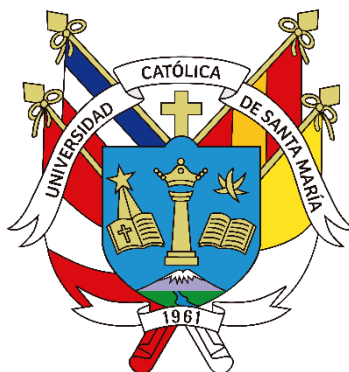


**Universidad Católica de Santa María**  
**Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales**  
**Escuela Profesional de Ingeniería Industrial**



**Propuesta de un plan estratégico basado en competencias para la gestión  
del talento humano en la Corporación Valkiria SAC. Arequipa 2022.**

Tesis presentada por el Bachiller:

**Prieto Rodríguez, Lesly Diana**

**ORCID: 0009-0005-5059-8498**

Para optar el Título Profesional de Ingeniera Industrial

Asesor (a):

**Dr. Ticse Villanueva, Edwing Jesus**

**ORCID: 0000-0003-1684-5617**

Arequipa - Perú

2024

# DICTAMEN APROBATORIO

UCSM-ERP

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA**  
**INGENIERIA INDUSTRIAL**  
**TITULACIÓN CON TESIS**  
**DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR**

Arequipa, 15 de Marzo del 2024

Dictamen: 006780-C-EPII-2024

Visto el borrador del expediente 006780, presentado por:

**2009242012 - PRIETO RODRIGUEZ LESLY DIANA**

Titulado:

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN DEL  
TALENTO HUMANO EN LA CORPORACIÓN VALKIRIA SAC. AREQUIPA 2022.**

Nuestro dictamen es:

**APROBADO**

**29276357 - RODRIGUEZ SALAZAR OSWALDO RENE  
DICTAMINADOR**



**29643059 - TUPAYACHY QUISPE DANNY PAMELA  
DICTAMINADOR**



**29628917 - BUSTOS ARAPA BRAULIO ANGEL  
DICTAMINADOR**



# Propuesta de un plan estratégico basado en competencias para la gestión del talento humano en la Corporación Valkiria SAC. Arequipa 2022

## INFORME DE ORIGINALIDAD

9%

INDICE DE SIMILITUD

8%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

4%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="http://core.ac.uk">core.ac.uk</a> Fuente de Internet	3%
2	<a href="http://blog.espol.edu.ec">blog.espol.edu.ec</a> Fuente de Internet	2%
3	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	1%
4	<a href="http://repositoriodemo.continental.edu.pe">repositoriodemo.continental.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Instituto Superior de Artes, Ciencias y Comunicación IACC Trabajo del estudiante	1%
6	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Fuente de Internet	1%

## DEDICATORIA

*A mis amados padres, cuyo ejemplo de perseverancia y amor ha sido mi mayor  
inspiración.*

*A mis hermanos, por ser mis primeros amigos, eternos cómplices y por siempre creer en  
mí.*

*A mi mascota Loky, por cambiar mi forma de ver la vida y hacerme más consciente y  
humana.*

*“Todos tus sueños pueden hacerse realidad si tienes el coraje de perseguirlos.”*

*Walt Disney*

## AGRADECIMIENTO

*A Dios, por ser mi guía y fortaleza en cada paso de este camino.*

*A mis queridos padres, les agradezco por su amor incondicional, su apoyo sin límites.*

*A mis hermanos, gracias por su compañerismo, su humor en los momentos necesarios y por estar siempre a mi lado.*

*A mis abuelos, por sus enseñanzas y por mostrarme el valor de la perseverancia. Su legado es una inspiración constante en mi vida.*

*Por último, pero no menos importante, agradezco a todos quienes, de alguna manera, han sido parte de este viaje. Cada conversación, cada palabra de aliento y cada gesto de apoyo han contribuido a hacer de este logro una realidad.*

## RESUMEN

La presente investigación se realiza con la finalidad de demostrar que existen oportunidades de mejora en las capacidades dinámicas del personal de la Corporación Valkiria SAC. Es por ello por lo que se realizó un análisis de la situación actual de la organización con la finalidad de dar a conocer las oportunidades de mejora en el área de operaciones de la empresa.

Para realizar el diagnóstico situacional se recopiló información de la base de datos de la organización, encuestas al personal y entrevistas a la alta gerencia con la finalidad de conocer cómo se encuentra el área de operaciones y saber la problemática que existe en el área. Después de realizar el análisis situacional con ayuda del modelo EFQM se obtuvo que el 49% de los colaboradores no se sienten a gustos con las acciones que la organización ejecuta lo que evidencia que existen puntos a mejorar como organización. Con la problemática evidenciada y consolidada se procedió a dar alternativas de solución, estas alternativas de solución o propuestas de mejora están basadas en la implementación de un nuevo ERP y nuevos servicios, crear un nuevo organigrama y definir las áreas funcionales, crear un plan de capacitaciones para los colaboradores del área de operaciones y, desarrollar un nuevo proceso de inspección de unidades de transporte. Se estimó el costo de implementar dicha propuesta que es de S/ 4,060.00 que son de los materiales a utilizar en el plan de capacitaciones para los colaboradores y la alta gerencia de la organización.

Finalmente se realizó la viabilidad de la propuesta mediante indicadores relacionados con las capacidades dinámicas de innovación, organización, integración y aprendizaje donde se concluye que la propuesta traerá mejoras para los colaboradores del área de operaciones y para la Corporación Valkiria S.A.C.

### **Palabras claves:**

Capacidades dinámicas, modelo EFQM, talento humano.

## ABSTRACT

The present investigation is carried out with the purpose of demonstrating that there are opportunities for improvement in the dynamic capacities of the personnel of the Valkiria SAC Corporation. That is why an analysis of the current situation of the organization was carried out to publicize the opportunities for improvement in the area of operations.

To carry out the situational diagnosis, information was collected from the organization's database, staff surveys and interviews with senior management to know how the area of operations. After carrying out the situational analysis with the help of the EFQM model, it was obtained that 49% of the collaborators do not feel comfortable with the actions that the organization executes, which shows that there are points to improve as an organization. With the problem evidenced and consolidated, we proceeded to give solution alternatives, these solution alternatives or improvement proposals are based on the implementation of a new ERP and new services, create a new organization chart and define the functional areas, create a training plan for employees in the operations area and senior management and develop a new inspection process for transport units. The cost of implementing said proposal was estimated, which is S/ 4,060.00, which are for the materials to be used in the training plan for employees and senior management of the organization.

Finally, the viability of the proposal was carried out through indicators related to the dynamic capacities of innovation, organization, integration and learning, where it is concluded that the proposal will bring improvements for the collaborators of the operations area and for the Valkiria S.A.C. Corporation.

### **Keywords:**

Dynamic capabilities, EFQM model, human talent.

## INDICE GENERAL

DICTAMEN APROBATORIO.....	II
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
RESUMEN.....	V
ABSTRACT.....	VI
INDICE GENERAL.....	VII
INDICE DE TABLAS.....	XII
INDICE DE FIGURAS.....	XIII
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I.....	3
1. Planteamiento Metodológico.....	3
1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.1.1. Descripción del problema.....	3
1.1.2. Formulación del problema.....	4
1.1.3. Interrogantes básicas.....	4
1.1.4. Tipo de problema.....	4
1.1.5. Campo, Área y Línea.....	5
1.2. Objetivos.....	5
1.2.1. Objetivo General.....	5
1.2.2. Objetivos Específicos.....	5

1.3.	Operacionalización de las variables.....	6
1.4.	Justificación .....	7
1.5.	Hipótesis .....	7
1.6.	Alcances y limitaciones .....	7
1.6.1.	Alcances.....	7
1.6.2.	Limitaciones .....	8
CAPITULO II.....		9
2.	Marco Teórico.....	9
2.1.	Marco referencial.....	9
2.1.1.	Antecedentes de la investigación.....	9
2.2.	Marco conceptual.....	11
2.2.1.	Propuesta .....	11
2.2.2.	Mejora.....	14
2.2.3.	Modelo EFQM.....	16
2.2.4.	Capacidades dinámicas.....	24
2.2.5.	Gestión del talento humano .....	30
CAPITULO III .....		34
3.	Diagnostico Situacional.....	34
3.1.	La empresa.....	34
3.1.1.	Reseña histórica.....	34
3.1.2.	Misión.....	34
3.1.3.	Visión .....	35

3.1.4.	Objetivos.....	35
3.1.5.	Valores empresariales.....	35
3.1.6.	Principales clientes .....	36
3.1.7.	Organización.....	37
3.2.	Cadena de suministros .....	40
3.2.1.	Flota activa .....	41
3.3.	Análisis FODA .....	44
3.3.1.	Fortalezas.....	44
3.3.2.	Oportunidades.....	44
3.3.3.	Debilidades .....	45
3.3.4.	Amenazas.....	45
3.4.	Análisis actual de las capacidades .....	46
3.4.1.	Indicadores de capacidad de innovación .....	46
3.4.2.	Indicadores de capacidad organizacional .....	48
3.4.3.	Indicadores de capacidad de integración .....	49
3.4.4.	Indicadores de capacidad de aprendizaje.....	51
3.5.	Análisis de factores .....	52
3.5.1.	Población .....	52
3.5.2.	Análisis de la satisfacción laboral .....	53
3.5.3.	Análisis del clima organizacional.....	61
3.6.	Modelo EFQM.....	68
3.6.1.	Agentes facilitadores .....	69

3.6.2.	Resultados.....	80
3.6.3.	Análisis de resultados .....	90
3.6.4.	Consolidación de problemática. ....	91
CAPITULO IV .....		93
4.	Propuesta De Mejora.....	93
4.1.	Propósito .....	93
4.2.	Alternativas de solución.....	93
4.3.	Estrategias de mejora .....	95
4.4.	Capacidades dinámicas .....	97
4.4.1.	Capacidad de innovación.....	97
4.4.2.	Capacidad organizacional.....	99
4.4.3.	Capacidad de integración.....	104
4.4.4.	Capacidad aprendizaje.....	109
4.5.	Costo de la propuesta.....	113
4.5.1.	Costo de nuevos servicios .....	113
4.5.2.	Costo de tercerización de procesos de selección.....	113
4.5.3.	Costo de un nuevo organigrama .....	113
4.5.4.	Costo de capacitaciones.....	115
4.5.5.	Costo de nuevos procedimientos .....	118
4.6.	Viabilidad de la propuesta .....	118
4.6.1.	Indicadores de capacidad organizacional .....	119
4.6.2.	Indicadores de capacidad de integración .....	120

4.6.3. Indicadores de capacidad de aprendizaje.....	121
CONCLUSIONES.....	122
RECOMENDACIONES .....	123
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	124
ANEXOS.....	126



## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Operacionalización de Variables</i> .....	6
Tabla 2 <i>Flota Activa Propia</i> .....	42
Tabla 3 <i>Flota Activa Alquilada</i> .....	43
Tabla 4 <i>Adquisición de Nueva Flota</i> .....	47
Tabla 5 <i>Alternativas de solución</i> .....	94
Tabla 6 <i>Plan de capacitaciones de relaciones interpersonales</i> .....	106
Tabla 7 <i>Plan de capacitaciones de aumento de confianza</i> .....	107
Tabla 8 <i>Plan de capacitaciones de mejora de la comunicación</i> .....	108
Tabla 9 <i>Costo de un nuevo organigrama</i> .....	114
Tabla 10 <i>Costo de capacitaciones de aumento de confianza</i> .....	115
Tabla 11 <i>Costo de capacitaciones de relaciones interpersonales</i> .....	116
Tabla 12 <i>Costo de capacitaciones de mejora de la comunicación</i> .....	116
Tabla 13 <i>Costo de nuevos procedimientos</i> .....	118

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Modelo EFQM</i> .....	19
Figura 2 <i>Principales Clientes</i> .....	36
Figura 3 <i>Organigrama Actual</i> .....	37
Figura 4 <i>Cadena de suministro</i> .....	40
Figura 5 <i>Factor Físico</i> .....	54
Figura 6 <i>Factor de beneficio laboral</i> .....	55
Figura 7 <i>Factor políticas administrativas</i> .....	56
Figura 8 <i>Desarrollo personal</i> .....	58
Figura 9 <i>Desempeño de tareas</i> .....	59
Figura 10 <i>Relación la autoridad</i> .....	60
Figura 11 <i>Resultados de la Satisfacción laboral</i> .....	61
Figura 12 <i>Resultados de la estructura organizacional</i> .....	62
Figura 13 <i>Resultados de Comunicación</i> .....	63
Figura 14 <i>Resultados del trabajo en equipo</i> .....	64
Figura 15 <i>Resultados de la capacitación, recompensa y estímulos</i> .....	65
Figura 16 <i>Resultados del sentido de pertenencia</i> .....	66
Figura 17 <i>Resultados del clima organizacional</i> .....	67
Figura 18 <i>Resultados de la encuesta EFQM sobre el Agente personal. Pregunta 01.</i> .....	70
Figura 19 <i>Resultados de la encuesta EFQM sobre el Agente personal. Pregunta 02.</i> .....	71
Figura 20 <i>Resultados de la encuesta EFQM sobre el Agente personal. Pregunta 03.</i> .....	72
Figura 21 <i>Resultados de la encuesta EFQM sobre el Agente personal. Pregunta 04.</i> .....	73
Figura 22 <i>Resultados de la encuesta EFQM sobre el Agente Alianzas y recursos. Pregunta 01.</i> .....	74

Figura 23 <i>Resultados de la encuesta EFQM sobre el Agente Alianzas y recursos. Pregunta 02.</i> .....	75
Figura 24 <i>Resultados de la encuesta EFQM sobre el Agente Alianzas y recursos. Pregunta 03.</i> .....	76
Figura 25 <i>Resultados de la encuesta EFQM sobre el Agente procesos. Pregunta 01.</i> .....	77
Figura 26 <i>Resultados de la encuesta EFQM sobre el Agente procesos. Pregunta 02</i> .....	78
Figura 27 <i>Resultados de la encuesta EFQM sobre el Agente procesos. Pregunta 03.</i> .....	79
Figura 28 <i>Resultados de la encuesta EFQM sobre el Agente procesos. Pregunta 04.</i> .....	80
Figura 29 <i>Resultados de la encuesta EFQM sobre los resultados de la satisfacción de las personas. Pregunta 01</i> .....	81
Figura 30 <i>Resultados de la encuesta EFQM sobre los resultados de la satisfacción de las personas. Pregunta 02.</i> .....	82
Figura 31 <i>Resultados de la encuesta EFQM sobre los resultados de la satisfacción de las personas. Pregunta 03.</i> .....	83
Figura 32 <i>Resultados de la encuesta EFQM sobre los resultados de la satisfacción de las personas. Pregunta 04.</i> .....	84
Figura 33 <i>Resultados de la encuesta EFQM sobre los resultados en la sociedad. Pregunta 01.</i> .....	86
Figura 34 <i>Resultados de la encuesta EFQM sobre los resultados en la sociedad. Pregunta 02</i> .....	87
Figura 35 <i>Resultados de la encuesta EFQM sobre los resultados en la sociedad. Pregunta 03.</i> .....	88
Figura 36 <i>Resultados de la encuesta EFQM sobre los resultados claves. Pregunta 01.</i> ....	89
Figura 37 <i>Resultados de la encuesta EFQM sobre los resultados claves. Pregunta 02.</i> ....	90
Figura 38 <i>Resultados del modelo EFQM</i> .....	91

Figura 39 <i>Diagrama Ishikawa</i> .....	92
Figura 41 <i>Matriz Raci</i> .....	96
Figura 41 <i>Organigrama propuesto</i> .....	101
Figura 42 <i>Formato de inspección</i> .....	110
Figura 43 <i>Procedimiento de inspección</i> .....	112
Figura 44 <i>Tercerización de procesos de selección</i> .....	126



## INTRODUCCION

Una buena gestión de talento humano genera una mayor satisfacción del personal que labora en la organización lo que conlleva a producir mejores flujos de trabajo y cumplir con los objetivos organizacionales; esto beneficia a cualquier empresa ya que tiene a sus colaboradores comprometidos y se sienten a gusto laborando en la empresa.

En la Corporación Valkiria S.A.C. existen problemas con la gestión de talento humano ya que gran parte de los colaboradores no están conformes con las decisiones que toma gerencia, es por ello que existe poca retención de trabajadores, no prestan atención a las escasas capacitaciones que reciben por parte de la organización, no se tiene un sistema para controlar las operaciones de transporte; todo esto debilita el sentido de pertenencia por parte de los colaboradores hacia la organización y las capacidades dinámicas que los colaboradores poseen.

Con la finalidad de dar solución a la problemática identificada se realiza la siguiente investigación que está planteada de la siguiente manera:

**PRIMER CAPÍTULO:** se realiza el planteamiento metodológico donde se desarrollarán la descripción del problema, el objetivo general y los objetivos específicos, la justificación y la hipótesis.

**SEGUNDO CAPÍTULO:** se describirá el marco teórico donde se describirán conceptos de las capacidades dinámicas y de la gestión de talento humano.

**TERCER CAPÍTULO:** se desarrollará el diagnostico situacional describiendo la organización y la cadena de suministros, se continuará realizando un análisis de las capacidades dinámicas actuales y por último se aplicará el modelo EFQM donde se analiza los factores y agentes facilitadores.

CUARTO CAPÍTULO: se planteará la propuesta de mejora donde se plantean soluciones a las capacidades dinámicas a mejorar, seguidamente se realizará un análisis de costos para finalmente ver la viabilidad de la propuesta planteada.



## CAPITULO I

### 1. Planteamiento Metodológico

#### 1.1. Planteamiento del problema

##### 1.1.1. Descripción del problema

En la actualidad, según las indagaciones iniciales efectuadas en la organización, escasamente se desarrollan procesos básicos para la existencia y éxito de las estrategias en la gestión de talento humano; fomentando la integridad y no el trabajo aislado. El área de talento humano es un área sensible y crítica en la organización, esta depende de aspectos como la cultura organizacional, estructura organizacional adoptada, contexto ambiental, negocio de la organización, tecnología y procesos internos.

En este sentido, la corporación VALKIRIA SAC, no cuenta con elementos determinantes en las estrategias de recursos humanos en pro de la optimización del rendimiento laboral; es decir se presume la ausencia de capacidades para el mejoramiento, contratación, rotación de personal y oportunidades de superación; lo cual podría generar inconformidades en función al bienestar de cada empleado. Es decir, crear capacidades para la gestión del talento humano, permite que la organización invierta en la preparación del talento humano y con ello el funcionamiento, desarrollo y crecimiento de la organización.

### 1.1.2. Formulación del problema

¿Cómo mejorar las capacidades dinámicas basado en el modelo EFQM para el personal de la Corporación Valkiria S.A.C.?

### 1.1.3. Interrogantes básicas

- ¿Cuál es la situación actual del área de gestión de talento humano en la Corporación Valkiria S.A.C.?
- ¿Cuáles son los factores críticos existentes en el área de gestión de talento humano en la Corporación Valkiria S.A.C.?
- ¿Cuáles son las propuestas de mejora para las capacidades dinámicas en la Corporación Valkiria S.A.C.?
- ¿Cómo se puede realizar un análisis de la viabilidad de la propuesta de mejora de la gestión de talento humano en la Corporación Valkiria S.A.C.?

### 1.1.4. Tipo de problema

En el siguiente trabajo de investigación es de tipo Descriptivo-Explicativo, debido a:

- Es Descriptivo porque, se describirán las características o rasgos de la situación de estudio y de acuerdo a esto se detallarán los pasos requeridos para mejorar las capacidades dinámicas del personal de la corporación.
- Es Explicativo porque, permite establecer las causas del problema existentes en la gestión de talento humano, de la cual queremos

tratar de explicar tales situaciones, analizar las causas y establecer alternativas de solución a la problemática identificada.

### 1.1.5. Campo, Área y Línea

- a. Campo: Ingeniería Industrial.
- b. Área: Recursos Humanos.
- c. Línea: Gestión de talento humano.

## 1.2. Objetivos

### 1.2.1. Objetivo General

Mejorar las capacidades dinámicas basándonos en el modelo EFQM para el personal de la Corporación Valkiria S.A.C Arequipa 2023.

### 1.2.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional del área de gestión de talento humano basado en el modelo EFQM en la Corporación Valkiria S.A.C.
- Identificar los factores críticos existentes en el área de gestión de talento humano en la Corporación Valkiria S.A.C.
- Desarrollar propuestas de mejora para las capacidades dinámicas en la Corporación Valkiria S.A.C.
- Realizar un análisis de la viabilidad de la propuesta de mejora de la gestión de talento humano en la Corporación Valkiria S.A.C.

### 1.3. Operacionalización de las variables

**Tabla 1**

*Operacionalización de Variables*

<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Criterios</b>
		# de empleados retirados /
	Rotación de personal	Promedio de empleados de la empresa x 100
	Tiempo medio de contratación	Fecha de contratación - Fecha de publicación de vacante.
Variable Independiente	Competitividad salarial	Salario medio ofrecido por la empresa / salario medio ofrecido por el competidor en el sector
Modelo EFQM	Cumplimiento del plan de capacitación	# de capacitaciones Realizadas / Total de Capacitaciones x 100
	Cobertura de Capacitación	# de Empleados Capacitados / # de Empleados Promedio
	Inversión en capacitación por empleado	Monto Invertido en Capacitación / Promedio de Empleados
Variable Dependiente	Competencias adquiridas.	# De competencias adquiridas en un periodo de tiempo / # de competencias esperadas en un periodo de tiempo
Capacidades dinámicas		

Nota: En el presente cuadro se aprecian las variables dependientes e independientes obtenidos de la organización.

## 1.4. Justificación

Para que una organización se mantenga a la vanguardia, es necesario implementar un conjunto de estrategias y procedimientos al desarrollar la gestión de capital humano; siendo esta un área fundamental que contribuye en forma activa al logro de los objetivos planificados.

Ante el planteamiento anterior, el capital humano representa uno de los principales motores organizacionales; razón por la cual se requiere fomentar acciones en pro del beneficio de líderes, colaboradores y organización en general. Es decir, ejecutar un plan donde se incentive la implementación de procesos específicos para la administración de capital humano. Razón por la cual se deben proponer objetivos, así como dirigir la evaluación y la toma de decisiones.

Con esta mejora se logra cumplir con los objetivos propuestos y así gestionar el talento humano en la organización. Asimismo, será un modelo para aquellas empresas de este sector que quieran mejorar el clima laboral.

En la presente investigación se quiere mejorar las capacidades dinámicas en el personal de la Corporación Valkiria S.A.C incrementando su eficiencia y competitividad.

## 1.5. Hipótesis

“Es posible que implementando el modelo EFQM nos permita mejorar las capacidades dinámicas en el personal de la Corporación Valkiria S.A.C.”

## 1.6. Alcances y limitaciones

### 1.6.1. Alcances

- Este estudio pretende conducir a una propuesta y, por lo tanto, no pretende implementar las alternativas de solución.

- Este estudio pretende considerar como único estudio de los procesos de gestión de talento humano en relación con los problemas organizativos y aquellos que inciden directamente en su desarrollo.

### 1.6.2. Limitaciones

- Escasa disponibilidad de tiempo por parte de gerencia y la parte directiva de la organización, ellos indican que tienen que hacer sus funciones asignadas dentro de sus lugares de trabajo durante el desarrollo de la presente investigación.
- No se tomará el nombre real de la organización en el desarrollo de la presente investigación; el nombre que se utilizará será el de Corporación Valkiria.

## CAPITULO II

### 2. Marco Teórico

#### 2.1. Marco referencial

##### 2.1.1. Antecedentes de la investigación

Bejarano, B. (2018) Impacto de un modelo de gestión del talento humano por competencias en el clima organizacional de una empresa Licorera. Universidad Católica de Santa María. Arequipa, Perú.

La investigación se realizó en la empresa Licorera y tiene como principal objetivo determinar el impacto de la implementación de un modelo de gestión del talento humano por competencias en el clima laboral de la organización. Para el levantamiento de la información se encuestó a 31 trabajadores de la organización que laboran en tres áreas que son el área administrativa, comercial y producción.

Con el diagnóstico inicial realizado, se vio la necesidad de implementar el modelo de gestión del talento; donde se brindan y desarrollan herramientas necesarias para atraer, mantener y desarrollar el talento humano en la organización.

Para poder medir el clima laboral se trabajó con la escala de Clima Laboral CL-SPC.

Naccha, J. (2017). La gestión del talento humano y el clima organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud. Universidad Cesa Vallejo Lima, Perú.

La investigación realizada en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud tiene como principal objetivo determinar el vínculo entre el clima organizacional y la gestión del talento humano que están de la mano con la productividad, efectividad y el cumplimiento de objetivos.

La investigación se llevó a cabo encuestando a 110 trabajadores. Los resultados del diagnóstico dan como resultado un valor bajo analizando las variables del clima organizacional y la gestión del talento humano. Con estos resultados se diseñó una estrategia para posibilitar una gestión de talento humano más eficiente.

Montenegro, I. & Paredes, W. (2019) Impacto de un plan de servicios y reconocimiento en el clima organizacional de una empresa.

La presente investigación se desarrolló en la Unidad Minera Atacocha en la ciudad de Pasco y tiene como principal objetivo determinar el impacto de un plan de servicios y el clima organizacional en la empresa.

Se realizó en diagnóstico situacional enfocándose a diferentes indicadores como son el porcentaje de oportunidades de progreso, el porcentaje de compañerismo, el porcentaje de trabajadores apoyados por su jefe y otros indicadores.

Como propuesta de mejora para dar solución a la problemática evidenciada en el diagnóstico se propuso la creación de un plan de

servicios cuya inversión genera un beneficio de 2.73 nuevos soles por cada 1 nuevo sol invertido.

## 2.2. Marco conceptual

### 2.2.1. Propuesta

#### 2.2.1.1. Definición

Como lo indican Pons & Villa (2013, p. 32), la propuesta es planificar y ostentar un pensamiento a fin de establecer un vínculo directo y este sea aceptado.

Considerando lo explicado por Brito (2010, p. 13), es la presentación de un propósito o pensamiento a un individuo para que lo reconozca y de su consentimiento para efectuarlo.

#### 2.2.1.2. Características

Como lo explica Ackoff (2012, p. 109) las características de una propuesta son:

- Que sea contundente: La idea principal, representa la oportunidad de que puedan adquirir tus productos mostrando una diferencia con la competencia.
- Que sea atractiva: El cliente objetivo desconoce lo que quiere hasta que se le describe el propósito, y este es el conocimiento por el cual debes acertar tus actividades comerciales para luego agradar con un ofrecimiento basado en aquello que el cliente necesita.

