



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

ESCUELA DE POSGRADO

UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA  
QUÍMICA



“MODELO DE GESTIÓN PARA EL DESARROLLO CONTINUO  
DEL POTENCIAL HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS PARA  
EMPRESAS METALMECÁNICAS – CASO: ESMETAL SAC

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
GERENCIA DE LA CALIDAD Y DESARROLLO HUMANO

BACH. BERROSPI GARAY LIZ CARINA

BACH. MONTERO BERAMENDI SUSAN ELIZABETH

CALLAO, 2019

PERU



## HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO

### MIEMBROS DEL JURADO EXAMINADOR:

Dr. Carlos Alejandro Ancieta Dextre	Presidente
Dr. Julio Cesar Calderón Cruz	Secretario
Mg. Ricardo Rodríguez Vílchez	Miembro
Mg. María Estela Toledo Palomino	Miembro

ASESOR: Dr. Oscar Juan Rodríguez Taranco.

N° de Libro: 1

N° de Acta de Sustentación: 023

Fecha de Aprobación de Sustentación de Tesis: 20 de Junio 2019

Resolución de Sustentación de la Sección de Posgrado: N°052-2019-CD-  
UPG-FIQ-UNAC

## **DEDICATORIA**

A mi Familia que los amo mucho y en especial a mis preciosos hijos Diego Alberto y Jhoseph Andrew que son mi mayor motivo para seguir avanzando.

LIZ BERROSPI

A mis hijos Alejandro y Mateo que me enseñan a sacar lo mejor de mí, a José Luis mi esposo gracias por tu apoyo, amor y paciencia.

SUSAN MONTERO

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por hacer realidad este objetivo, a mis padres por todas las enseñanzas y apoyo entregado durante mi formación como profesional.

A todos los profesionales que nos apoyaron con la realización y culminación de nuestra tesis, en especial a nuestro asesor el Doctor Oscar Juan Rodríguez Taranco por todo su aporte durante el desarrollo de la maestría hasta la sustentación.

LIZ BERROSPI

Agradezco a Dios, quien como guía está presente en el camino de mi vida, bendiciéndome y dándome fuerzas para continuar con mis metas trazadas sin desfallecer. A mis padres Asunción y Fernando, gracias porque a través de su amor, paciencia, buenos valores, ayudaron a trazar mi camino. A mis hermanos por su apoyo incondicional, Fischer tu que siempre confiaste en mí, gracias por tu empuje y consejos dándome esa fuerza que me ayudo a seguir mi camino; mi esposo José Luis por su apoyo y fortalecer mi corazón e iluminar mi mente.

A docentes de la facultad por haber compartido sus conocimientos, permitiendo que pueda crecer día a día como profesional, y agradecer de manera especial, nuestro asesor el Doctor Oscar Juan Rodríguez Taranco por su guía, no solo en la elaboración de este trabajo de titulación, sino por el apoyo para desarrollarme profesionalmente y seguir cultivando mis valores.

SUSAN MONTERO

## ÍNDICE

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
1.1 Determinación del Problema .....	9
1.2 Formulación del Problema.....	12
1.3 Objetivos de la investigación .....	14
1.4 Justificación .....	14
II. MARCO TEÓRICO .....	16
2.1 Antecedentes de estudio .....	16
2.2 Antecedentes de las empresas metalmecánicas en el Perú .....	18
2.3 Antecedentes de Esmetal S.A.C .....	22
2.4 Sentido filosófico del potencial humano .....	30
2.5 Significado del modelo de gestión del potencial humano .....	31
2.6 Las competencias y el desarrollo humano .....	33
2.7 Necesidades de la gestión para el desarrollo continuo del potencial humano en cada organización: el análisis FORD y el clima laboral .....	37
2.8 Recursos que se demandan para la gestión del potencial humano en las organizaciones.....	44
2.9 Las técnicas grupales y el método Delphi .....	48
2.10 Las encuestas y la técnica de escala de Likert .....	50
2.11 Las entrevistas y el proceso estadístico de sus resultados .....	55
2.12 Auditoría del potencial humano .....	56
2.13 Programas de desarrollo continuo del potencial humano .....	63
2.14 Esquematización del Modelo de Gestión del Potencial Humano.....	75
2.15 Definición de los términos básicos.....	79
III. VARIABLES E HIPÓTESIS .....	85
3.1 Definición de variables .....	85
3.2 Operacionalización de variables .....	87

3.3 Hipótesis general e hipótesis específicas .....	88
IV. METODOLOGÍA EMPLEADA EN LA INVESTIGACIÓN.....	89
4.1 Tipo de investigación.....	89
4.2 Diseño de la investigación .....	89
4.3 Población y Muestra .....	91
4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	93
4.5 Procedimiento de recolección de datos .....	96
4.6 Procedimiento estadístico y análisis de datos.....	96
V. RESULTADOS .....	105
5.1 Resultados parciales .....	105
5.2 Resultados finales .....	121
VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	125
6.1 Contrastación de hipótesis con los resultados.....	125
6.2 Contrastación de resultados con otros estudios similares .....	129
VII. CONCLUSIONES.....	135
VIII. RECOMENDACIONES .....	136
IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	137
X. ANEXOS 147	
Modelo de Gestión para el Desarrollo Continúo del Potencial Humano basado en Competencias para Empresas Metal Mecánica – Caso: ESMETAL SAC- Planta Lurin .....	147
Encuesta para Evaluar el Clima Laboral .....	148
Encuesta para Evaluación de Competencias Directivas .....	149
Encuesta para evaluar el desempeño de los colaboradores .....	150
Estructura de la Matriz FORD .....	151



Matriz FORD con Estrategias para cubrir las Necesidades del Modelo de Gestión.....	152
Ficha de Registro de la Auditoria del Potencial Humano.....	153
Cronograma de Actividades de la Auditoria y Participantes .....	163
Estructura del Plan de Auditoria del Potencial Humano .....	164
Informe de Auditoria del Potencial Humano .....	165

## TABLA DE CONTENIDO

Figura N° 1.1 Esquematización de la problemática mediante el Arbol de Causales y Efectos.....	13
Figura N° 2.1 Empresas del sector metalmecánico.....	20
Figura N° 2.2 Organigrama de la empresa ESMETAL S.A.C 1/5.....	25
Figura N° 2.3 Organigrama de la empresa ESMETAL S.A.C 2/5.....	26
Figura N° 2.4 Organigrama de la empresa ESMETAL S.A.C 3/5.....	27
Figura N° 2.5 Organigrama de la empresa ESMETAL S.A.C 4/5.....	28
Figura N° 2.6 Organigrama de la empresa ESMETAL S.A.C 5/5.....	29
Figura N° 2.7 Analogía de un Iceberg.....	34
Figura N° 2.8 Desarrollo del Talento Humano.....	35
Figura N° 2.9 Modelos Tradicionales y Modelos Estratégicos.....	36
Figura N° 2.10 Análisis FODA .....	38
Figura N° 2.11 Proceso Delphi.....	50
Figura N° 2.12 Modelo Propuesto de Auditoria en Cinco Fases.....	59
Figura N° 2.13 Desarrollo de Auditoria.....	61
Figura N° 2.14 Ciclo de Desarrollo de Competencias.....	68
Figura N° 2.15 Planificación de la Carrera Profesional Individual.....	71
Figura N° 2.16 Gestión y Planificación de la Carrera Profesional y otras Actividades de Gestión del Talento Humano.....	72
Figura N° 2.17 Modelo de Gestión Organizacional Basado en el Logro de Objetivos .....	76
Figura N° 2.18 Los Cinco Pasos de la Nueva Agenda de Administración del Capital Humano.....	77
Figura N° 2.19 Esquematización General del Modelo de Gestión del Potencial Humano.....	78
Figura N° 3. 1 Operacionalización de Variables.....	86
Figura N° 4.1 Diseño de la Investigación.....	90

## CUADROS

Cuadro N°2.1 Análisis Interno y Externo de la Organización.....	40
Cuadro N° 2.2 Relación de los Factores Interno y Externo de la Organización.....	41
Cuadro N° 2.3 Construcción de Estrategias Alternativas Usando la Matriz FODA.....	41
Cuadro N°2.4 Evaluación de los Factores Internos y Externos .....	42
Cuadro N°2.5 Evaluación de los Factores Internos y Externos .....	42
.....	
Cuadro N° 2.6 Ventajas y Desventajas del Modelo del Método Delphi.	49
Cuadro N° 2.7 Tipos de encuestas .....	51
.....	
Cuadro N° 2.8 Elección de un Programa de Formación y Desarrollo ..	70
Cuadro N° 3.1 Operacionalización de Variables .....	87
Cuadro N°4.1 Distribución Muestral de ESMETAL SAC - Planta Lurín.	93
Cuadro N°4.2 Evaluación de Fortalezas y Oportunidades.....	100
Cuadro N°4.3 Evaluación de Debilidades y Riesgo .....	101
Cuadro N°4.4 Matriz FORD Evaluada Fortalezas – Oportunidades ...	102
Cuadro N°4.5 Análisis de Interacciones en Matriz FORD Fortalezas-Oportunidades.....	103
Cuadro N°4.6 Matriz FORD Evaluada Debilidades – Riesgos.....	103
Cuadro N°4.7 Análisis de Interacciones en Matriz FORD Evaluada Debilidades – Riesgos .....	104
Cuadro N°5.1 Resultado del Clima Laboral .....	106
Cuadro N° 5.2 Resultado de Competencias Directivas .....	108
Cuadro N°5.3 Resultado del Desempeño de los Colaboradores .....	110
Cuadro N°5.4 Perfil de Competencias por Desarrollar para la Empresa ESMETAL SAC – planta Lurín .....	113
Cuadro N°6.1 Contrastación de la Primera Hipótesis Específica y la Validación de los Resultados Correspondientes.....	126

Cuadro N°6. 2 Contrastación de la Segunda Hipótesis Específica y la Validación de los Resultados Correspondientes .....	127
Cuadro N°6.3 Contrastación de la Hipótesis General y la Validación de los Resultados Correspondientes .....	128
Cuadro N°6.4 Contrastación del Estudio de Luz Helena Florez Perez y la Validación de los Resultados Correspondientes .....	131
Cuadro N°6.5 Contrastación del estudio de Pedro Leonardo Tito Huamani, y la Validación de los Resultaos Correspondientes .....	132
Cuadro N° 6.6 Contrastación del estudio de Claudia Esmeralda Pardo Enciso, y la Validación de los Resultados Correspondientes .....	133
Cuadro N°6.7 contrastación del estudio de Isabel Gil, Guísela Patricio Villanueva, Marylin Castro Romero, y la validación de los resultados correspondientes .....	134

## **GRAFICOS**

Grafico N° 2.1 Proyección de la producción metalmecánica .....	21
Grafico N°5.1 Resultado del Clima Laboral.....	107
Grafico N°5.2 Evaluación de Competencias Directivas.....	109
Grafico N°5.3 Evaluación del Desempeño de los Colaboradores.....	111

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito elaborar un modelo de gestión para el desarrollo continuo del potencial humano basado en competencias para empresas metalmecánicas a partir del desarrollo del caso ESMETAL – Planta Lurín. Para lograr con el objetivo de la investigación se realizaron métodos de técnicas grupales, método Delphi, encuestas anónimas para marcar con escala de Likert, con ello se elaboró el análisis FORD y luego se realizó una auditoria del potencial humano para poder identificar la disponibilidad de los recursos. Teniendo como **resultado** un modelo de gestión para el desarrollo continuo del potencial humano donde se establece un modelo practico que se aplica al desarrollo de competencias, el cual se subdivide en **4 dimensiones** de la administración como **planeamiento** (nueva perspectiva e importancia estratégica que generaran ventajas competitivas sostenibles), **organización** (resultados a través de la eficacia, eficiencia y orden), **dirección y control** ( asegurar que los hechos vayan de acuerdo a lo establecido o planificado) .Finalmente el presente trabajo de investigación es una las primeras propuestas en la industria metalmecánica y tiene un aporte socio-empresarial ya que aporta a la gestión de personas en las organizaciones y conlleva a la mejora de los procesos.

Palabras claves: Potencial humano, competencias, unidades productivas

## **ABSTRACTS**

The purpose of this research was to develop a management model for the continuous development of human potential based on competencies for metal-mechanic companies from the development of the ESMETAL - Lurín Plant case. In order to achieve the objective of the research, group techniques were used, the Delphi method, anonymous surveys to mark a Likert scale, with this the FORD analysis was elaborated and then an audit of the human potential was carried out in order to identify the availability of the resources. Resulting in a management model for the continuous development of human potential where a practical model is established that is applied to the development of competencies, which is subdivided into 4 dimensions of administration as planning (new perspective and strategic importance that will generate competitive advantages sustainable), organization (results through efficiency, efficiency and order), direction and control (to ensure that the facts go according to the established or planned) .Finally this research is one of the first proposals in the metalworking industry and has a social-business contribution because it contributes to the management of people in organizations and leads to the improvement of processes.

Keywords: Human potential, competencies, productive units

## **I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Determinación del Problema**

Los constantes avances tecnológicos, la globalización de los mercados y el aumento de la competitividad tienen como consecuencia la búsqueda de nuevas estrategias para mejorar su competitividad y la clave del éxito de las organizaciones dependa de su talento humano

El potencial humano es el factor clave dentro de una organización, para el logro de los objetivos estratégicos de esta. A medida que sus colaboradores se desempeñen de manera efectiva, de tal manera que su conocimiento, destreza, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito de la organización, se deberá contar con una fuerza laboral que sea capaz de aceptar el cambio y que siempre se encuentre motivada a conducir a su organización al desarrollo de la ventaja competitiva. Es por ello que se debe reconocer la importancia de realizar un buen proceso de selección, capacitación, evaluación del desempeño y el desarrollo del potencial humano como parte fundamental para el logro de las metas organizacionales.

El reconocimiento de la importancia de las personas dentro de las organizaciones ha sido motivo de mucho interés, con frecuencia se exigen resultados, eficiencia y eficacia sin considerar sus sentimientos, pensamientos y aportes, es por ello que, debido al avance de la tecnología sobre los procesos de recursos humanos, la globalización y nuevas formas de gestionar las empresas, la gestión del talento humano se ha vuelto un reto en las empresas de hoy.

La obtención de un modelo de gestión por competencias, tomando como referencia a la empresa "ESMETAL S.A.C- planta Lurín" tiene por desafío el desarrollo continuo del potencial humano, ya que la Alta Dirección muestra el interés de implantar un modelo de gestión que le

permita disminuir la rotación de los colaboradores y desarrollar continuamente y sostenidamente a su potencial humano.

El desconocimiento de los directivos (gerencias de RRHH) para usar un modelo de gestión por competencias, desconocimiento del beneficio económico y el inadecuado enfoque estratégico de retención de los colaboradores, son carencias que la empresa ESMETAL S.A.C- planta Lurín desea potenciar en su preparación para el futuro que va a afrontar en los próximos años con miras de reafirmar su posición en el mercado e incrementar su nivel de competitividad.

### **1.1.1 Problemática Actual**

ESMETAL S.A.C- planta Lurín es una empresa que se ha instalado hace más de veinte años y es miembro del GRUPO EDYCE, que opera en la industria metalmecánica; cuya actividad comprende aproximadamente cerca del 30% del universo arancelario correspondiente al sector manufacturero, aproximadamente 2,000 partidas arancelarias.“ Para este año, el menor precio de los insumos, como el acero, hace prever que el sector metalmecánico crecerá 6%, pero dependerá también de la recuperación de la demanda interna” cuyo dinamismo hace que la empresa ESMETAL S.A.C- planta Lurín esté preparada para el futuro con miras a incrementar su nivel de competitividad en el mercado.

Esta realidad nos coloca en un escenario con la necesidad de tomar medidas que controlen el desarrollo de la fuerza laboral como base fundamental para asegurar niveles de competitividad que permitan incrementar la participación de mercado y generar rentabilidad.

Sin embargo, un aspecto a tomar en cuenta en la empresa ESMETAL S.A.C- planta Lurín es la manifestación de un clima laboral agradable relativamente acentuado, pero no ha sido cuantificado debido a los constantes cambios en el área de RRHH, cada gestión realizo



acciones inmediatas (a corto plazo) dando resultados que podrían no ser sostenibles a futuro, estos influirán en el crecimiento y el nivel de competitividad de la empresa, riesgos que se desean evitar.

### **1.1.2 Efectos**

Los efectos inmediatos o en el corto plazo serán: disminución del rendimiento de los colaboradores, reclamos de los clientes, incrementos de reproceso y fallas, incrementos en la rotación de colaboradores.

Como efectos mediatos o a mediano plazo, esto de no tratarse a tiempo los efectos inmediatos, se tendrá: disminución de las ventas por pérdidas de clientes, incrementos de costos administrativos y operativos, pérdida de valor del know-how por alta rotación de los colaboradores y estancamiento en el crecimiento de la empresa ESMETAL S.A.C- planta Lurín. Como efecto a futuro o a largo plazo, de no solucionarse los efectos mediatos, se tendrá como resultado la falta de crecimiento y competitividad de la empresa ESMETAL S.A.C- planta Lurín, situación actual que es la base para una competencia sostenible.

### **1.1.3 Causales**

Durante el proceso de investigación se nos ha permitido identificar las siguientes causales en la empresa ESMETAL S.A.C- planta Lurín:

- Falta de conocimiento de la gerencia de RRHH para usar un modelo de gestión por competencias
- Falta de conocimiento del beneficio económico de la propuesta de gestión por competencias
- Falta de formación de los ejecutivos en gestión por competencias
- Inadecuado enfoque estratégico de los colaboradores.

#### **1.1.4 Árbol de problemas**

Durante el análisis se identificó como problema central la falta de un modelo de gestión de potencial humano basado en competencias que permita potenciar el nivel de competitividad del negocio, donde las medidas de solución se plantean como resultado del presente trabajo.

En la Figura N° 1.1 se muestra el esquema de la problemática, sus causales y efectos a corto, mediano y en el largo plazo.

### **1.2 Formulación del Problema**

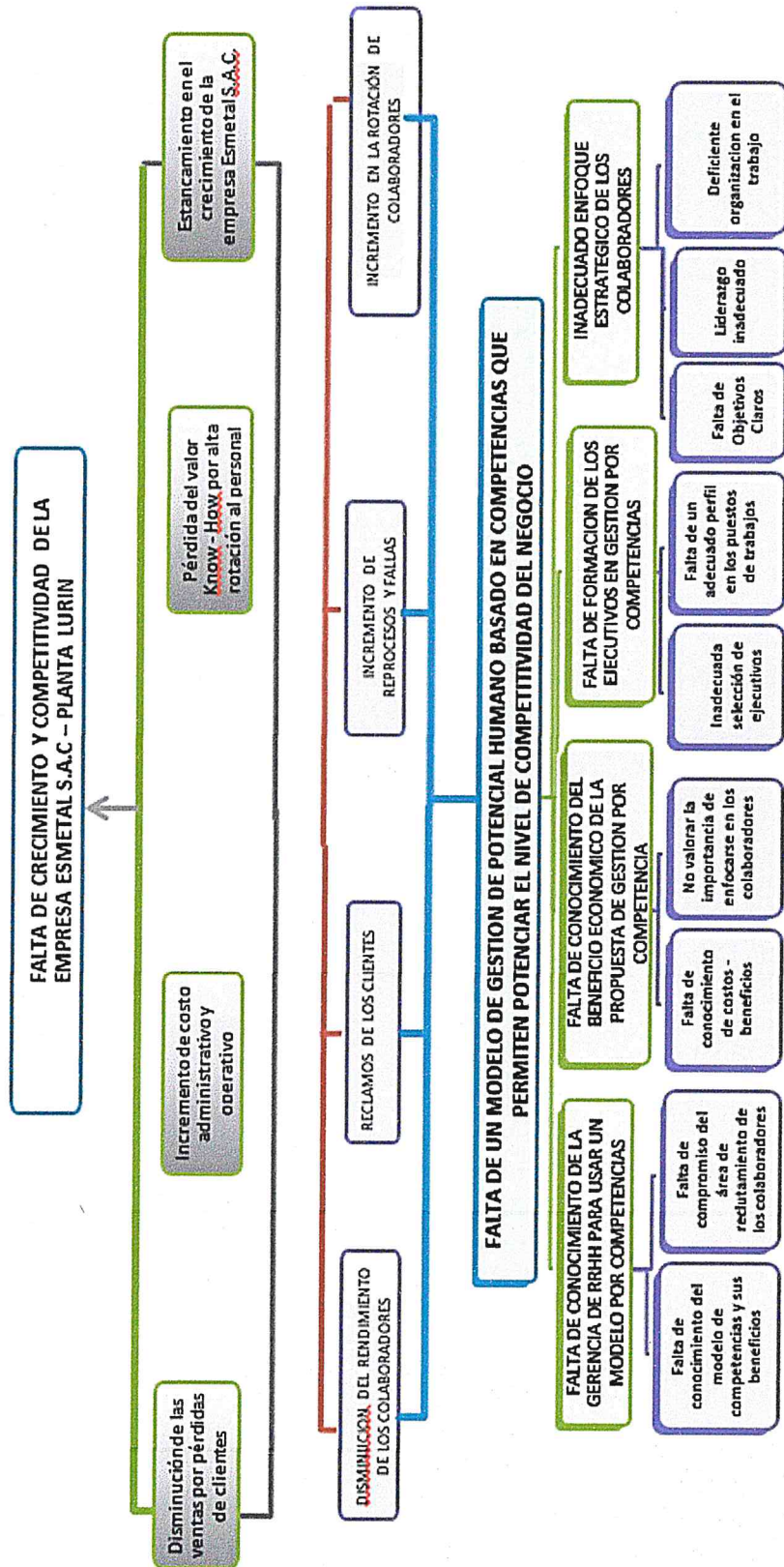
#### **Problema General**

¿Cómo debe ser el modelo de gestión para el desarrollo continuo del potencial humano basado en competencias que permita incrementar el crecimiento y competitividad de la empresa ESMETAL SAC- planta Lurín?

