorizando la ejecución de las acciones de mejoras en el Plan de Trabajo del año 2015, bajo el principio de lograr mejores competencias para sus trabajadores y un mayor rendimiento, que contribuyan a la mejora del proceso exportador.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Merkle, Judith A. Gestión e ideología.(2009), University of California Press. ISBN 0-520-03737-5.
- Mayo, Elton (1945). "Hawthorne y la Western Electric Company" . Harvard Business School.
- CIPD (2007), Instituto Colegiado de Personal y Desarrollo.
- Cornell ILR (1913), Escuela de Relaciones Industriales y Laborales Universidad Cornell
- SHRM (1998), Sociedad de Gestión de los Recursos Humanos.
- O'Brien, Michael (2009). "HR de Take on The Office". Human Resource Executive Online. Archivado desde el original.
- Ulrich, Dave (1996). Campeones de Recursos Humanos. El siguiente programa para agregar valor y la entrega de resultados. Boston, Mass.: Harvard Business School Press ISBN 0-87584-719-6 . OCLC 34704904
- Torres, David (2005), Ensayos de Gestión de Recursos Humanos.
- Carpenter, Mason, Talya Bauer y Berrin Erdogan.(1998), Gestión y Comportamiento Organizacional.

- McKinseyQuarterly (1997), La Guerra por el Talento.
- Michaels, Ed; Handfield-Jones, Helen, Axelrod, Beth (2001). La Guerra por el Talento. Harvard Business Press. ISBN 9781578514595 .
- Schein, Edgar (1977), Incrementar la Eficacia Organizacional: una mejor planificación de los recursos humanos y el desarrollo. Sloan Management Review.
- ERE.NET<http://www.ere.net/2004/09/13/talent-management-defined-is-it-a-buzzword-or-a-major-breakthrough/>
- Torres, David (2005), Ensayos de Gestión de Recursos Humanos.
- Carpenter, Mason, Talya Bauer y BerrinErdogan.(1998), Gestión y Comportamiento Organizacional.
- McKinsey Quarterly (1997), La Guerra por el Talento.
- Michaels, Ed; Handfield-Jones, Helen, Axelrod, Beth (2001). La Guerra por el Talento. Harvard Business Press. ISBN .

Anexos

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN (Aplicable a los jefes directos)

La presente evaluación tiene como objetivo evaluar el desempeño laboral de los colaboradores de las diferentes áreas de la empresa de transporte internacional Atlas Cargo S.A.C. El modelo de evaluación corresponde al de “Escala Gráfica” formulado por Paul Muchinsky (2002), la misma que está dirigida a ser resueltas por los jefes de cada oficina, respecto a sus colaboradores.

Favor de responder de acuerdo a su percepción:

FACTORES DE EVALUACIÓN: Marque con una “X” su respuesta.

Factores:	Óptimo	Bueno	Regular	Apenas aceptable	Deficiente
Producción (calidad de trabajo realizado)	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre está por debajo de los estándares
Calidad (esmero en el trabajo)	Excepcional calidad en el trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo
Conocimiento del trabajo (experiencia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
Cooperación (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Cooperación de situaciones (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición
Creatividad (capacidad de innovar)	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas
Realización (capacidad de hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

ENCUESTA

(Aplicable a los colaboradores)

La presente encuesta tiene como objetivo medir el nivel de eficiencia de la Gestión del Talento Humano en la empresa de transporte internacional Atlas Cargo S.A.C. La aplicabilidad de dicha encuesta gira entorno a los seis procesos de la gestión del talento humano de Idalberto Chiavenato (2009).

Favor de marcar con una "X" de acuerdo a la percepción que usted tenga respecto a los siguientes factores:

FACTOR	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
Eficiencia del diseño de competencias y perfiles del puesto: Los manuales de función se encuentran claramente establecidos y la empresa se preocupa por su conocimiento.					
Eficiencia del proceso de reclutamiento y selección de personal: La empresa es justa al momento de reclutar y seleccionar personal. Aplica diferentes sistemas de selección (publicación del perfil requerido, análisis del CV, entrevista personal, pruebas psicotécnicas y psicológicas, entrevista final, u otros)					
Eficiencia del proceso de capacitación: La empresa se preocupa por el desarrollo profesional de cada uno de sus colaboradores, realiza capacitaciones continuas en base al crecimiento del perfil profesional de cada uno.					
Eficiencia del proceso de evaluación del desempeño: La empresa evalúa mi rendimiento continuamente en función el perfil del puesto y me ayuda en su retroalimentación.					
Eficiencia de los niveles remunerativos: La empresa reconoce mi esfuerzo con una remuneración que se ajusta a la labor que realizo.					
Nivel de Motivación y Bienestar en el trabajo: La empresa se preocupa por motivar continuamente a los colaboradores, invitándolos a participar en la creación de un buen lugar para trabajar.					