- Debe crear valor para los clientes: Debido a que no se entregue valor agregado a la población objetivo, la estrategia y/o acción de valor no podría mantenerse en una línea de tiempo. Analiza las necesidades y planea darlo en cada uno de los productos.
- Que sea simple y entendible: El cliente no se interesa de un producto por cuan innovador sea, sino porque uso le puede dar. Es por ello, que resulta importante dar a conocer los beneficios del producto, siendo que ello permitirá que el cliente podrá transmitir a otros posibles consumidores.
- Que sea Diferente: El enfoque de esta característica se relaciona con el resultado de ser económico o diferenciado. Si es que el bien o servicio ofertado se encuentra basado en el precio, es importante que se desarrolle una estrategia de diferenciación.
- Que se pueda cumplir: Resulta cotidiano que los propietarios de ideas de negocio se encuentren distraídos con un enfoque de oferta que contemple las opciones de bueno, bonito y barato, sin embargo, ello resulta muchas veces no ser el método más eficiente el cual pueda aplicar. No sirve causar una falsa expectativa en el público objetivo de ofertar algo que no se pueda alcanzar.

- Que sea rentable: El emprendimiento de una oportunidad de negocio debe considerar establecer, otorgar y desarrollar un valor agregado, por lo que el resulta necesario buscar la diferencia, atraktividad y rentabilidad.
- Que genere emociones, sentimientos y conexión con el cliente: El ofrecimiento de valor que nos lleve a conseguir y captar a clientes con los que queden satisfechos; con nuestros productos eso conlleva a lograr mejores experiencias y acercamiento a ellos logrando así una nueva forma de ver el mercado.
- Que venda: Lo que desea la propuesta será la de atraer a tus clientes constantemente siempre deseando ir por más. El negocio que propongas tiene que ver la necesidad que cree tendencia y que consigas que tus compradores estén convencidos de lo que se ofrezca.

### 2.2.1.3. Tipología

Como lo indica Mejía (2015, p. 54) los tipos de propuestas están orientadas a:

- Mejora Continua: En el tema de las mercancías de un negocio para llegar al éxito tendrá que mantenerse en el mercado por mucho tiempo. Tendrá que preocuparse por ofrecer a sus clientes productos innovadores basándose en la calidad en el prestigio de la marca y estandarización de la misma y de esa

manera hacerse de un nombre y cada vez poder captar más clientes potenciales.

- Propuesta de Valor: Una empresa o negocio tienen que tener en cuenta los productos de mayor demanda y ver la manera de lanzar ofertas que sean asequibles al público en general.
- Propuesta de Proyecto: Toda empresa o negocio debe tener en cuenta antes de lanzarse al mercado, un estudio de factibilidad, para de esa manera evitar pérdidas futuras.

## 2.2.2. Mejora

### 2.2.2.1. Definición

Como lo señala el Ministerio de Fomento (2005, p. 13) se define como acción de mejora aquella que al ejecutarla cambiara la manera actual del desarrollo de los procesos en una organización. Al realizarlas estas se reflejan directamente en la mejora de los indicadores. Hay diferentes formas de mejorar un proceso, las cuales pueden ser por aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico.

### 2.2.2.2. Características

Como lo fundamenta Riquelme (2020) las características de una mejora son:

- La mejora debe realizarse de manera continua y progresiva.

- Se tiene que englobar todas las actividades que realiza la empresa,
- esto tiene que realizarse en todos sus niveles.
- Al implementar una mejora se incurre en una inversión, ya sea en
- tecnología avanzada, maquinaria o equipos con mayor eficiencia, el poder satisfacer a nuestros clientes, también las capacitaciones que se realizaran de manera continua a los colaboradores, la investigación que se realizara y el desarrollo.
- Los colaboradores de la organización tienen que conocer todo lo necesario para poder satisfacer a los clientes, de tal forma que puedan ofrecer la diversidad de productos o servicios de la empresa.
- Analiza todo lo necesario para poder cumplir con las exigencias del cliente, por ejemplo, sus necesidades y gustos; debido a que estos son la principal fuerza para mejorar.
- Al implantar un proceso de mejora dentro de la organización, la empresa está abierta al cambio como también acepta retos y desafíos.
- Tiene que realizarse un estudio del proceso que permita descubrir las oportunidades de mejora que tiene la organización y desarrollar una estrategia para realizar la mejora.

- Debe incluir una retroalimentación entre diferentes personas que afectan directamente al proceso, como por ejemplo entre el fabricante y el cliente y entre el fabricante y los proveedores.
- Se debe controlar las diferentes etapas del proceso.

### 2.2.2.3. Beneficios

Como lo indica el Ministerio de Fomento (2005, p. 13) los beneficios la mejora son:

- Se reducirá los recursos utilizados como son materiales, personas, dinero mano de obra, etc. Para así poder aumentar la eficiencia.
- Se acortarán tiempos para aumentar la productividad.
- Un beneficio adicional es que se podrá tener una visión sistemática de los procesos que realiza la organización.

## 2.2.3. Modelo EFQM

### 2.2.3.1. Definición

Como lo indica el Modelo EFQM (2019) que sus siglas significan Modelo Europeo de Excelencia Empresarial es un modelo de carácter no normativo que desarrolla el concepto de la Calidad Total y está orientado hacia la Excelencia. El objetivo es la evaluación del progreso de un Sistema de Gestión de una determinada organización, basándose en los criterios propios del Modelo. Una vez adquirido, la empresa recibirá el reconocimiento de las

organizaciones públicas por la mejora continua de su gestión hacia la excelencia. Este Modelo integra herramientas normativas tales como ISO o herramientas industriales de gestión. Para que su aplicación se realice con éxito, es necesario conocer las características generales y específicas (por áreas de actividad) de la empresa. Los criterios propios del modelo están divididos en dos grandes grupos: Los agentes y los resultados.

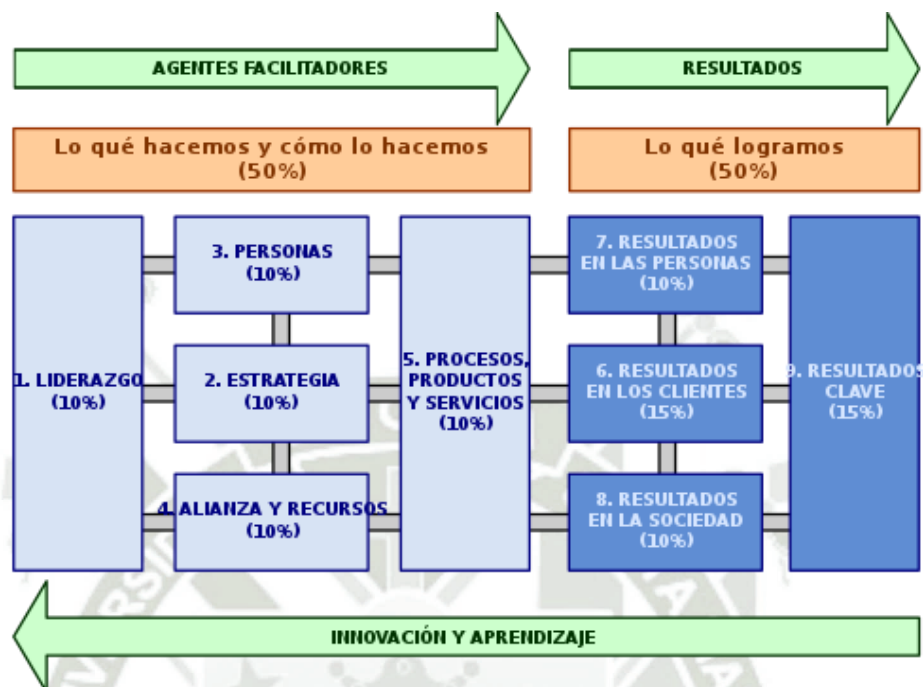
Los Agentes son las causas de los resultados. Han de tener un enfoque bien fundamentado e integrado con otros aspectos del sistema de gestión. Su efectividad ha de revisarse periódicamente con objeto de aprender y mejorar. Han de estar sistemáticamente desplegados e implantados en las operaciones de la organización.

- Liderazgo: Comportamiento y actitudes del equipo directivo y de los demás líderes de la organización que fomentan una cultura de gestión de la calidad. -  
Personas: Cómo se aprovecha en la empresa el potencial máximo de su plantilla de trabajadores.
- Política y estrategia: Se refiere a cómo se formula, desarrolla y revisa la política empresarial y cómo la convierte en planes y acciones.
- Alianzas y recursos: Gestión por parte de la organización de sus recursos disponibles de manera eficaz y eficiente.

- Procesos: Procesos de gestión, revisión, identificación y mejora de los procesos presentes en la organización.
- En cuanto a los apartados dentro de los Procesos, representan lo que la organización consigue para cada uno de sus agentes y para la sociedad.
- Resultados en las personas: Resultados personales conseguidos en las personas como la satisfacción de los empleados.
  - Resultados en los clientes: Comparación entre los objetivos y el producto final resultante de la ejecución de la actividad empresarial.
  - Resultados en la sociedad: Qué ha conseguido la organización en relación con la sociedad. Los Resultados han de mostrar tendencias positivas, compararse favorablemente con los objetivos propios y con los resultados de otras organizaciones, estar causados por los enfoques de los agentes y abarcar todas las áreas relevantes.

**Figura 1**

*Modelo EFQM*



Nota: (EFQM, 2019).

Como lo indica el Club de excelencia en Gestión (2019), es un modelo que no tiene normas, pero sí ciertos criterios. El Modelo EFQM, llamado de Excelencia desde el año 1999, tiene como objetivo ayudar a las organizaciones (empresariales o de otros tipos) a conocerse mejor a sí mismas y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento. Total Quality Management (TQM) publica en su portal la idea básica del Modelo que es proporcionar a las organizaciones una herramienta de mejora de su sistema de gestión. La herramienta no dice cómo hay que hacer las cosas, respetando así las características de cada organización y la experiencia de sus miembros.

### 2.2.3.2. Ventajas

La ventaja del modelo es servir como guía operativa, para luego de conocida la situación inicial planificar la mejora continua. Las organizaciones lo pueden utilizar para ayudarse a desarrollar su visión y alcanzar sus metas a futuro de una manera tangible. Sirve como instrumento a las organizaciones que necesitan identificar y entender la naturaleza de su negocio o procesos. Es una herramienta que permite establecer un mismo lenguaje y modo de pensar en toda la organización.

### 2.2.3.3. Recursos

El recurso más importante que tiene que desarrollarse para conseguir resultados exitosos es el del personal. Es aquí cuando surge la necesidad del liderazgo personal y colectivo, sustentado en importantes herramientas de la gestión, la planificación y la mejora de los recursos humanos, sobre la base de la evaluación de los resultados. En este proceso es vital la comunicación y la capacidad de adaptación al proceso de cambio. Este agente se efectúa por los diferentes medios:

- Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos
- Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización

- Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización
- Existencia de un diálogo entre las personas de la organización
- Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización
- Política y estrategia o agente facilitador.

#### 2.2.3.4. Criterios

Se debe evaluar cómo y en base a qué la organización establece su política y estrategia. Se evalúa el cumplimiento del plan estratégico. Una vez definida dicha política y estrategia se tratará la manera en que la implanta, la revisa y modifica, de manera que sea la adecuada a la situación de la organización en cada momento. La política y la estrategia están orientadas al desarrollo y actualización de la misión organizacional, la visión, los valores que las caracterizan, las metas fijadas para la actualidad y el futuro, a través de diferentes indicadores e índices, que presupone una mayor cohesión organizacional para consolidar su desempeño en todos sus niveles jerárquicos y productivos. Es explicado por los siguientes subcriterios:

- Las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés son el fundamento de la política y estrategia

- La información procedente de las actividades relacionadas con la medición del rendimiento, investigación, aprendizaje y creatividad son el fundamento de la política y estrategia
- Desarrollo, revisión y actualización de la política y estrategia
- Comunicación y despliegue de la política y estrategia a través de un esquema de procesos clave

- Recursos y alianzas o agente facilitador 4

Este criterio evalúa cómo gestiona la organización sus alianzas externas y sus recursos más importantes con excepción de los recursos humanos a los que la EFQM contempla en el criterio 2 del modelo. “Cómo planifica y gestiona la organización sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente, generando cada vez mayor valor, a sus clientes y otros grupos de interés.

Se explica por los siguientes subcriterios:

- Gestión de las alianzas externas
- Gestión de los recursos económicos y financieros
- Gestión de los edificios, equipos y materiales
- Gestión de la tecnología

- Gestión de la información y del conocimiento
- Procesos o agente facilitador 5.

Como lo indica Fernandez, J. (2014) un proceso puede definirse como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí, que a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas de materiales o información con valor añadido. Se trata de cómo diseña, gestiona y mejora la organización sus procesos para apoyar su política y estrategia y satisfacer plenamente, generando cada vez mayor valor, a sus clientes y otros grupos de interés. Se describe con los siguientes subcriterios:

- Diseño y gestión sistemática de los procesos
- Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor
- Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes
- Producción, distribución y servicio de atención de los productos y servicios
- Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.

## 2.2.4. Capacidades dinámicas

### 2.2.4.1. Origen

El origen de las capacidades dinámicas se relaciona con las propuestas de Wernerfelt (1984), para quien se basan en las características internas de la organización, representan la clave para el establecimiento de las políticas y estrategias necesarias para alcanzar ventajas competitivas, rendimientos adecuados y al mismo tiempo mantener su propia supervivencia en pro de lograr el crecimiento.

Para los autores Bonet y González (2021), suponen que los recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones por una movilidad imperfecta. El conocimiento y los aprendizajes organizacionales se desenvuelven como la manera de acumular tecnología y competir de acuerdo a lo concebido, donde la interiorización y codificación de factores comunes.

En el mismo orden de ideas, para Acosta (2018), el origen de las capacidades dinámicas se relaciona con las capacidades que favorecen la adaptación y desarrollo de las empresas, responden a un determinado conjunto de criterios que explican su valor y escasez, fruto de su heterogeneidad entre empresas y de su imperfecta movilidad, y son, al mismo tiempo, insustituibles, difíciles de imitar e intransferible.

Mientras que, para Muñoz y Reinel (2018), las capacidades dinámicas se conciben como las diversas habilidades, procesos, procedimientos, estructuras organizativas, reglas de decisión y disciplinas que permiten la detección y captura de las oportunidades que aparecen en una empresa. Su desarrollo permite crear, implementar y proteger el conjunto de activos intangibles que en el largo plazo permiten obtener un planificado rendimiento.

#### **2.2.4.2. Definición**

Según Eisenhardt k. & Martin J. (2000), la definición de capacidades dinámicas es un conjunto de procesos específicos e identificables tales como desarrollo de productos, toma de decisiones y alianzas estratégicas. Constituyéndose en las habilidades y destreza de la organización para desarrollar sus competencias actuales, y simultáneamente crear e implementar nuevas capacidades para crear nuevos productos que permitan responder a los cambios dinámicos del entorno.

Como lo indica Wang, C. & Ahmed, P. (2007), las capacidades dinámicas consisten en la orientación del comportamiento de la organización para integrar, reconfigurar y renovar sus recursos y capacidades en respuesta a los cambios del entorno y así lograr y mantener ventajas competitivas.

### 2.2.4.3. Tipos de capacidades

- **Capacidad de absorción**

Como lo indica Toro (2019), es un concepto relacional que define la habilidad para identificar, asimilar, transformar y explotar conocimiento externo. Se trata de captar dos tipos de procesos relacionados:

- Interacciones de conocimiento internas a las empresas, cuyas prácticas y dinámicas se integran en la rutina organizacional.
- Interacciones externas que permiten captar conocimiento e integrarlo.

Lo que señala Acosta (2018) respecto a la capacidad de absorción es que hace referencia a la capacidad de una organización para reconocer, localizar y adquirir conocimiento crítico para su actividad de fuentes externas. Para su logro, se debe disponer de conocimientos previos básicos, y una parte de conocimiento de la organización que enseña debe ser totalmente distinto para permitir una efectiva y creativa utilización del nuevo conocimiento por parte de la que lo recibe.

Por su parte López (2018) lo define como la habilidad de la empresa para identificar, asimilar y explotar el conocimiento del entorno. Sirve para reconocer el valor de la nueva información, asimilarla y aplicarla para fines comerciales y en los procesos de innovación.

- **Capacidad de innovación**

Respecto al tema, Acosta (2018) lo define como la habilidad de la organización para el desarrollo de nuevos productos y servicios, nuevos métodos de producción, identificación de nuevos mercados, el descubrimiento de fuentes de suministro, así como formas organizativas, alineadas con la orientación estratégica. En resumen, innovar enlaza los recursos y capacidades organizacionales en entornos de rápido cambio, donde se requiere avanzar para mantenerse activo.

Como indica López (2018) implica el desarrollo de productos, así como la acción empresarial, y por lo tanto, las capacidades de innovación que ya están cubiertas por las contribuciones de las capacidades dinámicas. En contrario a esto, el término innovación es utilizado para describir la naturaleza de las capacidades de innovación, además de las capacidades adaptativas y de absorción, como las tres formas principales de capacidades que existen. La selección de productos y modelos de negocio es parte de los micros fundamentos de las capacidades dinámicas. Estos dos procesos comerciales centrales son fundamentales para la innovación. Por otro lado, podemos ver que las capacidades dinámicas son más que solo capacidades de innovación, por ejemplo, identificamos esto en el desarrollo de productos que también puede relacionarse con negocios existentes.

Un planteamiento similar presenta Martelo (2017) refiriéndose a la capacidad de innovación, la cual no se puede definir claramente en un solo concepto. Pues implica rutinas para cambios o adaptaciones de orden superior. Al respecto, las capacidades dinámicas han cubierto la mayoría de los temas discutidos en la literatura de innovación, al menos en un nivel de análisis de gestión estratégica. El descubrimiento de las capacidades dinámicas se dan los procesos de desarrollo de productos, además de la toma de decisiones estratégicas, la integración de recursos y las adquisiciones. Donde el rol que cumple el emprendedor configura el entorno, más allá de solo adaptarse.

- **Capacidad de aprendizaje**

El criterio de Rajadell (2019) señala que el aprendizaje es la agilidad, voluntad y capacidad de una persona para aprender de la experiencia y luego aplicar estas lecciones y conocimientos para tener éxito en las nuevas situaciones. Se centra en aprender la experiencia y luego aplicarla en situaciones laborales.

Como lo indica Acosta (2018) la capacidad de aprendizaje es la habilidad organizacional para crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e interorganizacional, sobre la base de una cultura que lo facilite y permita las condiciones para desarrollar nuevas

potencialidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar la oferta existente y mejorar procesos, orientados a la sostenibilidad y dependerá de la habilidad que la organización tenga para reconocer y valorar el nuevo conocimiento externo e interno, asimilarlo y explotarlo con fines comerciales.

Así también lo define López (2018), la capacidad de aprendizaje son recursos para actuar de manera competente.

Se basan en habilidades, conocimientos, experiencias que el capital humano emplea para afrontar situaciones. Suponen operaciones menores implicadas en las competencias, que son operaciones más complejas.

- **Capacidad de adaptación**

Lo que indica Robín (2021), esta capacidad es la facilidad que posee una organización para adaptarse lo antes posibles cambios en el entorno. La adaptación promueve cambio y flexibilidad. El arte de adaptarse a los cambios no tiene por qué ser traumático; es más, los beneficios pueden ser extraordinarios.

Según lo define Acosta (2018), es la habilidad que poseen las organizaciones para transformarse con la finalidad de analizar los cambios (pronosticados y no pronosticados) que se experimentan en un determinado contexto. Se centra en evaluar el modo bajo el cual la organización se comporta para sortear los elementos. Nacen de la necesidad de romper

el equilibrio existente, para transformarlo en factores competitivos; ello implica tareas para minimizar la interacción de fuerzas.

Como lo describe López (2018), es la habilidad de la empresa para alterar su comprensión de las expectativas del mercado, aumenta como resultado del aumento de los límites de la empresa. Sin embargo, la mayor comprensión y la exposición correspondiente a nuevas oportunidades empresariales es el antecedente crítico de las actividades empresariales tangibles emprendidas para capturar el valor de oportunidad. Es recomendable tener un enfoque para promover la oportunidad pese a la incertidumbre.

## **2.2.5. Gestión del talento humano**

### **2.2.5.1. Definición**

Denominado por Pereda y Berrocal (2011), como dirección de recursos humanos. Consideran al personal como un recurso competitivo; el cual, si se encuentra correctamente guiado, desarrollado y establecido en la organización, generara un valor agregado. Según su percepción, la manera correcta de gestionar los recursos humanos, es tener un enfoque proactivo, impulsando en el personal la solución de problemas; además, plantea que debe ser una gestión integrada; es decir, que todos los procesos dentro del área de recursos humanos, se encuentren planificados y alineados dentro de un mismo objetivo; considera también

que el puesto encargado de la gestión de personas, debería ocupar un nivel estratégico dentro de la organización, debido a su importancia; finalmente, estima que la gestión de recursos humanos se debe basar en un enfoque de rasgos y de competencias.

De acuerdo con Chiavenato (2008), ya que las personas son quienes agregan valor a la organización, se deben tener en cuenta una serie de aspectos al momento de gestionarlos; puesto que el factor humano correctamente gestionado, realizara eficaz y eficientemente su trabajo; por ende, los productos o servicios mantendrán fidelizados a los clientes, y traerá consigo estados financieros favorables para la organización. Es importante tener en cuenta que el área de gestión del talento humano trabaja de la mano con el cliente interno y jefes de línea.

#### **2.2.5.2. Objetivos**

Según Chiavenato (2008), la gestión del talento humano busca cumplir una serie de objetivos, que son:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos: El área de recursos humanos, debe tener en claro los objetivos y metas de la organización.
- Proporcionar competitividad a la organización: Es decir, lograr que los trabajadores dentro de la organización se desarrollen de tal manera que alcancen su máximo potencial, aumentando su

desempeño; favoreciendo así a la ganancia de los colaboradores y de la organización.

- Suministra empleados bien motivados y entrenados:  
Para el logro de este objetivo, es necesario brindar al personal las capacitaciones adecuadas para su correcto desempeño; en cuanto la motivación, es necesario dar el reconocimiento por un trabajo correctamente realizado.
- Permite la autorrealización y satisfacción del personal: Este objetivo logra que los trabajadores se sientan identificados y a gusto realizando sus actividades; y como consecuencia, aumenten las probabilidades de su permanencia en la organización.
- Es importante cumplir las expectativas del trabajador.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Para el logro de este objetivo, es necesario, que la organización desarrolle un ambiente laboral óptimo para el trabajador, donde se le brinde seguridad y bienestar.
- Administrar e impulsar el cambio.
- Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable: el área de recursos humanos, debe ser la primera en cumplir este objetivo y desarrollarlo en las demás áreas de la organización.

Este punto se refiere a tener en cuenta los derechos y mostrar la transparencia de la organización.

Como lo indican Pereda & Berrocal (2011), es importante tener en cuenta, que al hablar de gestión del talento humano, nos referimos a personas que buscan desarrollarse, y la empresa es quien le tiene que brindar las herramientas necesarias para lograrlo; las personas tienen que servir como un impulsador dentro de la empresa, aprovechar su talento es fundamental; de manera contraria si no sabemos gestionarlo correctamente no tendremos trabajadores satisfechos, lo cual es un indicador crítico a corto y largo plazo.

### **2.2.5.3. Capital humano**

Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo. En sentido figurado se refiere al término capital en su conexión con lo que quizá sería mejor llamada la “calidad del trabajo” es algo confuso.

## CAPITULO III

### 3. Diagnostico Situacional

#### 3.1. La empresa

##### 3.1.1. Reseña histórica

Corporación Valkiria es una empresa joven de origen Arequipeño donde inicio su funcionamiento desde 2017, expandiéndose posteriormente a otras ciudades del territorio nacional, entre ellas Cusco la cual abrió sus puertas al público empresarial en el mes de octubre del año 2019, posesionándose rápido en el mercado local y departamental como uno de los principales competidores en lo que son servicios logísticos llegando principalmente al sector minero y afines.

Los servicios que ofrece la organización es el transporte del recurso humano con presencia en diferentes ciudades del país como es Cusco, Arequipa, Tacna, Lima y Moquegua.

En la actualidad Corporación Valkiria sigue creciendo en el rubro de transporte de personal y es así como la organización celebra cada año una mayor cantidad de contratos de servicios.

##### 3.1.2. Misión

Utilizar nuestras líneas de manera responsable y con integridad, buscando la excelencia en todo lo que hacemos para maximizar el valor

que entregamos a nuestros clientes, empleados, proveedores y comunidades.

### **3.1.3. Visión**

Nuestra visión es ser una empresa de referencia a Nivel Nacional, liderando en la prestación de servicio. Nuestra ventaja competitiva se desarrolla sobre la base de valores que guían el accionar de nuestros colaboradores e incluyen el cuidado del medio ambiente y la creación de valor económico para la comunidad, los clientes y empleados.

### **3.1.4. Objetivos**

Nuestro principal objetivo es Mejorar la Calidad de Vida, especialmente dentro de las empresas que buscan fomentar una estrategia más orientada a las personas.

### **3.1.5. Valores empresariales**

Los valores y principios que nos inspiran materializándonos en todo el accionar de nuestra empresa son:

- Calidad
- Confiabilidad
- Calidez
- Transparencia y Pasión

### 3.1.6. Principales clientes

Los principales clientes con los que la empresa trabaja son las mineras; pero la organización donde desarrolla más de 50% de servicios es en Hudbay Peru S.A.C.

**Figura 2**

*Principales Clientes*



The image shows the logo for HUDBAY, which consists of the word "HUDBAY" in a bold, black, sans-serif font. The letter "H" is stylized with a red vertical bar on its left side. The logo is centered on a white rectangular background.