#### **Problemas específicos**

- a) ¿Cuáles son las necesidades de un modelo de gestión para el desarrollo continuo del potencial humano basado en competencias que permita incrementar el crecimiento y competitividad de la empresa ESMETAL SAC- planta Lurín?
- b) ¿Cuál es la disponibilidad de recursos para el desarrollo continuo del potencial humano basado en competencias que permita incrementar el crecimiento y competitividad de la empresa ESMETAL SAC- planta Lurín?

Figura N° 1.1 Esquematación de la Problemática mediante el Árbol de Causales y Efectos



### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **Objetivo general**

Establecer un modelo de gestión para el desarrollo continuo del potencial humano basado en competencias para la empresa ESMETAL SAC-planta Lurín considerando además la administración de los procesos y el desarrollo de las personas.

#### **Objetivos específicos**

- a) Identificar las necesidades de un modelo de gestión para el desarrollo continuo del potencial humano basado en competencias para la empresa ESMETAL S.A.C- planta Lurín.
- b) Conocer la disponibilidad de recursos para el desarrollo continuo del potencial humano basado en competencias para la empresa ESMETAL S.A.C- planta Lurín.

### **1.4 Justificación**

Las razones que justifican la presente investigación son las siguientes:

**LEGAL:** El desarrollo del potencial humano que se logre con el presente modelo permitirá el crecimiento de la empresa y el cumplimiento de las normas de seguridad y ambientales que se demandan actualmente para las empresas de nuestro país.

**TEÓRICA:** el modelo significara un aporte al conocimiento para su puesta en práctica en casos similares al caso planteado en la siguiente tesis.

**TECNOLÓGICA:** Aporta a las empresas metalmecánicas en el Perú en cuanto a la adopción de sistemas de gestión del potencial humano que consideren valorar, reconocer y sostener el desarrollo de las personas.

**ECONÓMICA:** Genera estrategias que permitirán sostener el crecimiento de las empresas metalmecánicas, quedando preparada para entornos cambiantes y oportunidades favorables a su permanencia y continuar su liderazgo en el mercado

**SOCIAL:** Aporta a las empresas metalmecánicas en el Perú en cuanto a la adopción de sistemas de gestión del potencial humano que consideren valorar, reconocer y sostener el desarrollo de las personas.

**PRACTICA:** la propuesta ayudara a identificar las características y las capacidades los colaboradores necesarios de las empresas metalmecánicas en el campo de desarrollo del potencial humano de modo que puedan aprovecharse en beneficio mutuo.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes de estudio

Cuando decimos que una organización ha de aprovechar todo su potencial humano, queremos decir que ha de dar a sus empleados la posibilidad de que desarrollen en sus cometidos todas sus valías, toda vez que en los nuevos modelos empresariales el factor humano ha pasado a ser un pilar fundamental y un valioso activo a la hora de ejecutar la misión, la política y los valores culturales de las organizaciones.

En la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao, se han reportado estudios que plantean un modelo de gestión para el desarrollo continuo del potencial humano basado en competencias, la tesis de Rosa Isabel Sipán Bernal y Sergio Raúl Valencia Krauss (2012) "Modelo de Gestión para el Desarrollo Continuo del Potencial Humano Basado en Competencias para Empresas de Emulsiones y Derivados en el Perú – CASO: EDESAC"

La tesis que se aproxima al modelo de gestión por competencias es de Maiky Díaz Pérez (2004) "La gestión del Potencial Humano en las organizaciones, una propuesta Metodológica desde la psicología", tesis de magíster de la Universidad La Habana, la cual plantea como objeto de atención la relación del individuo, trabajo, organización; con el fin de propiciar tanto el desarrollo individual como organizacional, a través de un procedimiento de Evaluación Potencial para el Desarrollo.

El trabajo realizado por Luz Helena Florez Perez (2013), con "Importancia Del Modelo De Gestión Por Competencias Para La Gerencia De Hoy", Trabajo de investigación de programa de Administración de empresas. Universidad Militar nueva Granada. Colombia. El trabajo plantea como mejorar su desempeño y desarrollar las competencias específicas a través de las capacitaciones.

El trabajo realizado por Pedro Leonardo Tito Huamani (2005), con “Potencial Humano y sus estímulos organizacionales”, Tesis para optar el Grado Académico de: Magister en administración. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú. Trabajo plantea estrategias para motivar a l personal y estrategias de gestión para la dirección atreves del potencial humano.

El trabajo realizado por Claudia Esmeralda Pardo Enciso (2007), con “Gestión del Talento Humano Basada en Competencias: Cualificando el Potencial Humano para Lograr el Éxito Empresarial”, Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración Universidad De La Salle. Colombia, plantea que recurso humano uno de los aspectos de más alto impacto sobre el plan estratégico de la empresa, habla del desarrollo de competencias laborales, se hace énfasis en aquellas específicas.

El trabajo realizado por, Srta. Isabel Gil, guísela patricio Villanueva, Marylin Castro Romero, (2015), con “Relación entre el Desempeño por Competencias y Objetivos del Área Comercial de una Empresa Industrial”, Trabajo para optar el grado académico de Magister en el Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas en la Universidad de Pacifico de escuela de postgrado. Perú plantea que existe correlación entre los resultados de la evaluación de desempeño por competencias y los resultados de la evaluación de objetivos.

Basados en estos antecedentes, es necesario desarrollar y actualizar nuevas formas de pensar y de hacer al interior de las organizaciones; desarrollar modelos y metodologías sistémicas que permitan ver a la organización como un todo y no como una suma de sus partes y sobre todo habilitar a las personas en el desarrollo de nuevas competencias.

La gestión del potencial humano se ejecuta por medio de diferentes procedimientos, entre ellos el desarrollo de competencias, el cual contempla la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación del aprendizaje.

## **2.2 Antecedentes de las empresas metalmecánicas en el Perú**

El Perú es un país minero por excelencia, reúne una tradición metalúrgica que se remonta a más de 10,000 años de antigüedad.

Esta labor especializada se inicia, con la finalidad de elaborar sus instrumentos de caza, pesca y recolección; constituyéndose en la actividad minera más antigua.

A partir de 1945 se inició la producción de bienes de capital para la minería y en aquel entonces, la naciente industria pesquera. En los años 50 nace la siderúrgica de Chimbote.

Desde el proceso básico de fundición hasta la Industria de Bienes de Capital, la Industria Metalmecánica se divide en términos muy generales en 6 sectores: Metálicas Básicas, Productos Metálicos, Maquinaria, Maquinaria Eléctrica, Material de Transporte y Carrocerías; y Bienes de Capital.

La Industria Metal Mecánica está estrechamente vinculada con los demás sectores productivos y por ser una industria transformadora de metales, está vinculada especialmente con la minería. El sector Metal Mecánico es considerado universalmente como un sector de avanzada en la industria porque tiene un alto efecto multiplicador, capacidad de arrastre sobre otros sectores y generador de empleo altamente calificado, sus procesos con llevan una mayor tecnología y su complejidad contribuye a la modernización de la economía.



La industria metal mecánica ofrece bienes y servicios a la minería, pesca, agricultura, sectores eléctrico y energético, transporte, construcción, electrodomésticos, mobiliario particular e industrial, es decir, contribuye al desarrollo del país en forma integral.

Lo que se conoce hoy en día como Industria Metal Mecánica, comprende aproximadamente a cerca del 30% del universo arancelario correspondiente al sector manufacturero, aproximadamente 2,000 partidas arancelarias.

“La metalmecánica es una industria que vive de la minería y, como tal, somos el termómetro de este sector. Por eso, cuando las inversiones mineras se caen, tenemos que buscar otros mercados. Es así que estamos ahora en energía infraestructura, y también vemos puertos y edificaciones comerciales”, refirió Humberto Palma<sup>1</sup>.

Las 32 empresas que forman este gremio movieron cerca de US\$1.000 millones anuales y dieron empleo a 50.000 personas en la época de vacas gordas de la minería.

Su reto ahora es mantener estas cifras a través de la diversificación, “porque la minería va a estar golpeada por dos o tres años”<sup>2</sup>, estimó Diego Aguirre.

Las esperanzas del sector metalmecánica están puestas en las grandes obras de infraestructura, como la modernización de la Refinería de Talara, el tren eléctrico, Toquepala, Tambomayo y el gasoducto sur peruano. “Para este año, el menor precio de los insumos, como el acero,

---

<sup>1</sup> Presidente de la Asociación de Empresas Privadas Metalmecánicas del Perú (Aepme).

<sup>2</sup> Gerente general de Esmetal.

core productivo de la empresa con servicios de mantenimiento una vez hecha la venta del producto, que se espera que compongan cerca del 20% de la facturación de la empresa. “Nos orientamos a integrar nuestra oferta de fabricación de estructuras con la de servicios, ya que partimos con preensambles, ensambles, almacenamiento, integración de suministros, y llegamos hasta el servicio de supervisión en obra”, asegura Aguirre.

Todas las empresas tienen la necesidad de implantar un modelo de gestión del potencial humano basado en competencias; ya que supone entre otras cosas un cambio cultural en cuanto a cómo la empresa valora el conocimiento (lo capta, selecciona, organiza, distingue y presenta), y le da importancia a aprender de su propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas, anticiparse al mercado, proteger sus activos intelectuales y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la empresa.

Para la empresa ESMETAL S.A.C aún no se ha implantado un modelo de gestión por competencias, sin embargo, fue la primera metalmecánica en el Perú en obtener certificación ISO 9001 en “Diseño y Fabricación de Estructuras de acero”, actualmente cuenta con certificación AISC “Standard for Steel Building Structures” que vinculan requisitos de certificación de competencias.

### **2.3 Antecedentes de Esmetal S.A.C**

#### **Historia**

ESMETAL S.A.C es el mayor fabricante de estructuras del Perú. Atendemos al rubro minero, energía, refinería, infraestructura, comercio e industria en general. Nos especializamos en la fabricación de edificios de proceso y almacenamiento para la minería, estructuras on & off shore para plantas de licuefacción y de refinería de petróleo, edificios para

centrales termoeléctricas, estructuras para muelles, vigas puentes, estanques y calderería.

ESMETAL es miembro del GRUPO EDYCE, que en su conjunto ofrece al mercado una capacidad de producción mensual de 6,000 TM.

Trayectoria de ESMETAL:

- Fundada en febrero de 1996
- 80,000 Tm de estructuras de acero fabricadas y despachadas
- 2,500,000 m<sup>2</sup> de superficies granalladas y pintadas (2 y 3 capas)
- Primeros en obtener la certificación ISO 9001 en “Diseño y Fabricación de Estructuras de Acero”
- Primeros en implementar software 3D en detallamiento
- Primeros en introducir máquinas CNC de procesamiento de perfiles
- La máquina granalladora automática más grande y de mayor capacidad del medio
- Primeros en introducir máquinas CNC de planchas
- Primeros en implementar control de producción por código de barras en el rubro
- Primeros en obtener la certificación AISC “Standard for Steel Building Structures”

### **Misión**

Diseñamos, fabricamos y suministramos estructuras de acero, cumpliendo estándares de calidad y realizando entregas oportunas, para lo cual renovamos y actualizamos nuestra tecnología de acuerdo al mercado mundial, soportado esto con la capacitación continua de nuestro personal, brindando así un servicio integral de asesoramiento y soporte técnico durante el transcurso del proyecto que satisfaga las expectativas del cliente.

## **Visión**

Ser líderes en el mercado nacional e internacional en el diseño, fabricación y comercialización de estructuras de acero.

## **Política Calidad**

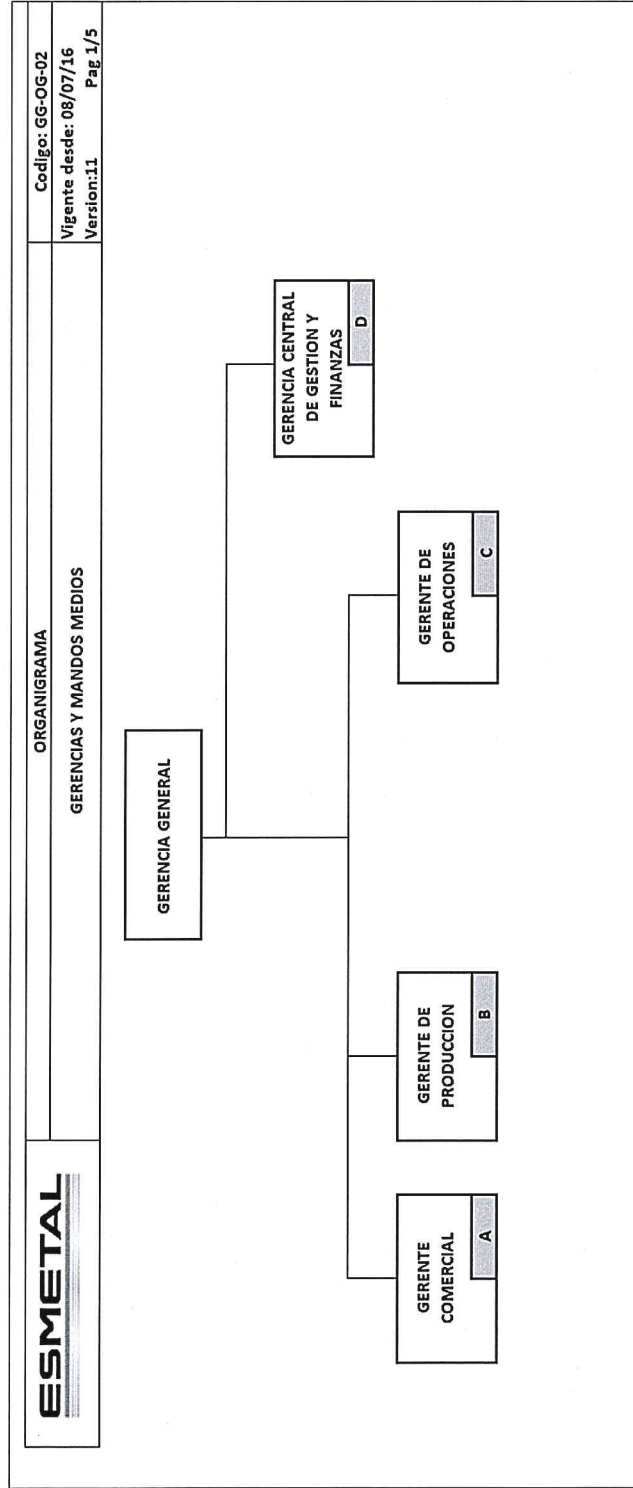
“En ESMETAL diseñamos, fabricamos y comercializamos estructuras de acero.

Estamos comprometidos en lograr que nuestros procesos y productos cumplan estándares de calidad y de entrega oportuna a los clientes, apoyándonos en la renovación tecnológica y la capacitación de nuestro personal.

Buscamos que la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad, y nuestro servicio integral contribuyan en elevar la satisfacción de nuestros clientes”

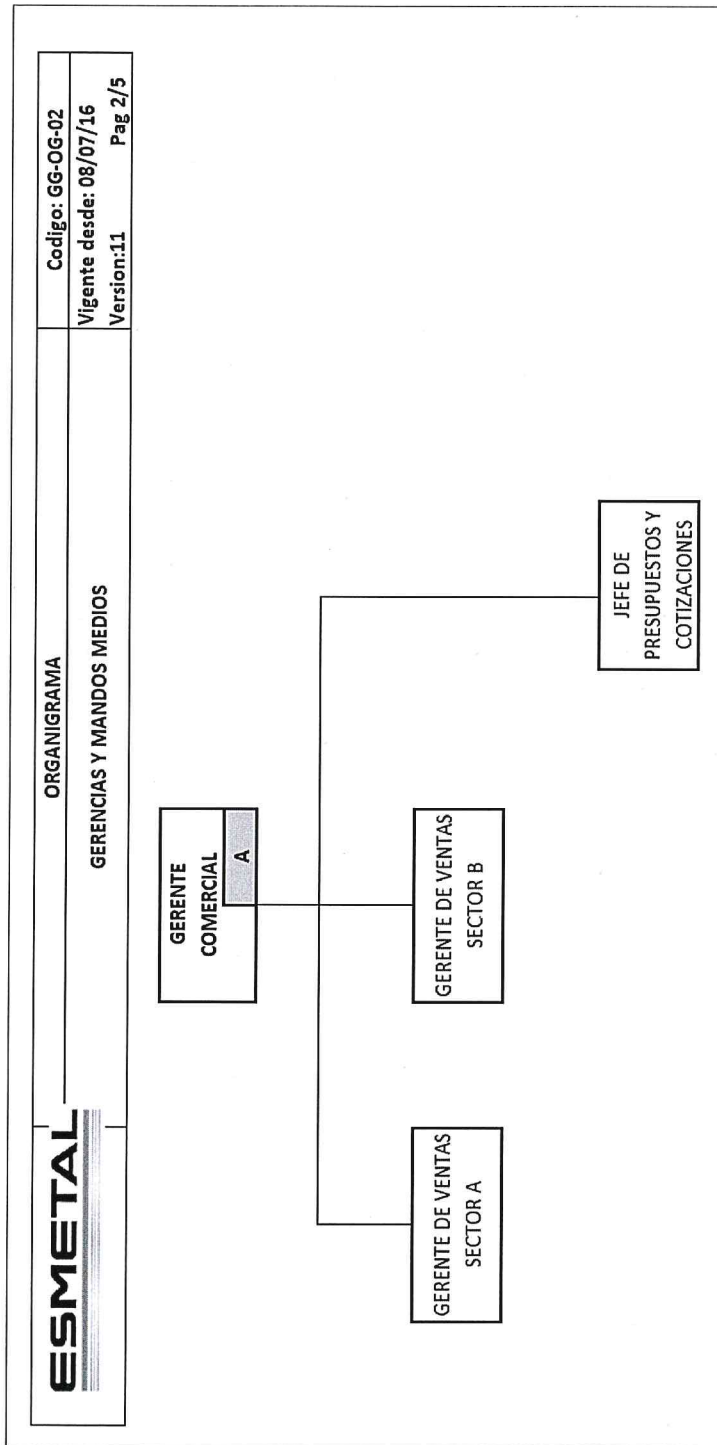
En las Figura N° 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6 se encuentra el organigrama de la empresa ESMETAL S.A.C

Figura 2. 2 Organigrama de la Empresa ESMETAL S.A.C - 1/5



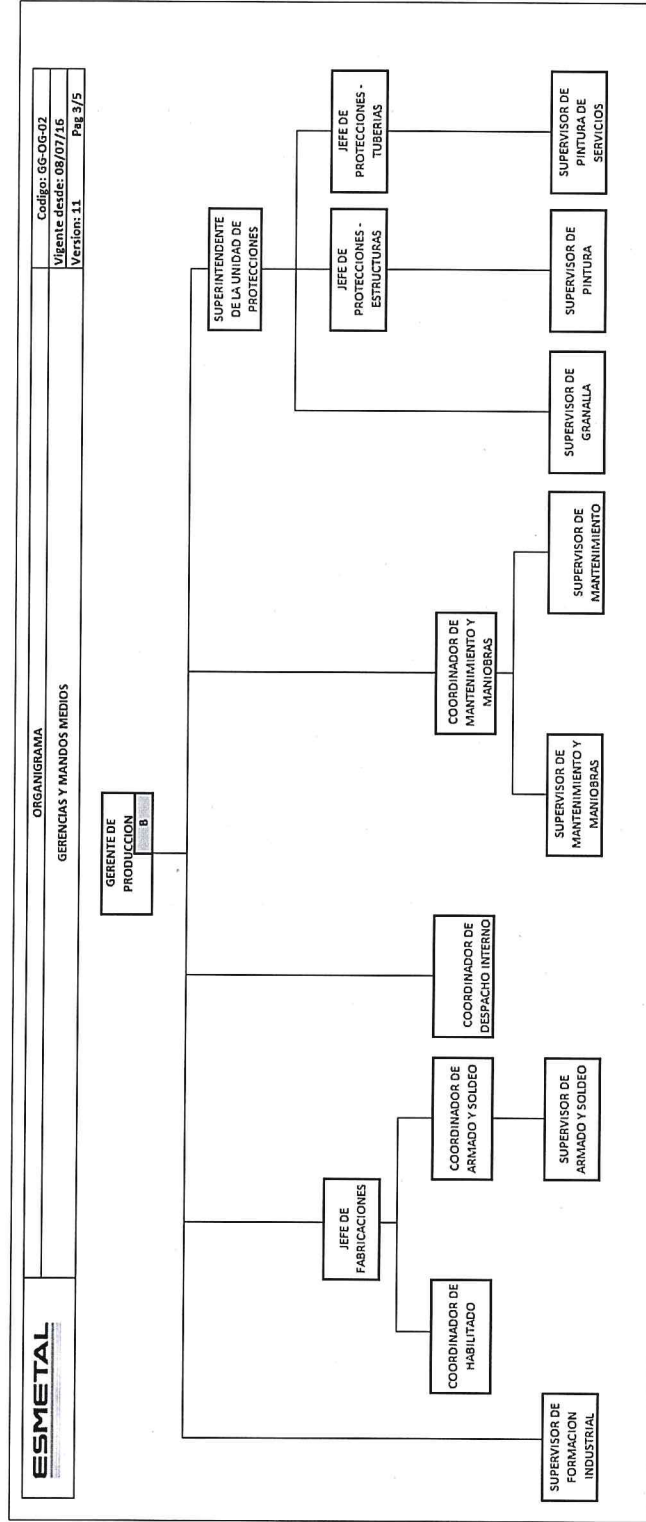
FUENTE: Documentación del GC. Esmetal 2016.