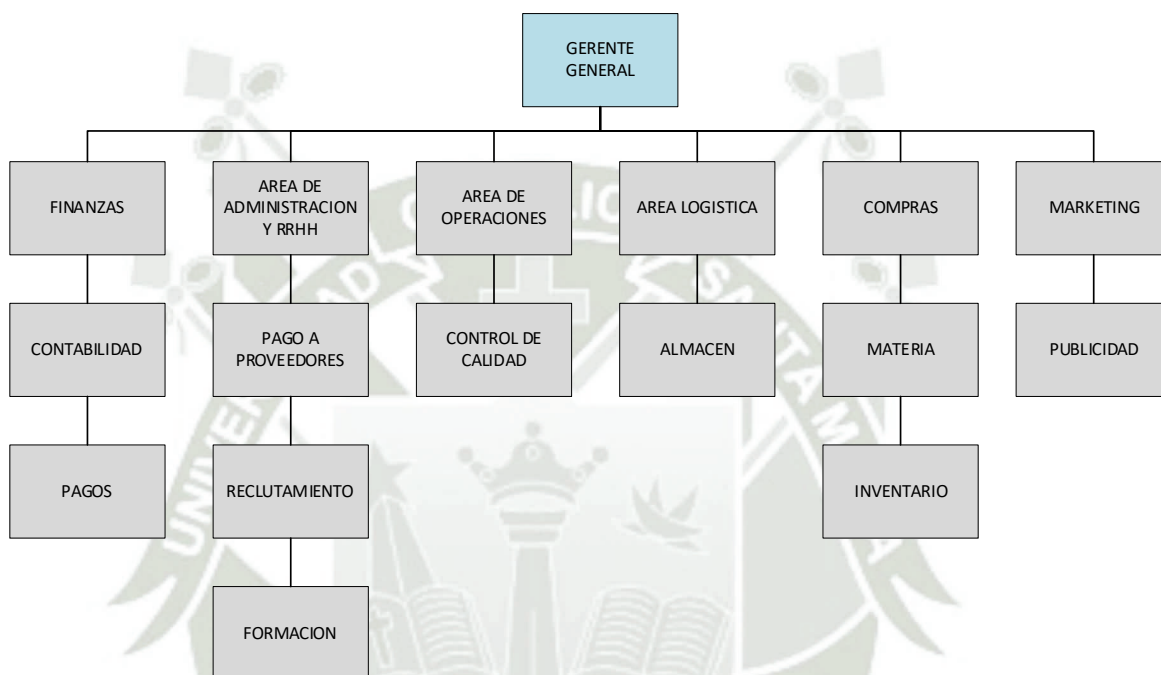
Nota: Hudbay (2021)

### 3.1.7. Organización

#### 3.1.7.1. Organigrama

**Figura 3**

*Organigrama Actual*



Nota: La Empresa

#### 3.1.7.2. Descripción de áreas funcionales

##### A) Área de finanzas

Manejan los recursos financieros y económicos de la empresa. Efectúan los pagos correspondientes a los trabajadores. Realizan la recepción, contabilización y depósito del dinero de los servicios que ofrece la organización. Mantienen actualizado el flujo de caja, buscando financiamiento en caso de ser necesario. Generan los estados financieros.

**B) Área de administración y recursos humanos**

Se encargan de todo tipo de trámite burocrático y administrativo y las actividades de gestión humana como el reclutamiento: selección y contratación de personal, la gestión de trámites y pagos de los sueldos, salarios y políticas de compensación a empleados, la fomentación de buenas relaciones laborales y motivación de los empleados y los trámites necesarios para llevar a cabo las actividades de la empresa.

**C) Área de operaciones**

Se trata del área de la empresa a cargo de coordinar las actividades que la organización ofrece a sus clientes (servicio de transporte de personal). Entre sus principales funciones se encuentra establecer la mejor ruta para el traslado del recurso humano, realizar coordinaciones para que las unidades se encuentren en las mejores condiciones, establecer el tiempo de traslado del personal, planificar los viajes a realizar en un periodo de tiempo, encontrar formas efectivas de reducir el coste de operaciones para poder maximizar los beneficios de la empresa, manteniendo las unidades de transporte en buen estado y buscando alternativas más eficientes en las etapas, innovar y mejorar: Detectar procesos mejorables y pensar innovaciones para minimizar tiempo y costes.

**D) Área de logística**

Cumplen las normas de almacenamiento, embalaje, distribución entrega de materiales a utilizar para dar mantenimiento a las unidades de transporte. Establecen estrategias de distribución de herramientas, para maximizar el uso eficiente del personal de los almacenes y garantizar que las herramientas y repuestos se encuentren listas para poder realizar el mantenimiento de las unidades.

**E) Área de compras**

Garantizan el abastecimiento de los materiales y herramientas de consumo interno. Mantienen actualizados los inventarios, lo que implica que controla el nivel de stock disponible para la empresa. Realizan un seguimiento a las órdenes de compra, a fin de verificar la culminación del proceso.

**F) Área de Marketing**

El equipo de marketing se encarga del desarrollo de las estrategias necesarias para posicionarse en el mercado, darse a conocer, mejorar la oferta y aumentar las ventas del servicio, mediante estas funciones son de investigación de mercados: analizan a los consumidores, sus preferencias, gustos, hábitos, etc. y se llevan a cabo estudios de mercado para generar una necesidad del producto. También analizan la competencia, su estrategia, público, ventajas, fortalezas y debilidades, planificar la estrategia: es necesario crear una

estrategia para alcanzar los objetivos de la empresa y ejecutar el desarrollo de esta distribuyendo recursos, asignando tareas, coordinando actividades y consumando acciones, promoción de ventas: se trata de informar, a través de distintos canales, a los consumidores sobre los productos o servicios de la compañía, animándolos a adquirirlos mediante publicidad y promociones.

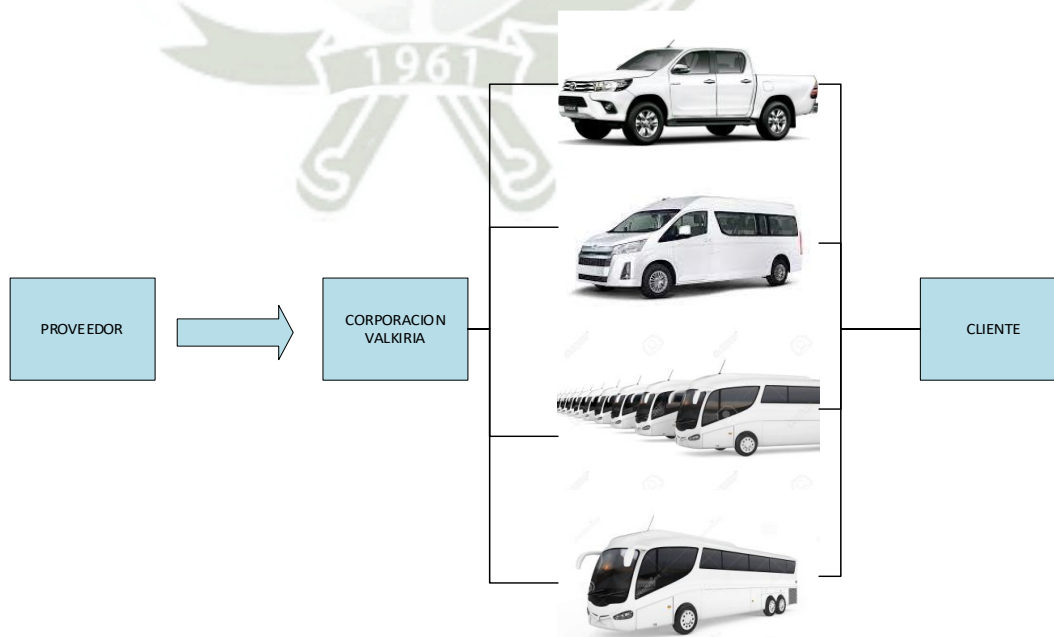
### 3.2. Cadena de suministros

La corporación Valkiria brinda servicios personalizados al trasladar el personal a su destino ya que cuentan con una flota diversificada y personal capacitado para cubrir las necesidades de los clientes.

En la siguiente figura se puede ver la cadena de suministro de la corporación se relaciona de la siguiente manera:

**Figura 4**

*Cadena de suministro*

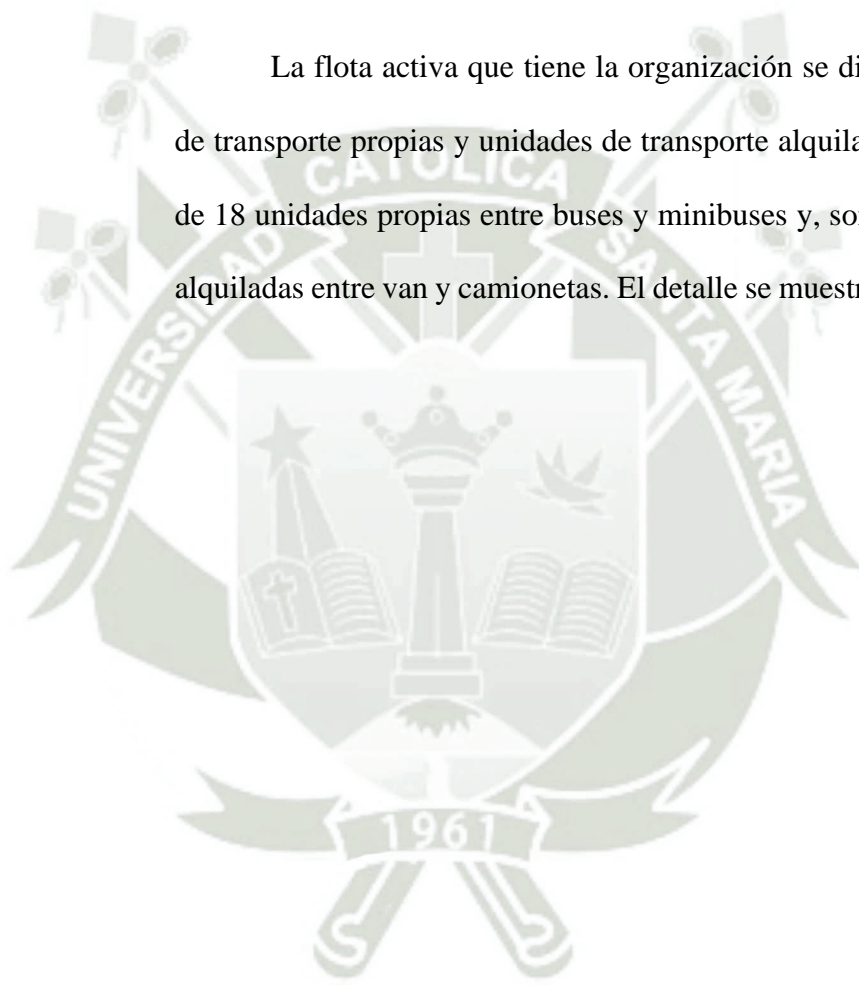


Nota: La Empresa

La corporación Valkiria adquiere sus unidades de transporte con tecnología de punta y garantía otorgada por el proveedor. La flota de unidades se encuentra disponible para cubrir cualquier ruta que se pueda asignar sin importar la cantidad de personal a trasladar a su destino final.

### 3.2.1. Flota activa

La flota activa que tiene la organización se divide en unidades de transporte propias y unidades de transporte alquiladas. Son un total de 18 unidades propias entre buses y minibuses y, son 12 las unidades alquiladas entre van y camionetas. El detalle se muestra a continuación:



**Tabla 2***Flota Activa Propia*

CODIGO INTERNO	PLACA	TIPO VEHÍCULO	MARCA	CONTROL	CAT.	ASIENTOS	AÑO DE FABRICACION	CARROCERIA	ESTADO
390	D1D-951	BUS	VOLVO	REGULAR	1	50	2015	OMNIBUS	PROPIA
391	D1C-966	BUS	VOLVO	REGULAR	1	50	2015	OMNIBUS	PROPIA
392	BVU-542	BUS	VOLVO	REGULAR	1	50	2017	OMNIBUS	PROPIA
393	BVT-415	BUS	VOLVO	REGULAR	1	50	2017	OMNIBUS	PROPIA
394	BVV-179	BUS	VOLVO	REGULAR	1	50	2019	OMNIBUS	PROPIA
395	BVT-685	BUS	VOLVO	REGULAR	1	50	2019	OMNIBUS	PROPIA
396	BVV-286	BUS	VOLVO	REGULAR	1	50	2021	OMNIBUS	PROPIA
397	BVU-442	BUS	VOLVO	REGULAR	1	58	2021	OMNIBUS	PROPIA
398	BVU-601	BUS	VOLVO	REGULAR	1	50	2021	OMNIBUS	PROPIA
399	BXJ-582	BUS	VOLVO	REGULAR	1	50	2022	OMNIBUS	PROPIA
400	BXL-059	BUS	VOLVO	REGULAR	1	50	2022	OMNIBUS	PROPIA
401	BXL-404	BUS	VOLVO	REGULAR	1	50	2022	OMNIBUS	PROPIA
402	BXL-034	BUS	VOLVO	REGULAR	1	50	2022	OMNIBUS	PROPIA
MN81	T6Y-959	MINIBUS	MERCEDES BENZ	REGULAR	1	28	2015	OMNIBUS	PROPIA
MN82	T6Y-958	MINIBUS	MERCEDES BENZ	REGULAR	1	28	2015	OMNIBUS	PROPIA
MN83	T6Y-960	MINIBUS	MERCEDES BENZ	REGULAR	1	28	2015	OMNIBUS	PROPIA
MN84	T6Y-963	MINIBUS	MERCEDES BENZ	REGULAR	1	28	2015	OMNIBUS	PROPIA
MN85	T7O-958	MINIBUS	MERCEDES BENZ	REGULAR	1	27	2016	OMNIBUS	PROPIA

Nota: La Empresa

**Tabla 3***Flota Activa Alquilada*

CODIGO INTERNO	PLACA	TIPO VEHÍCULO	MARCA	CONTROL	CAT.	ASIENTOS	AÑO DE FABRICACION	CARROCERIA	ESTADO
C322	VDJ-950	CAMIONETA	TOYOTA	DOMICILIOS	1	4	2018	CAMIONETA	ALQUILADA
C323	VEI-950	CAMIONETA	TOYOTA	DOMICILIOS	1	4	2019	CAMIONETA	ALQUILADA
C324	VFA-960	CAMIONETA	TOYOTA	DOMICILIOS	1	4	2019	CAMIONETA	ALQUILADA
S441	VFX-969	VAN	RENAULT	DOMICILIOS	1	16	2017	MICROBUS	ALQUILADA
S442	VFY-961	VAN	RENAULT	DOMICILIOS	1	16	2017	MICROBUS	ALQUILADA
S444	VFN-951	VAN	RENAULT	DOMICILIOS	1	16	2017	MICROBUS	ALQUILADA
S445	VDU-952	VAN	RENAULT	DOMICILIOS	1	16	2018	MICROBUS	ALQUILADA
S446	VFV-964	VAN	RENAULT	DOMICILIOS	1	16	2018	MICROBUS	ALQUILADA
S447	XAY-965	VAN	RENAULT	DOMICILIOS	1	16	2018	MICROBUS	ALQUILADA
S448	ZDM-965	VAN	RENAULT	DOMICILIOS	1	16	2020	MICROBUS	ALQUILADA
S449	VFR-959	VAN	RENAULT	DOMICILIOS	1	16	2020	MICROBUS	ALQUILADA
S450	VFY-969	VAN	RENAULT	DOMICILIOS	1	16	2020	MICROBUS	ALQUILADA

Nota: La Empresa

### 3.3. Análisis FODA

Para poder realizar un análisis FODA en la organización es necesario conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa con la finalidad de realizar una evaluación y proporcionar una visión clara y comprensiva que ayude a la toma de decisiones estratégicas.

#### 3.3.1. Fortalezas

- A. **Flexibilidad y adaptabilidad:** la organización se adapta rápidamente a los cambios en la demanda o en el mercado.
- B. **Servicio personalizado:** la organización ofrece un servicio más personalizado y cercano a los clientes, lo que genera una mayor lealtad y satisfacción.
- C. **Costos operativos reducidos:** los costos fijos y operativos son menores en comparación con grandes empresas de transporte.
- D. **Relaciones cercanas con clientes:** capacidad de conocer mejor a los clientes y ofrecer un servicio más personalizado.

#### 3.3.2. Oportunidades

- A. **Crecimiento del mercado de transporte:** aumento de la demanda de transporte de personal en diferentes industrias.
- B. **Tecnología y digitalización:** implementar tecnologías como aplicaciones móviles para la reserva y seguimiento de transporte puede atraer a clientes que buscan conveniencia.

C. **Alianzas:** establecer alianzas con empresas que necesiten transporte de personal o con otras empresas de servicios complementarios puede abrir nuevas oportunidades.

D. **Tendencias en movilidad sostenible:** la creciente preocupación por el medio ambiente puede crear oportunidades para ofrecer soluciones de transporte más ecológicas.

### 3.3.3. Debilidades

A. **Recursos limitados:** como empresa se tienen limitaciones en recursos financieros, humanos y tecnológicos.

B. **Menor capacidad de escala:** la capacidad para manejar grandes volúmenes de transporte o expandirse rápidamente está restringida.

C. **Dependencia de clientes clave:** se depende demasiado de unos pocos clientes grandes, lo cual puede ser riesgoso si alguno de ellos se va.

D. **Reconocimiento de la empresa:** el difícil competir con empresas más grandes y establecidas en términos de reconocimiento de marca.

### 3.3.4. Amenazas

A. **Competencia intensa:** la presencia de empresas grandes y bien establecidas es amenaza significativa, especialmente las que ofrecen en los servicios que ofrece la organización.

- B. Cambios regulatorios:** nuevas regulaciones o cambios en las leyes de transporte pueden afectar la operativa y los costos de la empresa.
- C. Fluctuaciones económicas:** las recesiones económicas o fluctuaciones en la economía pueden reducir la demanda de servicios de transporte de personal.
- D. Problemas de seguridad:** los accidentes o problemas de seguridad pueden afectar la reputación y resultar en gastos imprevistos.

### 3.4. Análisis actual de las capacidades

Para poder realizar un análisis de cómo se encuentran las capacidades dinámicas en el área de operaciones de la organización se desarrollarán diversos indicadores los cuales son:

#### 3.4.1. Indicadores de capacidad de innovación

##### 3.4.1.1. Inversión para nuevos servicios

La organización a medida que pasan los años ha invertido en mejorar su flota dando nuevos servicios a sus clientes, es por ello que ha gestionado la compra de unidades de transportes como son los ómnibus.

Para poder calcular el promedio de inversión de nuevos servicios se utilizará el promedio de inversión en las nuevas unidades a lo largo de los últimos 5 años.

Cantidad de unidades adquiridas: 9

Costo de cada unidad:

Cantidad de años: 5

**Tabla 4**

*Adquisición de Nueva Flota*

CODIGO INTERNO	PLACA	MARCA	CAT.	AÑO DE FABRICACION	CARROCERIA	PRECIO DE ADQUISICION
394	BVV-179	VOLVO	1	2019	OMNIBUS	\$ 200,000.00
395	BVT-685	VOLVO	1	2019	OMNIBUS	\$ 200,000.00
396	BVV-286	VOLVO	1	2021	OMNIBUS	\$ 210,000.00
397	BVU-442	VOLVO	1	2021	OMNIBUS	\$ 210,000.00
398	BVU-601	VOLVO	1	2021	OMNIBUS	\$ 210,000.00
399	BXJ-582	VOLVO	1	2022	OMNIBUS	\$ 240,000.00
400	BXL-059	VOLVO	1	2022	OMNIBUS	\$ 240,000.00
401	BXL-404	VOLVO	1	2022	OMNIBUS	\$ 240,000.00
402	BXL-034	VOLVO	1	2022	OMNIBUS	\$ 240,000.00

Nota: La Empresa

$$Inversion\ para\ nuevos\ servicios = \frac{\text{suma de inversion de nuevas unidades}}{\text{cantidad de años}}$$

$$Inversion\ para\ nuevos\ servicios = \frac{1,990,000.00}{5}$$

$$Inversion\ para\ nuevos\ servicios = \$ 398,000.00$$

Como muestra el indicador, la organización invierte en promedio \$398,000.00 por año para adquirir nuevas unidades, esto demuestra que la empresa tiene capacidad para invertir ya que conoce como se mueve el negocio.

### 3.4.2. Indicadores de capacidad organizacional

#### 3.4.2.1. Retención de trabajadores

La retención de trabajadores es muy importante para alimentar la gestión de personal. Los trabajadores permanentes no necesitan recibir inducciones como un operario nuevo, además de que los colaboradores son promotores de los servicios que ofrece la empresa a sus clientes.

TF = Número de trabajadores al final del período en el área de operaciones.

TN = Número de nuevos trabajadores durante el período en el área de operaciones

TS = Número de trabajadores al inicio del período en el área de operaciones.

$$\% \text{Retencion de trabajadores} = \left( \frac{TF - TN}{TS} \right) * 100$$

TF: 47

TN: 11

TS: 45

$$\% \text{ Retencion de trabajadores} = \left( \frac{47 - 11}{45} \right) * 100$$

$$\% \text{ Retencion de trabajadores} = 80.00\%$$

Después de aplicar el indicador nos muestra que en el año 2022 se obtuvo que el 80% de los trabajadores del área de operaciones permanecieron en su puesto de trabajo, en cambio un 20% se retiró de la organización.

### 3.4.3. Indicadores de capacidad de integración

#### 3.4.3.1. Porcentaje de competencias adquiridas

Este indicador muestra el trabajo conjunto que realiza la organización y los colaboradores, debido a que mediante esto se puede ver si realmente está funcionando las capacitaciones que recibe el personal del área de operaciones.

Para poder desarrollar el indicador se necesita conocer el número de competencias adquiridas en un periodo de tiempo donde la gerencia observó al área de operaciones y el número de competencias esperadas en un periodo de tiempo.

CA: Competencias adquiridas

CE: Competencias esperadas

$$\% \text{ de competencias adquiridas} = \left( \frac{\text{Competencias adquiridas}}{\text{Competencias esperadas}} \right) * 100$$

CE: 6

CA: 1

$$\% \text{ de competencias adquiridas} = \left(\frac{1}{6}\right) * 100$$

$$\% \text{ de competencias adquiridas} = 16.67\%$$

Este indicador demuestra que el personal no aprovecha las capacitaciones dadas por la organización, como se observa se tiene que solo el 16.67% de capacitaciones realizadas en la empresa dieron resultados positivos y generó el aumento de las competencias en los colaboradores de la organización.

#### **3.4.3.2. Porcentaje de cumplimiento de Metas de Beneficios Corporativos**

Este indicador muestra como la organización logra firmar convenios corporativos en beneficio de sus colaboradores. Para poder desarrollarlo se necesita tener la meta para un periodo de tiempo y la cantidad de beneficios firmados.

MB: Meta de beneficios corporativos

CB: Cantidad de beneficios firmados

$$\% \text{ de cumplimiento de metas de beneficios corporativos} = \left(\frac{CB}{MB}\right) * 100$$

MB: 6

CB: 1

$$\% \text{ de cumplimiento de metas de beneficios corporativos} = \left(\frac{1}{6}\right) * 100$$

$$\% \text{ de cumplimiento de metas de beneficios corporativos} = 16.67\%$$

Después de desarrollar el indicador se observa que el cumplimiento de meta de beneficios corporativos es de 16.67%, esto demuestra que la organización no reconoce el esfuerzo de sus colaboradores.

### 3.4.4. Indicadores de capacidad de aprendizaje

#### 3.4.4.1. % de tiempo dedicado a aprender

Este indicador demuestra el tiempo que la empresa destina dentro del horario laboral para que los trabajadores puedan capacitarse en funciones relacionadas a su puesto de trabajo y también de sus relaciones interpersonales dentro de la organización.

Para poder desarrollar el indicador se necesita conocer la cantidad de capacitaciones que la organización programa en un periodo de tiempo y la cantidad de capacitaciones realizadas.

CP: Capacitaciones programadas

CR: Capacitaciones realizadas

$$\% \text{ de tiempo dedicado a aprender} = \left( \frac{CR}{CP} \right) * 100$$

CP: 12

CR:6

$$\% \text{ de tiempo dedicado a aprender} = \left( \frac{6}{12} \right) * 100$$

*% de tiempo dedicado a aprender = 50.00%*

Como se observa, el indicador muestra que el 50% de las capacitaciones programadas se logran realizar, teniendo un déficit del otro 50%, esto muestra que los colaboradores cometen errores por no estar capacitados adecuadamente.

### **3.5. Análisis de factores**

Como lo indica la norma ISO (2015), el modelo EFQM es un proceso que ayuda a la organización a conocerse internamente con la finalidad de detectar sus errores y carencias.

Para poder aplicar el modelo EFQM primero se tendrá que analizar los factores de la organización los cuales son la satisfacción laboral y el clima organizacional. Antes de realizar este análisis es necesario definir el tamaño de población para poder aplicar la encuesta a un grupo de trabajadores de la organización.

#### **3.5.1. Población**

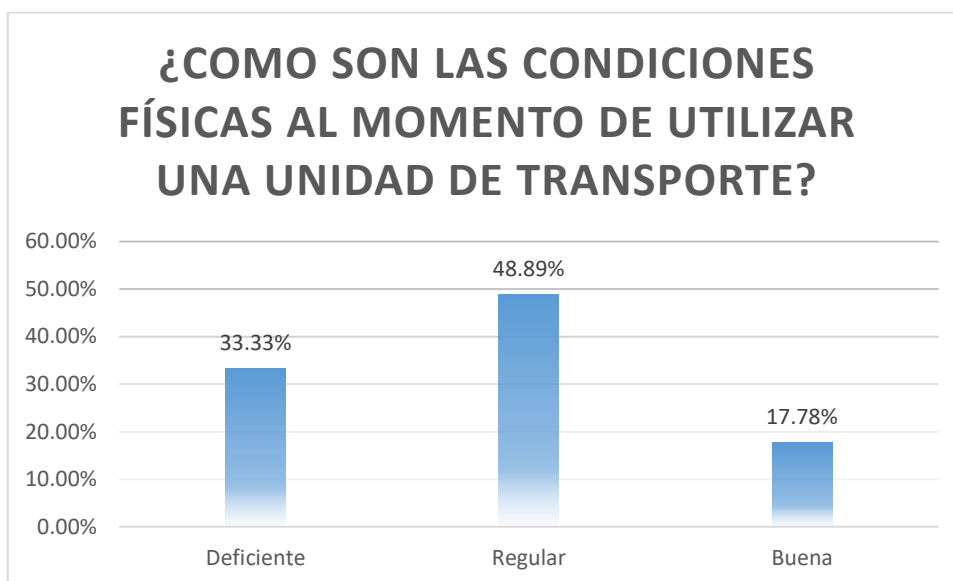
La presente investigación abarcará en su totalidad al 100% de los trabajadores del área de operaciones la cual está conformada por 45 personas que ocupan cargos de conductores, supervisores de flota y ayudantes.