Figura 2.3 Organigrama de la empresa ESMETAL S.A.C 2/5



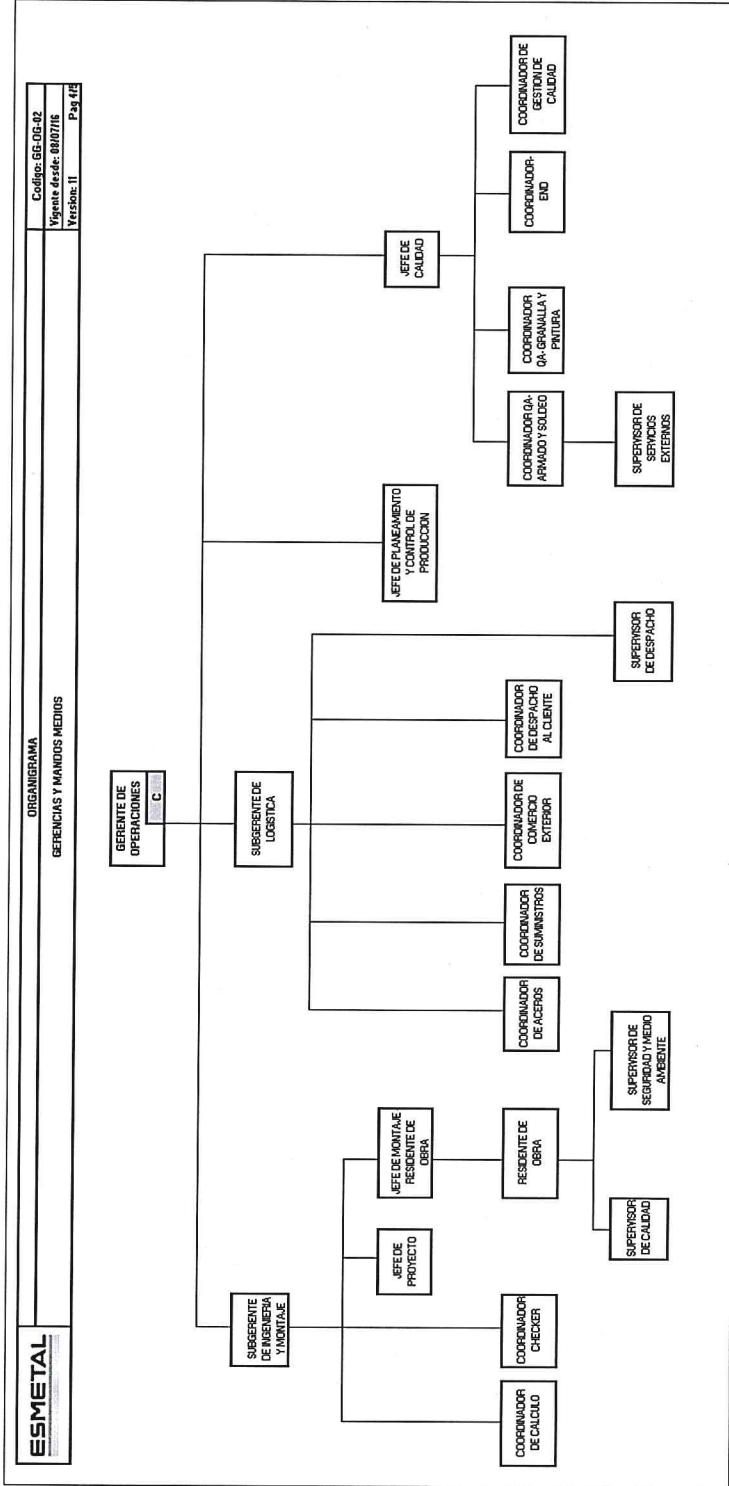
FUENTE: Documentación del GC. Esmetal 2016.

Figura 2. 4 Organigrama de la empresa ESMETAL S.A.C 3/5



FUENTE: Documentación del GC. Esmetal 2016.

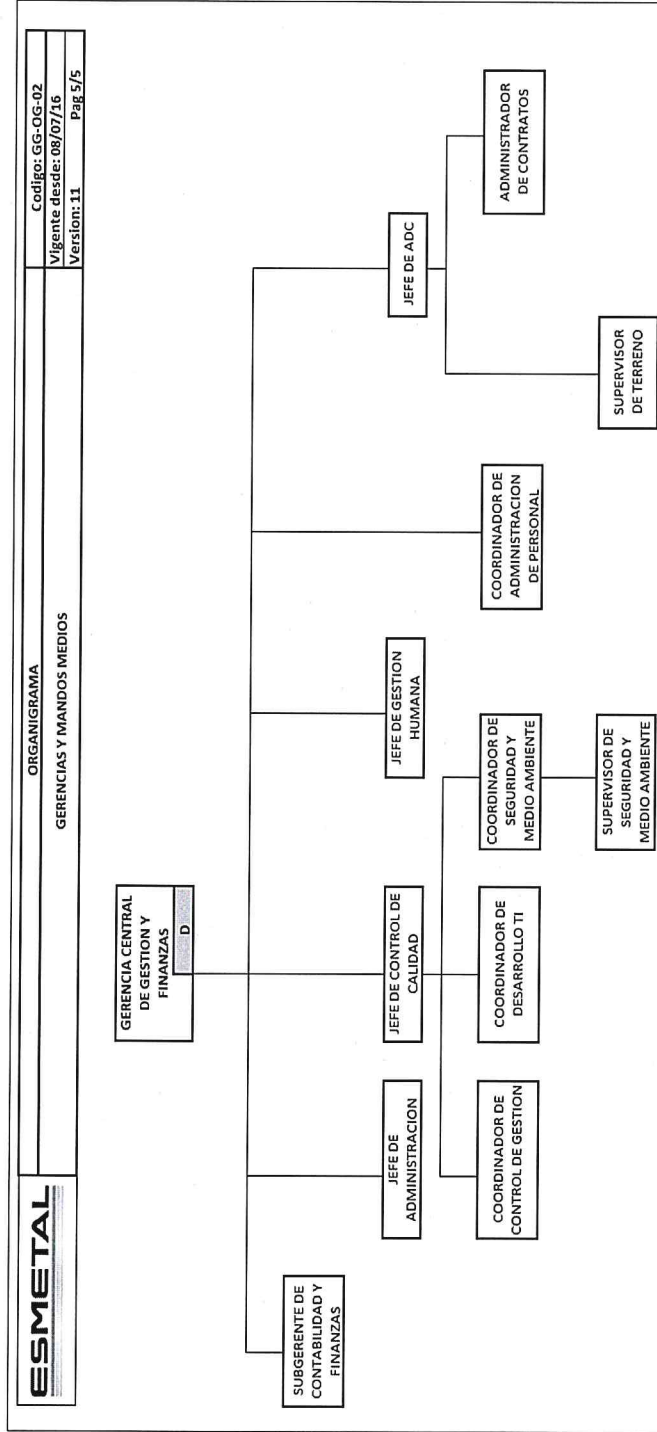
Figura 2. 5 Organigrama de la empresa ESMETAL S.A.C 4/5



FUENTE: Documentación del GC. Esmetal 2016.



Figura 2. 6 Organigrama de la empresa ESMETAL S.A.C 5/5



FUENTE: Documentación del GC. Esmetal 2016.

## 2.4 Sentido filosófico del potencial humano

Vygotsky, (1979) “La distancia entre el nivel real de desarrollo, determinado por la capacidad de resolver independientemente un problema y el nivel de desarrollo potencial, determinado a través de la resolución de un problema bajo a guía de un adulto o en colaboración con otro compañero más capaz”<sup>4</sup>

El autor nos indica que el desarrollo humano es el producto de las interacciones entre la persona que aprende y aquellas que lo ayudan (sea estas: padres, maestros, amigos). Por lo tanto, el desarrollo es una consecuencia del aprendizaje, la figura de quien enseña adquiere la más absoluta relevancia.

Vygotski el sostiene que tenemos dos niveles de desarrollo el primero es el actual y el potencial es el que podemos acceder cuando en condiciones adecuadas y/o estimativa las personas son capaces de incrementar los niveles de sus capacidades, desarrollo que representan la idea de la competencia humana.

El potencial humano queda de esta manera asociado al concepto de optimización; es decir a la posibilidad de evolución permanente.

Podemos decir que la “filosofía de Gestión del Potencial Humano” consiste en identificar y propiciar el desarrollo de las competencias profesionales de las personas en el trabajo, con planteamientos a determinar sus posibilidades de realización desarrollo profesional, en

---

<sup>4</sup> Vygotsky, psicólogo y teórico ruso que investigó sobre las etapas del desarrollo humano y el aprendizaje

integrado con los objetivos de la organización, para así contribuir al logro de la eficacia de la organizacional. El potencial humano como constructo

## **2.5 Significado del modelo de gestión del potencial humano**

Bonani, Gian Paolo (2002: 208) hace referencia al concepto de gestión como:

La acción y efecto de gestionar o de administrar. Se trata por lo tanto de la concreción de diligencias conducentes al logro de un deseo cualquiera. La noción implica además de acciones para planificar, organizar, dirigir y controlar. De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que llevan a cabo para la administración de una empresa u organización.

Un modelo de gestión <sup>5</sup> es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos.

Alles, Martha (2004) menciona:

La gestión de las personas se convierte en un elemento estratégico de primera magnitud porque es el factor diferencial con la competencia.<sup>6</sup>

Es posible utilizar máquinas, sistemas productivos y materiales idénticos; pero las personas no son idénticas, tampoco sus aportes. "Por ello, disponer de un equipo capaz de hacer aportes superiores al de la

---

<sup>5</sup> Según la Real Academia de la Lengua Española (RALE).

<sup>6</sup> Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. 5ª. Ed. Granica Ediciones. Buenos Aires. 2004. p. 26 escritora de temas de desarrollo y talento humano basado en competencias

competencia puede ser la ventaja diferencial que condicione el éxito o fracaso de la organización (Borras, Mateo)<sup>7</sup>

Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una organización. (Robbins Steph, 1991:439)

“Es el proceso que pretende entender las fortalezas y limitaciones de la organización en contraposición con las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno, es necesario que la empresa definan el ser y debe ser y el camino para lograrlo, el resultado demanda de establecer la forma de desplegar la estrategia fundamentalmente a través de cuatro elementos relacionados con la gestión de recursos humanos, liderazgo y dirección, diseño de la organización y del trabajo, asignación de recursos, sistemas de gestión. Los procesos de recursos humanos deben responder no solo a la demanda de la organización sino a las necesidades individuales de los miembros de la empresa, es decir que el sistema de gestión del talento humano debe estar constituido por una serie de procesos de enlace entre los requisitos de la organización y las necesidades individuales.<sup>8</sup> (Ibídem)

La mayoría de los autores, acuerdan que bajo condiciones apropiadas (tanto internas como externas al organismo) el ser humano es capaz de desplegar todas sus capacidades, y llevarlas al límite.

La literatura nos dice que la “filosofía de Gestión del Potencial Humano” consiste en identificar y propiciar el desarrollo de las

---

<sup>7</sup> Borras, Mateo, director corporativo de Recursos Humanos de Grifols y presidente del Club Dirección de Personas y Organización ESADE Alumni.

<sup>8</sup> Claude Levy-Leboyer es profesora del Instituto de Psicología de la Universidad René Descartes V de París, autora del libro La gestión de las competencias

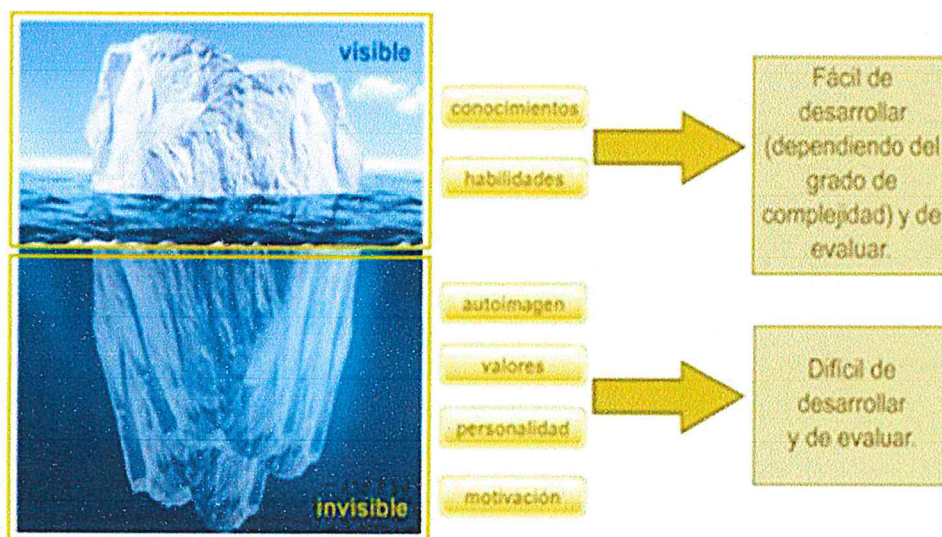
competencias estratégicas que consiste en la disponibilidad de habilidades, conocimiento y valores para desempeñar las actividades requeridas y alineadas los objetivos de la organización, para así contribuir al logro de la eficacia organizacional. Así es una propuesta centrada en la satisfacción y la realización de los objetivos tanto de la organización como personas.

El procedimiento para la gestión del potencial humano de la organización constituye una estrategia metodológica para el diseño “a medida” de programas de intervención desde un enfoque de desarrollo organizacional para la evaluación y desarrollo de competencias profesionales. Tres son las palabras claves que identifican estos programas: Evaluación, Potencial y Desarrollo, expresando con ello la finalidad de su implementación. Algunos autores nos dicen que hay características de la gestión reconocidas en las tenemos: contexto organizacional, sistema de retribución, proceso de selección y formación, planificador del potencial humano, desarrollo profesional, relaciones laborales, gestión de salida de potencial humano y el sistema de información y control.

## **2.6 Las competencias y el desarrollo humano**

La interrelación de estos componentes en la conformación de una competencia, permite establecer una estructura que definirá la forma de aplicar este conocimiento en el plano organizacional en términos del campo de acción para la gestión del capital humano por competencias. Para ello, se utilizará la analogía de un iceberg para ejemplificarlo según lo descrito en el Figura N°2.7

**Figura N° 2. 7 Analogía de un iceberg**



**FUENTE:**

[http://sata.ruv.itesm.mx/portalesTE/Portales/Proyectos/2922\\_SeminarioGestion\\_CH/RH060\\_version\\_impresa.pdf](http://sata.ruv.itesm.mx/portalesTE/Portales/Proyectos/2922_SeminarioGestion_CH/RH060_version_impresa.pdf)

La analogía nos explica que lo visible no necesariamente es la fortaleza sino el resultado de una base que en muchas veces no es cuantificado por las organizaciones.

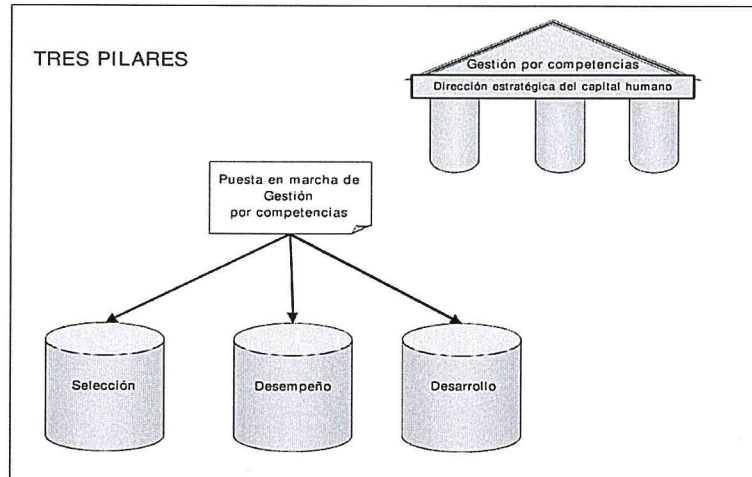
Una vez que se han definido el modelo de competencias y sus respectivos subsistemas (selección, desempeño y desarrollo), el primer paso es que a partir de ese momento el ingreso de nuevas personas a la organización se realiza sobre la base de las competencias requeridas para cada puesto a ocupar. (Alles, Martha; 2007: Capítulo 3)

De acuerdo con lo expresado por la autora para la implementación de un modelo de gestión por competencias los pasos a seguir, en el modelo en sí apunta al desarrollo de las competencias en la organización, y se basa en tres subsistemas Figura N°2.8

1. Selección para que a partir de la puesta en marcha solo ingresen las personas que tengan las competencias deseadas.

2. Evaluación del desempeño para conocer los grados de competencias de cada integrante de la organización
3. El fundamental el desarrollo de las mismas.

**Figura N° 2.8 Desarrollo del Talento Humano**

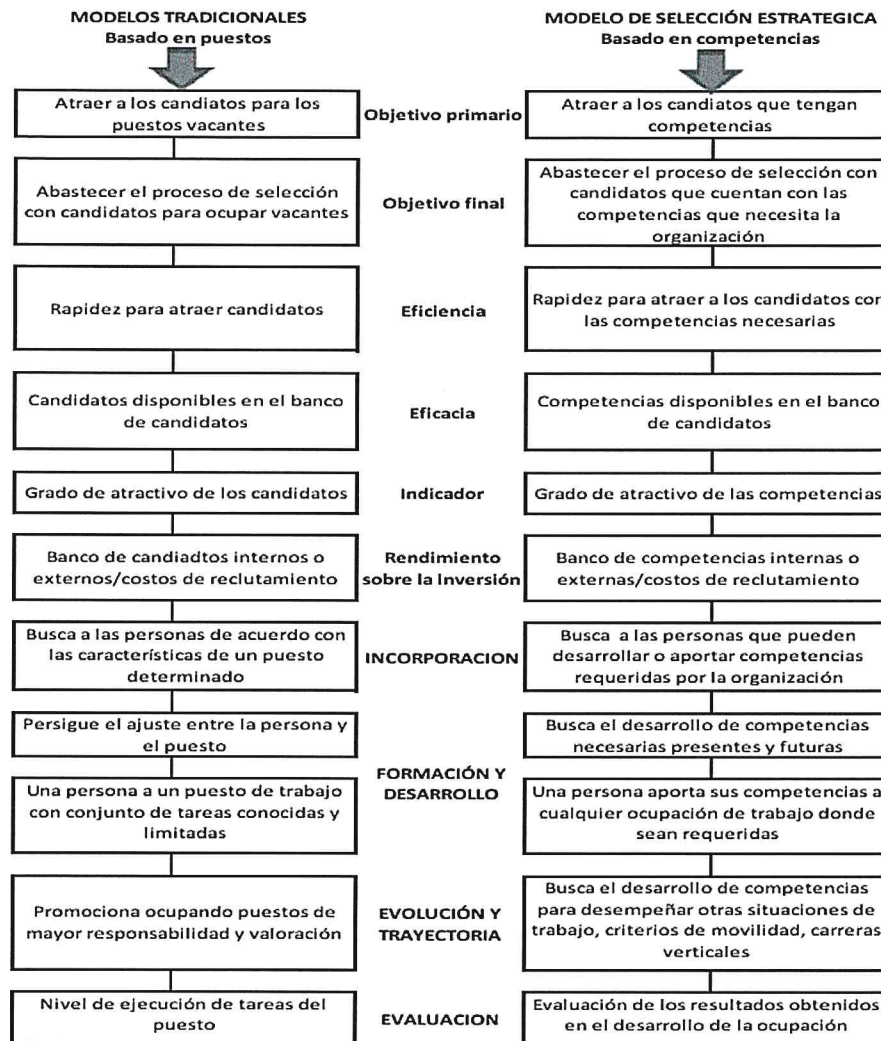


**Fuente:** Desarrollo del talento humano basado en competencias, Martha Alicia Alles-2006

Según Salgado y Moscoso (2008), "el hecho de que una persona sepa hacer muy bien un trabajo y tenga los conocimientos necesarios para desarrollarlo hoy, no nos proporciona ninguna garantía de que sea una persona eficaz y altamente productiva en él" (p.17)

En el Figura 2.9, se aprecia el enfoque diferenciado de los modelos tradicionales de selección de personal basado en puestos y los modelos de selección estratégica, basados en competencias desde las fases iniciales de la implantación de los modelos.

**Figura 2.9 Modelos tradicionales y modelos estratégicos**



Elaboración: Basada en Reyes (1998) citado por Camejo, (2008) y Chiavenato (2008)  
 Autora: Sandra Natalia Mazuelos Bravo

Desarrollo del potencial de competencias el cual puede contemplar la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación del aprendizaje, las posibilidades de desarrollo de las personas que trabajan en la organización, será por medio de conjunto de programas, proyectos, procedimientos, políticas, normas, estrategias y actividades, encaminadas



a identificar y determinar las potencialidades, requeridas para el desempeño eficiente del cargo

La selección estratégica, requiere encontrar personas con características particulares que les permita adaptarse a multiplicidad de tareas. Es decir, necesita de personas con competencias de adaptación y aprendizaje, entendidas estas, "como un conjunto de patrones compuestos de características subyacentes a la persona (conocimientos, habilidades, disposiciones, conductas, etc.) que permiten al individuo alcanzar un rendimiento efectivo o superior en una actividad o trabajo" (Pereda & Berrocal, 1999, p.102)

## **2.7 Necesidades de la gestión para el desarrollo continuo del potencial humano en cada organización: el análisis FORD y el clima laboral**

Las necesidades de la gestión del potencial se basarán en las dimensiones de fortalezas, debilidades, oportunidades, riesgos y el clima laboral que se desarrollan en la empresa ESMETAL S.A.C.

### **2.2.1 Análisis FODA**

FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

#### **¿Para qué sirve el análisis FODA?**

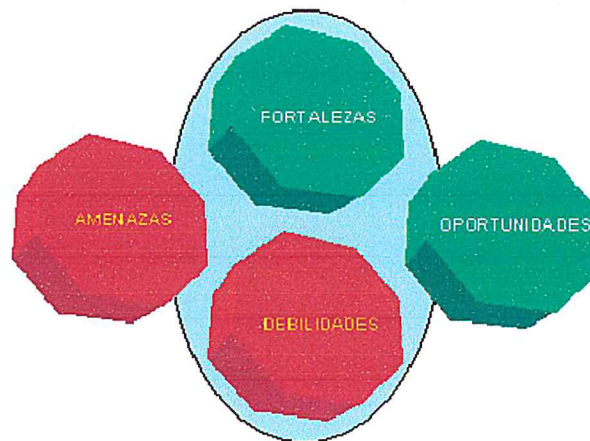
Antes de tomar cualquier decisión estratégica, es imprescindible realizar un diagnóstico de nuestra organización. El análisis FODA es el método más sencillo y eficaz para **decidir** sobre el futuro. Nos ayudará a plantear las acciones que deberíamos poner en marcha para aprovechar las

oportunidades detectadas y a preparar a nuestra organización contra las amenazas teniendo conciencia de nuestras debilidades y fortalezas.

### **Objetivo de un análisis FODA**

El principal objetivo de un análisis FODA es ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas. Figura N° 2.10

**Figura 2.10 Análisis FODA**



**FUENTE:** Infocentros, mercadeo, disponible en <http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm> artículo web, consultada 12-05-18

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Considere áreas como las siguientes:

1. **Análisis de Recursos**  
Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
2. **Análisis de Actividades**  
Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad
3. **Análisis de Riesgos**  
Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.
4. **Análisis de Portafolio**  
La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Algunos autores coinciden que se realice algunas preguntas como éstas:

¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?

¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

### **Oportunidades y Amenazas**

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Considere lo siguiente:

1. **Análisis del Entorno**  
Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).

2. **Grupos de interés**

Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.

3. **El entorno visto en forma más amplia**

Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Evaluar el oportunidades y amenazas va a permitir que la alta gerencia de la organización pueda monitorear la labor del equipo, aportando la ayuda que necesitan, organizaciones de todo tipo se enfrentan a nuevos entornos en los que se exige un alto nivel de eficiencia y de compromiso a todos los niveles para lo que deben estar suficientemente preparadas y motivados. En los Cuadros N° 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5 detalla manera didáctica para realizar nuestro análisis FODA.

**Cuadro N° 2.1**  
**Análisis Interno y Externo de la Organización**

	<b>PUNTOS FUERTES</b>		<b>OPORTUNIDADES</b>
F1		O1	
F2		O2	
F3		O3	
F4		O4	
F5		O5	
F6		O6	
	<b>PUNTOS DEBILES</b>		<b>AMENAZAS</b>
D1		A1	
D2		A2	
D3		A3	
D4		A4	
D5		A5	
D6		A6	

**FUENTE:** Guía de la calidad, análisis DAFO, disponible en: <http://www.guiadelacalidad.com/analisis-dafo.php>, artículo web, consultada 14-05-18

**Cuadro N° 2.2**  
**Relación de los Factores Interno y Externo de la Organización**

	O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5	total
F1											
F2											
F3											
F4											
F5					3					2	F1+2
D1											
D2											
D3											
D4											
D5					3					4	D3+4
total					O1+3					A2+4	
<b>CONCLUSIONES</b>											
1											
2											
3											
4											
5											
6											

FUENTE: Guía de la calidad, análisis DAFO, disponible en: <http://www.guiadelacalidad.com/analisis-dafo.php>, artículo web, consultada 14-05-18.

**Cuadro N° 2.3**  
**Construcción de Estrategias Alternativas usando la Matriz FODA**

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	1			1	
	2			2	
	3			3	
	4			4	
	5			5	
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS (FO)		ESTRATEGIAS (DO)	
1		1		1	
2		2		2	
3		3		3	
4		4		4	
5		5		5	
		Usar Fortalezas para aprovechar Oportunidades		Vencer Debilidades aprovechando Oportunidades	
AMENAZAS		ESTRATEGIAS (FA)		ESTRATEGIAS (DA)	
1		1		1	
2		2		2	
3		3		3	
4		4		4	
5		5		5	
		Usar Fortalezas para evitar Amenazas		Reducir al mínimo Debilidades y evitar Amenazas	

FUENTE: Guía de la calidad, análisis DAFO, disponible en: <http://www.guiadelacalidad.com/analisis-dafo.php>, artículo web, consultada 14-05-18

**Cuadro N° 2.4**  
**Evaluación de Los Factores Internos y Externos**

FACTORES INTERNOS		D A F O				FACTORES EXTERNOS	
Orientation	Actividad principal que tiene y tendrá la empresa					Empresas que se dedican a la misma actividad y se dirigen al mismo cliente	Competencia
Know-How	El "saber hacer", la experiencia.					Situación actual de mercado y como afectan los indicadores económicos	Coyuntura
Objetivos	Expectativas reales de lo que pretendemos conseguir en el corto y medio plazo					Usos y costumbres de nuestros clientes que motiven a "comprar en la empresa"	Hábitos compra
Equipo profesional	Grado de calificación con relación a tareas y actividades					Definen aquellos que pudieran ser nuestros clientes	Mercado potencial
Productos	Lo que vendemos a terceros con objeto de obtener beneficios					Cambios tecnológicos que afectan a nuestro proyecto	Innovaciones
Rec. Informáticos	Necesarios para la actividad					Si somos conocidos como Empresa y que sugerimos a nuestros clientes	Imagen marca
Rec. Económicos	Disponibilidad para cubrir necesidades					Forma en que influyen en nuestras decisiones y modifican o alteran servicios	Proveedores
Rec. Financieros	Capacidad para captar recursos de terceros					Forma en que nos afectan las leyes actuales	Legislación Vigente
Estructura	Organización y responsabilidad de cada uno					Como nos afecta la evolución de la Coyuntura en el corto medio plazo	Tend.económica
Dinámica	Procesos, funciones que permiten el desarrollo de la actividad					Cambios que se prevén se producirán en las costumbres a corto medio plazo	Tend. Social

FUENTE: Guía de la calidad, análisis DAFO, disponible en: <http://www.guiadelacalidad.com/analisis-dafo.php>, artículo web, consultada 14-05-18

**Cuadro N° 2.5**  
**Evaluación de los factores internos y externos**

FACTORES INTERNOS					FACTORES EXTERNOS												
10	6	2	0	CONCEPTO	0	2	6	10	10	6	2	0	CONCEPTO	0	2	6	10
				Orientation									Competencia				
				Know-How									Coyuntura				
				Objetivos									Hábitos compra				
				Equipo profesional									Mercado potencial				
				Productos									Innovaciones				
				Rec. Informáticos									Imagen marca				
				Rec. Económicos									Proveedores				
				Rec. Financieros									Legislación Vigente				
				Estructura									Tend.económica				
				Dinámica									Tend. Social				

FUENTE: Guía de la calidad, análisis DAFO, disponible en: <http://www.guiadelacalidad.com/analisis-dafo.php>, artículo web, consultada 14-05-18

Uno de los factores también considerar es el clima laboral hay muchos los conceptos sobre clima organizacional, trataremos las que hemos considerado más relevantes:

Brow y Moberg (1990) manifiestan:

Que el clima organizacional se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.

Alexis Goncalvez (1997) describe:

Al clima organizacional como la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Chiavenato (1999) plantea:

Que el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye, directamente, en su comportamiento

La teoría de clima Organizacional de Likert citado por Brunet, (1999) establece:

Que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Según Bowers y Taylor en la Universidad de Michigan estudiaron estas cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional, a saber:

1. Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.

2. Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
3. Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
4. Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
5. Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa, estas características serán material del desarrollo de presente trabajo.

## **2.8 Recursos que se demandan para la gestión del potencial humano en las organizaciones**

La disponibilidad de recursos para el modelo de Gestión del Potencial Humano se basará en las dimensiones del:

### **a) Potencial humano**

Cuando decimos que una organización ha de aprovechar todo su potencial humano, queremos decir que ha de dar a sus empleados la posibilidad de que desarrollen en sus cometidos todas sus valías, toda vez que en los nuevos modelos empresariales el factor humano ha pasado a ser un pilar fundamental y un valioso activo a la hora de ejecutar la misión, la política y los valores culturales de las organizaciones.

### **b) Forma de trabajo**



Según Davis Keith y otros (1999:216) Los tipos de actitudes que se consideran en el libro son aquellos que se relacionan con el trabajo y son los que el Comportamiento Organizacional enfoca en mayor forma y son tres actitudes:

### **c) Satisfacción en el trabajo**

Es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Es la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo. De forma lógica aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades establecen actitudes muy positivas y benéficas.

Según Chiavenato, (2009):

El grado de satisfacción laboral ayuda a atraer talentos y retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas y a lograr su compromiso. Para ello, hay que tener en cuenta que la satisfacción laboral no es un comportamiento en sí, sino que se trata de una actitud de las personas frente a su función en la organización. Asimismo, las actitudes están muy relacionadas con el posterior comportamiento y con la percepción, la personalidad, el aprendizaje y la motivación; influyendo poderosamente en las decisiones de las personas. Es así que la eficiencia en una organización se puede lograr cuando se ha inculcado en las personas actitudes favorables hacia esta y hacia el trabajo.

### **d) Involucramiento con el trabajo. -**

Es el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellos y conciben el trabajo como parte central de su existencia. Mide el grado en el que la persona se valora a sí mismo a través de la identificación sociológica en su puesto dentro de la empresa. A los trabajadores plenamente identificados realmente les importa el trabajo que realizan.

### **e) Compromiso organizacional. -**

Según Luthans,( 2008):

El comportamiento organizacional se define como la comprensión, predicción y administración del comportamiento humano en las organizaciones. La importancia del comportamiento organizacional radica en su interrelación con disciplinas afines como: (a) la teoría de la organización, (b) el desarrollo de la organización, y (c) la administración de recursos humanos; que se centran en comprender y explicar el comportamiento individual y grupal en las organizaciones.

Es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que está metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir este se refiere a identificarse con el servicio persona a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica.

### **f) Medios para el trabajo**

El estudio de los medios de trabajo se basa en la satisfacción; es decir la organización necesita medir el grado de satisfacción en el trabajo para sus empleados para que se tome decisiones adecuadas, tanto para prevenir como para solucionar problemas que se presenten. Esta sección analiza los beneficios que la organización puede obtener y las condiciones en que es más probable que un modelo de gestión tenga mayores probabilidades de éxito. Se aplicarán algunos de los más populares métodos de encuesta, así como reglas de procedimientos para su aplicación.

### **g) Actitudes**

Según Luthans, (2008):

Una actitud es una tendencia persistente a sentir y comportarse en cierta forma hacia algún objeto, es un proceso cognitivo completo que tiene tres características básicas: (a) persiste a menos que se haga algo para cambiarla, (b) varía a lo largo de una escala de muy favorable a muy desfavorable, y (c) se dirige hacia un objeto por el que una persona tiene sentimientos y creencias. Las actitudes tienen tres componentes básicos: (a) emocional, que son los sentimientos o el afecto de la persona hacia un objeto; (b) informativo, que son las creencias y la información que una persona tiene sobre el objeto; y (c) comportamiento, que consiste en las tendencias de una persona a comportarse de una manera específica hacia un objeto. Comprender las funciones de las actitudes y la manera en que pueden cambiarse es importante en el estudio del comportamiento organizacional.

### **h) Capacidades**

Según Alles, Martha; 2008:

Se denomina capacidad al conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea. En este sentido, esta noción se vincula con la de educación, siendo esta última un proceso de incorporación de nuevas herramientas para desenvolverse en el mundo. El término capacidad también puede hacer referencia a posibilidades positivas de cualquier elemento.

En general, cada individuo tiene variadas capacidades de la que no es plenamente consciente. Así, se enfrenta a distintas tareas que le propone su existencia sin reparar especialmente en los recursos que emplea. Esta circunstancia se debe al proceso mediante el cual se adquieren y utilizan estas aptitudes. En un comienzo, una persona puede ser incompetente para una determinada actividad y desconocer esta circunstancia; luego, puede comprender su falta de capacidad; el paso siguiente es adquirir y hacer uso de recursos de modo consciente; finalmente, la

aptitud se torna inconsciente, esto es, la persona puede desempeñarse en una tarea sin poner atención a lo que hace. Un ejemplo claro puede ofrecerlo el deporte: un atleta utiliza técnicas sin pensar en ellas. Esto se debe a que ha alcanzado un nivel en el cual su capacidad se ha interiorizado profundamente. (Gerald Cole, 1997)

## **2.9 Las técnicas grupales y el método Delphi**

### **2.9.1 Las técnicas grupales**

Según Kaynak y Macaulay, 1984: 254 – 255 afirma lo siguiente:

En este sentido, el método Delphi es aplicable en casos en los que se deba contrastar y combinar argumentos y opiniones individuales para llegar a decisiones no asumibles unilateralmente. Consiste en recoger las opiniones de los expertos de forma anónima mediante cuestionario, analizar éstas y volver a remitirles un nuevo cuestionario, que contenga una previa explotación de los resultados de la primera información recabada, para que puedan modificar su opinión si lo estiman conveniente. El procedimiento se repite en rondas sucesivas -habitualmente dos- hasta llegar a la convergencia de respuestas sobre la ocurrencia de una serie de sucesos. La idea fundamental de este método es que el conocimiento "grupal" es mejor al de un solo experto en áreas donde la información escasa no se encuentra disponible, siendo sus grados más sobresalientes, tal y como hemos recogido anteriormente: el anonimato, la "retroalimentación", la respuesta "grupal" y la tendencia al consenso

No obstante, las características básicas de esa estructuración, que definen a esta técnica y la diferencia de otras técnicas grupales, son: el mantenimiento del anonimato de los participantes, la retroacción o feedback controlado y la respuesta estadística del grupo

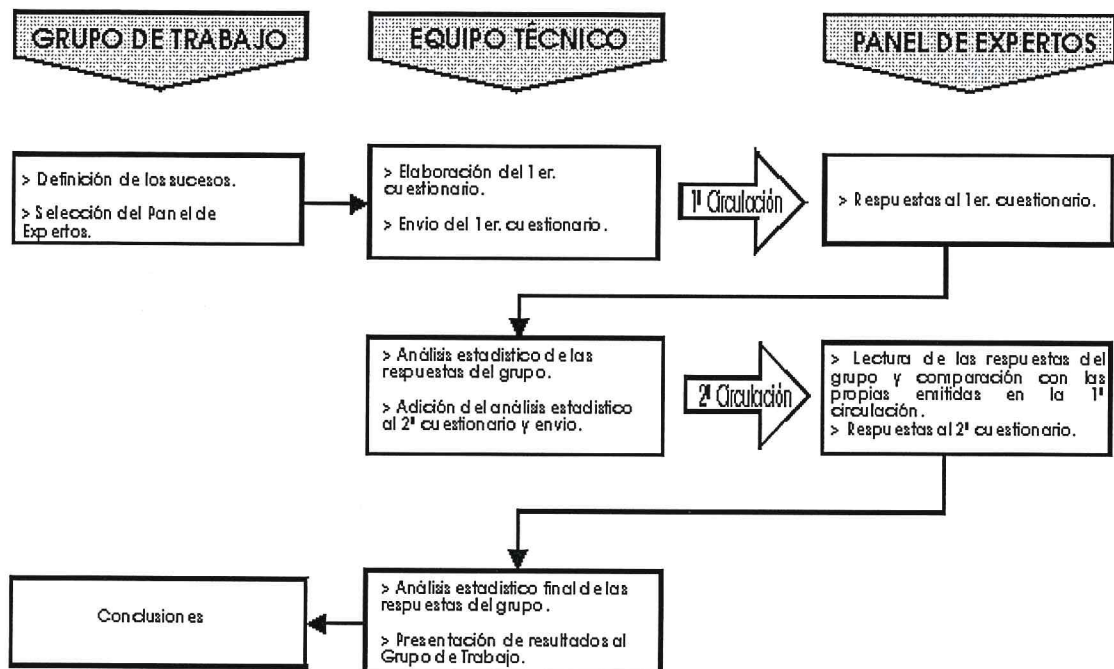
Entre las ventajas del método Delphi podemos destacar las siguientes Pulido, 2005: 391: Cuadro N° 2.6

**Cuadro N° 2.6**  
**Ventajas y Desventajas del Método Delphi**

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Elimina la influencia que puedan tener distintos individuos en la interacción personal, permitiendo integrar de manera sistemática las opiniones de un grupo.</li> <li>b) Está libre de los posibles sesgos y desventajas que las reuniones grupales.</li> <li>c) Reduce la presión del grupo y asegura que todas las opiniones están representadas en la respuesta final.</li> <li>d) Resuelve los problemas asociados a la discusión abierta en grupo - presión, efecto de la opinión mayoritaria, etc.</li> <li>e) No precisa la constitución formal del grupo, lo que incide en una mayor rapidez, economicidad y que puedan participar expertos de lugares físicamente alejados.</li> <li>f) La respuesta escrita de los expertos obliga a reflexionar y pensar en toda la complejidad del problema.</li> <li>g) La conducta del grupo es pre activa, puesto que los que responden no pueden reaccionar ante las ideas expresadas por otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Las opiniones de los auténticos expertos podrían diluirse dentro de las respuestas del grupo.</li> <li>b) Los resultados a veces se encuentran afectados por la forma de confeccionar las preguntas, la manera en que los coordinadores del estudio interpretan las contestaciones, por el sesgo que pueden representar las no respuestas.</li> <li>c) Si el objeto de estudio se refiere a un campo de acción muy limitado resultará difícil mantener el anonimato de los expertos, pues durante la investigación pueden ponerse en contacto entre ellos.</li> <li>d) Los expertos pueden, en algún momento, no prestar toda la colaboración necesaria, reservándose alguna información.</li> <li>e) La dificultad que entraña realizar una predicción de eventos futuros proviene de tendencia al pesimismo o, por el contrario, a que los expertos promuevan resultados al alza excesivamente distante de la realidad.</li> </ul>

La Figura N° 2.11 nos indica como deberíamos trabajar el proceso de implementación del método en donde no se trabaja grupo de trabajo, equipo técnico y expertos a fin de lograr los resultados esperados

Figura 2. 11  
Proceso Delphi



FUENTE: Gestión, encuestas, disponible en: <http://www.gtcc.ssr.upm.es/encuestas/delphi.htm>, artículo web, consultada 25-05-18

## 2.10 Las encuestas y la técnica de escala de Likert

### 2.10.1 Las encuestas

Se denomina encuesta al conjunto de preguntas especialmente diseñadas y pensadas para ser dirigidas a una muestra de población, que se considera por determinadas circunstancias funcionales al trabajo, representativa de esa población, con el objetivo de conocer la opinión de la gente sobre determinadas cuestiones corrientes y porque no también para medir la temperatura de la gente acerca de algún hecho específico que se sucede en una comunidad determinada y que despierta especial atención entre la opinión pública y que capaz requiere de la realización de

una encuesta para conocer más a fondo cuál es la sensación de la gente y así proceder.

### Tipos de Encuestas

Sin embargo, la clasificación de los tipos de encuestas no termina con la temática de la investigación, ni tan siquiera con la disciplina en la que se enmarca la encuesta. Las publicaciones especializadas sobre el tema suelen distinguir las encuestas según los fines científicos, atendiendo a su contenido (encuestas referidas a hechos, a opiniones, y a actitudes motivaciones o sentimientos), al procedimiento de administración del cuestionario (entrevista personal, telefónica y autorrellenada), y a la dimensión temporal de los fenómenos analizados: si analizan uno o varios momentos temporales (encuestas transversales y longitudinales respectivamente). Las encuestas que analizan varios momentos temporales pueden volver a clasificarse según el momento temporal referido (presente o pasado) y según el diseño de la investigación (Visauta, 1989: 262-264)

#### Cuadro N° 2. 7

##### Tipo de encuestas

...Según los fines científicos, e objeto principal de la investigación: Exploratorias Explicativas Predictiva Evaluativa	...Según su contenido: Encuestas referidas a hechos Encuestas referidas a opiniones Encuestas referidas a actitudes motivadoras
... Según procedimientos de administración del cuestionario: Personal Telefónica Postal y autor rellenada.	... Según su finalidad: Político sociales Comerciales Encuestas con fines específicos.

FUENTE: Visauta, 1989: pg. 262-264

En el Cuadro N° 2.7 se muestra tipos de encuestas utilizada según sus fines contenidos y procedimientos a fin de determinar la que utiliza el estudio.

## **Importancia de las encuestas**

A través de las encuestas se puede obtener la información que se necesita para tomar decisiones, se debe considerar cinco aspectos críticos:

1. La elaboración adecuada del cuestionario.
2. La selección cuidadosa de la muestra.
3. La elección correcta del tipo de encuesta que se va a utilizar para llegar a la muestra seleccionada.
4. La explotación al máximo de las ventajas que ofrece el método de encuesta.
5. La anticipación a las desventajas de este método para reducir al mínimo su impacto negativo.

Finalmente, cabe señalar que la buena interpretación de los datos obtenidos, su transformación en información y la posterior toma de decisiones más adecuadas, harán que las encuestas sean una valiosa herramienta.

### **2.10.2 Técnica de Escalas**

Las escalas son instrumentos destinados a medir propiedades de individuos o grupos; permite la asignación de números a las unidades medidas (Briones, 1982 p. 123). Estas son muy utilizadas para medir actitudes y valores

El uso más común de la técnica de escalas lo constituye la medida de las actitudes. Cuya unidad es el individuo, el concepto la actitud y lo específico la opinión.

La opinión, por su parte, es una postura más estática, representa una posición mental consciente y manifiesta sobre algo o alguien. No



implica disposición a la acción. En las opiniones el componente cognitivo prima sobre el afectivo; en las actitudes la situación es inversa.

¿Para qué se utilizan las escalas de actitud?

1. Como instrumento de medición de las características de una variable: Las escalas permiten que los valores de la variable puedan ser representados por un puntaje.
2. Como definición operacional de un concepto abstracto.
3. Como un instrumento de medición de asuntos complejos o sensibles.

### **2.10.3 Escala de Likert**

La escala de Likert (también denominada método de evaluaciones sumarias) se denomina así por Rensis Likert, quien publicó en 1932 un informe donde describía su uso. Es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación, principalmente en ciencias sociales. Al responder a una pregunta de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo o pregunta).

Es un tipo de escala usada habitualmente para medir actitudes, se basa en la creación de un conjunto de enunciados, sobre los cuales el entrevistado debe mostrar su nivel de acuerdo o desacuerdo.

Las afirmaciones califican al objeto de actitud que se está midiendo y deben expresar sólo una relación lógica, además es muy recomendable que no excedan de 20 palabras.