### 3.5.2. Análisis de la satisfacción laboral

Como lo indica Palma, C. (2004), para poder conocer los niveles de satisfacción laboral es necesario utilizar una escala que determine, de manera cualitativa dichos niveles; es por esta razón que se considera la “Escala SL-SPC” que consta de diferentes factores (condiciones físicas, beneficios laborales y/o remunerativos, políticas administrativas, desarrollo personal, desempeño de funciones, relaciones con la autoridad).

#### 3.5.2.1. Condiciones físicas

Según lo establece Palma, C. (2004), el factor de condiciones físicas es de “importante análisis en la problemática de cualquier organización referido a los elementos que determinan y propician el cumplimiento de las tareas ocupacionales, así como a las situaciones que viven los trabajadores; incluye la duración del trabajo, la organización y contenido de este, los servicios sociales y remuneraciones entre otras. Se incluye la higiene y la seguridad en el trabajo; prácticas y principios administrativos.

**Figura 5***Factor Físico*

Nota: En la presente figura se aprecia el resultado de la aplicación de la encuesta a los trabajadores del área de operaciones de la organización respecto a los factores físicos.

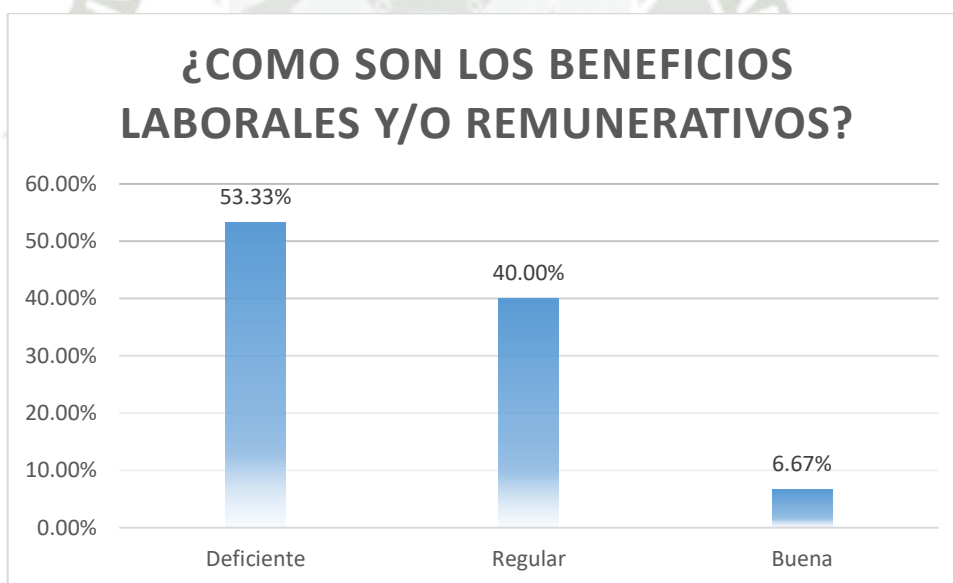
Como se refleja en el gráfico el 33% de los encuestados manifiestan que las condiciones físicas al momento de utilizar las unidades de transporte son deficientes debido a que la unidad no está en óptimas condiciones, la unidad de transporte no está equipada para poder ser utilizada; esto es un punto crítico en la organización; también se observa que el 49% del personal encuestado manifiesta que las condiciones físicas se encuentran de manera regular, y solo un 18% del personal que labora en el área de operaciones indica que las condiciones físicas son buenas en la organización debido a que las unidades de transporte a utilizar se encuentran limpias.

### 3.5.2.2. Beneficios laborales

Los beneficios laborales y/o remunerativos en la organización son un factor de evaluación debido a que, tienen una relación directa en cuanto a la satisfacción laboral percibida por el trabajador, puesto que, si estos consideran que su trabajo no es remunerado de manera adecuada, percibirán un malestar propio porque no se valora su esfuerzo.

**Figura 6**

*Factor de beneficio laboral*



Nota: En la presente figura se aprecia el resultado de la aplicación de la encuesta a los trabajadores del área de operaciones de la organización respecto a los factores de beneficio laboral.

Según lo indicado en el gráfico el 53% del personal encuestado manifiesta que los beneficios laborales y remunerativos son deficientes, es decir que los colaboradores del área de operaciones no se encuentran a

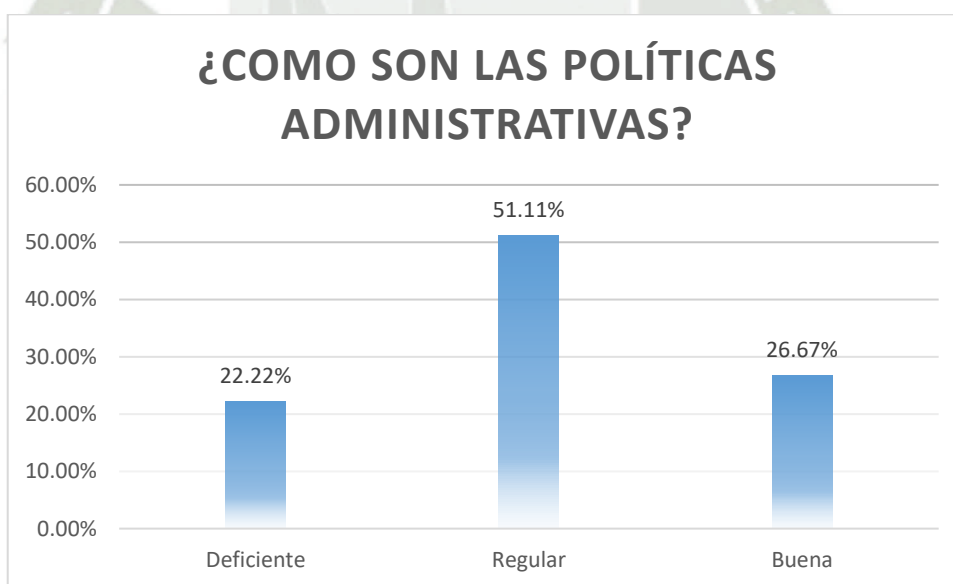
gusto con su remuneración ni con los beneficios que la organización ofrece; un 40% indica que son regulares estos beneficios y solo el 7% indica que los beneficios son altos en la empresa.

### 3.5.2.3. Políticas administrativas

Las políticas administrativas de la organización se traducen en las funciones inherentes al puesto, de las cuales tienen responsabilidad todos los trabajadores, así como las normas que se deben cumplir en el ambiente laboral.

**Figura 7**

*Factor políticas administrativas*



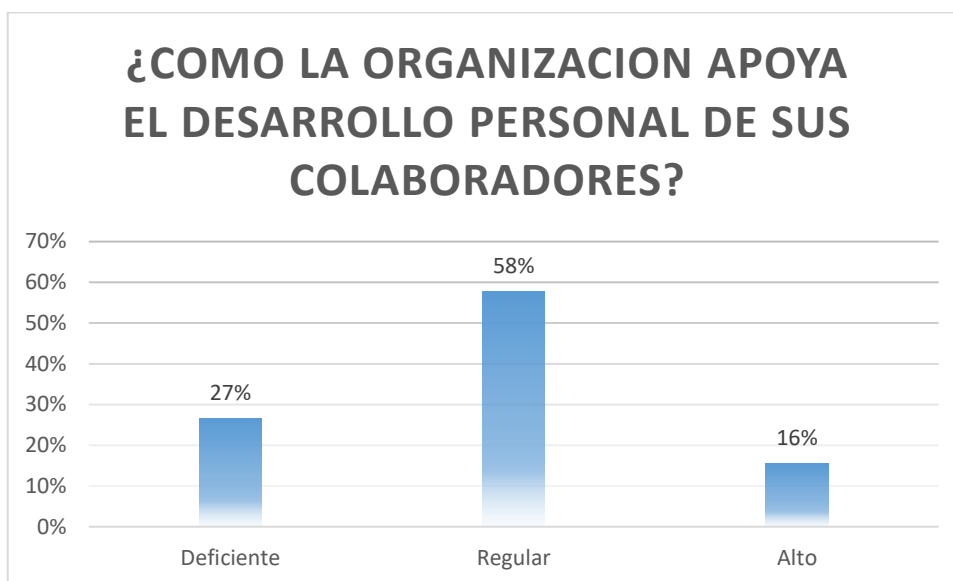
Nota: En la presente figura se aprecia el resultado de la aplicación de la encuesta a los trabajadores del área de operaciones de la organización respecto a los factores políticas administrativas.

Los resultados a esta pregunta nos indica que el 22% de los encuestados manifiesta que existe una deficiente política administrativa ya que no el personal cuando ingresa a

laborar a la organización no paso por un proceso de inducción, también el personal indica que desconocen de las políticas administrativas que la organización maneja, el 51% indica que es regular esta política debido a que si recibieron una capacitación; en cambio, el 27% manifiesta que la política administrativa es buena ya que ayuda al trabajador a desarrollar y tomar decisiones al momento de realizar sus actividades en el puesto de trabajo.

#### **3.5.2.4. Desarrollo personal**

El desarrollo personal está relacionado con la percepción de los trabajadores en cuanto a su desarrollo personal influye de forma directa en su rendimiento, si un trabajador no siente que se desarrolla personalmente en la organización, será un trabajador insatisfecho.

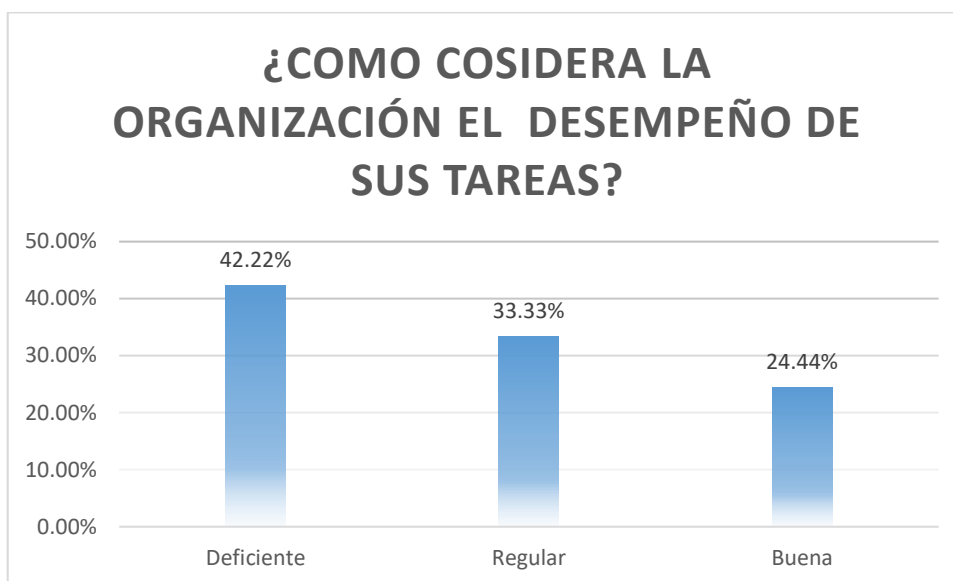
**Figura 8***Desarrollo personal*

Nota: En la presente figura se aprecia el resultado de la aplicación de la encuesta a los trabajadores del área de operaciones de la organización respecto a los factores de desarrollo personal.

Al consultar como la organización apoya el desarrollo personal de sus colaboradores en la organización se obtuvo que el 27% del personal indica que es de manera deficiente, ya que la empresa no programa actividades de interés para sus colaboradores; un 58% manifestó que es de manera regular, en cambio, un 16% indica que es el desarrollo personal es alto en la empresa; con este resultado se entiende que el personal no se proyecta a trabajar por un largo periodo en la organización.

**3.5.2.5. Desempeño de tareas**

El factor desempeño de tareas, brinda un panorama general para conocer la satisfacción con la que, los empleados realizan sus tareas.

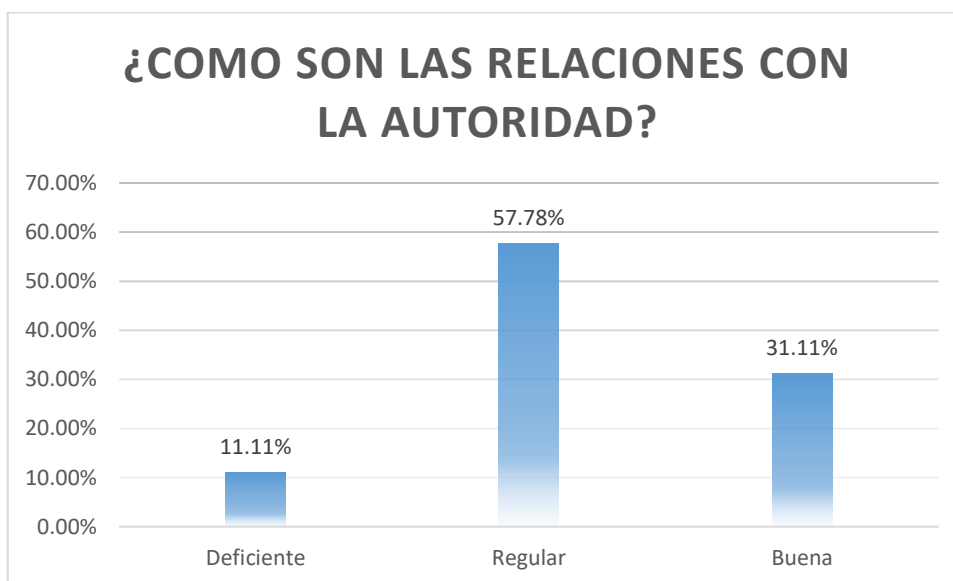
**Figura 9***Desempeño de tareas*

Nota: En la presente figura se aprecia el resultado de la aplicación de la encuesta a los trabajadores del área de operaciones de la organización respecto a los factores de desempeño de tareas.

Como se observa en el grafico el personal indica en un 42%, que la organización considera su desempeño en las tareas encomendadas de manera deficiente, es decir, que la organización no está satisfecha del rendimiento que realizan los trabajadores.; Adicionalmente se observa que el 33% de colaboradores encuestados indican que esto ocurre de manera regular, en cambio, el 24% manifiesta que es buena esta consideración.

#### **3.5.2.6. Relación con la autoridad**

La percepción de los trabajadores en cuanto a su relación con los jefes de área, o jefe inmediato es importante para medir su grado de satisfacción en el trabajo.

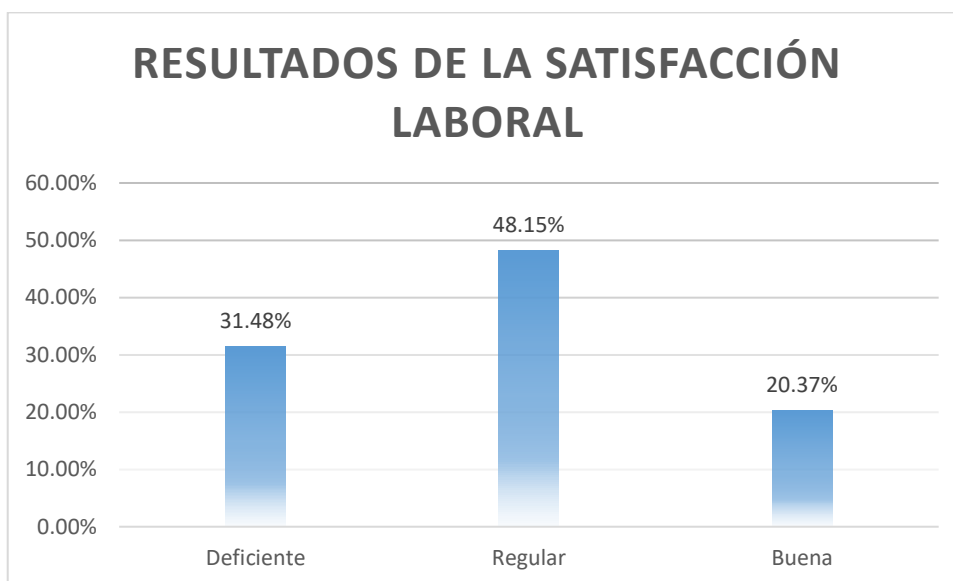
**Figura 10***Relación la autoridad*

Nota: En la presente figura se aprecia el resultado de la aplicación de la encuesta a los trabajadores del área de operaciones de la organización respecto a los factores de relación con la autoridad.

Según lo indicado en el grafico las relaciones con las autoridades (jefes y supervisores) es de un nivel regular debido a que un 58% lo indica, seguidamente se observa que un 31% precisa que las relaciones son buenas, en cambio, solo un 11% manifiesta que son deficientes estas relaciones.

### 3.5.2.7. Resultados

El análisis de los factores que componen la satisfacción laboral en la empresa dio resultados negativos como lo muestra el siguiente gráfico.

**Figura 11***Resultados de la Satisfacción laboral*

Nota: En la presente figura se aprecia el resultado de la aplicación de la encuesta a los trabajadores del área de operaciones de la organización respecto a la satisfacción laboral.

Como se observa en el cuadro final se tiene como resultados que el 48.15% del personal encuestado manifiesta que la satisfacción laboral se da de manera regular, es decir, que no se sientes satisfechos completamente en la organización; un 31.48% manifiesta que esta satisfacción es deficiente y solo un 20.37% indica que la satisfacción laboral es buena. Los resultados obtenidos muestran que la organización tiene oportunidades de mejora en la satisfacción laboral para poder aumentar la calidad de servicio que brinda la empresa.

### 3.5.3. Análisis del clima organizacional

Como lo establece Torres, C. (2014) el cuestionario que se utiliza para medir el clima organizacional es el de "LITWIN G,

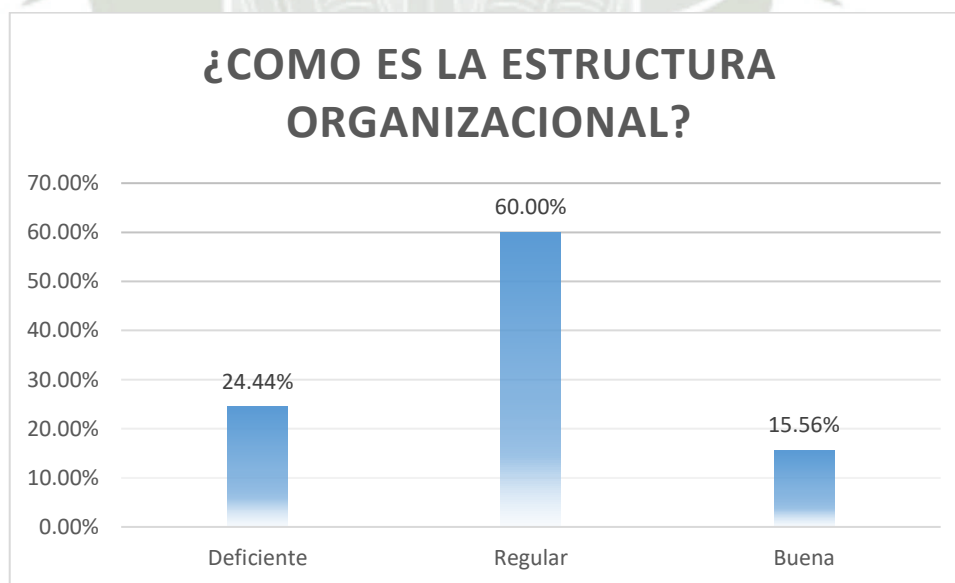
STEERS, R Y BRAUNSTEIN, D; este instrumento mide dimensiones del clima organizacional como es la estructura, recompensas, responsabilidad, calidez, apoyo, conflicto, identidad, normas, y riesgos. Además, es posible obtener un índice del clima general.

### 3.5.3.1. Estructura de la organización

El indicador Estructura de la organización, permite determinar el conocimiento de los operarios acerca del organigrama, manual de organización y funciones, reglas y políticas, así como su apreciación acerca de la distribución de trabajo equitativa, los resultados se muestran a continuación.

**Figura 12**

*Resultados de la estructura organizacional*



Nota: En la presente figura se aprecia el resultado de la aplicación de la encuesta a los trabajadores del área de operaciones de la organización respecto a la estructura organizacional.

Como se muestra en el gráfico, un 24% del personal encuestado indica que la estructura organizacional es

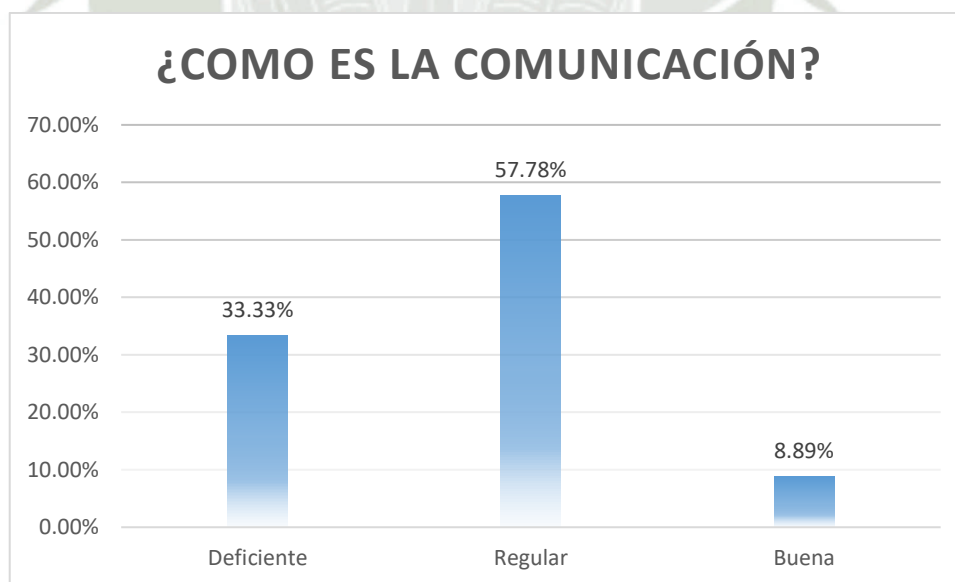
deficiente debido a que los colaboradores no tienen conocimientos respecto al organigrama de la empresa y desconocen de algunas de sus funciones. 60% de encuestados manifestaron que es regular la estructura organizacional; mientras que el 16% tuvieron una respuesta favorable indicando que es buena estructura organizacional.

### 3.5.3.2. Comunicación

El indicador de comunicación en una empresa es importante para determinar si la comunicación en la organización es efectiva y eficiente, así como el grado de satisfacción de esta de los empleados.

**Figura 13**

*Resultados de Comunicación*



Nota: En la presente figura se aprecia el resultado de la aplicación de la encuesta a los trabajadores del área de operaciones de la organización respecto a la comunicación.

Según la encuesta realizada un 33% del personal indica que la comunicación en la organización es deficiente ya que los

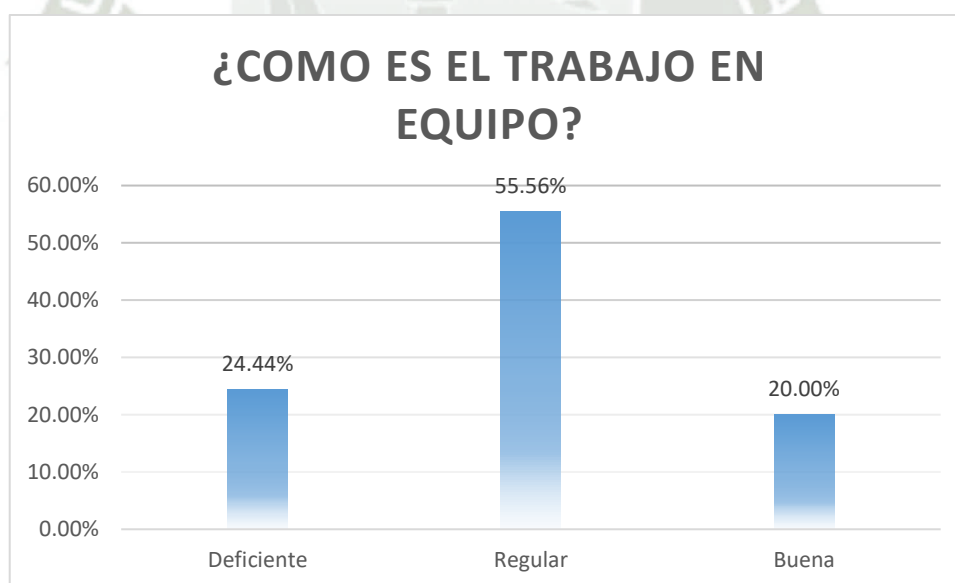
colaboradores no tienen la confianza suficiente con sus jefes o supervisores ya que existe un liderazgo autoritario. Un 58% manifiesta que esta la comunicación es regular, mientras que un 9% tiene una respuesta positiva indicando que la comunicación es buena.

### 3.5.3.3. Trabajo en equipo

En la encuesta realizada a los trabajadores, se impulsa a los trabajadores a incentivar la formación de equipos, así como, la colaboración y coordinación para la solución de dilemas empresariales.

**Figura 14**

*Resultados del trabajo en equipo*



Nota: En la presente figura se aprecia el resultado de la aplicación de la encuesta a los trabajadores del área de operaciones de la organización respecto al trabajo en equipo.

Como indica el grafico un 24% del personal encuestado indica que el trabajo en equipo es deficiente ya que no existe compañerismo ni tampoco se hacen coordinación para dar

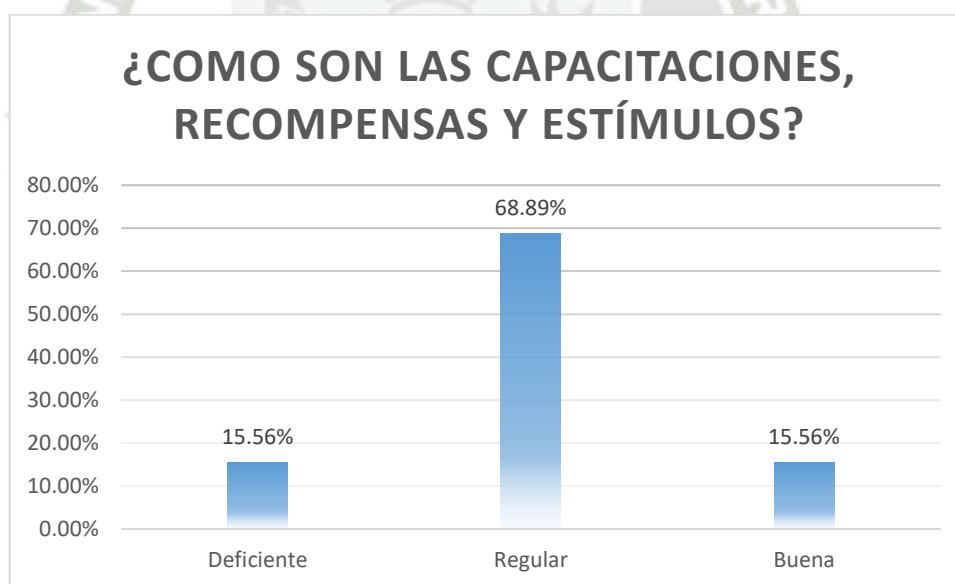
solución a los dilemas que existen en el área de operaciones, en cambio un 56% indica que el trabajo en equipo es regular; mientras que un 20% revela que el trabajo en equipo es bueno.

### 3.5.3.4. Capacitación, recompensa y estímulos

El indicador, permite conocer la percepción del trabajador en cuanto a los esfuerzos y capacitaciones constantes que realiza, y si se sienten correctamente retribuidos por estos esfuerzos.

**Figura 15**

*Resultados de la capacitación, recompensa y estímulos*



Nota: En la presente figura se aprecia el resultado de la aplicación de la encuesta a los trabajadores del área de operaciones de la organización respecto a la capacitación, recompensa y estímulos.

Según lo reflejado en el gráfico un 69% de los encuestados manifiestan que las capacitaciones, recompensas y estímulos son regulares ya que a veces sienten que los esfuerzos que realizan son retribuidos por la organización;

mientras que un 16% de colaboradores indican que las capacitaciones, recompensas y estímulos son deficientes; el mismo porcentaje indica que son buenas las capacitaciones, estímulos y las recompensas.

### 3.5.3.5. Sentido de pertenencia

El sentido de pertenencia traduce la realidad en cuanto a satisfacción laboral del trabajador, porque si contamos con personal realmente satisfecho, se sentirán identificados con la empresa lo cual es conveniente dado que, los trabajadores identificados son más eficientes y leales a la organización.

**Figura 16**

*Resultados del sentido de pertenencia*



Nota: En la presente figura se aprecia el resultado de la aplicación de la encuesta a los trabajadores del área de operaciones de la organización respecto al sentido de pertenencia.

Como se observa en el gráfico, este indicador es crítico en la organización debido a que un 51% de los encuestados indican que se sienten identificados de manera regular con

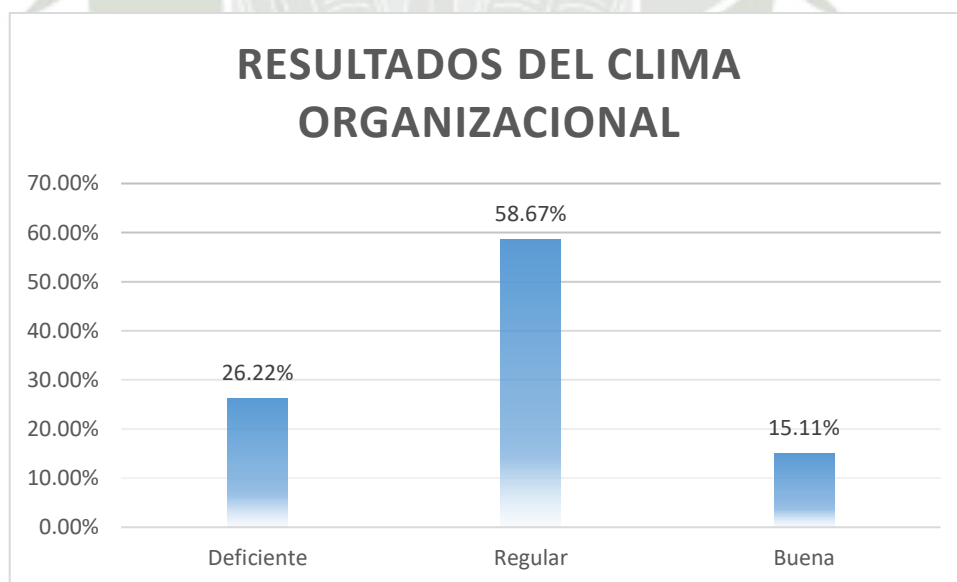
la organización debido a que no se sienten satisfechos en aspectos como la toma de decisiones, las capacitaciones y los estímulos que otorga la. Un 33% de los encuestados indican que no se sienten identificados con la organización mientras que solo el 16% manifiesta que se sienten identificados con la empresa.

### 3.5.3.6. Resultados

Los resultados de las encuestas se encuentran resumidos en este punto, con el objetivo de mostrar un panorama general del área de operaciones con respecto al clima organizacional.

**Figura 17**

*Resultados del clima organizacional*



Nota: En la presente figura se aprecia el resultado de la aplicación de la encuesta a los trabajadores del área de operaciones de la organización respecto al clima organizacional.

En el gráfico de resultados podemos observar que el 59% del personal encuestado tiene una respuesta neutral respecto

al clima organizacional; en cambio un 26% manifiesta que el clima organizacional es deficiente debido a que existen problemas en la comunicación, en la estructura organizacional, en el trabajo en equipo en el sentido de pertenencia, en las capacitaciones y estímulos otorgados por la empresa; el detalle de esta problemática esta detallada en los puntos anteriores. También se puede observar en el grafico que el 15% de los colaboradores indican que el clima organizacional es bueno. Estos resultados revelan que existen oportunidades de mejora dentro de la organización.

### 3.6. Modelo EFQM

Antes de iniciar la aplicación del modelo EFQM se determinará cuáles son los agentes facilitadores para utilizar y los resultados a obtener. Se elaboró el cuestionario en base a los criterios y agentes facilitadores del modelo que se pueden aplicar a la organización los cuales incluyen:

- Agentes: gestión de personal, alianzas - recursos y procesos.
- Resultados: satisfacción del personal, impacto en la sociedad y resultados claves.

Para poder realizar la evaluación de la organización en base al modelo EFQM, se aplicó una encuesta al personal del área de operaciones que son un total de 45 personas, esto se realizará con la intención de medir los aspectos fundamentales de la metodología, con el objetivo de obtener un panorama general de la situación actual de la empresa.

Para la elaboración de los cuestionarios basados en el modelo EFQM, se consideraron los agentes y resultados de dicho modelo, para así adecuarlos a la situación de la organización, y de esta manera aplicar dichas encuestas dentro de la empresa.

Finalmente se detallarán los resultados por cada categoría. Las encuestas realizadas para el modelo EFQM se realizaron de acuerdo a la escala Likert, en la cual se encuentran 5 niveles los cuales son siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca.

### **3.6.1. Agentes facilitadores**

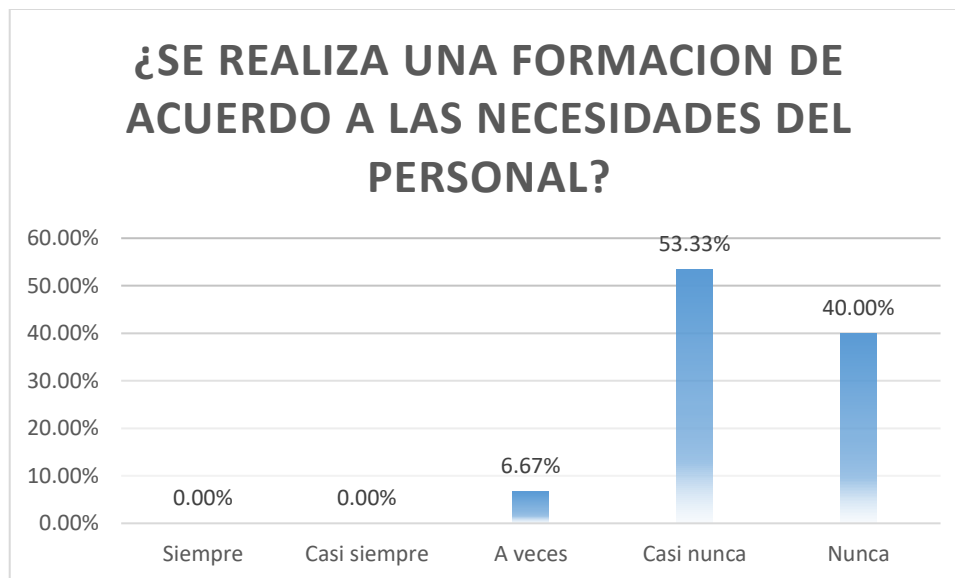
#### **3.6.1.1. Personas**

Para la organización las personas son el recurso más importante que poseen debido a que, es la empresa la que desarrollará y obtendrá provecho de las capacidades, conocimiento y potencial de las personas que laboran en esta, y es función de la empresa obtener el mayor rendimiento de estas, así como efectuar una correcta planificación y aseguramiento de sus actividades las cuales se encuentran respaldadas por la estrategia organizacional. De esta gestión de recursos humanos dependerá directamente la eficiencia en los procesos inherentes a la compañía.

Para realizar el análisis del agente personal se aplicó una encuesta de cuatro preguntas cuyos resultados son los siguientes:

A) **Pregunta 01****Figura 18**

*Resultados de la encuesta EFQM sobre el Agente personal. Pregunta 01.*

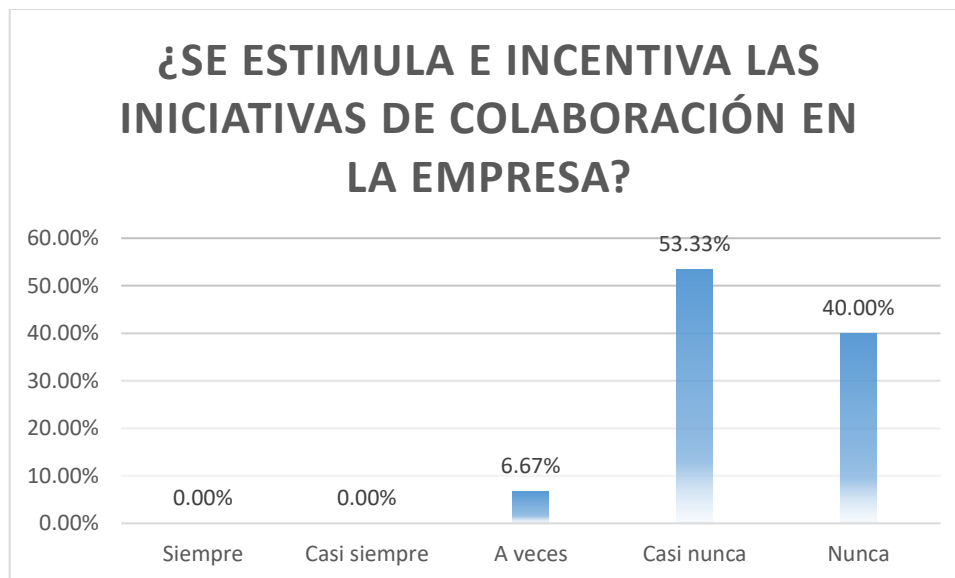


Nota: En la presente figura se aprecia el resultado de la aplicación de la encuesta a los trabajadores del área de operaciones de la organización respecto a la primera pregunta del agente personal.

Como muestra el grafico un 53% del personal encuestado indica que casi nunca se realiza una formación de acuerdo a las necesidades del personal, mientras que un 40% manifestó que nunca se realiza este tipo de formación ya que el personal no es consultado respecto a que tipo de formación necesita para que se programen capacitaciones de estos temas; en cambio, un 7% de los encuestados indico que a veces se realizan formaciones de acuerdo a las necesidades indicadas por el personal de la organización.

**B) Pregunta 02****Figura 19**

*Resultados de la encuesta EFQM sobre el Agente personal. Pregunta 02.*

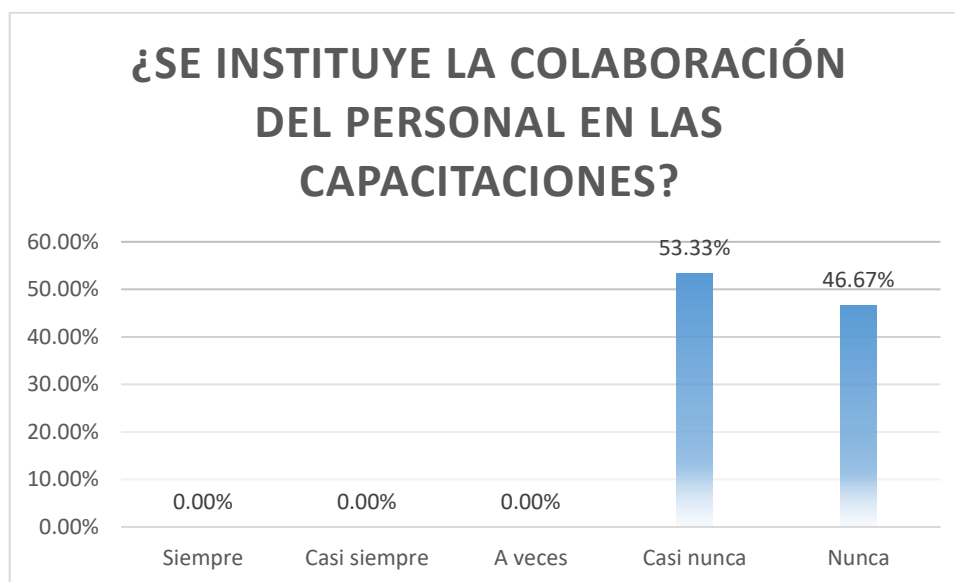


Nota: En la presente figura se aprecia el resultado de la aplicación de la encuesta a los trabajadores del área de operaciones de la organización respecto a la segunda pregunta del agente personal.

Como se evidencia en el gráfico el 53% de las personas encuestadas indican que casi nunca se estimula e incentiva las iniciativas de colaboración en la empresa ya que las decisiones son tomadas por gerencia, mientras que el 40% indica que nunca sucede esto; en cambio el 7% manifiesta que a veces si se incentiva este tipo de iniciativas.

C) **Pregunta 03****Figura 20**

*Resultados de la encuesta EFQM sobre el Agente personal. Pregunta 03.*



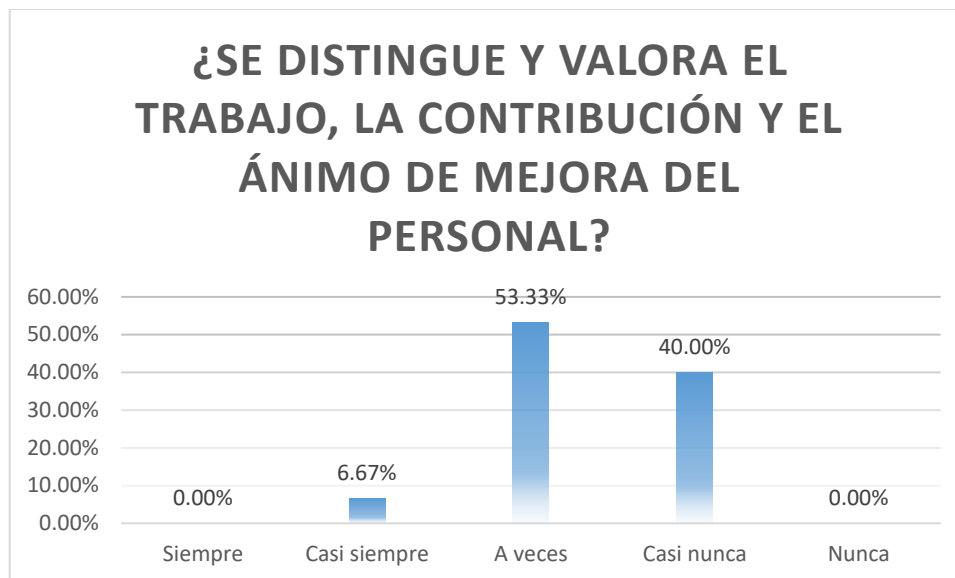
Nota: En la presente figura se aprecia el resultado de la aplicación de la encuesta a los trabajadores del área de operaciones de la organización respecto a la tercera pregunta del agente personal.

Como muestra el gráfico el 53% de las personas encuestadas indican que casi nunca se instituye la colaboración del personal en las capacitaciones y el 47% del personal encuestado indica que nunca se instituye esto, lo que refleja que las capacitaciones no son dinámicas y el personal solo se sienta a escuchar sin participar activamente en esta.

**D) Pregunta 04**

**Figura 21**

*Resultados de la encuesta EFQM sobre el Agente personal. Pregunta 04.*



Nota: En la presente figura se aprecia el resultado de la aplicación de la encuesta a los trabajadores del área de operaciones de la organización respecto a la cuarta pregunta del agente personal.

Como se muestra en el gráfico el 53% del personal encuestado indica que a veces se distingue y valora el trabajo, la contribución y el ánimo de mejora del personal, mientras que un 40% indicó que esto ocurre casi nunca; en cambio, el 7% indica que casi siempre se distingue y valora lo que realiza el personal en su puesto de trabajo.

**3.6.1.2. Alianzas y recursos**

Las alianzas para las organizaciones son aquellos acuerdos de colaboración, en los que se brindan aportes por parte de ambas partes de acuerdo con el objetivo de la alianza, es así como la organización pretende expandirse y enfrentar

situaciones de mercado que lo ameritan, así como obtener nuevo conocimiento, entre otros objetivos.

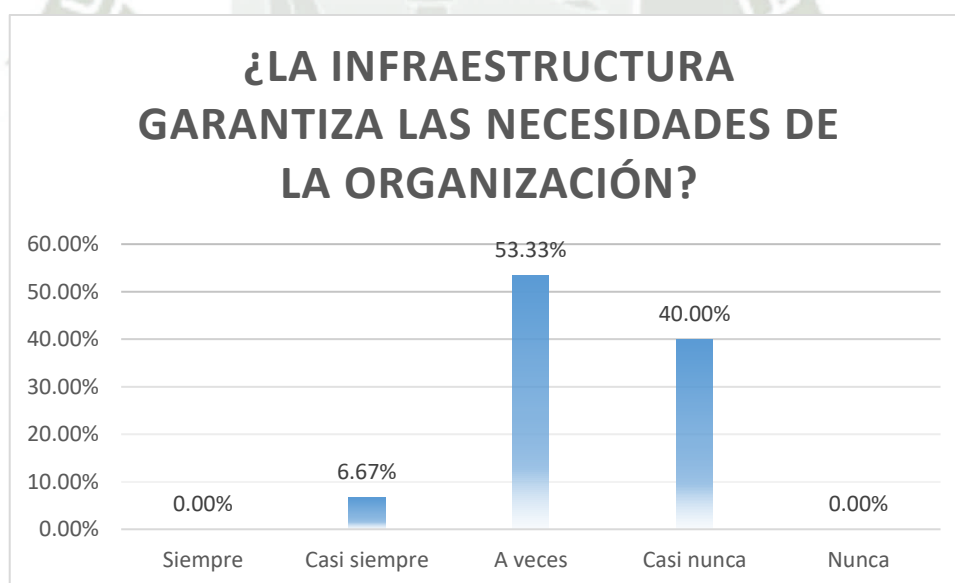
Este agente hace referencia a la forma en la que las organizaciones realizan el planeamiento y gestión de dichas alianzas, así como de los recursos propios con el respaldo de las estrategias, políticas y para favorecer los procesos.

Para realizar el análisis de los agentes de las alianzas y recursos se aplicó una encuesta de tres preguntas cuyos resultados son los siguientes:

**A) Pregunta 01**

**Figura 22**

*Resultados de la encuesta EFQM sobre el Agente Alianzas y recursos. Pregunta 01.*



Nota: En la presente figura se aprecia el resultado de la aplicación de la encuesta a los trabajadores del área de operaciones de la organización respecto a la primera pregunta del agente alianzas y recursos.

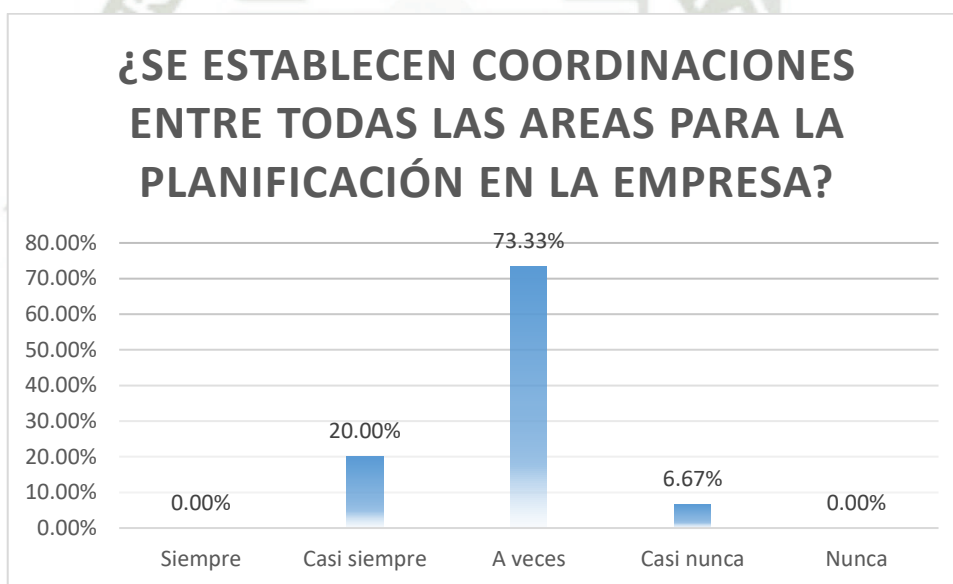
Los resultados de la encuesta realizada a un grupo de trabajadores de la organización muestran que el 53% de estos tienen una respuesta neutral respecto a si la

infraestructura, los elementos tecnológicos, activos destinados garantizan las necesidades de la organización; en cambio, un 40% indicaron que casi siempre se garantiza las necesidades de la organización respecto a la infraestructura; pero, el 7% manifiesta que casi nunca se garantiza las necesidades de la organización respecto a la infraestructura, los elementos tecnológicos y los activos.

**B) Pregunta 02**

**Figura 23**

*Resultados de la encuesta EFQM sobre el Agente Alianzas y recursos. Pregunta 02.*



Nota: En la presente figura se aprecia el resultado de la aplicación de la encuesta a los trabajadores del área de operaciones de la organización respecto a la segunda pregunta del agente alianzas y recursos.

Como se muestra en el grafico el 73% del personal encuestado tiene una respuesta neutral respecto a si se entablan lazos con las alas diferentes áreas para la planificación en la organización, en cambio, el 20% indica que casi siempre se dan estas coordinaciones en la empresa;

pero, un 7% de los encuestados indican que esto casi nunca ocurre.

### C) Pregunta 03

**Figura 24**

*Resultados de la encuesta EFQM sobre el Agente Alianzas y recursos. Pregunta 03.*



Nota: En la presente figura se aprecia el resultado de la aplicación de la encuesta a los trabajadores del área de operaciones de la organización respecto a la tercera pregunta del agente alianzas y recursos.

Como muestra el gráfico el 69% de los encuestados mantienen una respuesta neutral respecto a las coordinaciones que se realizan para reconocer nuevas oportunidades, en cambio, el 22% indica que casi siempre ocurren estas coordinaciones; en cambio, el 9% de los encuestados indican que casi nunca ocurren estas coordinaciones.

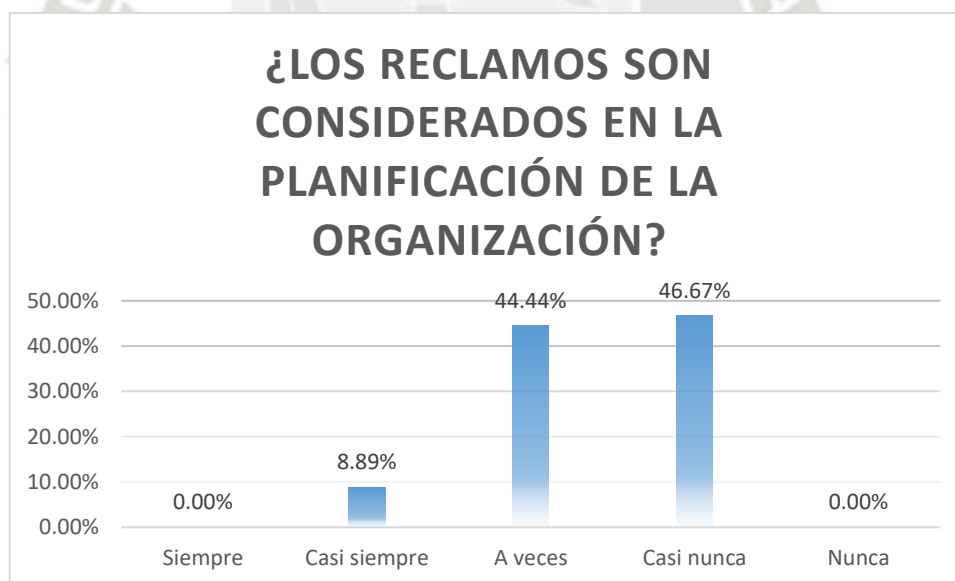
### 3.6.1.3. Procesos

Los procesos de la organización deben mantenerse en una constante mejora continua, el agente se centra en la organización, gestión y mejora de los procesos para avalar sus estrategias y políticas, de forma que se cree un mayor valor y se logre la satisfacción total de los grupos de interés. Para realizar el análisis de los procesos se aplicó una encuesta de cuatro preguntas cuyos resultados son los siguientes:

#### A) Pregunta 01

**Figura 25**

*Resultados de la encuesta EFQM sobre el Agente procesos. Pregunta 01.*



Nota: En la presente figura se aprecia el resultado de la aplicación de la encuesta a los trabajadores del área de operaciones de la organización respecto a la primera pregunta del agente procesos.

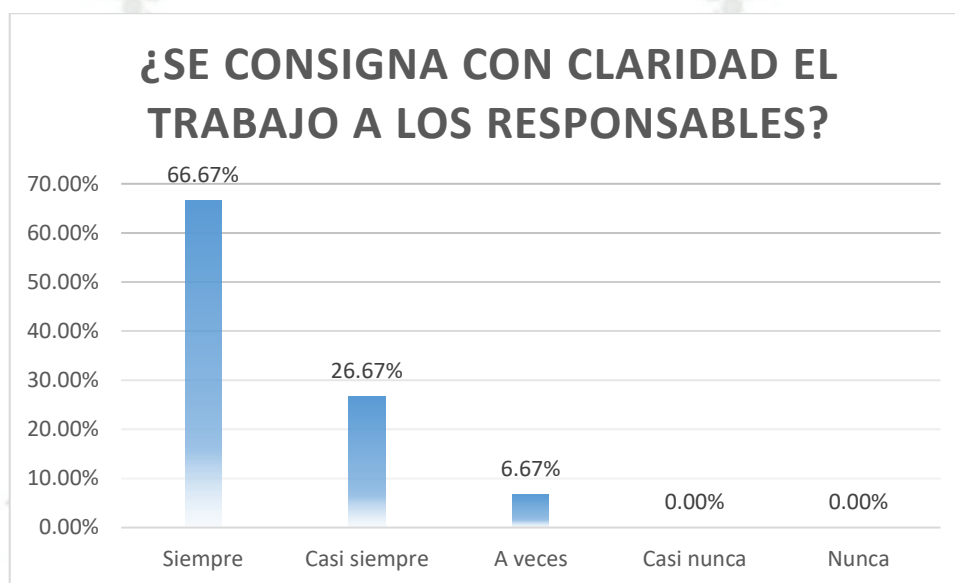
Según los resultados de la encuesta un 9% de las personas encuestadas manifiestan que casi siempre los reclamos son considerados por la organización y un 47% también indica

que casi nunca ocurre esto; en cambio, un 44% de los encuestados tienen una respuesta neutral a la pregunta realizada.