Para el desarrollo de la presente investigación se ha escogido la escala de Likert porque cuenta con las siguientes ventajas:

1. A diferencia de las preguntas dicotómicas con respuesta sí/no, la escala de Likert nos permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que le proponamos.
2. Es un instrumento estructurado, lo que disminuye problemas de confiabilidad: las personas reciben los ítems presentados de la misma manera, con igual introducción, recomendaciones, formato y opciones de respuesta.
3. Desde el punto de vista del diseño del cuestionario, es una escala fácil de construir.
4. Los datos que produce son fáciles de manejar usando programas estadísticos, que habitualmente contienen los coeficientes necesarios para evaluar las propiedades de la escala.
5. La escala Likert, proponemos el uso de las escalas específicas, que presentan una mayor validez y calidad estadísticas.

La cantidad de enunciados que integra una escala Likert varía de acuerdo a la naturaleza de la variable operacionalizada. Los pasos a seguir para la construcción de la escala son:

1. Definición de la variable a medir.
2. Operacionalización de la variable, es decir, se determina como se habrá de medir y se señalan los indicadores.
3. Diseño de una cantidad suficiente de ítems favorables y desfavorables a la variable que se pretende medir
4. Depuración de la escala por medio de un estudio piloto con el propósito de seleccionar los ítems que habrán de integrarse a la versión final de la escala.
5. Administración de la versión final de la escala a las unidades de análisis que integran la unidad muestra del estudio.
6. Asignación de una puntuación a cada ítem de acuerdo al procedimiento descrito con anterioridad.

7. Obtención de la puntuación total de cada unidad muestra, reflejando la actitud global hacia la variable medida.

### **2.11 Las entrevistas y el proceso estadístico de sus resultados**

Según ANDER - EGG, Ezequiel (1977: 109) afirma lo siguiente:

Esta técnica "es uno de los procedimientos más utilizados en la investigación social, aunque como técnica profesional se usa en otras tareas [...] En cualquiera de sus modalidades, la entrevista tiene de común el que una persona (encuestador), solicita información a otra (informante o sujeto investigado), para obtener datos sobre un problema determinado. Presupone pues, la existencia de dos personas y la posibilidad de interacción verbal. Como técnica de recopilación va desde la interrogación estandarizada, hasta la conversación libre; en ambos casos se recurre a una 'guía' que puede ser un formulario, o un bosquejo de cuestiones para orientar la conversación"

Las entrevistas se utilizan para recabar información en forma verbal de manera de conversación, a través de preguntas que propone el analista. Quienes responden pueden ser gerentes o empleados, los cuales son usuarios actuales del sistema existente, usuarios potenciales del sistema propuesto o aquellos que proporcionarán datos o serán afectados por la aplicación propuesta.

Dentro de una organización, la entrevista es la técnica significativa y productiva que dispone el analista para recabar datos obteniendo información acerca de las necesidades y la manera de satisfacerlas, así como consejo y comprensión por parte del usuario para toda idea o métodos nuevos. Por otra parte, la entrevista ofrece al analista una excelente oportunidad para establecer una corriente de simpatía con el personal usuario, lo cual es fundamental para la recopilación de datos.

A menudo las entrevistas pueden ser la mejor fuente de información cualitativa, los otros métodos tienden a ser más útiles en la recopilación de datos cuantitativos.

Las entrevistas pueden descubrir rápidamente malos entendidos, falsa expectativa o incluso resistencia potencial para las aplicaciones de desarrollo; más aún, a menudo es más fácil calendarizar una entrevista con los gerentes de alto nivel, que pedirle que llenen cuestionario.

## **2.12 Auditoría del potencial humano**

Según Chiavenato (2010), la auditoría debe contener alguno de los siguientes:

La auditoría del potencial humano es estudiar y analizar cada una de las áreas específicas comprendidas en la gestión, estos indicadores pueden ser cuantitativos (proporciones o números enteros) o cualitativos, derivados de las respuestas dadas por las personas involucradas (directivos, empleados, o expertos externos). Una lista de los indicadores correspondientes a las diferentes áreas de la organización.

Ramiro Andrade Puga, en su libro Auditoría, (1998: 37), define como: “El examen posterior y sistemático que realiza un profesional auditor, de todas o parte de las operaciones o actividades de una entidad con el propósito de opinar sobre ellas, o de dictaminar cuando se trate de estados financieros”.

Es el análisis de las políticas y prácticas del personal de una organización, evaluación de su funcionamiento actual, seguida de recomendaciones para el mejoramiento.<sup>9</sup>

Se define como “el análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar”. El propósito principal de la auditoría de recursos humanos es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para

---

<sup>9</sup> Beer, M. et al. (1989): Gestión de los recursos humanos, Ed. Ministerio del Trabajo, España

la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse. La auditoría es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y la eficacia del programa que se lleva a cabo, en especial cuando el programa esta descentralizado. Dado que la residencia moderna es transformar a cada gerente en un gestor de Recursos Humanos (RH), la auditoria adquiere gran importancia.<sup>10</sup>

Se considera que un modelo auditoría de recursos humanos, se debe basar en el concepto de competencias como valor activo de la organización. (Cantera, 1996); En la literatura existente se describen diferentes enfoques de la auditoría del potencial humano, incluido el enfoque legal, el enfoque basado en las funciones, y el enfoque estratégico.

Recordemos que las teorías de las competencias están alineadas en el análisis de tres puntos de análisis el saber, saber estar o ser o el saber hacer, este concepto nos lleva a reconocer la aportación de los recursos humanos al desarrollo estratégico de la organización.

En cuanto a las perspectivas de gestión de la empresa las competencias que analizaremos será:

- **Adquisición:** Cómo se facilita o proporciona a las empresas las competencias necesarias.
- **Desarrollo:** Cómo evolucionan las competencias para adecuarse a los cambios estratégicos.
- **Estimulación:** Cómo se movilizan y se motivan las competencias preexistentes para alcanzar los objetivos.

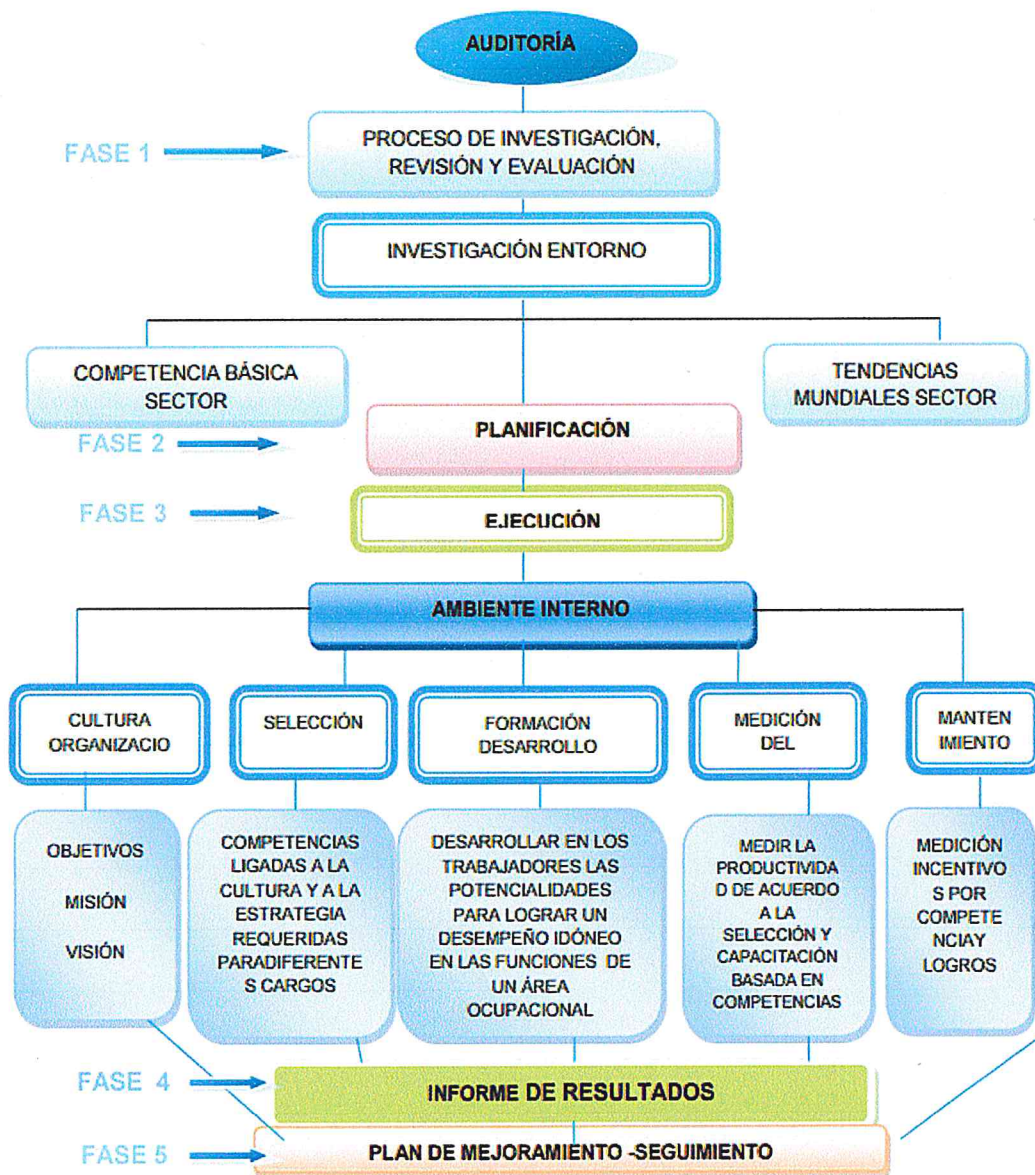
---

<sup>10</sup> Dessler, G. (1994): Administración de personal, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A, México.

Según Ponce, la auditoría del capital humano se considera, como un procedimiento que tiene por objeto revisar y comprobar bajo un método especial todas las funciones y actividades que en materia de personal se realizan en las distintas áreas de la organización, para determinar si se ajustan a los programas establecidos, y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas, sugiriendo los cambios y mejoras que deben hacerse para el mejor cumplimiento de los fines de la administración del personal.

Modelo de auditoría de gestión es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir todos los aspectos relacionados con las personas, incluido reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación de desempeño, remuneración y calidad de vida. (Chiavenato 2005). Se ha dividido el Modelo propuesto en cinco fases que se demuestran en la Figura N° 2.12:

**Figura N° 2. 12**  
**Modelo Propuesto de Auditoría en Cinco Fases**



FUENTE: Chiavenato 2005

Para ejecutar la acción de la auditoría de gestión se debe cumplir con las siguientes actividades:

1. Realizar una visita previa, con la finalidad de observar actividades, operaciones y funcionamiento del objeto del examen
2. Identificar la misión, visión, metas, objetivos, políticas, acciones, responsabilidades y estrategias de la unidad a examinarse
3. Realizar una visita con el director, con el objeto de obtener información general sobre la organización y el contexto en que se desenvuelve. Para lo cual se preparará una guía de puntos a tratar en la entrevista, debiendo considerar entre otros aspectos, el objetivo de la auditoria, la solicitud de colaboración. Terminada la reunión, se confeccionará un documento con aspectos relevantes de la entrevista, el mismo que se considerará como papel de trabajo.
4. Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el ambiente de la organización y las acciones correctivas, para reducir las posibles deficiencias e irregularidades en la ejecución de las actividades.
5. Observar de las instalaciones para determinar el número de empleados de la organización.
6. Conocer los planes y políticas institucionales que correspondan al manejo de recursos humanos.
7. Analizar brevemente el reglamento orgánico funcional, manual de funciones y de procedimientos, correspondientes a al área de recursos humanos de la organización.
8. Determinar la existencia del sistema de evaluación del desempeño de los recursos humanos.
9. Evaluación del clima laboral y estilos de liderazgo.



10. Determinar los objetivos y la estrategia de la auditoría.
11. Revisar las leyes, reglamentos, disposiciones y demás acuerdos internos que correspondan a recursos humanos
12. Conocer los principales indicadores de gestión preparados por Recursos Humanos

Todo resultado obtenido en el desarrollo de una auditoría debe ser corroborado en el sitio de trabajo donde fue encontrado con evidencia clara y objetiva, la claridad en las evidencias permitirá que las causas de las situaciones a mejorar sean más fácilmente identificables. Tal como se muestra en la Figura N° 2.13

**Figura N° 2.13**  
**Desarrollo de auditoría**



**FUENTE:** Guía de auditoría interna de calidad disponible en <http://es.slideshare.net/diegotorres/guia-auditorias-internas-calidad>, artículo web, consultada 15-09-16

El resultado final de la auditoría deberá ser una técnica precisa y concisa considerando los siguientes puntos:

1. La indicación de aquellas fallas a los programas y procedimientos que hayan encontrado, con la indicación de los daños que estima ha causado o pudieron causar.
2. La adecuación o inadecuación de los programas, en relación con los objetivos y políticas en materia de personal indicadas.
3. La recomendación de aquellos casos en los que convenga elevar, reducir, modificar, cambiar o suprimir determinados objetivos y políticas, por considerarse inalcanzables, inadecuados, obsoletos, etc., indicando la razón y demostraciones objetivas en que funde lo anterior.
4. La información de lo que no pudo auditarse, y las razones que lo impidieron.

Todo esto con el propósito que el informe sea lo más viable y verdadero ya que es información muy valiosa y sobre todo útil para la empresa ya que de esto dependen las mejoras que implementen.

El resultado final debe contener los siguientes puntos, para lograr que sea precisa, técnica y concisa:

- La indicación de aquella falla a los programas y procedimientos que hayan encontrado, con la indicación de los daños que estima ha causado o pudieron causar.
- La adecuación o inadecuación de los programas, en relación con los objetivos y políticas en materia de personal indicadas.
- La recomendación de aquellos casos en los que convenga elevar, reducir, modificar, cambiar o suprimir determinados objetivos y políticas, por considerarse inalcanzables, inadecuados, obsoletos,

etc., indicando la razón y demostraciones objetivas en que funde lo anterior.

- La información de lo que no pudo auditarse, y las razones que lo impidieron.

Todo esto con el propósito que el informe sea lo más viable y verdadero ya que es información muy valiosa y sobre todo útil para la organización ya que de esto dependen las mejoras que implementen.

### **2.13 Programas de desarrollo continuo del potencial humano**

Al hablar de gestión del potencial humano en la organización se hace referencia a la intención de identificar y evaluar las competencias profesionales de las personas en el trabajo, con vistas a determinar sus posibilidades de desarrollo de acuerdo a los objetivos estratégicos de la organización. Por ello se habla de una propuesta de evaluación potencial de competencias profesionales para propiciar su desarrollo. El nivel real-actual de desarrollo determinado por la capacidad de resolver independientemente un problema con éxito será el de las competencias que posee la persona. El nivel de desarrollo futuro de la persona quedará determinado por las competencias que se detecten en estado potencial y que podrán ser apreciadas en el plano inter psicológico de la situación social de trabajo. En esa franja de espacio y tiempo, entre estados de desarrollo actual y futuro, la resolución del problema y la adquisición de la competencia individual puede ser facilitada su expresión en el ámbito laboral por un formador o consultor, el jefe inmediato, un compañero de trabajo o el psicólogo como gestor. Este proceso culmina con la nueva realización independiente y entonces se puede decir que la persona ha

alcanzado un nuevo estado de desarrollo real expresado en la maduración de nuevas competencias profesionales<sup>11</sup>

El desarrollo humano, o desarrollo integral de la persona, es un valor en sí mismo que puede y debe ser alcanzado a través de todas las actividades de la vida, también a través del proceso productivo. A su vez, el desarrollo humano incide en la eficiencia empresarial. Existen, en efecto, cualidades universalmente apreciadas en los procesos de selección y promoción de personal y en la actividad diaria de las empresas, tales como el sentido de la responsabilidad, la laboriosidad, el afán de superación, la honestidad, la lealtad, etc.

El desarrollo humano personal y la eficiencia están estrechamente relacionados a través de la actividad en la organización. Esta actividad produce aprendizajes (hábitos) en los sujetos de la acción, ya sea mecánicamente o de un modo reflexivo. El desarrollo personal tiene lugar mediante un proceso consciente, libre y responsable.

Aristóteles describió por primera vez las modificaciones interiores producidas por la acción al señalar que «los modos de ser surgen de operaciones semejantes» («Ética a Nicomaco», 11, 1: 1103b 20). Así la laboriosidad o la pereza ante el trabajo, la valentía o la timidez, la veracidad o la costumbre de mentir, etc. El incremento de estos principios operativos es algo interior que Aristóteles denominó hábito.

---

11 Davis, K. y Newstrom, J.W. (2001) "Comportamiento Humano en el Trabajo.Comportamiento Organizacional". Ediciones McGraw-Hill, México.

Desarrollo humano y profesional exige que nos definamos metas y los estados del ser a alcanzar. Sin ellos no sabremos de qué (competencias: habilidades, conocimientos, actitudes) y para qué estamos hechos (misión personal, legado, sentido de propósito y contribución), no sabremos si como estamos constituidos actualmente es suficiente para cumplir con nuestros objetivos o si tenemos que mejorar o desarrollar competencias superiores o alguna complementaria que todavía no tenemos.

El objetivo de desarrollo del potencial humano es tener la capacidad de entrenar personal capaz de generar valor en la empresa y ser la base fundamental para el desarrollo de la empresa frente a los nuevos niveles de competitividad global. Asimismo, tiene como objetivo aplicar con las adaptaciones pertinentes, las diversas técnicas y metodologías de los diversos procesos de gestión del potencial humano a su propia realidad empresarial.

Los programas de desarrollo continuo del potencial humano se desarrollan en con varias propuestas procurando una postura de gestión integrada, sistémica y sinérgica entre los mismos; se tocan temas como:

- **Socialización**

Favorece la integración del grupo para la realización del trabajo en equipo. Busca desarrollar la capacidad de cohesión, confianza y tolerancia entre los participantes.

- **Diseño de puestos. Reclutamiento y selección por competencias**

Analiza y describe los roles y actividades claves del puesto mediante indicadores conductuales, como base del desarrollo de competencias que la persona debe adoptar para ser eficaz y eficiente en las exigencias del

puesto. Así el curso desarrolla una metodología que permite recopilar, analizar, identificar, integrar, documentar y evaluar las competencias.

- **Evaluación del desempeño por competencias**

Medir las competencias, accionar y resultados generados por los funcionarios de la organización, a través de su desempeño laboral respectivo, a favor de la empresa como un todo.

Las evaluaciones basadas en competencias brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo que son mejores para el desarrollo de las personas; al evaluador identificar de inmediato un punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica qué acciones deberían (o no deberían) mostrarse en el puesto. Po lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo.

El enfoque con base en resultados es también muy popular, ya que se focaliza en las contribuciones mensurables que los empleados realizan; ogros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Sus defensores afirman que son más objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados. La observación de resultados como cifras de ventas o producción, supone menos subjetivo por lo cual quizá este menos abierta al sesgo o a la opinión subjetiva, sea a favor o en contra de los evaluadores.

La empresa para el inicio de la evaluación debe tomar en cuenta su manual de organización y funciones, el perfil requerido para el puesto en donde se detalla formación, conocimiento, experiencia y aptitudes, información establecida en la etapa de diseño de puestos de la organización.

- **Capacitación por competencias**

Un programa de capacitación es uno de los factores más importantes determina las principales necesidades y prioridades de capacitación de los colaboradores de una empresa, la capacitación permite que los colaboradores brinden sus mejores aportes en el puesto que desempeñan buscando lograr la eficiencia y rentabilidad los objetivos de la organización, a fin de elevar rendimiento, la moral y el ingenio del colaborador.

Para la elaboración de un programa de capacitación la organización deberá realizar un inventario de las capacidades actuales y potenciales de los recursos humanos, debe partir del análisis de las situaciones de trabajo y de las capacidades de desarrollo de las personas formulando el tipo de formación que requiere el personal para así mejorar y cambiar como realiza sus actividades, fin de mejorar y apoyar el desarrollo de sus carreras profesionales dentro de la organización.

En este sentido, para formular la formación de personal en la empresa, deben contemplarse tres aspectos:

- La situación real del colaborador en lo que se refiere a experiencias profesional y niveles de formación.
- El análisis, de acuerdo con las demandas y necesidades de los puestos de trabajo, de las características de las personas que los ocupan, incidiendo en los aspectos sobresalientes y los eventuales puntos débiles que sean susceptibles de acciones de formación y, en consecuencia, de mejora.
- El grado de profesionalismo que se desee alcanzar a fin de instrumentar las acciones de formación y desarrollo personal más adecuados.

- **Remuneraciones y compensaciones**

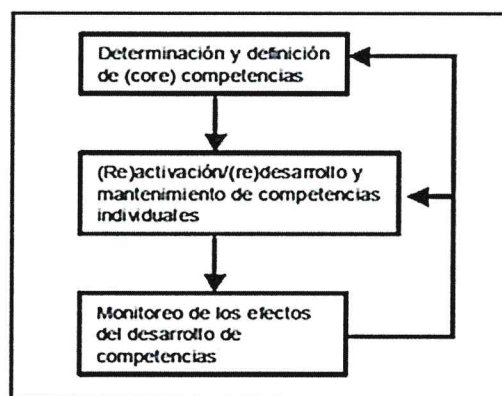
Presenta metodologías y técnicas para analizar sistemas y estructuras de salarios, procurando obtener el equilibrio interno y externo.

- **Administración de carreras por competencias**

No todos los puestos que quedan vacantes por abandono de un empleado son igualmente claves para el funcionamiento de una organización, no causa el mismo problema el retiro de un técnico, almacenero, gerente de producción, no causan el mismo impacto en la organización la salida de un profesional de alto nivel puede ocasionar una gran pérdida de dinero, tiempo, clientes. Por ello, resulta lógico que las organizaciones traten de limitar el impacto negativo que pueda derivarse de una baja imprevista y súbita de un ejecutivo, mediante el establecimiento de sistemas adecuados.

Bergenhengouwen, Horn y Mooijman (1996) plantean, por su parte, el ciclo del desarrollo de competencias en el marco de las organizaciones (Figura N° 2.14).