## B) Pregunta 02

**Figura 26**

*Resultados de la encuesta EFQM sobre el Agente procesos. Pregunta 02*



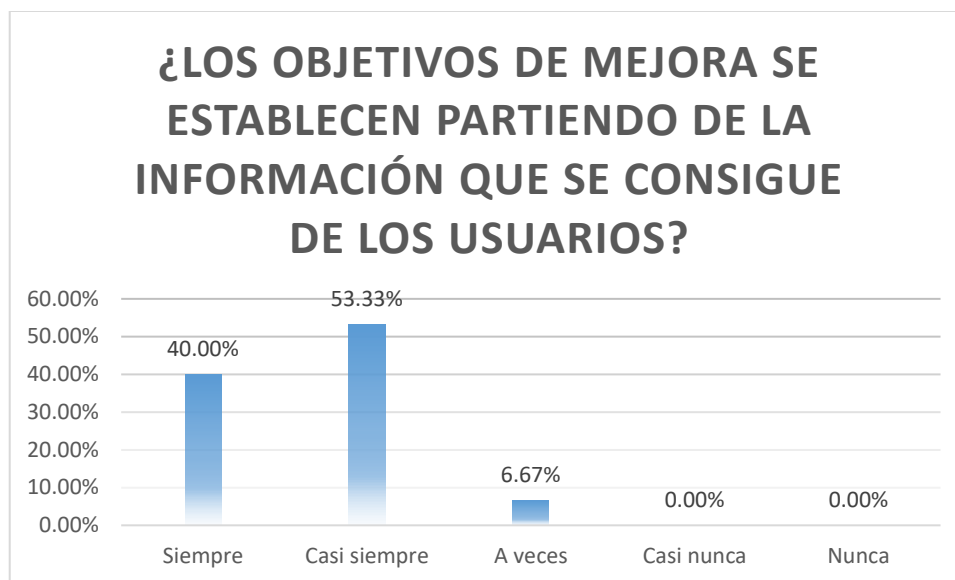
Nota: En la presente figura se aprecia el resultado de la aplicación de la encuesta a los trabajadores del área de operaciones de la organización respecto a la segunda pregunta del agente procesos.

Como se evidencia en el gráfico un 67% de las personas encuestadas indican que siempre se consigna con claridad el trabajo a los responsables, es decir, que los responsables (jefes y supervisores) reciben un informe del trabajo realizado por el personal que tiene a cargo; en cambio un 27% manifiestan que casi siempre ocurre esto y un 7% mantiene una respuesta neutral respecto a la pregunta realizada.

C) **Pregunta 03**

**Figura 27**

*Resultados de la encuesta EFQM sobre el Agente procesos. Pregunta 03.*

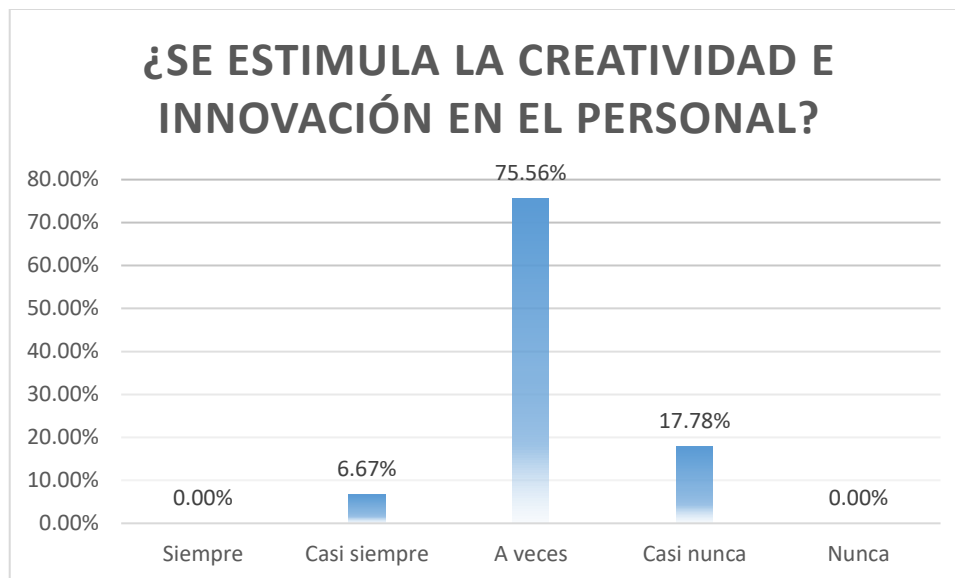


Nota: En la presente figura se aprecia el resultado de la aplicación de la encuesta a los trabajadores del área de operaciones de la organización respecto a la tercera pregunta del agente procesos.

Como se muestra en el grafico el 53% de las personas encuestadas indican que casi siempre los objetivos de mejora se establecen partiendo de la información que se consigna del personal debido a que ellos presentan un informe a sus superiores del trabajo que realizan, mientras que el 40% indica que siempre ocurre esto, en cambio un 7% de los encuestados tienen una respuesta neutral.

**D) Pregunta 04****Figura 28**

Resultados de la encuesta EFQM sobre el Agente procesos. Pregunta 04.



Nota: En la presente figura se aprecia el resultado de la aplicación de la encuesta a los trabajadores del área de operaciones de la organización respecto a la cuarta pregunta del agente procesos.

Según los resultados de la encuesta un 75% del personal tiene una respuesta neutral respecto a que, si se estimula la creatividad e innovación en el personal ya que la organización no presta atención cuando el colaborador tiene una nueva idea o proyecto para mejorar algún proceso que realiza dentro de la empresa, mientras que un 18% indica que casi nunca ocurre esto, en cambio, el 7% manifiesta que casi siempre se dan estos estímulos.

**3.6.2. Resultados****3.6.2.1. Resultados en la satisfacción de las personas**

Son los logros de la organización en relación con las personas que laboran en esta, la satisfacción laboral juega

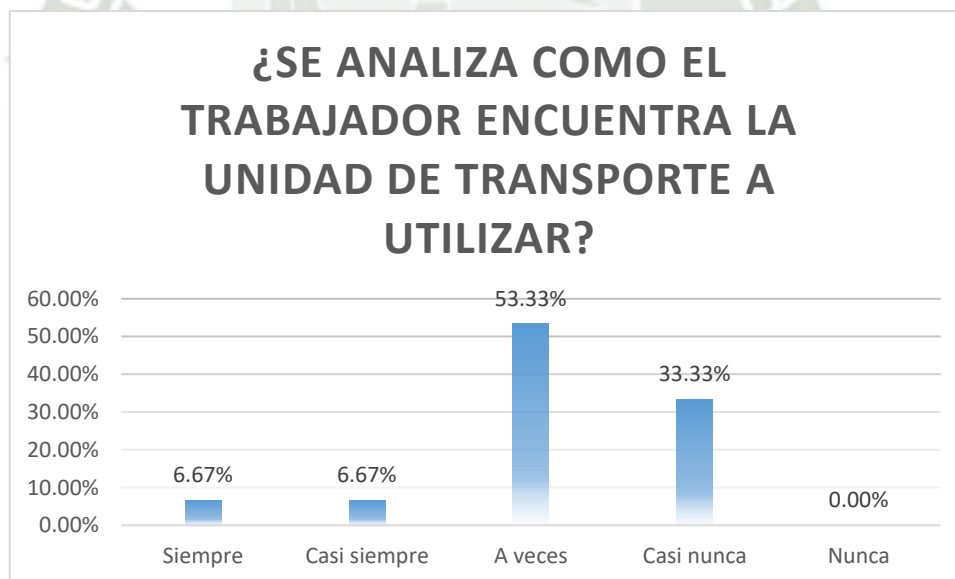
un papel importante en este ámbito, así como la manera en que la empresa maneja su clima organizacional, es importante comparar estos resultados con los obtenidos en el análisis de factores, así podremos obtener información validada.

Para realizar el análisis de los resultados en la satisfacción de las personas se aplicó una encuesta de cuatro preguntas cuyos resultados son los siguientes:

**A) Pregunta 01**

**Figura 29**

*Resultados de la encuesta EFQM sobre los resultados de la satisfacción de las personas. Pregunta 01*



Nota: En la presente figura se aprecia el resultado de la aplicación de la encuesta EFQM a los trabajadores del área de operaciones de la organización respecto a la primera pregunta de la satisfacción de las personas.

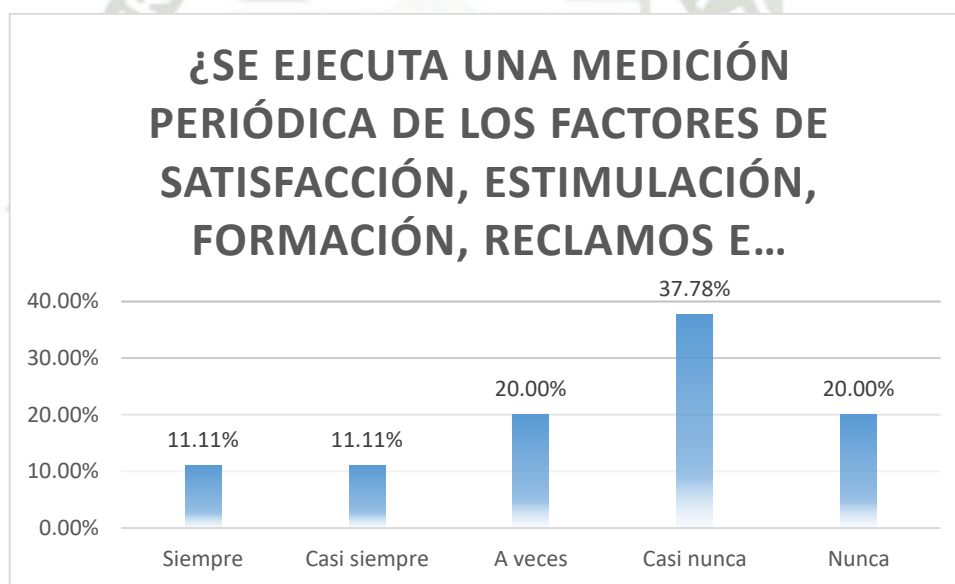
Como se muestra en el grafico una mínima parte del personal indica que siempre o casi siempre la organización analiza como el trabajador encuentra la unidad de transporte

a utilizar para cumplir alguna ruta asignada esto ocurre debido a que los jefes y supervisores se guían del informe entregado por el personal a cargo y no realizan una supervisión de las unidades; mientras que un 53% tiene una respuesta neutral, en cambio, el 33% de los encuestados indican que casi nunca se realiza este tipo de análisis.

### B) Pregunta 02

**Figura 30**

*Resultados de la encuesta EFQM sobre los resultados de la satisfacción de las personas. Pregunta 02.*



Nota: En la presente figura se aprecia el resultado de la aplicación de la encuesta EFQM a los trabajadores del área de operaciones de la organización respecto a la segunda pregunta de la satisfacción de las personas.

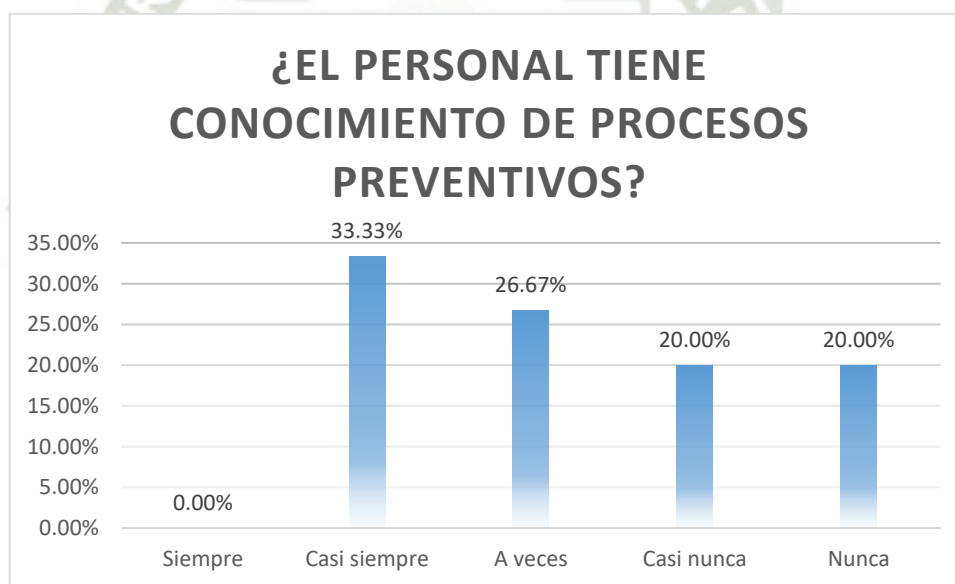
Los resultados de la encuesta realizada muestran que el 22% del personal cree que siempre y casi siempre se ejecuta una medición periódica de los factores de satisfacción, estimulación, formación, reclamos e intervención, un 37% indica que casi nunca se ejecuta este tipo de medición y un

20% manifiesta que nunca se realiza este suceso, esto debido a que los trabajadores perciben que no se hacen mediciones de cómo se sienten con los beneficios que otorga la organización respecto a su crecimiento personal; el resto de los encuestados que es un 20% tienen una respuesta neutral a la interrogante establecida.

### C) Pregunta 03

**Figura 31**

*Resultados de la encuesta EFQM sobre los resultados de la satisfacción de las personas. Pregunta 03.*



Nota: En la presente figura se aprecia el resultado de la aplicación de la encuesta EFQM a los trabajadores del área de operaciones de la organización respecto a la tercera pregunta de la satisfacción de las personas.

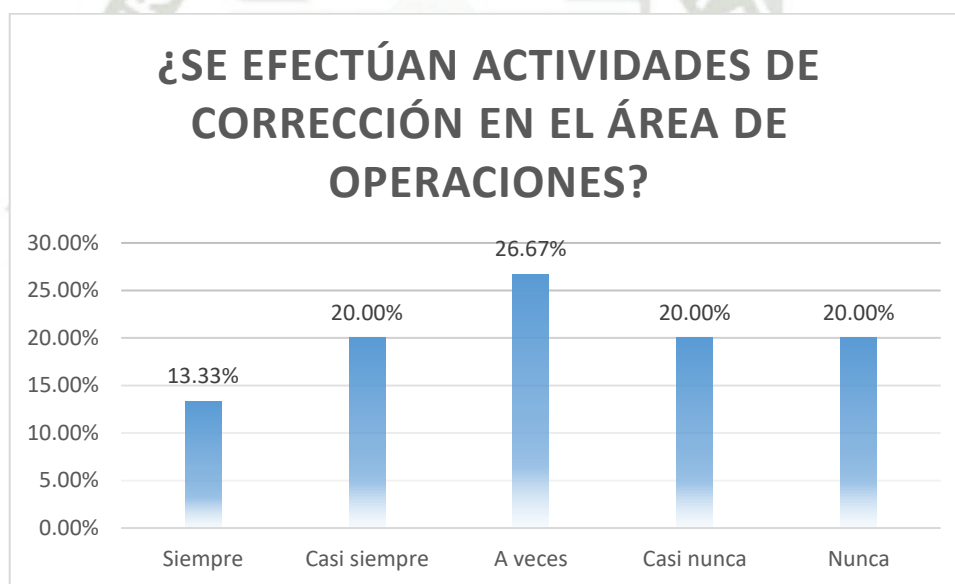
Con respecto a esta pregunta, un 33% de los encuestados manifiestan que casi siempre el personal tiene conocimientos de procesos preventivos, es decir, que los colaboradores tienen conocimiento de los inconvenientes que han acontecido en el área de operaciones de la empresa

y evitan realizar de esa manera los procesos, además de que la mayoría de procesos ya se encuentran estipulados y se encuentran en los manuales de la organización; un 40% de encuestados manifiestan que casi nunca o nunca ocurre lo mencionado, mientras que el 27% tiene una respuesta neutral.

#### D) Pregunta 04

**Figura 32**

*Resultados de la encuesta EFQM sobre los resultados de la satisfacción de las personas. Pregunta 04.*



Nota: En la presente figura se aprecia el resultado de la aplicación de la encuesta EFQM a los trabajadores del área de operaciones de la organización respecto a la cuarta pregunta de la satisfacción de las personas.

Como se evidencia en el gráfico, el 27% de los encuestados tiene una respuesta neutral a la interrogante, mientras que el 40% indica que casi nunca o nunca se efectúan actividades de corrección en el área de operaciones, en cambio el 17% indica que siempre y un 20% indica que casi

siempre se efectúan estas actividades. Esto nos indica que hay personal conforme y personal inconforme dentro del área.

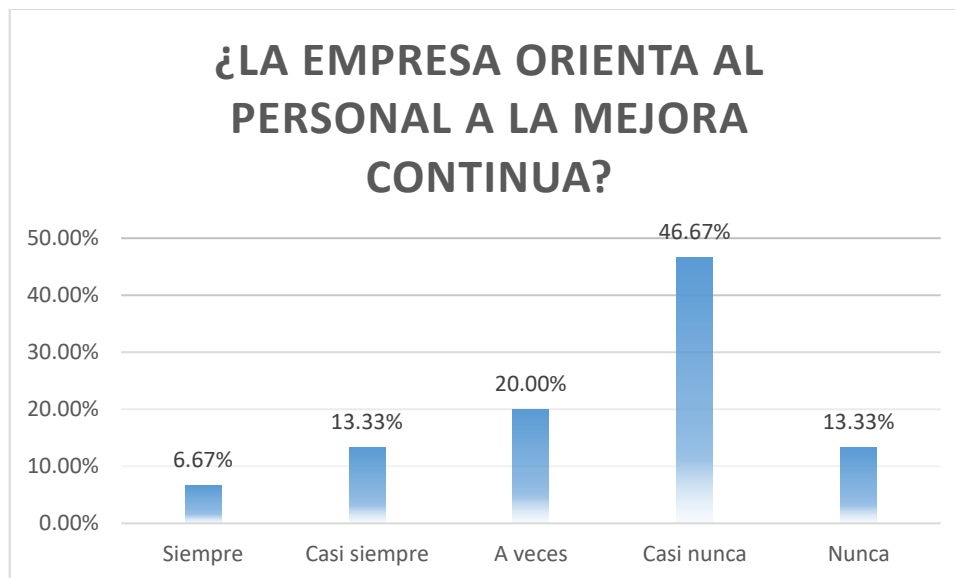
### 3.6.2.2. Resultados en la sociedad

Los resultados en la sociedad se refieren a los logros en relación con la sociedad a la cual el producto o servicio va dirigido, se considera de manera local, nacional o internacional; es decir la percepción que la sociedad externa tiene acerca de la organización, aquella apreciación que es realmente importante en todas las empresas, puesto a que de esto depende si las personas consumirán el producto o servicio.

Para realizar el análisis de los resultados en la sociedad se aplicó una encuesta de cuatro preguntas cuyos resultados son los siguientes:

A) **Pregunta 01****Figura 33**

*Resultados de la encuesta EFQM sobre los resultados en la sociedad. Pregunta 01.*



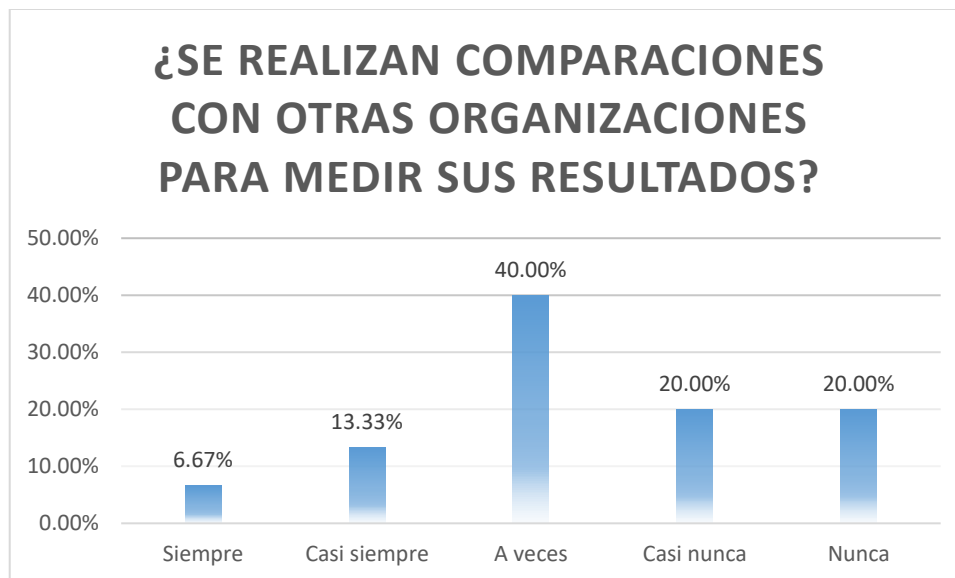
Nota: En la presente figura se aprecia el resultado de la aplicación de la encuesta EFQM a los trabajadores del área de operaciones de la organización respecto a la primera pregunta de la sociedad.

Como se evidencia en el gráfico, el 47% del personal encuestado indica que casi nunca la empresa orienta al personal a la mejora continua, esto ocurre ya que la gerencia está satisfecha con los resultados que obtiene en la organización, mientras que un 13% indica que nunca están orientados, mientras que un porcentaje minoritario que es el 7% manifiesta que siempre están instruidos a mejorar sus resultados; también se puede observar que un 20% de los encuestados tienen una respuesta neutral.

**B) Pregunta 02**

**Figura 34**

*Resultados de la encuesta EFQM sobre los resultados en la sociedad. Pregunta 02*



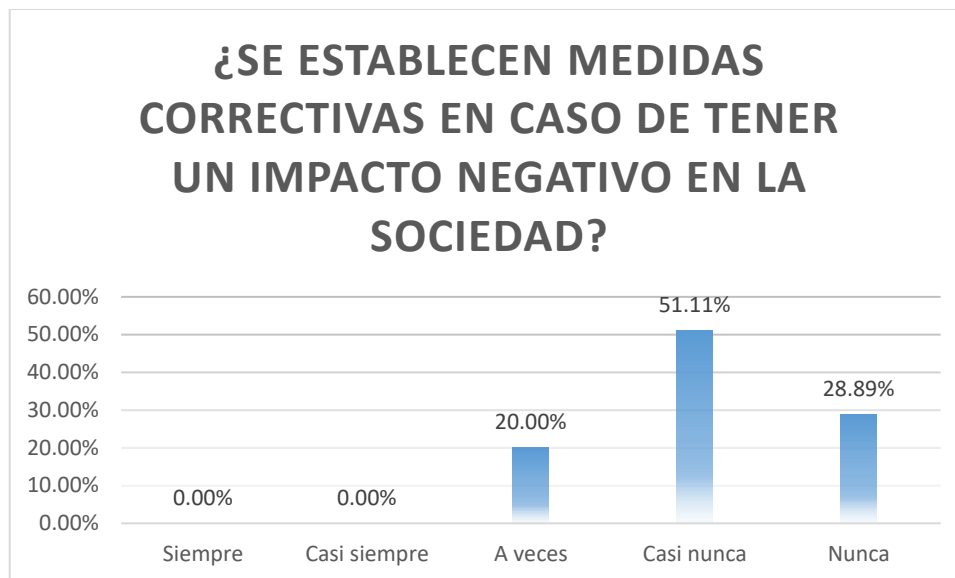
Nota: En la presente figura se aprecia el resultado de la aplicación de la encuesta EFQM a los trabajadores del área de operaciones de la organización respecto a la segunda pregunta de la sociedad.

Como se muestra en el gráfico el 40% del personal tiene una respuesta neutral a la interrogante si se confronta con otros centros laborales los resultados alcanzados como organización, también se puede observar que el 20% indica que casi nunca o nunca se realiza esta comparación, en cambio un 7% y un 13% manifiestan que siempre y casi siempre se da el análisis de confrontar los resultados con otras organizaciones que se encuentren en el mismo nivel que esta.

C) **Pregunta 03**

**Figura 35**

*Resultados de la encuesta EFQM sobre los resultados en la sociedad. Pregunta 03.*



Nota: En la presente figura se aprecia el resultado de la aplicación de la encuesta EFQM a los trabajadores del área de operaciones de la organización respecto a la tercera pregunta de la sociedad.

Como se muestra en el gráfico el 51% del personal encuestado manifiesta que casi nunca se establecen medidas correctivas en caso de tener un impacto negativo en la sociedad, también se observa que el 29% indica que nunca se dan estas medidas, en cambio, un 20% mantiene una respuesta neutral a la interrogante.

**3.6.2.3. Resultados clave**

Dichos resultados se perciben en el logro de la empresa con relación al rendimiento planeado, metas a alcanzar, entre otros. Estos brindan un panorama general en cuanto al crecimiento de la organización.