**Figura N° 2. 14**  
**Ciclo de Desarrollo de Competencias**



FUENTE: Bergenhengouwen, Horn y Mooijman, 1996: 33

El inicio para establecer las competencias generales en la organización es activar y desarrolla (o debería) las competencias o el



potencial individual y cierra el ciclo con la evaluación de dicho desarrollo que puede, en algunos casos replantear las competencias generales actuales en la organización.

“En el momento de la realización de la función, el trabajador no sólo aplica y practica conocimientos adquiridos en los momentos de reflexión y capacitación ‘formal’, sino que también descubre y aprende trabajando, desarrollando así su competencia” (Mertens, 1998: 47).

- **Definir el Programa necesario**

Es necesario definir el programa más adecuado para la organización a fin de enseñar las habilidades e función al objetivo en el grado requerido. Se debe considerar que las actividades de formación tampoco garantizarán el éxito, hay otros factores que influyen, como el uso eficaz del aprendizaje, experiencia de los formadores y las políticas de la organización.

Escoger un programa de desarrollo necesito conocer las habilidades requeridas como las destrezas básicas, las habilidades interpersonales y las habilidades conceptuales e integradoras, cruzarlas con el nivel de habilidad requerida para el puesto.

En el Cuadro N° 2.8 siguiente, se muestra una guía para tomar esta decisión.

**Cuadro N° 2. 8**  
**Elección de un Programa de Formación y Desarrollo**

		Habilidades requeridas		
		Destrezas básicas	Habilidades interpersonales	Habilidades conceptuales e integradoras
Nivel de habilidad requerido	Conocimiento fundamental	Rotación de puestos de trabajo. Gestión múltiple. Formación de aprendiz. Enseñanza directa en el puesto.	Representación de papeles. Adecuación al trabajo en equipo. Cursos reglados.	Rotación de puestos de trabajo. Gestión múltiple. Simulación. Estudio de casos.
	Desarrollo de habilidades	Rotación de puestos de trabajo. Gestión múltiple. Simulación. Ayuda supervisada.	Representación de papeles. Adecuación al trabajo en equipo. Rotación de puestos de trabajo. Gestión múltiple. Simulación.	Rotación de puestos de trabajo. Gestión múltiple. Simulación. Estudio de casos.
	Competencia de uso	Rotación de puestos de trabajo. Gestión múltiple. Formación de aprendiz. Enseñanza directa en el puesto. Simulación. Contrato en prácticas y ayudantía. Asistencia supervisada.	Representación de papeles. Rotación de puestos de trabajo. Gestión múltiple. Formación de aprendiz. Enseñanza directa en el puesto. Simulación.	Rotación de puestos de trabajo. Gestión múltiple. Simulación. Estudio de casos.

FUENTE: Dolan, Simon & Valle, Ramón. La Gestión de los Recursos Humanos, 2010. p. 181

Dentro de los tipos de programas para el desarrollo del potencial humano que se aplica al área de recursos humanos se encuentra:

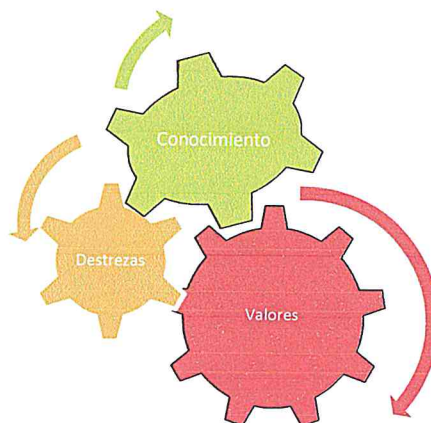
### **Planificación de carreras.**

El método trata de elaborar un sistema que permita formar y promover a las personas con capacidad para ello a sucesivos puestos dentro de la organización, siempre atendiendo a las necesidades del trabajo y a las exigencias de cambio tecnológico.

La organización deberá prepararse para cubrir lugares estratégicos que puedan originar problema en el desarrollo de sus actividades, una buena alternativa es tener personal en la propia empresa que la conozca bien y que puedan ocupar el puesto dejado por otros, es decir, que exista una sustitución inmediata de manera que no se sienta tanto en la organización, y el método para llegar a ello es la planificación de carreras.

Desde el punto de vista individual, el fundamento de una planificación adecuada de la carrera profesional como lo demuestra la Figura N° 2.15

**Figura N° 2. 15**  
**Planificación de la Carrera Profesional Individual**



Fuente: Propia

La autoevaluación de los empleados, y articulación de sus conocimientos, destrezas y valores, es el inicio para establecer objetivos dentro de la planificación; el siguiente paso será evaluar las oportunidades disponibles dentro de la organización.

Desde la perspectiva de la organización, es fundamental ofrecer a los empleados la oportunidad de seguir una trayectoria profesional y gestionarla adecuadamente.

En el como se muestra en la Figura N° 2.16 las organizaciones necesitan idear nuevas formas y vías para que las expectativas de carrera no se vean cortadas.

**Figura N° 2.16**  
**Gestión y Planificación de la Carrera Profesional y otras**  
**Actividades de Gestión del Talento Humano**



**Fuente:** Dolan Simon & Valle Ramón. La Gestión de los Recursos Humanos, 2010. p. 207

## **Retención de talentos**

La retención de los trabajadores se refiere al esfuerzo que realizan los empleadores al crear y fomentar un entorno que anime a los trabajadores actuales a mantener su trabajo, tener políticas y prácticas que atiendan sus diversas necesidades.

la organización debe desarrollar al talento en base al giro de negocio, para que le genere valor. Para lograr esto se necesita compensar que no necesariamente debe ser económica, estas podrían ser de gestión a fin de mantener el talento comprometido con la organización.

Utilizar un sistema de incentivos o de recompensas; realizar una fiesta, premiar a los trabajadores por los logros obtenidos, la entrega de placas, recordatorios al más antiguo, el más popular, resaltar las actuaciones del empleado fuera del entorno laboral, los regalos a los trabajadores por su cumpleaños, son acciones que los trabajadores los reconocerán y le dará una carga emocional (algunos autores consideran que la carga emocional es un factor importante a la hora de elegir)

Las causas por las cuales un trabajador puede sentir una baja satisfacción laboral traducida finalmente en salidas del personal puede deberse, además de la remuneración a temas como:

- Beneficios entregados al personal.
- Estilo de supervisión, relación con la jefatura.
- Desarrollo de carrera.
- Posibilidades de capacitación.
- Carga de trabajo.
- Lugar geográfico donde está ubicada la empresa.
- Período de traslado desde su casa hasta el trabajo.

- Status que otorga el cargo y la empresa.

Se definen algunos puntos de retención más resaltantes:

- **Empresa innovadora:** La empresa del futuro será necesariamente una empresa innovadora y en constante evolución en la búsqueda de nuevas ventajas competitivas, impulsada por una competencia creciente y la continua sofisticación de la demanda. No encajar adecuadamente el reto de la innovación significará condenar la empresa al estancamiento y, en el peor de los casos, al declive.
- **Empresa líder en el sector:** Ser la empresa líder en el mercado no significa ser la que mayor volumen de beneficios obtiene, sino ser identificada como tal por parte de los consumidores, es decir, contar con un reconocimiento de marca que nos sitúe como líderes. De hecho, sin este requisito es imposible llegar a convertirse en líder de ventas en ningún sector, dada la influencia de los medios de comunicación sobre el consumidor actual, el cual asocia, en la mayoría de los casos, la popularidad de un artículo con la calidad del mismo. Dejemos claro que ser reconocido como líder no implica ser la empresa de mayor calidad. También puede significar ser la empresa líder en precios, en disponibilidad, en servicio al cliente, etc.
- **Desarrollo profesional:** El desarrollo profesional se inicia en cada persona por su disposición a lograr metas y por la aceptación de responsabilidades que ello con lleva. La obtención de mejores niveles de desempeño, es la forma más segura de lograr promociones y reconocimiento en el trabajo.

No olvidar que la organización posee objetivos bien determinados y puede alentar a sus integrantes para que contribuyan a lograrlos. Esto tiene un doble efecto: evitar que los esfuerzos de los empleados se dispersen, conduciéndolos a objetivos y campos que son ajenos a los que

se propone la empresa, y asegurarse de que todos conocen bien las oportunidades presentadas por la organización”.

#### **2.14 Esquematización del Modelo de Gestión del Potencial Humano**

Establecer un modelo de gestión para desarrollar el potencial de los trabajadores es uno de los retos de las organizaciones actualmente; la necesidad del aprendizaje continuo, el observar las necesidades y el evaluar las actividades a fin de encontrar métodos más eficaces, nos lleva a diseñar un modelo alineado a la organización.

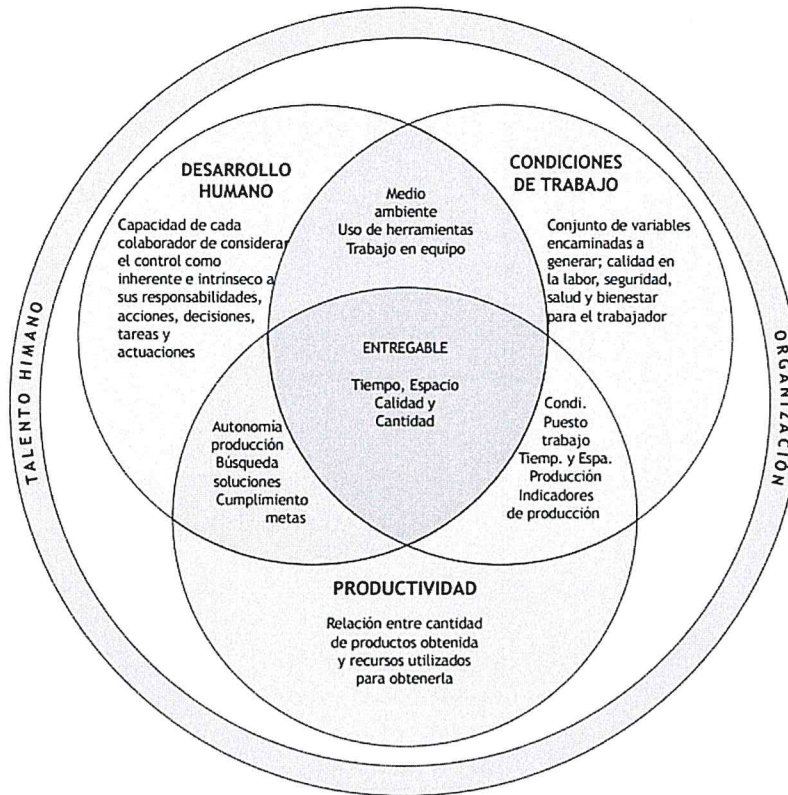
La gestión organizacional debe establecer el logro de objetivos, e interactuar las dimensiones de desarrollo humano, así como la interrelación en el trabajo y productividad y la efectividad de entregables (evidencias). Figura N° 2.17.

Según Chiavenato (2010), el nuevo papel de la administración del potencial humano se puede resumir en cinco aspectos fundamentales:

1. Invertir mucho en las personas y en los administradores del potencial humano.
2. Transformar a las personas en talentos dotados de competencias.
3. Transformar a los talentos en capital humano.
4. Transformar al capital humano en capital intelectual.
5. Transformar el capital intelectual en resultados para el negocio.

En la Figura N° 2.18 describe los Cinco Pasos de la Nueva Agenda de Administración del Capital Humano y como interactúa; mientras que la Figura N° 2.19 describe la esquematización general del modelo de gestión del potencial humano.

**Figura N° 2.17**  
**Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos**

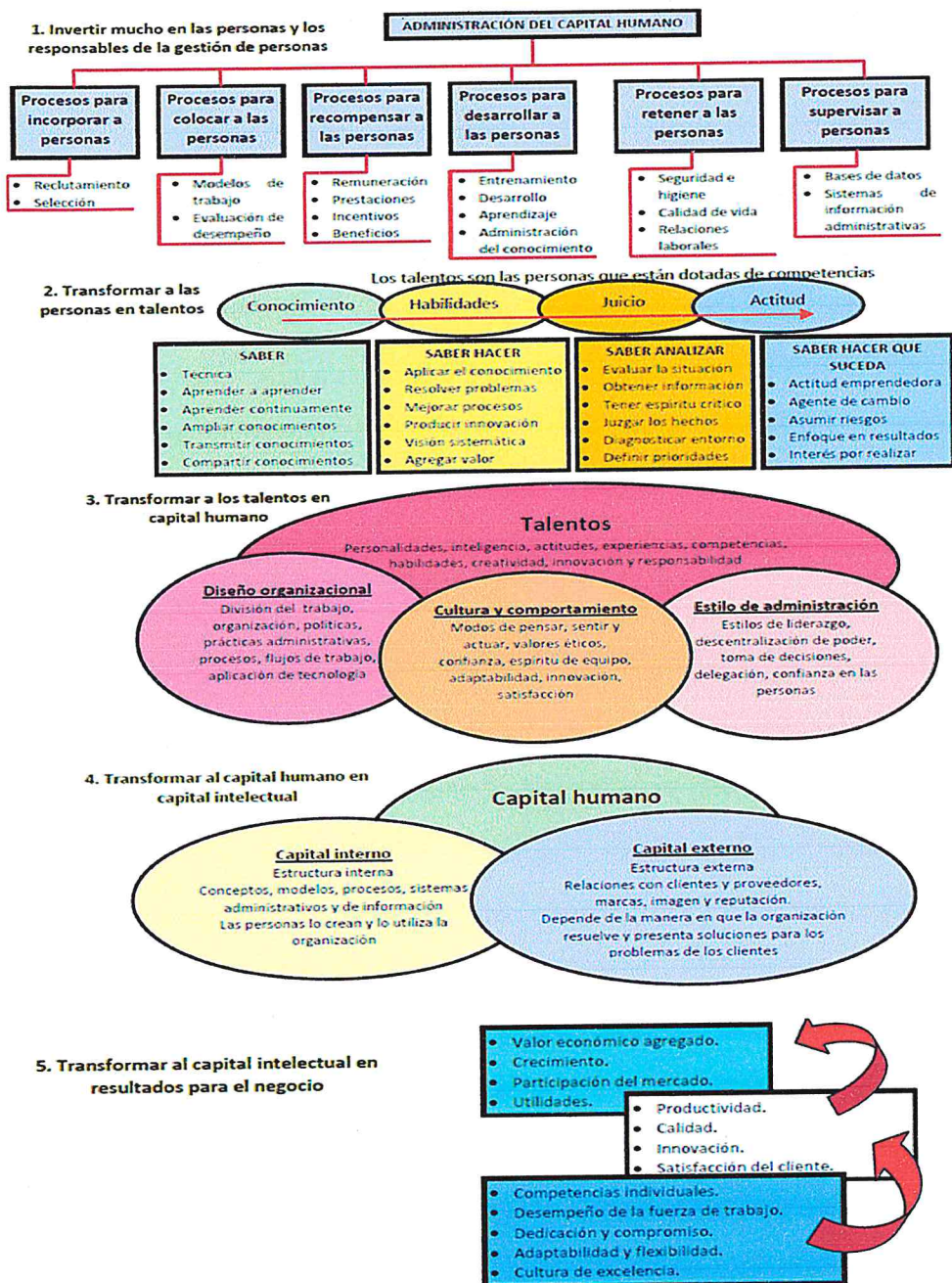


Fuente: Tamayo Salamanca Yeisson, Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos 2014.p 6.



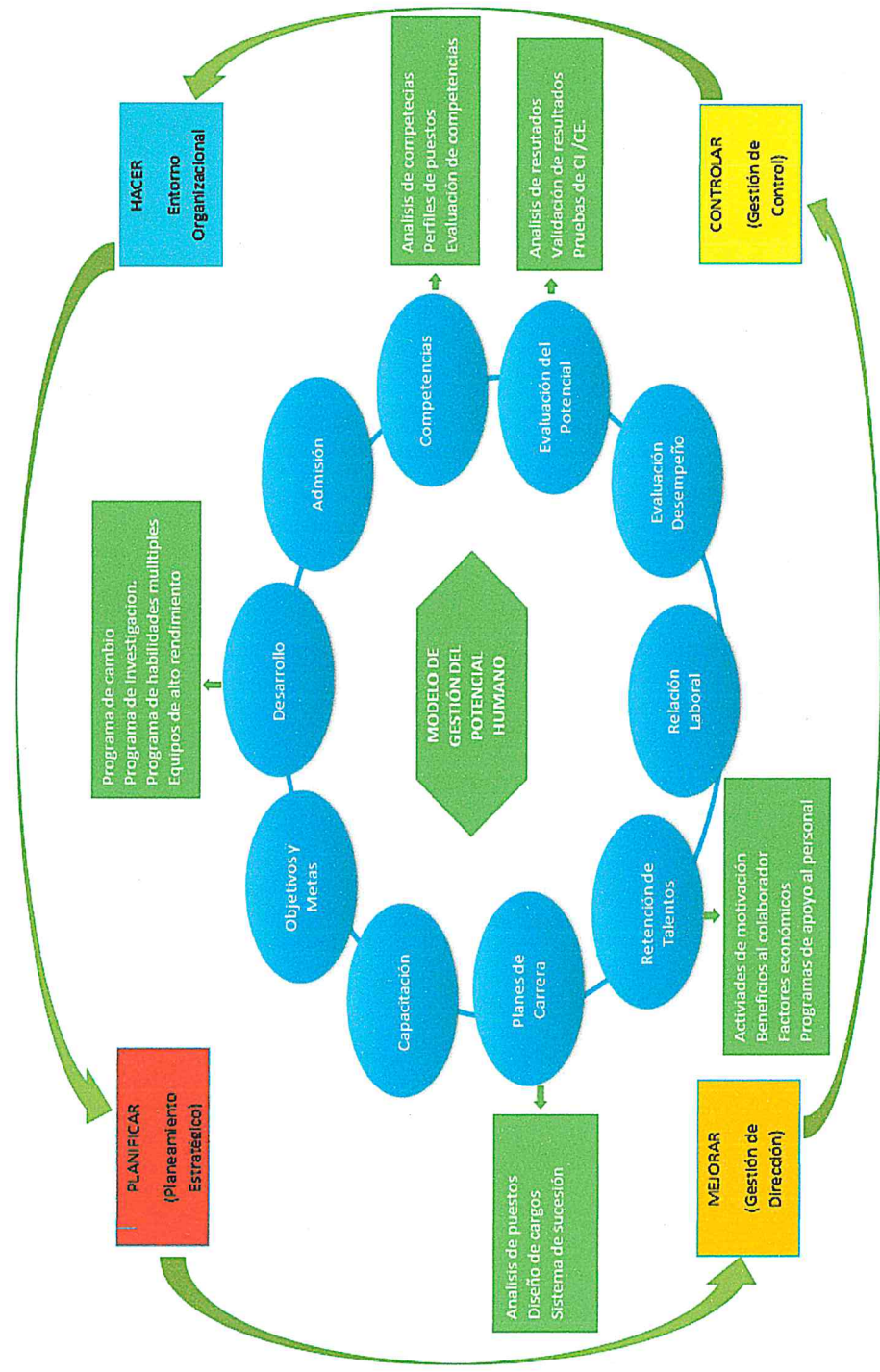
Figura N° 2.18

## Los Cinco Pasos de la Nueva Agenda de Administración del Capital Humano



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano, 2010. p. 539.

**Figura N° 2.19**  
**Esquematación General del Modelo de Gestión del Potencial Humano**



FUENTE: Elaboración propia basada en información obtenida de las referencias citadas

## 2.15 Definición de los términos básicos

### A

**Análisis de las necesidades de la organización:** Estudio de los objetivos a corto y a largo plazo de la organización, de las necesidades de capital humano, de los índices de eficiencia y del clima en relación a las necesidades de formación de la misma.

**Análisis de las necesidades del puesto:** Estudio que proporciona información sobre las tareas que deberán realizarse en cada puesto, las habilidades necesarias para realizar dichas tareas y las normas mínimas aceptables de rendimiento.

**Auditoría interna:** Proceso sistemático independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas, de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cubren los criterios de auditoría.

**Autoevaluación:** Proceso realizado por la Alta Dirección para evaluar los objetivos y planes estratégicos de la organización en la materia de que se trate, a la vista de los resultados del modelo de gestión implantados y más concretamente, de la Auditoría interna y de las actividades de seguimiento y medición llevadas a cabo.

### B

**Benchmarking:** Proceso continuo, estructurado y sistemático de comparar los procesos de recursos humanos con las prácticas de otras empresas excelentes con el fin de aprender, identificar iniciativas válidas para la empresa y establecer objetivo.

## C

**Cambio organizacional:** el cambio organizacional se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización. Es por ello que se habla de gestión del cambio, agentes de cambio, intervención para el cambio, resistencia al cambio, etc.

**Capital humano:** Conjunto de conocimientos, habilidades, experiencias, contactos e ideas que tienen los trabajadores de una empresa, o por extensión, de un país.

**Capital intelectual:** Medida del valor creado por la gestión del conocimiento.

**Clima laboral:** Estado de satisfacción profesional de los empleados, que obviamente depende de factores diversos: relaciones interpersonales, oportunidades de desarrollo, disposición de recursos, funcionamiento de la empresa.

**Coaching:** Aprendizaje-desarrollo tutelado por una persona interna o externa a la organización. Se utiliza principalmente para el desarrollo de soft skills (habilidades comúnmente denominadas "directivas") en el coachee (tutelado).

**Competitiva:** Capacidad intrínseca de una organización para generar y mantener un elemento diferenciador de sus productos y/o servicios logrando con esto mantener una ventaja competitiva observable en el mercado.

**Condiciones de trabajo:** Conjunto de factores físicos, sociales y organizativos que constituyen el contexto en que una persona trabajadora desarrolla sus tareas

**Comunicación efectiva:** (M. Alles; 2010) Capacidad de escuchar, entender y valorar empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo.

## D

**Desarrollo integral:** Interés por fortalecer su formación personal y profesional.

**Desarrollo organizacional:** Aplicación sistemática de los conocimientos de las ciencias y en toda la organización (grupala, intergrupala y en toda la organización) para producir el cambio planeado. Es el nombre que se da a las estrategias que siguen las compañías para conseguir ser dinámicas y tener un crecimiento positivo. Es aquel esfuerzo planificado y continuado dirigido a la cúspide de la empresa para incrementar la efectividad y la salud de toda la organización.

**Diagnóstico:** Estudio de la situación actual en la que se encuentra una organización que desea avanzar a través de un proyecto/mejora mediante el cual se determina los puntos fuertes y débiles al respecto, teniendo en cuenta a los stakeholders, la estrategia y el entorno competitivo.

## E

**Eficiencia:** Es la capacidad / habilidad personal u organizacional para lograr obtener resultados acordes a la estrategia y objetivos en un tiempo determinado.

**Empatía:** Cualidad de comprender los problemas de otros y ponerse en su lugar.

**Empleabilidad:** Aunque no está en el diccionario de la RAE, se trata de un término nacido en la Unión Europea, donde lo que se fomenta y

desarrolla es al trabajador y no tanto al puesto de trabajo y todas las acciones van encaminadas hacia la formación del trabajador, para asegurarse la continuidad en el trabajo.

**Escala.** Es la relación matemática que existe entre las dimensiones reales y las del dibujo que representa la realidad sobre un plano o un mapa.

**Evaluación:** Juicio sobre los resultados obtenidos por una persona, las formas de conseguirlos y las potencialidades para conseguir otros.

## F

**Formación del personal:** Formación específica dirigida al personal de plantilla de una empresa a cargo de la misma.

## G

**Gestión de talento humano:** Capacidad para motivar, dirigir, organizar y controlar el trabajo de su equipo.

**Gestión Estratégica:** Es un método que integra pronósticos a corto plazo con la gestión diaria. Goza de gran popularidad en la actualidad y muy utilizado en el ámbito empresarial.

## I

**Innovación:** Es modificar positivamente algo y comporta no estar satisfecho con la forma habitual de hacer las cosas. Las ideas de hoy son los productos de mañana.

## M

**Matriz:** Es una tabla bidimensional de números consistente en cantidades abstractas que pueden sumarse y multiplicarse.

**Motivación:** (M. Porret; 2010) Orientación activa y selectiva del comportamiento: la tendencia a satisfacer necesidades que siente la persona.

## O

**Organigrama:** (RAE; 2010) Sinopsis o esquema de la organización de una empresa o entidad.

**Organización:** Capacidad para desarrollar con orden y método su labor.

## P

**Planear:** Es pensar o preparar una acción para realizarla en el futuro.

Planes de carrera: (M. Porret; 2010) Planificación de la promoción de las personas en una organización, que concilie sus aspiraciones con las posibilidades y desarrollo previstos en la empresa. Deben realizarse de forma individualizada

**Perfil de un puesto:** Características óptimas para el desempeño de una función laboral: formación, experiencia, aptitudes, liderazgo del candidato o candidata, etc. El conocimiento del perfil necesario para un puesto facilita el proceso de selección.

**Potencial Humano:** Es el conjunto de conocimientos, habilidades y competencias que posee una persona que posibilitan su rendimiento exitoso en cualquier puesto de su nivel o en otro superior y dentro de la Organización o Empresa.

## R

**Reclutamiento:** Es una actividad de la empresa que se ocupa de buscar a las personas adecuadas para un determinado puesto de trabajo.

**Retención de talento:** Acción de incorporar a la gestión estratégica de la empresa un modelo adecuado que favorezca la posibilidad de atraer, motivar y conservar a los profesionales que agregan un alto porcentaje de valor a los procesos empresariales.

## **S**

**Sucesos críticos:** Formato absoluto en el que el superior registra los acontecimientos importantes o decisivos que observa en un subordinado en una lista preestablecida de sucesos críticos.

## **T**

**Técnica Delphi:** Técnica en la que varios expertos presentan por turno sus previsiones. Estas previsiones las van revisando los otros participantes hasta que surge una previsión viable



### III. VARIABLES E HIPÓTESIS

#### 3.1 Definición de variables

X= Modelo de gestión para el desarrollo continuo del potencial humano basado en competencias para la empresa ESMETAL S.A.C – planta Lurín.

Y = Necesidad de un modelo de gestión para el desarrollo continuo del potencial humano basado en competencias para la empresa ESMETAL S.A.C – planta Lurín.

Z = Disponibilidad de recursos para el desarrollo continuo del potencial humano basado en competencias para la empresa ESMETAL S.A.C – planta Lurín.

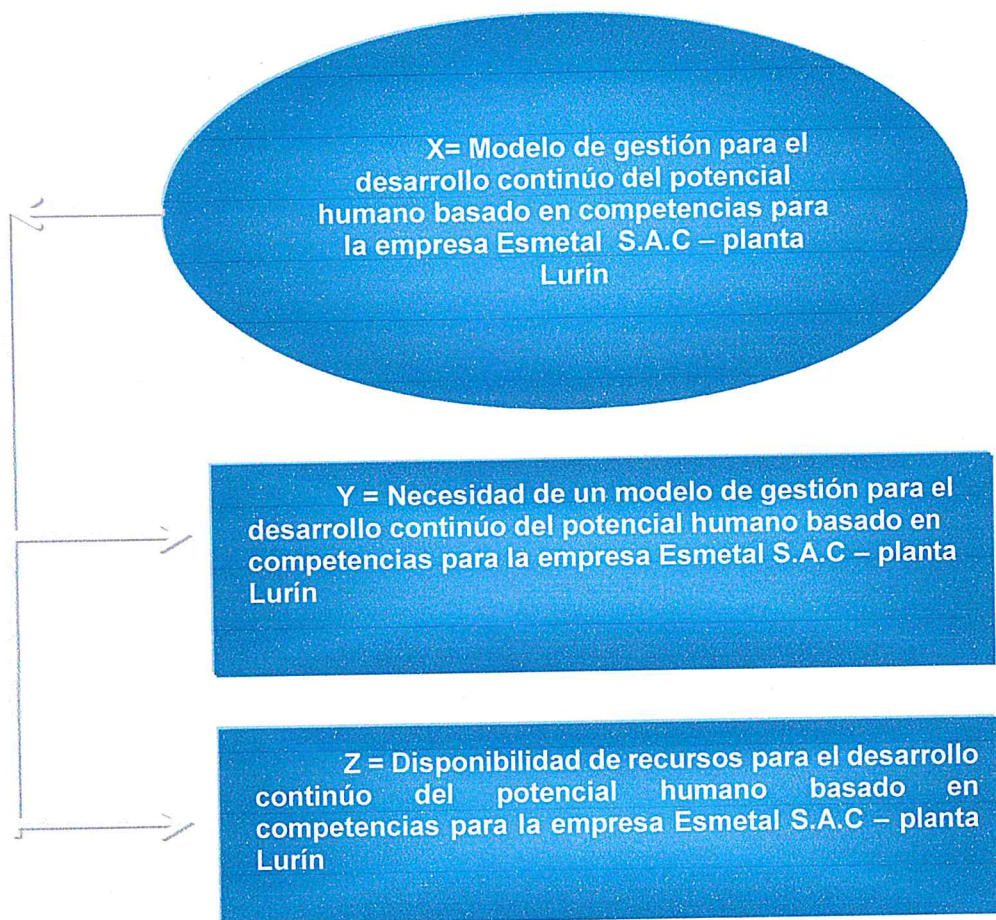
#### Relación de variables

Las relaciones de variables se muestran en la Figura N° 3.1, por su naturaleza, todas las variables identificadas son del tipo cualitativas.

Por su dependencia, la variable X es dependiente, y las variables Y, Z son independientes.

Es decir:  $X = f(Y, Z)$

**Figura N °3. 1**  
**Operacionalización de Variables**



### 3.2 Operacionalización de variables

**Cuadro N° 3.1**  
**Operacionalización de Variables**

<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MÉTODO</b>
X= Modelo de gestión para el desarrollo continuo del potencial humano basado en competencias para la empresa ESMETAL S.A.C – planta Lurín.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeamiento</li> <li>• Organización</li> <li>• Dirección</li> <li>• Control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características</li> <li>• Características</li> <li>• Características</li> <li>• Características</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Relacionando las variables Y, Z con la teoría del modelo de gestión del potencial humano.</b></li> </ul>
<b>VARIABLES INDEPENDIENTES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MÉTODO</b>
Y= Necesidad de un modelo de gestión para el desarrollo continuo del potencial humano basado en competencias para la empresa ESMETAL S.A.C – planta Lurín.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalezas</li> <li>• Debilidades</li> <li>• Oportunidades</li> <li>• Riesgos</li> <li>• Clima Laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características</li> <li>• Características</li> <li>• Características</li> <li>• Características</li> <li>• Características</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Técnicas Grupales</b></li> <li>• <b>Método Delphi</b></li> <li>• <b>Encuestas anónimas para marcar con Escala de Likert</b></li> </ul>
Z = Disponibilidad de recursos para el desarrollo continuo del potencial humano basado en competencias para la empresa ESMETAL S.A.C – planta Lurín.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potencial humano</li> <li>• Forma de trabajo</li> <li>• Medios para el trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características</li> <li>• Características</li> <li>• Características</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Auditorías</b></li> </ul>

### **3.3 Hipótesis general e hipótesis específicas**

#### **3.3.1 Hipótesis general**

- El modelo de gestión para el desarrollo continuo del potencial humano basado en competencias para la empresa Esmetal S.A.C – planta Lurín debe considerar la administración de los procesos y del personal.

#### **3.3.2 Hipótesis específicas**

- La determinación de un modelo de gestión para el desarrollo continuo del potencial humano basado en competencias para la empresa ESMETAL S.A.C – planta Lurín está relacionada con la competitividad del personal.
- La disponibilidad de recursos para el desarrollo continuo del potencial humano basado en competencias para la ESMETAL S.A.C – planta Lurín es aquella que aporta a la capacidad innovadora del personal adaptándolo a los procesos internos de la empresa.

## **IV. METODOLOGÍA EMPLEADA EN LA INVESTIGACIÓN**

### **4.1 Tipo de investigación**

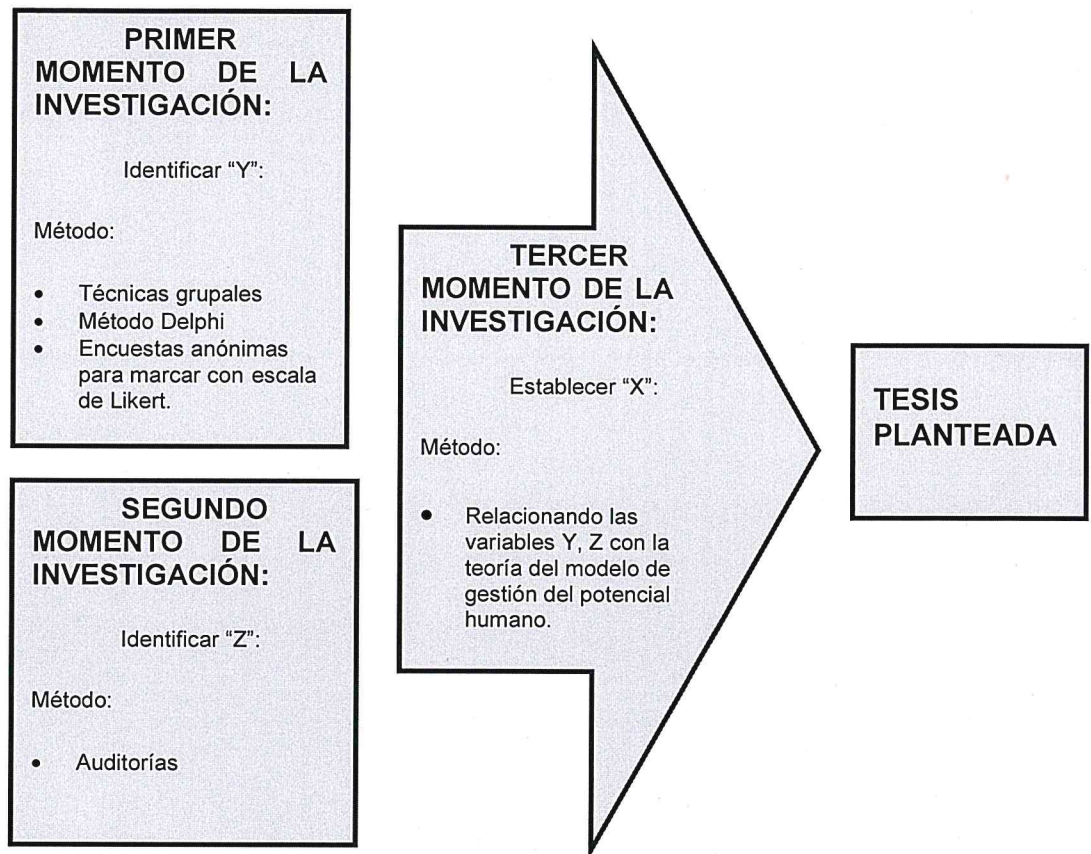
La investigación propuesta y desarrollada es de tipo aplicada, no experimental y de carácter cualitativo.

- Según su finalidad es del tipo aplicada porque el trabajo de investigación propone su aplicación a la realidad de la empresa sin alterar el modelo de gestión de la empresa.
- Por su diseño interpretativo, es no experimental, porque el trabajo de investigación propone la observación del potencial humano de la empresa ESMETAL S.A.C – planta Lurín, limitándose a observar los acontecimientos sin intervenir en el entorno ni el modelo de gestión de la empresa.
- De carácter cualitativo debido a la naturaleza de sus datos e indicadores manejados que caracterizan al modelo de gestión a establecer para el desarrollo continuo del potencial humano.

### **4.2 Diseño de la investigación**

El diseño que se ha considerado para la presente investigación, presenta tres momentos como se muestra el detalle en la figura. N° 4.1

**Figura N°4.1**  
**Diseño de la Investigación**



### **Metódica de cada momento de la investigación**

#### **Primer momento de la investigación:**

Los métodos planteados para la identificación de las necesidades del modelo de gestión para el desarrollo continuo del potencial humano basado en competencias para la empresa ESMETAL SAC – planta Lurín fueron:

- Técnicas grupales.

- Método Delphi.
- Escala de Likert.

### **Segundo momento de la investigación:**

Se planteó la identificación de recursos disponibles para el desarrollo continuo del potencial humano basado en competencias para la empresa ESMETAL SAC- planta Lurín, mediante:

- Auditoría del potencial humano en ESMETAL SAC – planta Lurín.

### **Tercer momento de la investigación:**

Teniendo en el primer momento la identificación de las necesidades y en el segundo momento con la identificación de los recursos disponibles, se estableció el modelo de gestión para el desarrollo continuo del potencial humano basado en competencias para la empresa ESMETAL SAC –planta Lurín, que nos sirvió para al planteamiento de la actual tesis.

## **4.3 Población y Muestra**

El criterio población y muestra será aplicado para el primer momento de la investigación.

### **Población**

Está conformada por 163 colaboradores de la empresa ESMETAL SAC – planta Lurín (alta dirección, personal administrativo y operarios de la planta).

La muestra estará sujeta a la oportunidad laboral de encontrar a la gran mayoría de ellos debido a que existe un grupo humano que normalmente no está en oficina, sino está realizando los trabajos de reparaciones de estructuras metálicas fuera de las instalaciones de planta.

### **Muestra**

Para el cálculo de la muestra utilizamos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N Z^2 p q}{e^2 (N-1) + Z^2 p q}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

Z = nivel de confianza del 95% (1,96)

p = tasa de prevalencia de objeto de estudio (0,5)

q = (1-p) = 0,5

N = tamaño de la población (163)

e = margen de error del 5% (0.05)

$$n = \frac{(163)(1,96)^2(0,5)(0,5)}{(0,05)^2(163-1) + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

n ≈ 115

La muestra será de 115 personas para un 95% de nivel de confianza, la distribución se muestra en el cuadro 4.1



**Cuadro N°4. 1**

**Distribución muestral de ESMETAL SAC - Planta Lurín**

<b>Estratos</b>	<b>Sub Poblacion</b>	<b>Proporcion</b>	<b>Tamaño de muestra</b>
Colaboradores Operativos	122	74.85%	92
Colaboradores administrativos	39	23.93%	21
Alta direccion ( gerencia y jefatura)	2	1.23%	2
<b>TOTAL</b>	<b>163</b>	<b>100.00%</b>	<b>115</b>

**4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

**a) Primer momento de la investigación:** Se manejaron tres técnicas; las técnicas grupales, el método Delphi y las encuestas anónimas para marcar con escala de Likert; con estas técnicas se consiguió:

- Determinar el modelo de gestión por sus necesidades para el desarrollo continuo del potencial humano basado en competencias para la empresa ESMETAL SAC – planta Lurín.
- Conocer las capacidades, habilidades, actitudes y conocimientos de los trabajadores de la empresa ESMETAL SAC – planta Lurín.

**Técnicas Grupales**

Se dio con la intención de evaluar las características individuales como son las aptitudes, las actitudes, los valores, la personalidad, los conocimientos, la experiencia, los estilos de trabajo, las características grupales como el liderazgo, la comunicación, las redes de interacción y las características organizacionales como el clima, la cultura, la satisfacción, el desempeño y la calidad de vida.

La técnica específica manejada es:

Dinámicas de grupo: Se reunió todos los trabajadores y se les propuso una situación en la que tuvieron que alcanzar un objetivo común y tomar varias decisiones; aquí el tiempo fue un factor importante, ya que existe un tiempo límite. Además, ellos mismos pudieron autorregularse, y es así es como fue surgiendo distintos roles (el líder, el chistoso, el opositor, el preguntón, etc.).

### **Método Delphi en la determinación de competencias**

El método se aplicó para determinar competencias de todos los colaboradores. Se trataba de conformar el perfil de competencias de la organización.

Se actuó de la siguiente manera:

1. Creación del grupo de expertos. Una vez aprobado el grupo por la Alta Dirección de la organización, se efectuó un proceso de entrenamiento en gestión de competencias.

2. Desarrollo de la primera ronda, donde a cada experto del grupo se le entregaba una hoja de papel en la cual debía responder las preguntas

Preguntas: ¿Qué situaciones críticas acontecen en el trabajo que determinan el éxito o fracaso para la empresa ESMETAL SAC – planta Lurín? ¿Qué competencias resultan claves para resolver con éxito situaciones críticas que acontecen en el trabajo?

- Se exponen y registran todas las competencias, y después se reduce el listado eliminando repeticiones o similitudes.

- Se configura el cuadro N° 5.4

## **b) Segundo momento de la investigación:**

Se manejó un protocolo de auditoría del potencial humano, para lo cual se usó cuestionarios y anotaciones para plasmar las respuestas. Se consideró que las entrevistas tengan carácter ordenadas según el protocolo, ya que siguieron un orden establecido de preguntas.

### **❖ Instrumentos**

#### **a) Primer momento de la investigación:**

Preguntas del cuestionario de respuestas cerradas:

En el ANEXO B se detalla la encuesta del estudio para evaluar el clima laboral por medio de 5 aspectos como la camaradería, credibilidad, respeto, imparcialidad y orgullo.

En el ANEXO C, se detalla la encuesta de evaluación de las competencias directivas por medio de situaciones que acontecen en la empresa ESMETAL SAC.

En el ANEXO D, se detalla la evaluación del desempeño de los colaboradores.

En el ANEXO E, se detalla la matriz del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que fue desarrollado por grupos.

En el ANEXO F se aprecia el cuadro desarrollado.

Todas estas preguntas tuvieron como objetivo validar las hipótesis, las dimensiones e indicadores a partir de las intensidades de respuestas de las personas entrevistadas. Se utilizó la escala de Likert.

#### **b) Segundo momento de la investigación:**

Se realizó una auditoría enfocada al potencial humano en la empresa ESMETAL SAC – planta Lurín, la cual se desarrolló mediante preguntas, las cuales fueron respondidas como se detalla en el ANEXO G. Para ello, se planificó la auditoría según lo indicado en el ANEXO I. Luego, se presentó el informe de auditoría del potencial humano, el detalle se muestra en el ANEXO J.

#### **4.5 Procedimiento de recolección de datos**

En el primer momento de la investigación la recolección de datos, se realizó a través de encuestas para marcar con escala de Likert, según los formatos mostrados en los anexos B, C y D. Para la realización del método Delphi, el grupo fue conformado por cuatro personas seleccionadas según organigrama de ESMETAL SAC – planta Lurín. Luego, se recurrió a las técnicas grupales conformado por grupo de 4 personas escogidas al azar y proporcionados al horario de disponibilidad para la obtención de la matriz FORD. Ver ANEXO H.

En el segundo momento de la investigación la recolección de datos, se realizó a través de una auditoría de potencial humano que se le ejecutó a la Alta Dirección conformado por la Gerencia de Producción y jefe de protecciones, recolectando los hallazgos respectivos en el anexo G.

El trabajo de recolección de datos no fue fácil, porque en muchos casos se quiso posponer las dinámicas de grupo debido al poco tiempo libre, pero a pesar de ello la disposición y voluntad pudo más y la recolección de datos se logró con éxito.

#### **4.6 Procedimiento estadístico y análisis de datos**

El primer momento de la investigación, se realizó el procesamiento estadístico y análisis de datos. Ya que en el primer momento de la

investigación se realizaron las entrevistas; se diagnosticó el clima organizacional de ESMETAL SAC – planta Lurín, para lo cual fue necesario identificar las variables representativas del clima organizacional y establecer un instrumento de medición que permitiese reclutar información de la percepción de los colaboradores con ello especificar y determinar las dimensiones relevantes para la organización que presentan mayor dificultad en el clima organizacional.

Las técnicas que se utilizaron para su evaluación son las siguientes:

#### **4.6.1 Aplicación de la escala de Likert**

En los cuadros N° 5.1, cuadro N° 5.2 y cuadro N° 5.3; se detallan las encuestas utilizadas en las entrevistas. En este cuestionario se puede visualizar los grupos de preguntas; cada uno de estos grupos contiene afirmaciones y alternativas de respuestas para elegir una de ellas; haciendo uso de la escala Likert se pudo certificar las afirmaciones presentadas.