Para realizar el análisis de los resultados claves se aplicó una encuesta de dos preguntas cuyos resultados son los siguientes:

**A) Pregunta 01**

**Figura 36**

*Resultados de la encuesta EFQM sobre los resultados claves. Pregunta 01.*



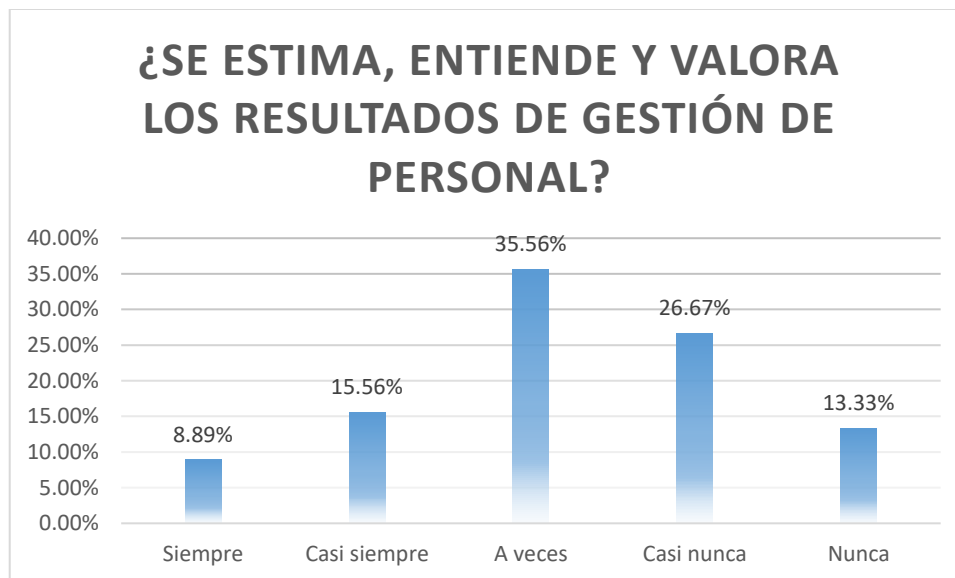
Nota: En la presente figura se aprecia el resultado de la aplicación de la encuesta EFQM a los trabajadores del área de operaciones de la organización respecto a la primera pregunta de los resultados claves.

El siguiente grafico muestra los resultados de la pregunta si se valora los resultados de la administración de la empresa donde se tiene que un 47% tiene una posición neutral, mientras que el 40% manifiesta que casi nunca ocurre lo indicado, mientras que un porcentaje mínimo indica que siempre o casi siempre se valoran los resultados de la administración de la empresa. Estos resultados reflejan que los colaboradores no están a gusto de cómo se maneja la parte administrativa en la organización.

## B) Pregunta 02

**Figura 37**

*Resultados de la encuesta EFQM sobre los resultados claves. Pregunta 02.*



Nota: En la presente figura se aprecia el resultado de la aplicación de la encuesta EFQM a los trabajadores del área de operaciones de la organización respecto a la segunda pregunta de los resultados claves.

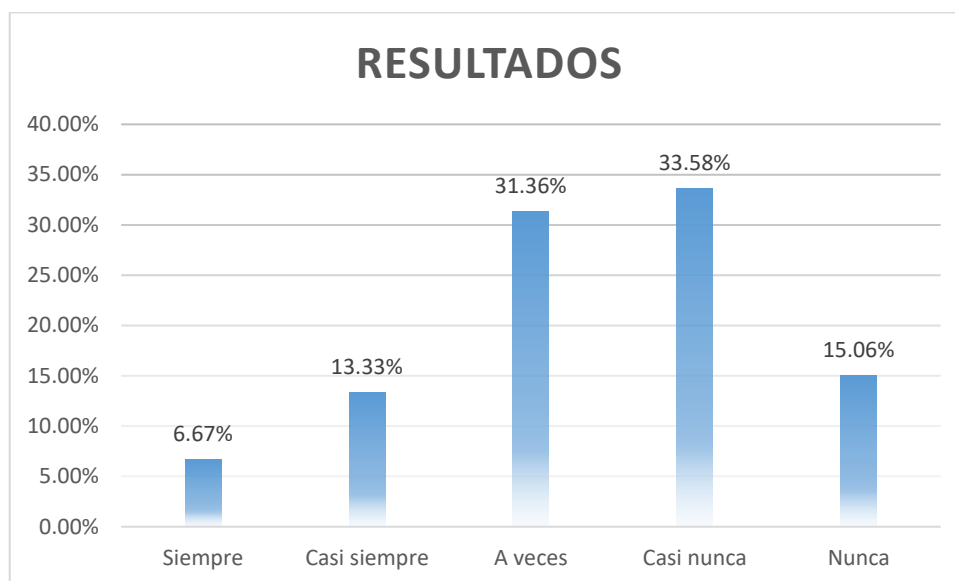
Como se observa en el gráfico el 36% de los encuestados mantienen una respuesta neutral a la interrogante, mientras que el 40% manifiesta que casi nunca o nunca se estima, entiende y valora los resultados de la gestión de personal, en cambio el 24% de los encuestados manifiestan que casi siempre o siempre se valoran estos resultados.

### 3.6.3. Análisis de resultados

Después de desarrollar el modelo EFQM y realizar un análisis de los factores y de los agentes se tiene como resultado final lo siguiente:

**Figura 38**

*Resultados del modelo EFQM*



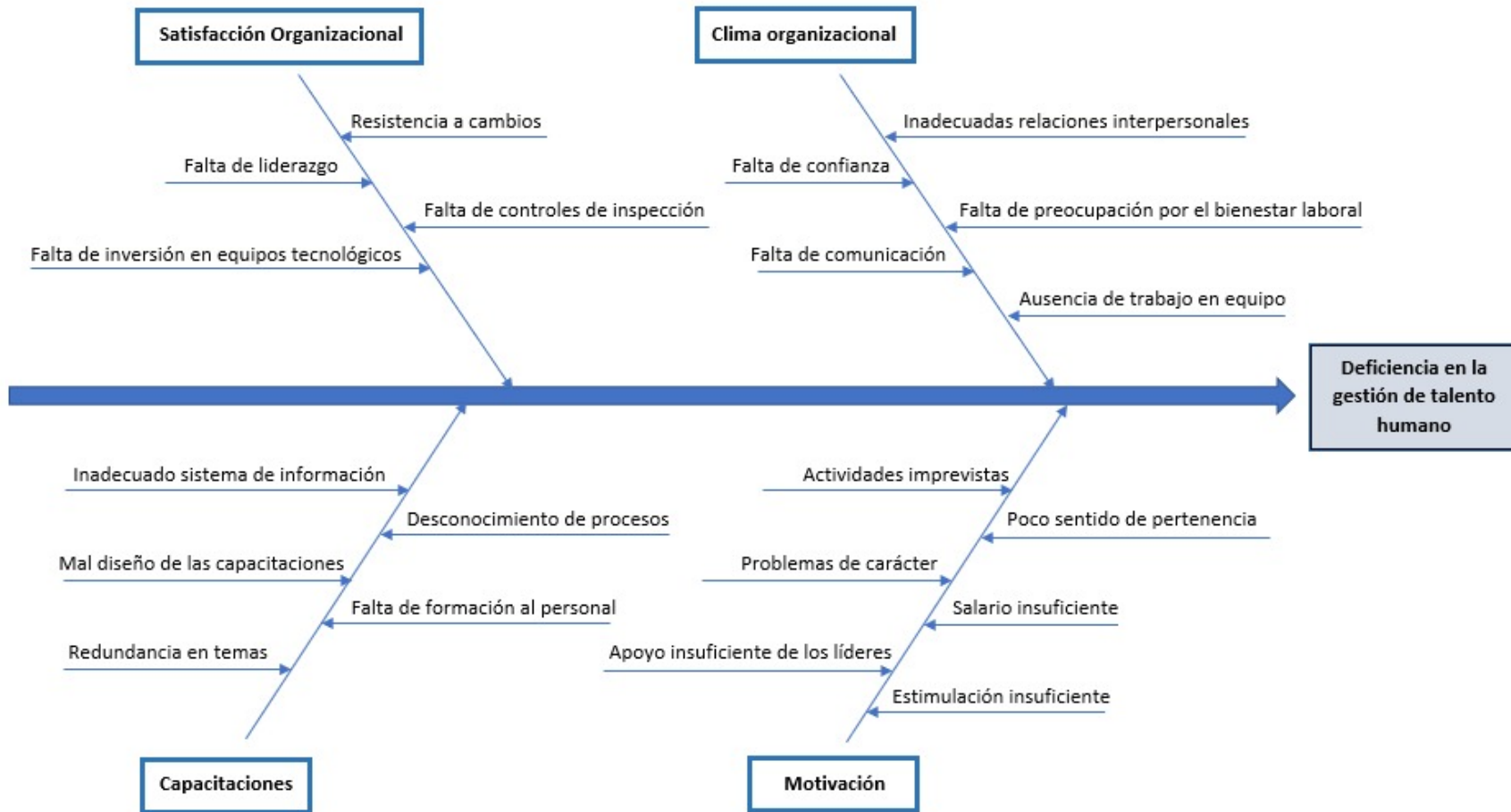
Nota: En la presente figura se aprecia el resultado general de la aplicación del modelo EFQM a los trabajadores del área de operaciones de la organización.

Para el modelo EFQM la organización no cumple con los requerimientos básicos debido a que como se muestra en el gráfico el 34% y el 15% del personal no se siente satisfecho con las actividades que la organización ejecuta al recompensar los esfuerzos del personal, al dar las capacitaciones periódicamente, con la comunicación a los jefes o supervisores, entre otras; esto revela que la organización debe tomar acciones para mejorar el clima organizacional y esto conllevará a mejorar la satisfacción laboral.

#### **3.6.4. Consolidación de problemática.**

Para poder consolidar la problemática identificada en el diagnóstico realizado y conocer cuáles son las causas de este se utilizará un diagrama de Ishikawa.

**Figura 39**  
*Diagrama Ishikawa*



Nota: En la presente figura se aprecia el diagrama Ishikawa cuyo problema central es la deficiencia en la gestión del talento humano en el área de operaciones.

## CAPITULO IV

### 4. Propuesta De Mejora

#### 4.1. Propósito

Con la siguiente propuesta se pretende diseñar un modelo basado en capacidades para gestionar el talento humano en la Corporación Valkiria S.A.C. en la ciudad de Arequipa.

#### 4.2. Alternativas de solución

Para dar solución a la problemática identificada se planteará diferentes alternativas de solución con la finalidad de eliminar o reducir los problemas evidenciados en la gestión de talento humano en la organización.

En la siguiente tabla se muestra la capacidad dinámica, el problema y la alternativa de solución.

**Tabla 5**

*Alternativas de solución*

<b>Capacidad dinámica</b>	<b>Problema</b>	<b>Alternativas de solución</b>
Capacidad relacional	Falta de liderazgo	Capacitaciones a la alta gerencia de RRHH
Capacidad de innovación	Resistencia a cambios	Innovación en nuevos servicios
Capacidad de innovación	Falta de personal calificado	Tercerización de procesos de selección
Capacidad de aprendizaje	Falta de controles de inspección	Establecer un procedimiento de inspección
Capacidad de integración	Inadecuadas relaciones interpersonales	Plan de capacitaciones
Capacidad de integración	Falta de confianza	Plan de capacitaciones
Capacidad de integración	Falta de comunicación	Plan de capacitaciones
Capacidad relacional	Falta de preocupación por el bienestar laboral	Capacitaciones a la alta gerencia de RRHH
Capacidad relacional	Ausencia de trabajo en equipo	Plan de capacitaciones
Capacidad de innovación	Inadecuado sistema de información	Programas de control de horarios
Capacidad de integración	Mal diseño de las capacitaciones	Plan de capacitaciones
Capacidad de integración	Redundancia en temas de capacitaciones	Plan de capacitaciones
Capacidad organizacional	Desconocimiento de procesos	Nuevo Organigrama y definición de funciones
Capacidad relacional	Falta de formación al personal	Capacitaciones a la alta gerencia de RRHH
Capacidad relacional	Actividades imprevistas	Plan de capacitaciones
Capacidad relacional	Problemas de carácter	Plan de capacitaciones
Capacidad relacional	Apoyo insuficiente de los líderes	Capacitaciones a la alta gerencia de RRHH
Capacidad relacional	Poco sentido de pertenencia	Capacitaciones
Capacidad de adaptación	Estimulación insuficiente	Plan de capacitaciones

Nota: En la presente tabla se aprecian las alternativas de solución a los problemas identificados.

Con las diferentes propuestas de mejora planteadas para la organización, se procederá a desarrollar cada una de ellas para que posteriormente se costee y analice cual será el costo de implementación de soluciones en la gestión de talento humano en la corporación.

#### 4.3. Estrategias de mejora

Para poder desarrollar las diferentes propuestas de mejora en la organización primero se debe realizar una matriz RACI con la finalidad de definir un responsable para la implementación de las diferentes estrategias dentro de la empresa.



**Figura 40**

*Matriz Raci*

		LEYENDA		Gerencia	Jefe de Recursos humanos	Jefe de operaciones	Asistente de RRHH	Conductores			
CAPACIDAD DE INNOVACION	Servicio de Hospedaje	A							R		I
	Servicio de alimentación	A							R		I
	Servicio de lavandería	A							R		I
	Tercerización de procesos de selección	A	R								
Acceso a mayor cantidad de candidatos	A	R	C								
Flexibilidad y escalabilidad	A	R	C		I						
Mejor control de los procesos		A	R		I						
CAPACIDAD ORGANIZACIONAL	Organigrama propuesto	A	R		I	I					
	Nuevas áreas funcionales	A	R		I	I					
CAPACIDAD DE INTEGRACION	Capacitaciones de Relaciones	A	R	C	I	I					
	Capacitaciones de aumento de confianza	A	R	C	I	I					
	Capacitaciones de mejora en la	A	R	C	I	I					
CAPACIDAD DE APRENDIZAJE	Nuevo procedimiento de inspección		A	R		I					

Nota: En la presente figura se aprecia el desarrollo de la matriz Raci donde se detalla a los responsables, los aprobadores, los consultados y las personas informadas de las acciones..

#### 4.4. Capacidades dinámicas

Mediante las capacidades dinámicas se desarrollarán las propuestas de mejora, todas las propuestas están relacionadas a las distintas habilidades, procesos, estructuras organizativas, reglas de decisión y captura de oportunidades que aparecen en beneficio de la organización.

##### 4.4.1. Capacidad de innovación

En esta capacidad se propondrá nuevos servicios que la organización ofertará a sus clientes

###### 4.4.1.1. Nuevos servicios

###### A) Servicio de Hospedaje

El servicio de hospedaje consistirá en dar alojamiento a todo el personal que es trasladado de un lugar a otro con el objetivo de brindarles todas las comodidades para que tengan un buen desempeño en su lugar de trabajo.

El hospedaje constará de un servicio de limpieza integral, servicios higiénicos en las mejores condiciones, calefacción dependiendo si amerita este servicio y la televisión con cable.

Este servicio será incluido y ofrecido a los diferentes clientes para que el personal que sea trasladado llegue de manera directa al hospedaje.

###### B) Servicio de alimentación

Se ofrecerá el servicio de alimentación para todo el personal que se traslada, este servicio consistirá en la alimentación

dentro de la unidad de transporte como también dentro del hospedaje.

El servicio de alimentación consistirá en una entrada o postre según propuesta de menú, una sopa y un plato de fondo a escoger, cada día el trabajador podrá elegir entre dos platos de fondo y estos no se repetirán por toda la semana.

Se contará con comedores para abarcar toda la capacidad del personal que es trasladado como también diferentes tipos de menús incluyendo las dietas.

#### **C) Servicio de lavandería**

Se brindará el servicio de lavandería dentro del hospedaje con la finalidad de darle todo lo necesario a los trabajadores para que se sientan cómodos y puedan ir a realizar sus labores con normalidad.

Para utilizar el servicio de lavandería el trabajador deberá dejar sus prendas de vestir 48 horas para poder ejecutar el servicio, además, en el momento que el trabajador entregue sus prendas a lavar el personal de lavandería indicará cuando se podrá pasar a recoger dichas prendas.

#### **4.4.1.2. Tercerización de procesos de selección**

La tercerización de procesos de selección tendrá como finalidad dentro de la organización transferir todos los procesos de búsqueda de nuevos candidatos a una agencia

externa que cuenta con estrategias y procedimientos en base a las necesidades de la organización

La finalidad de esta solución es innovar en los procesos de selección donde se podrá obtener los siguientes resultados:

**A) Acceso a mayor cantidad de candidatos**

La empresa tendrá la oportunidad de seleccionar al personal dentro de una mayor diversidad de perfiles, además de poder convocar a candidatos que no buscan trabajo activamente.

**B) Flexibilidad y escalabilidad**

La agencia se ajustará a la necesidad de la organización con miras a satisfacer las necesidades de selección de personal, para ellos necesitará de un detalle de los requisitos del puesto a cubrir.

**C) Mejor control de los procesos**

Las agencias trabajan con tecnología digital especializada en el proceso de selección, estas agencias utilizan software que incluyen inteligencia artificial y análisis de big data que ayudara a agilizar los procesos.

**4.4.2. Capacidad organizacional.**

En esta capacidad se renovará los procesos organizacionales, para ello se propondrá un nuevo organigrama donde se detallará las responsabilidades de cada área y gerencia respectiva.

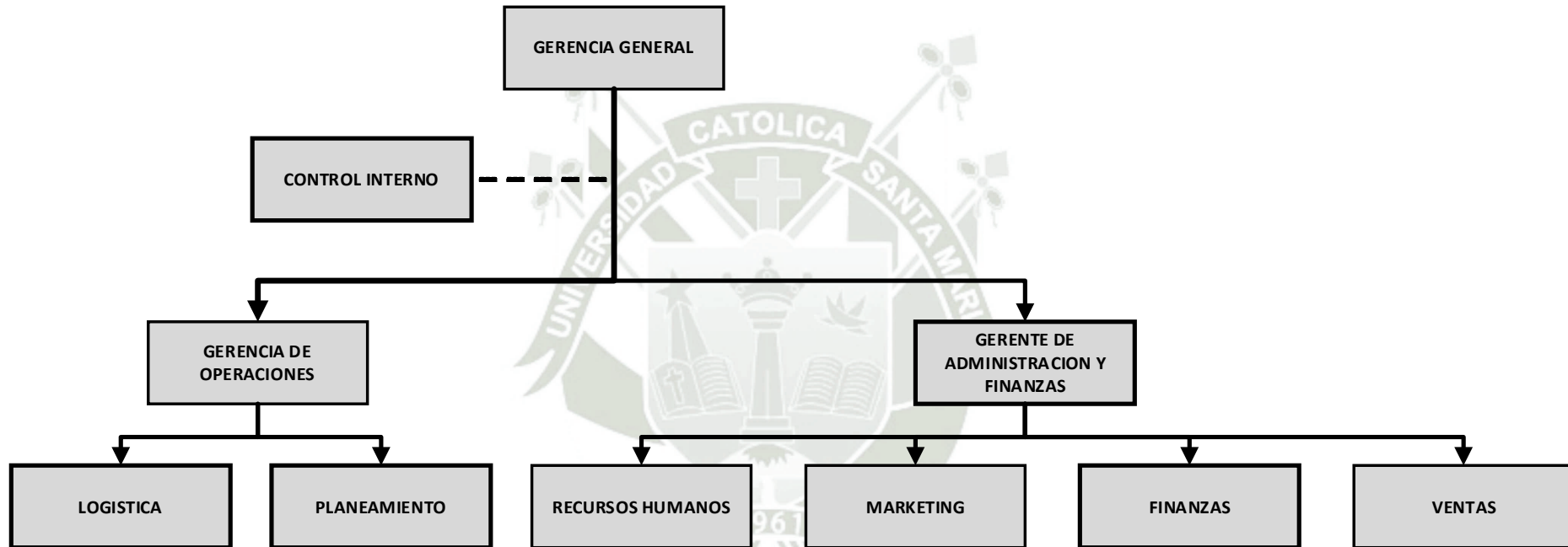
#### 4.4.2.1. Organigrama propuesto

Se propone como alternativa de solución un nuevo organigrama ya que dentro de la problemática identificada se observó que hay disfuncionalidad en las áreas, falta de coordinaciones adecuadas y no se tiene establecida las funciones dentro de las áreas lo que repercute en el cruce de actividades.



**Figura 41**

*Organigrama propuesto*



Nota: En la presente figura se aprecia el organigrama propuesto.

#### 4.4.2.2. Descripción de áreas funcionales

##### A) Gerencia de operaciones

La gerencia de operaciones tendrá como objetivo mejorar la productividad de su equipo, implicando el uso de software para el seguimiento logístico, la evaluación de rutas y la gestión de transporte para cumplir los requerimientos de los clientes.

Esta gerencia será la encargada de planificar y controlar los procesos productivos dentro de la organización, adicionalmente velarán por la seguridad y salud del personal de toda la empresa.

##### B) Logística

Esta área será la encargada de planear, organizar, dirigir y controlar el abastecimiento y almacenamiento de todos los materiales y repuestos necesarios para dar soporte a la parte operativa de la organización.

Serán los encargados de optimizar los niveles de inventario y gestionar los servicios de mantenimiento de las unidades de transporte.

##### C) Planeamiento

Esta área será la encargada de la planificación a corto plazo de los servicios que brinda la organización, esto incluye la programación diaria y semanal de las actividades operativas. Adicionalmente también se encargará de la planificación a largo plazo que involucra la previsión y

planificación estratégica de los recursos necesarios para cumplir con los objetivos a largo plazo de la empresa.

#### **D) Gerencia de administración y finanzas**

La gerencia de administración y finanzas tiene como principal objetivo lograr una eficiente administración, además de programar, organizar, ejecutar y evaluar las actividades del área de logística, finanzas, ventas, recursos humanos, marketing y legal.

Esta gerencia deberá de informar a gerencia general de manera mensual los gastos incurridos en todas las áreas administrativas y evaluar si se encuentran dentro del presupuesto.

#### **E) Finanzas**

El área de finanzas será la encargada de supervisar el flujo de dinero y los activos que entran y salen de la organización, además de preparar los estados financieros respetando la normativa contable de la empresa.

Serán los encargados de elaborar las proyecciones financieras con la información operativa y contable de la empresa, además de establecer alianzas con instituciones financieras (bancos).

#### **F) Ventas**

Esta área es la encargada de atraer nuevos clientes para poder brindarles los productos y servicios de la organización.

El área de ventas tiene como principal objetivo mantener y aumentar la cartera de clientes de la organización, además de analizar el mercado con la finalidad de ofrecer nuevos productos y servicios a los clientes.

#### **G) Recursos humanos**

Es el área encargada del desarrollo de recursos humanos de la empresa mediante la administración de salarios, serán los encargados de gestionar actividades como el diseño de puestos, reclutamiento de nuevo personal, mejorar la relación de los trabajadores y gestionar el talento humano.

Serán los encargados de programar las capacitaciones del personal y la formación del talento humano.

#### **H) Marketing**

Serán los encargados de desarrollar estrategias de venta de productos y servicios que ofrece la organización, también se encargan de realizar un estudio de mercado para poder ofrecer un nuevo servicio o producto.

Deberán de realizar y dar seguimiento a las campañas y promociones cumpliendo con el presupuesto previsto.

Adicionalmente serán los encargados de mejorar la imagen institucional.

### **4.4.3. Capacidad de integración**

Dentro de las capacidades de integración se propone un plan de capacitaciones donde se abarcarán temas para mejorar las relaciones

interpersonales, aumentar la confianza dentro de la organización y mejorar la comunicación.

Las capacitaciones se establecerán dentro de un plan y cronograma y los temas no podrán ser repetidos.

#### 4.4.3.1. Plan de capacitaciones

El plan de capacitaciones se muestra a continuación:



**Tabla 6**

*Plan de capacitaciones de relaciones interpersonales*

Propuesta	Actividad	Semanas														
		S1	S3	S5	S7	S9	S11	S13	S15	S17	S19	S21	S23			
Relaciones interpersonales	Capacitación de inteligencia emocional	■														
	Capacitación de escucha activa		■													
	Capacitación de buena etiqueta en el puesto de trabajo			■												
	Capacitación de empatía				■											
	Capacitación respecto a confiar en lo que haces y dices					■										
	Capacitación de buenos modales						■									
	Capacitación de manejo de ira							■								

Nota: En la presente tabla se aprecia plan de capacitaciones de relaciones interpersonales para los trabajadores del área de operaciones.

**Tabla 7**

*Plan de capacitaciones de aumento de confianza*

Propuesta	Actividad	Semanas												
		S1	S3	S5	S7	S9	S11	S13	S15	S17	S19	S21	S23	
Aumento de confianza	Capacitación de empoderamiento de trabajadores	■												
	Capacitación para fomentar la retroalimentación		■											
	Capacitación respecto a evitar el favoritismo			■										
	Capacitación respecto al éxito en equipo				■									
	Capacitación respecto a mentoría					■								
	Capacitación respecto a la autoestima laboral						■							

Nota: En la presente tabla se aprecia plan de capacitaciones de aumento de confianza para los trabajadores del área de operaciones.



#### **4.4.4. Capacidad aprendizaje**

##### **4.4.4.1. Nuevo procedimiento de inspección**

El nuevo procedimiento para la inspección de las unidades de transporte se detalla a continuación:

#### **OBJETIVO**

Establecer los lineamientos para las inspecciones de las unidades de transporte que ingresan y salen de la organización.

#### **ALCANCE**

El presente documento aplica al ingreso y retorno de las unidades de transporte.

#### **DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO**

##### **A) SOLICITUD DE TRANSPORTE**

El cliente solicita a la empresa transportar al personal de un lugar a otro, el encargado de operaciones registra la solicitud y la deriva a su personal (asistentes).

El asistente programa la unidad a utilizar para transportar el personal y seguidamente programa una inspección.

##### **B) INSPECCION DE LA UNIDAD**

El encargado de la inspección (SST) imprime el formato de inspección para que contenga la siguiente información:

**Figura 42**

*Formato de inspección*

<b>TIPO DE VEHICULO:</b>		<b>LUGAR DE DESTINO:</b>		<b>PLACA:</b>	
<b>CONDUCTOR:</b>					
<b>EMPRESA:</b>				<b>FECHA:</b>	
<b>TARJETA DE PROPIEDAD:</b>		<b>HORA DE INSPECCIÓN:</b>		<b>KILOMETRAJE</b>	
<b>SOAT:</b>				<b>INICIAL</b>	
				<b>FINAL</b>	
<b>SISTEMA DE LUCES</b>		<b>PARTE EXTERNA</b>		<b>PARTE INTERNA</b>	
B / M / NA		B / M / NA		B / M / NA	
Luz Delantera alta		Parabrisas delantera		Estado de Tablero / Indicadores operativos	
Luz Delantera baja		Parabrisas posterior		Freno de mano	
Luces de emergencia		Limpia parabrisas		Freno de servicio	
Luces neblineros		Vidrio de parabrisas		Cinturón de seguridad Chofer	
Luz direccional		Espejo retrovisor		Cinturón de seguridad copiloto	
Luz de freno posterior		Espejos laterales		Cinturón de seguridad asientos pasajeros	
Luces de faros piratas				Espejo retrovisor antideslumbrante	
				Linterna de mano	
				Orden y limpieza de cabina	
				Dirección	
<b>ESTADO DE LLANTAS</b>		<b>ACCESORIOS DE SEGURIDAD</b>		<b>TAPAS Y OTROS</b>	
B / M / NA		B / M / NA		B / M / NA	
Llanta delantera derecha		Conos de Seguridad (2)		Tapa de tanque de gasolina y/o petróleo	
Llanta delantera izquierda		Extintor		Gata hidráulica	
Llanta posterior derecha		Alarma de Retrocesos		Herramientas y palanca de ruedas	
Llanta posterior izquierda		Claxon		Cable, cadena y/o estrobo	
Llanta de repuesto		Cuñas de Seguridad (2)			
<b>LEYENDA:</b>		<b>OBSERVACIONES:</b>			
B = BUENO					
M = MAL ESTADO					
NA = NO APLICA					

Nota: En la presente figura se aprecia el formato de inspección propuesto para el área de operaciones.

Para la inspección es necesario que el conductor de la unidad de transporte facilite la siguiente información: tipo de vehículo, lugar de destino, placa, nombre del conductor, empresa que solicita el servicio y la fecha de viaje.

El inspector deberá llenar los espacios con B en caso este en buenas condiciones, M en caso de estar en mal estado y NA en caso de que no aplique en la inspección.

En caso exista observaciones el conductor de la unidad de transporte tendrá que gestionar el levantamiento en un plazo máximo de 24 horas de acuerdo con la disposición de los directivos de la organización.

#### **DISPOSICIONES ESPECIFICAS**

En caso no se logre levantar las observaciones en 24 horas, el vehículo no podrá realizar el transporte de personal y se solicitará una nueva unidad que cubra la ruta.

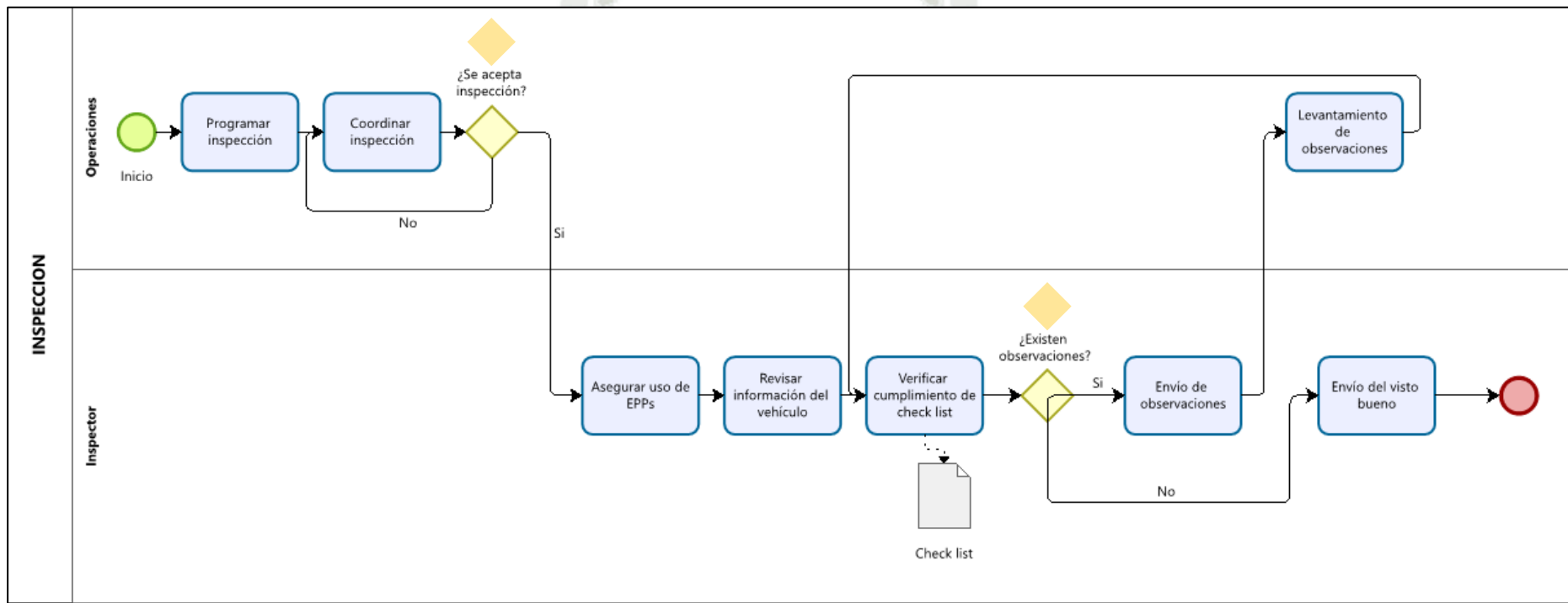
#### **DISPOSICIONES FINALES**

Todas las personas involucradas en el procedimiento tienen la responsabilidad de informar en caso se altere el procedimiento y no se llegue a cumplir lo indicado.

Los usuarios que no informen oportunamente de algún incumplimiento en el procedimiento serán sancionados por incumplimiento de funciones.

**Figura 43**

*Procedimiento de inspección*



Nota: En la presente figura se aprecia el procedimiento propuesto para las inspecciones que realiza el área de operaciones.

## **4.5. Costo de la propuesta**

### **4.5.1. Costo de nuevos servicios**

Para la propuesta de implementar nuevos servicios dentro de la organización no se incurrirá en ningún costo debido a que se buscará socios estratégicos para poder tercerizar el servicio. Nuestros aliados estratégicos deberán de cumplir ciertos requisitos con la finalidad de satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Alianzas

### **4.5.2. Costo de tercerización de procesos de selección**

Para la propuesta de tercerizar los procesos de selección de personal de la organización se incurrirá en un gasto mensual de S/200.00, el detalle se encuentra en el anexo 1. Este costo por un año de servicio tendrá un valor de S/2,400.00.

### **4.5.3. Costo de un nuevo organigrama**

Para la propuesta de implementar un nuevo organigrama se incurrirá en costos asociados a las capacitaciones que incurrirán todas las áreas para que tengan conocimientos de los cambios que se realizarán.

**Tabla 9**

*Costo de un nuevo organigrama*

Propuesta	Actividad	Detalle	Costo (S/)	Cantidad	Total (S/)
<b>Nuevo organigrama</b>	Capacitaciones	Capacitación a la gerencia de operaciones	S/ 50.00	1	S/ 50.00
	Evaluación de la capacitación	Hojas	S/ 0.10	100	S/ 10.00
		Impresiones	S/ 0.50	20	S/ 10.00
	Capacitaciones	Capacitación a la gerencia de administración y finanzas	S/ 50.00	1	S/ 50.00
	Evaluación de la capacitación	Hojas	S/ 0.10	100	S/ 10.00
		Impresiones	S/ 0.50	20	S/ 10.00
	Capacitaciones	Capacitación al área de SST	S/ 50.00	1	S/ 50.00
	Evaluación de la capacitación	Hojas	S/ 0.10	100	S/ 10.00
		Impresiones	S/ 0.50	20	S/ 10.00
	Capacitaciones	Capacitación al área de Finanzas	S/ 50.00	1	S/ 50.00
	Evaluación de la capacitación	Hojas	S/ 0.10	100	S/ 10.00
		Impresiones	S/ 0.50	20	S/ 10.00
	Capacitaciones	Capacitación al área de Logística	S/ 50.00	1	S/ 50.00
	Evaluación de la capacitación	Hojas	S/ 0.10	100	S/ 10.00
		Impresiones	S/ 0.50	20	S/ 10.00
	Capacitaciones	Capacitación al área de Ventas	S/ 50.00	1	S/ 50.00
	Evaluación de la capacitación	Hojas	S/ 0.10	100	S/ 10.00
		Impresiones	S/ 0.50	20	S/ 10.00
	Capacitaciones	Capacitación al área de RRHH.	S/ 50.00	1	S/ 50.00
	Evaluación de la capacitación	Hojas	S/ 0.10	100	S/ 10.00
	Impresiones	S/ 0.50	20	S/ 10.00	
Capacitaciones	Capacitación al área de Marketing	S/ 50.00	1	S/ 50.00	
Evaluación de la capacitación	Hojas	S/ 0.10	100	S/ 10.00	
	Impresiones	S/ 0.50	20	S/ 10.00	
Capacitaciones	Capacitación al área Legal	S/ 50.00	1	S/ 50.00	
Evaluación de la capacitación	Hojas	S/ 0.10	100	S/ 10.00	
	Impresiones	S/ 0.50	20	S/ 10.00	
<b>TOTAL</b>					<b>S/ 630.00</b>

Nota: En la presente tabla se aprecia el detalle del costo de implementar un nuevo organigrama en la empresa.

#### 4.5.4. Costo de capacitaciones

Los costos para las capacitaciones que recibirá tanto los operarios como sus jefes y supervisores se detallaran a continuación:

El siguiente cuadro muestran los costos de las capacitaciones que recibirán los jefes y supervisores del área de operaciones:

**Tabla 10**

*Costo de capacitaciones de aumento de confianza*

Propuesta	Actividad	Detalle	Costo (S/)	Cantidad	Total (S/)
<b>Aumento de confianza</b>	Capacitaciones	Capacitación de empoderamiento de trabajadores	S/ 1000.00	1	S/ 1000.00
	Evaluación de la capacitación	Hojas	S/ 0.10	100	S/ 10.00
		Impresiones	S/ 0.50	20	S/ 10.00
	Capacitaciones	Capacitación para fomentar la retroalimentación	S/ 1000.00	1	S/ 1000.00
	Evaluación de la capacitación	Hojas	S/ 0.10	100	S/ 10.00
		Impresiones	S/ 0.50	20	S/ 10.00
	Capacitaciones	Capacitación respecto a evitar el favoritismo	S/ 1000.00	1	S/ 1000.00
	Evaluación de la capacitación	Hojas	S/ 0.10	100	S/ 10.00
		Impresiones	S/ 0.50	20	S/ 10.00
	Capacitaciones	Capacitación respecto al éxito en equipo	S/ 1000.00	1	S/ 1000.00
	Evaluación de la capacitación	Hojas	S/ 0.10	100	S/ 10.00
		Impresiones	S/ 0.50	20	S/ 10.00
	Capacitaciones	Capacitación respecto a mentoría	S/ 1000.00	1	S/ 1000.00
	Evaluación de la capacitación	Hojas	S/ 0.10	100	S/ 10.00
		Impresiones	S/ 0.50	20	S/ 10.00
	Capacitaciones	Capacitación respecto a la autoestima laboral	S/ 1000.00	1	S/ 1000.00
	Evaluación de la capacitación	Hojas	S/ 0.10	100	S/ 10.00
		Impresiones	S/ 0.50	20	S/ 10.00
<b>TOTAL</b>					<b>S/ 6,120.00</b>

Nota: En la presente tabla se aprecia el detalle del costo de implementar capacitaciones de aumento de confianza en la organización.

Los siguientes dos cuadros muestran los costos de las capacitaciones que recibirán los colaboradores del área de operaciones respecto a las relaciones interpersonales y mejora de la comunicación.

**Tabla 11**

*Costo de capacitaciones de relaciones interpersonales*

Propuesta	Actividad	Detalle	Costo (S/)	Cantidad	Total (S/)
<b>Relaciones interpersonales</b>	Capacitaciones	Capacitación de inteligencia emocional	S/ 1000.00	1	S/ 1000.00
	Evaluación de la capacitación	Hojas	S/ 0.10	100	S/ 10.00
		Impresiones	S/ 0.50	20	S/ 10.00
	Capacitaciones	Capacitación de escucha activa	S/ 1000.00	1	S/ 1000.00
	Evaluación de la capacitación	Hojas	S/ 0.10	100	S/ 10.00
		Impresiones	S/ 0.50	20	S/ 10.00
	Capacitaciones	Capacitación de buena etiqueta en el puesto de trabajo	S/ 1000.00	1	S/ 1000.00
	Evaluación de la capacitación	Hojas	S/ 0.10	100	S/ 10.00
		Impresiones	S/ 0.50	20	S/ 10.00
	Capacitaciones	Capacitación de empatía	S/ 1000.00	1	S/ 1000.00
	Evaluación de la capacitación	Hojas	S/ 0.10	100	S/ 10.00
		Impresiones	S/ 0.50	20	S/ 10.00
	Capacitaciones	Capacitación respecto a confiar en lo que haces y dices	S/ 1000.00	1	S/ 1000.00
	Evaluación de la capacitación	Hojas	S/ 0.10	100	S/ 10.00
		Impresiones	S/ 0.50	20	S/ 10.00
	Capacitaciones	Capacitación de buenos modales	S/ 1000.00	1	S/ 1000.00
	Evaluación de la capacitación	Hojas	S/ 0.10	100	S/ 10.00
		Impresiones	S/ 0.50	20	S/ 10.00
	Capacitaciones	Capacitación de manejo de ira	S/ 1000.00	1	S/ 1000.00
	Evaluación de la capacitación	Hojas	S/ 0.10	100	S/ 10.00
	Impresiones	S/ 0.50	20	S/ 10.00	
<b>TOTAL</b>					<b>S/ 7,140.00</b>

Nota: En la presente tabla se aprecia el detalle del costo las capacitaciones respecto a relaciones interpersonales en la organización.

**Tabla 12**

*Costo de capacitaciones de mejora de la comunicación*

<b>Propuesta</b>	<b>Actividad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Costo (S/)</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total (S/)</b>	
<b>Mejora en la comunicación</b>	Capacitaciones	Capacitación respecto a habilidades de colaboración	S/ 1000.00	1	S/ 1000.00	
	Evaluación de la capacitación	Hojas	S/ 0.10	100	S/ 10.00	
		Impresiones	S/ 0.50	20	S/ 10.00	
	Capacitaciones	Capacitación respecto a lenguaje corporal	S/ 1000.00	1	S/ 1000.00	
	Evaluación de la capacitación	Hojas	S/ 0.10	100	S/ 10.00	
		Impresiones	S/ 0.50	20	S/ 10.00	
	Capacitaciones	Capacitación respecto a comunicación ida y vuelta	S/ 1000.00	1	S/ 1000.00	
	Evaluación de la capacitación	Hojas	S/ 0.10	100	S/ 10.00	
		Impresiones	S/ 0.50	20	S/ 10.00	
	Capacitaciones	Capacitación respecto a habilidades de colaboración	S/ 1000.00	1	S/ 1000.00	
	Evaluación de la capacitación	Hojas	S/ 0.10	100	S/ 10.00	
		Impresiones	S/ 0.50	20	S/ 10.00	
	Capacitaciones	Capacitación respecto al compromiso entre trabajadores y empresa	S/ 1000.00	1	S/ 1000.00	
	Evaluación de la capacitación	Hojas	S/ 0.10	100	S/ 10.00	
		Impresiones	S/ 0.50	20	S/ 10.00	
					<b>TOTAL</b>	<b>S/ 5,100.00</b>

Nota: En la presente tabla se aprecia el detalle del costo de capacitaciones de mejora de la comunicación en la organización.

#### 4.5.5. Costo de nuevos procedimientos

El detalle del costo de los nuevos procedimientos se detalla a continuación:

**Tabla 13**

*Costo de nuevos procedimientos*

Propuesta	Actividad	Detalle	Costo (S/)	Cantidad	Total (S/)
<b>Nuevo procedimiento de inspección</b>	Capacitaciones	Capacitación al personal del área de SST para el nuevo procedimiento de inspección	S/ 2000.00	4	S/ 8000.00
	Evaluación de la capacitación	Hojas	S/ 0.10	200	S/ 20.00
		Impresiones	S/ 0.50	20	S/ 10.00
	Capacitaciones	Capacitación al personal del área de operaciones para el nuevo procedimiento de inspección	S/ 2000.00	2	S/ 4000.00
	Evaluación de la capacitación	Hojas	S/ 0.10	200	S/ 20.00
		Impresiones	S/ 0.50	40	S/ 20.00
	<b>TOTAL</b>				<b>S/12,070.00</b>

Nota: En la presente tabla se aprecia el detalle del costo implementar nuevos procedimientos en la organización.

#### 4.6. Viabilidad de la propuesta

Para poder ver la viabilidad de la propuesta se utilizarán los mismos indicadores desarrollados al momento de hacer el diagnostico actual con la finalidad de demostrar como mejorará la organización si implementa dicha propuesta.

#### 4.6.1. Indicadores de capacidad organizacional

##### 4.6.1.1. Retención de trabajadores

Como se observa en la propuesta de mejora, se planteó realizar un nuevo organigrama con la finalidad de que la empresa tenga una estructura plana con la finalidad de que exista mayor comunicación entre los trabajadores y las gerencias. Esto ayudara a que la empresa tome decisiones de manera más rápida.

TF = Número de trabajadores al final del período en el área de operaciones.

TN = Número de nuevos trabajadores durante el período en el área de operaciones

TS = Número de trabajadores al inicio del período en el área de operaciones.

$$\% \text{Retencion de trabajadores} = \left( \frac{TF - TN}{TS} \right) * 100$$

TF: 47

TN: 4

TS: 45

$$\% \text{ Retencion de trabajadores} = \left( \frac{47 - 4}{45} \right) * 100$$

$$\% \text{ Retencion de trabajadores} = 95.56\%$$

Este resultado muestra que los trabajadores se sienten a gusto en su puesto de trabajo lo que conlleva a no tener que buscar otras oportunidades laborales, es decir, los trabajadores seguirán laborando dentro de la organización por varios períodos.

#### 4.6.2. Indicadores de capacidad de integración

##### 4.6.2.1. Porcentaje de competencias adquiridas

Gracias al plan de capacitaciones que se ha propuesto, los colaboradores podrán adquirir nuevas competencias como son aumentar las relaciones interpersonales, el aumento de confianza y la mejora en la comunicación

CA: Competencias adquiridas

CE: Competencias esperadas

$$\% \text{ de competencias adquiridas} = \left( \frac{\text{Competencias adquiridas}}{\text{Competencias esperadas}} \right) * 100$$

CA: 5

CE: 6

$$\% \text{ de competencias adquiridas} = \left( \frac{5}{6} \right) * 100$$

$$\% \text{ de competencias adquiridas} = 83.33\%$$

Como muestra el resultado, los trabajadores adquirirán una mayor cantidad de competencias debido a las constantes

capacitaciones, además de que se contratara a personal externo para que brinde dichas capacitaciones.

#### 4.6.3. Indicadores de capacidad de aprendizaje

##### 4.6.3.1. Porcentaje de tiempo dedicado a aprender

En este indicador se observará como la empresa cumplirá con el plan de capacitación propuesto y con el tiempo que empezará a dedicar para que sus colaboradores empiecen a fortalecer y crear nuevas competencias con el fin de desempeñarse de mejor manera en el puesto de trabajo.

CP: Capacitaciones programadas

CR: Capacitaciones realizadas

$$\% \text{ de tiempo dedicado a aprender} = \left( \frac{CR}{CP} \right) * 100$$

CP: 18

CR: 18

$$\% \text{ de tiempo dedicado a aprender} = \left( \frac{18}{18} \right) * 100$$

$$\% \text{ de tiempo dedicado a aprender} = 100.00\%$$

Los resultados demuestran que la organización se comprometerá a hacer cumplir el plan de capacitaciones programado.

## CONCLUSIONES

**PRIMERA.** – Se realizó el diagnóstico situacional y como primer paso se describió a la organización para conocer su misión, su visión, sus objetivos empresariales, su organigrama y el detalle de cómo son sus áreas funcionales, seguidamente se describió la cadena de suministros y se hizo un análisis de las capacidades dinámicas mediante indicadores; para finalizar el diagnóstico se utilizó el modelo EFQM el cual nos brinda resultados a nivel de satisfacción de las personas, resultados de sociedad y resultados claves.

**SEGUNDA.** – Se realizó un análisis de los resultados obtenidos en el modelo EFQM donde se muestra que el 49% de trabajadores del área de operaciones no se sienten satisfechos con las actividades que la organización establece para beneficio de los colaboradores, esto demuestra que existen puntos de mejora en la organización; con este análisis se consolidó la problemática identificada en un diagrama Ishikawa.

**TERCERA.** – Se concluye que con la problemática identificada se procedió a desarrollar propuestas de mejora donde se detalló las diferentes alternativas de solución para cada capacidad dinámica; dentro de las propuestas de mejora se tienen la incorporación de nuevos servicios, la implementación de un nuevo ERP, un nuevo organigrama, un plan de capacitaciones para los operarios y la gerencia, y un nuevo procedimiento de inspección de flota.

**CUARTO.** – Se concluye que después de desarrollar las propuestas se hizo un análisis de costo para conocer cuál será el monto que la empresa incurrirá al ejecutar dichas propuestas; dichos costos de las propuestas se dividen en el costo de un nuevo organigrama que asciende a S/630.00, el costo del plan de capacitaciones que es de S/2,160.00 y el costo del nuevo procedimiento de inspección que es de S/1,270.00.

## RECOMENDACIONES

**PRIMERA.** – Se recomienda realizar un diagnóstico situacional de la empresa partiendo de la descripción de la organización con el fin de conocer a que se dedica, detallar su misión y visión, explicar sus objetivos organizacionales, describir su organigrama, describir su cadena de suministro y realizar un primer análisis de las capacidades dinámicas utilizando indicadores; además se sugiere que para finalizar este diagnóstico se deba utilizar el modelo EFQM con la finalidad de conocer la satisfacción de las personas (colaboradores), ver los resultados de la sociedad y los resultados claves alcanzados.

**SEGUNDA.** – Se recomienda analizar detalladamente los resultados que se obtienen al aplicar el modelo EFQM con la finalidad de conocer la satisfacción de los colaboradores del área de operaciones de la empresa; esto se recomienda para conocer si existen puntos de mejora en la organización.

**TERCERA.** – Se recomienda que después de identificar la problemática se proceda a desarrollar propuestas de mejora detallando alternativas de solución que abarquen todo el problema como son la creación de nuevos servicios, la implementación de un nuevo ERP, sugerir un nuevo organigrama, crear un plan de capacitaciones para el área de operaciones como para la gerencia y desarrollar un nuevo procedimiento de inspección de unidades de transporte.

**CUARTO.** – Se recomienda que seguidamente de desarrollada las propuestas de mejora se realice un análisis de costos de dichas propuestas detallando los costos asociados a cada propuesta con la finalidad de conocer los costos que la organización incurrirá al implementar las propuestas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackoff, R. (2012). *El paradigma de Ackoff: una administración sistémica*. Limusa. México D.F., México.
- Acosta, J., Garzón, M., Hernández, K., Olivero, E., Mendoza, J., Díaz, R., Polo A., Montaña, A. y Chivetta L. (2018). *Las Capacidades Dinámicas*. Ediciones Universidad Simón Bolívar.
- Bejarano, B. (2018) *Impacto de un modelo de gestión del talento humano por competencias en el clima organizacional de una empresa Licorera*. Universidad Católica de Santa María. Arequipa, Perú. file:///C:/Users/User/Downloads/76.0380.PS.pdf
- Bonet, L. y González, M. (2021). *La Innovación en la Gestión de la Cultura*. Ediciones Universidad de Barcelona.
- Brito, A. (2010). *Procedimiento para mejorar el Control de la Gestión por procesos*. Universidad de Cienfuegos. Cienfuegos, Cuba.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México, D.F: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Eisenhardt, K. & Martin, J. (2000). *Dynamic Capabilities: What are They? Strategic Management Journal*. Mexico. p. 1105-1121.
- Fenández, A. (2001). *El Balanced Scorecard: Ayudando a implantar la estrategia*. Madrid: IESE Revista de antiguos alumnos.
- López, A., Pasamar S. y Cabrera R. (2018). *Fundamentos para la Gestión Estratégica de Recursos Humanos*. Editorial UOC
- Manasse, A. (1986). *Vision and leadership*. New York: Peabody journal of education.
- Martelo, S. (2017). *Análisis de la creación de valor: un enfoque de capacidades*. Ediciones ESIC

- Montenegro, I. & Paredes, W. (2019) *Impacto de un plan de servicios y reconocimiento en el clima organizacional de una empresa*. Universidad Privada del Norte. Trujillo, Perú.
- Muñoz, B. y Reinel, J. (2018). *El sentido de la competitividad: Episteme y perspectivas*. Ediciones Editorial Universidad del Cauca.
- Naccha, J. (2017). *La gestión del talento humano y el clima organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud*. Universidad Cesa Vallejo Lima, Perú.
- Nanus, B. (1992). *Liderazgo visionario*. Madrid: Granica.
- Pereda, S., Berrocal, F. (2011). *Dirección y gestión de recursos humanos por competencias*. España, Madrid: Editorial centro de estudios Ramón Areces.
- Pons, R. Villa, E. (2013). *Procedimiento para la Gestión por Procesos*. Universidad Central de las Villas Marta Abreus. Santa Clara, Cuba.
- Rajadell, M. (2019). *Creatividad, emprendimiento y mejora continua*. Editorial Reverté.
- Robín, D. (2021). *Cambio Organizacional*. Ediciones Independently Published
- Toro, L. (2019). *Gestión de la Diversidad y su Impacto en el Rendimiento de la Empresa*. Ediciones Universidad de Granada. Granada, España.
- Vela Grande, Luis (2004); *Gestión por competencias: El reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. ESIC editorial, Madrid, España
- Wang, C. & Ahmed, P. (2007). *Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda*. International Journal of Management Reviews. p. 31-51.
- Wernerfelt, B. 1984. *A resource-based view of the firm*. Strategic Management Quinta edición. p. 171-180.

## ANEXOS

**Figura 44**

*Tercerización de procesos de selección*



Aviso Standard	Aviso Premium
Accede a todos los postulados	Cierra tu posición en tiempo récord
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ CV's postulados ilimitados</li><li>✓ Aviso online 2 meses</li><li>× Aviso destacada</li><li>× Actualizaciones adicionales</li><li>× Aviso urgente</li><li>× Aviso Confidencial</li><li>× Acceso a 10 CVs de BdDD por aviso</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ CV's postulados ilimitados</li><li>✓ Aviso online 2 meses</li><li>✓ Aviso destacado</li><li>✓ Actualización automática cada 7 días</li><li>✓ Aviso urgente</li><li>✓ Aviso confidencial</li><li>✓ Acceso a 10 CVs de BdDD por aviso</li></ul>
desde <b>S/ 126</b> por aviso	desde <b>S/ 200</b> por aviso
<a href="#">Comprar</a>	<a href="#">Comprar</a>
<a href="#">Ver información detallada</a>	<a href="#">Ver información detallada</a>

Nota: En la presente figura se aprecia el detalle del costo de tercerizar el proceso de selección que fue obtenido de Computrabajo (2023)