#### **4.6.2 Aplicación del método Delphi**

La aplicación del método Delphi se basó en la consideración de las prioridades y tener un consenso sobre los aspectos fundamentales y críticos para establecer las necesidades de un modelo de gestión para el desarrollo continuo del potencial humano basado en las competencias para la empresa ESMETAL SAC – planta Lurín.

En la técnica Delphi, las temáticas fueron divididas en dos partes y realizadas en 3 fases dirigidas a cubrir los siguientes aspectos:

- Parte I: Problemas comunes en la empresa ESMETAL SAC – planta Lurín.

- Parte II: Necesidad de competencias para la empresa ESMETAL SAC – planta Lurín.
- Fase I: Elaboración de cuestionarios basado en acontecimientos propios de la empresa ESMETAL SAC – planta Lurín

Los temas tratados en cada uno de las categorías fueron:

- Problemas comunes en la empresa ESMETAL SAC – planta Lurín

Pregunta: ¿Qué situaciones críticas acontecen en el trabajo que determinan el éxito o fracaso para la empresa ESMETAL SAC – planta Lurín? Ejemplifíquelas.

Pregunta: ¿Qué competencias resultan claves para resolver con éxito situaciones críticas que acontecen en el trabajo?

Pregunta: ¿Qué competencias se requieren reforzar para garantizar el éxito de la empresa ESMETAL SAC – planta Lurín? Ejemplifíquelas.

Pregunta: ¿Cómo ayudaría las competencias clave a garantizar el éxito de la empresa ESMETAL SAC – planta Lurín? Explique

- Necesidad de competencias para la empresa ESMETAL SAC – planta Lurín

Pregunta: ¿Cómo cree Ud. que se podrían reforzar las siguientes competencias en la empresa ESMETAL SAC – planta Lurín?, mencione detalladamente.

Pregunta: Mencione con un ejemplo de aplicación en donde ponga en práctica las siguientes competencias

- Se presentó el listado de las competencias más trabajadas, esto con el motivo de indagar cuáles de ellas se necesita trabajar en ESMETAL SAC – planta Lurín.

Fase II: Elección de expertos Estuvo conformado por 4 personas de diferentes áreas.

Fase III: Desarrollo práctico y obtención de resultados

- Finalmente se realizó una discusión y exposición de los temas tratados se llegó a la conclusión que la empresa ESMETAL SAC – planta Lurín tiene la necesidad de desarrollar las siguientes competencias. (Ver cuadro 5.4)

#### **4.6.3 Análisis FORD**

Componentes del análisis FORD, analizados en el cuadro N° 4.2 y N° 4.3.

## Evaluación de Debilidades y Riesgo

EVALUACION DE FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES		PROBABILIDAD DE ÉXITO SI SE TOMA		
		ALTA	BAJA	
F1	La empresa dispone de personal para las actividades de desarrollo y cuenta con diseños propio	ALTO	APROVECHAR DE INMEDIATO	DEDICAR ALTO ESFUERZO, SI EL RIESGO ES RAZONABLE
F2	Aumento sustancial en la adquisición de nuevos equipamientos			
F3	Cuenta con personal de habilidades múltiple.			
F4	El personal presenta sugerencias y empuje para tratar de solucionar los problemas.			
F5	La empresa cuenta con un programa de retención de talentos para el personal operativo			
F6	El personal se encuentra comprometido con los objetivos de la organización			
O1	Las Pymes disponen de pocos recursos para la realizar inversiones en investigacion y desarrollo para renovar equipos.	ALTO	APROVECHAR DE INMEDIATO	DEDICAR ALTO ESFUERZO, SI EL RIESGO ES RAZONABLE
O2	Crecimiento tecnologico, existe necesidad de crear nuevas lineas de desarrollo ( nuevos productos).			
O3	Crecimiento del mercado nacional y expectativas de afianzar el posicionamiento de la empresa.			
O4	Programas del estado para la adquisición de bienes y servicios a las empresas nacionales en el sector construccion metalmeccnico.			
O5	Programas de estado en innovación y desarrollo de productos.			
O6	Intercambio cultural por el contacto directo con clientes.			



**Cuadro N°4.3**  
**Evaluación de Debilidades y Riesgo**

EVALUACION DE DEBILIDADES Y RIESGOS		PROBABILIDAD DE ÉXITO SI SE TOMA		
		ALTA	BAJA	
D1	La empresa no dispone de personal calificado en perfiles de mediana cuantía (técnicos, ingenieros, diseñadores) para llevar a cabo determinadas tareas y se debe subcontratar.	ALTO	DEDICAR ESFUERZOS Y RECURSOS NECESARIOS	MONITOREAR ,BUSCAR ALTERNATIVAS , NO DESCUIDAR
D2	No se realiza un seguimiento de cumplimiento de objetivos de calidad (producto, servicio) planteados			
D3	Falta de perfiles formación , desarrollo y planes de carrera para personal.			
D4	No hay personal dedicado a la gestión humana de Esmetal			
D5	Productos con reprocesos que originan mayor costo a la empresa, y molestia al cliente.			
D6	No cuenta con un programa para la mejora de la comunicación a todo nivel			
R1	La evolución tecnológica en maquinaria y los equipos mecánicos por medio de la investigación, desarrollo e innovación, genera que la tecnología de procesos mas ágiles y competitivos.	ALTO	DEDICAR ESFUERZOS Y RECURSOS NECESARIOS	MONITOREAR ,BUSCAR ALTERNATIVAS , NO DESCUIDAR
R2	La elevada presencia de Pymes en la industria metal mecánica.			
R3	Un incremento progresivo de competencia internacional.			
R4	Falta de proveedores origina la fluctuaciones de los precios de las materias primas que afectan a los costos de producción.			
R5	Sector tiene un intensiva mano de obra, tiene un porcentaje de ausentismo laboral relativamente alta a nivel de operarios.			
R6	El sector metal mecánico es una actividad en donde es intensivo en mano de obra, la cual suele faltar para la realización de los proyectos.	BAJO	ATENDER SOLO SI DISTRAE MINIMOS RECURSOS	DESCARTAR

**Cuadro N°4.4**

**Matriz FORD Evaluada FORTALEZAS OPORTUNIDADES**

		FORTALEZAS						TOTAL
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	
O P O R T U N I D A D E S	O1	3	1	3	3	6	6	
	O2	1		3		6		
	O3	3	3	1	1	6		
	O4		6		3	1		
	O5	1	3		1	1		
	O6				6	3		

Criterio Sugerido:

En blanco: Relación no existe o es irrelevante.

1: Relación poco importante

2: Relación de importancia media.

3: Relación de alto impacto.

**Cuadro N°4.5 Análisis de Interacciones en Matriz FORD  
FORTALEZAS-OPORTUNIDADES**

		FORTALEZAS						TOTAL
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	
O P O R T U N I D A D E S	O1	1		1				2
	O2	3	6	3	1	3	3	19
	O3	3	6	3	3	3	3	21
	O4	3	6	3	6	1	6	25
	O5	6	3	6	1	1	3	20
	O6				1		6	7
			16	21	16	12	8	21

**Cuadro N°4.6 Matriz FORD EVALUADA DEBILIDADES -  
RIESGOS**

		DEBILIDADES						TOTAL
		D1	D2	D3	D4	D5	D6	
R I E S G O S	R1							
	R2							
	R3							
	R4							
	R5							
	R6							

**Cuadro N°4.7 Análisis de Interacciones en Matriz FORD  
EVALUADA DEBILIDADES - RIESGOS**

		DEBILIDADES						TOTAL
		D1	D2	D3	D4	D5	D6	
R I E S G O S	R1	1		6		3	1	11
	R2	1	6	1				8
	R3		3	6			3	12
	R4		3	3	6	1	1	14
	R5	3	1	3	3	1	1	12
	R6	3	1	3	3	1	3	14
		8	14	22	12	6	9	

Según el cuadro 4.7 se observa la interacción de las debilidades – riesgos con estas puntuaciones podemos enfocarnos para la realización de las estrategias. (ANEXO F)

#### **4.6.4 Auditorías del potencial humano**

Se registraron los hallazgos a partir del registro del protocolo de auditoría realizado (ANEXO G).

## **V. RESULTADOS**

### **5.1 Resultados parciales**

#### **5.1.1. Necesidades de un modelo de gestión para el desarrollo continuo del potencial humano basado en competencias para la empresa ESMETAL S.A.C – planta Lurín.**

La primera fase del proceso y la más importante del proceso de gestión basado en competencias es la identificación de las necesidades, es en esta etapa se realiza el diagnóstico, es donde identificamos las deficiencias actuales y posibles futuras de los trabajadores, también se identifica las potencialidades.

Conociendo estas necesidades a través de las competencias la empresa tiene la oportunidad de tener conceptos claros de los aspectos principalmente de conocimiento, habilidades, conductas y actitudes.

Las necesidades de un modelo de gestión para el desarrollo continuo del potencial humano basado en competencias para la empresa ESMETAL S.A.C – planta Lurín, se ha enfocado en dos dimensiones.

Las dimensiones (análisis FORD y clima laboral) fueron validadas por las dinámicas de grupo (técnicas grupales) y encuestas para marcar con escala de Likert.

Los resultados de las encuestas se muestran a continuación.

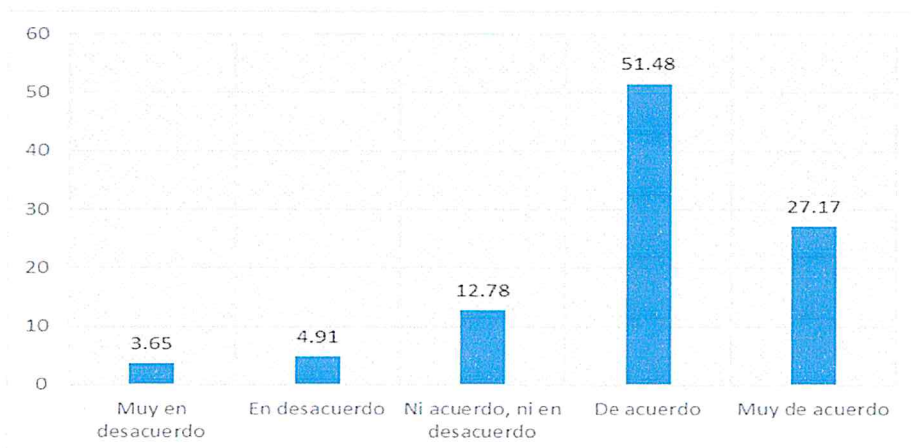
**Cuadro N°5.1**  
**Resultados de las encuestas de Clima Laboral**

Preguntas	ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS										TOTAL
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	
P1	5	0.04	6	0.05	11	0.10	66	0.57	27	0.23	115
P2	4	0.03	7	0.06	11	0.10	56	0.49	37	0.32	115
P3	4	0.03	9	0.08	18	0.16	57	0.50	27	0.23	115
P4	3	0.03	5	0.04	11	0.10	66	0.57	30	0.26	115
P5	3	0.03	7	0.06	20	0.17	60	0.52	25	0.22	115
P6	4	0.03	5	0.04	16	0.14	56	0.49	34	0.30	115
P7	3	0.03	5	0.04	13	0.11	64	0.56	30	0.26	115
P8	4	0.03	5	0.04	16	0.14	55	0.48	35	0.30	115
P9	4	0.03	3	0.03	9	0.08	60	0.52	39	0.34	115
P10	5	0.04	7	0.06	13	0.11	62	0.54	28	0.24	115
P11	5	0.04	3	0.03	16	0.14	59	0.51	32	0.28	115
P12	4	0.03	8	0.07	19	0.17	53	0.46	31	0.27	115
P13	4	0.03	7	0.06	19	0.17	54	0.47	31	0.27	115
P14	5	0.04	5	0.04	21	0.18	54	0.47	30	0.26	115
P15	5	0.04	5	0.04	24	0.21	53	0.46	28	0.24	115
P16	5	0.04	7	0.06	9	0.08	70	0.61	24	0.21	115
P17	5	0.04	4	0.03	19	0.17	61	0.53	26	0.23	115
P18	4	0.03	5	0.04	11	0.10	65	0.57	30	0.26	115
P19	4	0.03	5	0.04	7	0.06	59	0.51	40	0.35	115
P20	4	0.03	5	0.04	11	0.10	54	0.47	41	0.36	115
PROM	4.20	3.65	5.65	4.91	14.7	12.78	59.2	51.48	31.25	27.17	

Dónde:

- 1 = Muy en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni acuerdo, ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Muy de acuerdo

**Grafico N°5.1**  
**Resultados del Clima Laboral**



Se observa, según la Figura N° 5.1, una mayor superioridad de categoría "De Acuerdo" que alcanzó el 51.48%, asimismo, la categoría "Muy de Acuerdo" se colocó en el segundo de las predilecciones con el 27.17%; es decir, el 78.65% de los encuestados, consideran un clima laboral en sus dimensiones camaradería, credibilidad, respeto, imparcialidad y orgullo es favorable o positiva dentro del modelo de gestión para el desarrollo continuo del potencial humano.

Pero, un grupo interesante de encuestados (12.78%), no dieron opiniones ni en acuerdo ni en desacuerdo acerca del clima laboral dentro de la gestión del potencial humano; mientras que en las categorías "En Desacuerdo" y "Muy en Desacuerdo", se observa resultados desfavorables, ambas categorías llegaron al 8.56%. Por ende, comparando los grupos de opiniones se determina que la contribución es favorable.

**Cuadro N° 5.2**  
**Resultados de las Competencias Directivas**

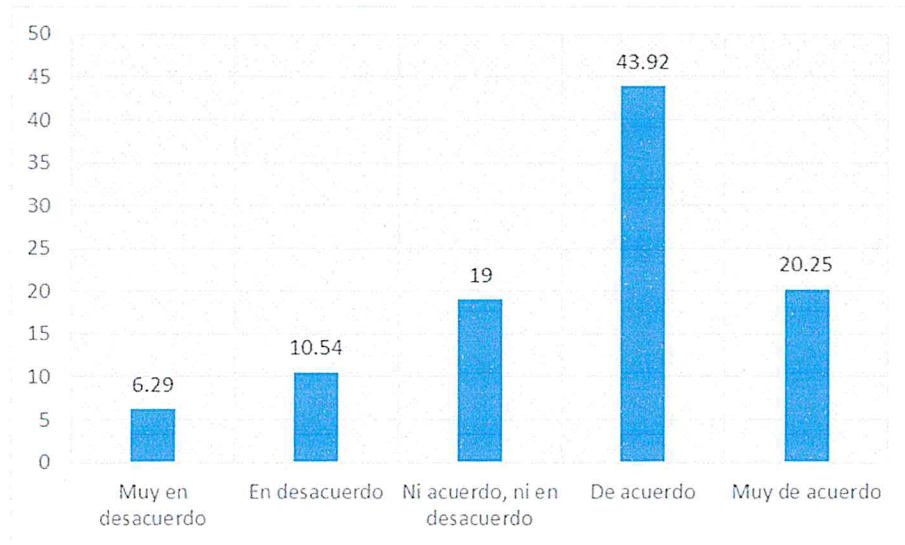
Preguntas	ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS										TOTAL
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	
P1	6	0.05	14	0.12	14	0.12	52	0.45	29	0.25	115
P2	9	0.08	19	0.17	18	0.16	50	0.43	19	0.17	115
P3	9	0.08	13	0.11	24	0.21	52	0.45	17	0.15	115
P4	8	0.07	6	0.05	11	0.10	51	0.44	39	0.34	115
P5	6	0.05	18	0.16	22	0.19	48	0.42	21	0.18	115
P6	7	0.06	9	0.08	23	0.20	55	0.48	21	0.18	115
P7	7	0.06	15	0.13	33	0.29	50	0.43	10	0.09	115
P8	7	0.06	9	0.08	13	0.11	57	0.50	29	0.25	115
P9	7	0.06	9	0.08	25	0.22	55	0.48	19	0.17	115
P10	8	0.07	6	0.05	17	0.15	51	0.44	33	0.29	115
P11	11	0.10	7	0.06	13	0.11	55	0.48	29	0.25	115
P12	10	0.09	9	0.08	11	0.10	48	0.42	37	0.32	115
P13	11	0.10	12	0.10	25	0.22	38	0.33	29	0.25	115
P14	5	0.04	11	0.10	20	0.17	57	0.50	22	0.19	115
P15	6	0.05	14	0.12	37	0.32	44	0.38	14	0.12	115
P16	11	0.10	25	0.22	29	0.25	40	0.35	10	0.09	115
P17	4	0.03	13	0.11	41	0.36	39	0.34	18	0.16	115
P18	7	0.06	8	0.07	28	0.24	53	0.46	19	0.17	115
P19	8	0.07	7	0.06	19	0.17	56	0.49	25	0.22	115
P20	6	0.05	12	0.10	16	0.14	61	0.53	20	0.17	115
P21	5	0.04	15	0.13	22	0.19	55	0.48	18	0.16	115
P22	6	0.05	17	0.15	18	0.16	44	0.38	30	0.26	115
P23	6	0.05	11	0.10	21	0.18	55	0.48	22	0.19	115
P24	4	0.03	12	0.10	24	0.21	46	0.40	29	0.25	115
<b>PROM</b>	<b>7.25</b>	<b>6.29</b>	<b>12.125</b>	<b>10.54</b>	<b>21.83</b>	<b>19.00</b>	<b>50.5</b>	<b>43.92</b>	<b>23.29</b>	<b>20.25</b>	

Dónde:

- 1 = Muy en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni acuerdo, ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Muy de acuerdo



**Grafico N°5.2**  
**Resultados de las Competencias Directivas**



Se observa, según la figura 5.2, un mayor predominio de la categoría "De acuerdo" alcanzando un 43.92% de los encuestados dando opiniones favorables; asimismo la categoría "Muy De Acuerdo" se ubicó en el segundo lugar con un 20.25%, es decir el 64.17% aprueba las competencias directivas pero el 19,0% de los encuestados se mostraron Ni acuerdo ni en Desacuerdo. La categoría "En Desacuerdo" alcanzó el 10.54%, y "Muy en Desacuerdo" alcanzó un 6.29%.

Por ende, comparando los grupos de opiniones, se determina que la contribución es favorable en relación a la evaluación realizada a los responsables de áreas.

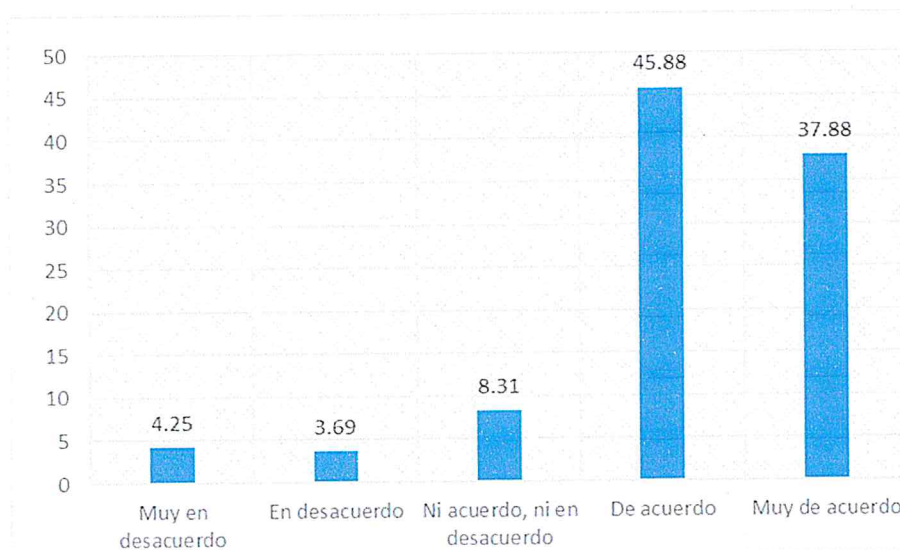
**Cuadro N°5.3**  
**Resultado del Desempeño de los Colaboradores**

Preguntas	ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS										TOTAL
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	
P1	5	0.04	3	0.03	5	0.04	45	0.39	57	0.50	115
P2	4	0.03	4	0.03	5	0.04	54	0.47	48	0.42	115
P3	5	0.04	4	0.03	8	0.07	51	0.44	47	0.41	115
P4	5	0.04	5	0.04	12	0.10	59	0.51	34	0.30	115
P5	4	0.03	6	0.05	16	0.14	54	0.47	35	0.30	115
P6	5	0.04	7	0.06	15	0.13	53	0.46	35	0.30	115
P7	5	0.04	3	0.03	8	0.07	35	0.30	64	0.56	115
P8	5	0.04	4	0.03	9	0.08	57	0.50	40	0.35	115
P9	5	0.04	3	0.03	8	0.07	55	0.48	44	0.38	115
P10	4	0.03	7	0.06	11	0.10	53	0.46	40	0.35	115
P11	5	0.04	5	0.04	7	0.06	51	0.44	47	0.41	115
P12	5	0.04	3	0.03	8	0.07	58	0.50	41	0.36	115
P13	7	0.06	4	0.03	12	0.10	52	0.45	40	0.35	115
P14	4	0.03	4	0.03	9	0.08	61	0.53	37	0.32	115
P15	5	0.04	3	0.03	10	0.09	57	0.50	40	0.35	115
P16	5	0.04	3	0.03	10	0.09	49	0.43	48	0.42	115
PROM	4.88	4.25	4.25	3.69	9.56	8.31	52.75	45.88	43.56	37.88	

Dónde:

- 1 = Muy en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni acuerdo, ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Muy de acuerdo

**Grafico N°5.3**  
**Resultado del Desempeño de los Colaboradores**



Se observa, según la figura 5.3, una mayor superioridad de categoría "De Acuerdo" que alcanza el 45.88% y la categoría "Muy de Acuerdo", se colocó en un segundo lugar con el 37.88%, es decir, el 83.76% de los encuestados, indican que el nivel de desempeño de los colaboradores cumple con las expectativas. Presentando un desempeño sólido, contando con la experiencia y conocimiento necesarios para el puesto; ello nos va a permitir determinar un modelo de gestión para el desarrollo continuo del potencial humano.

Pero, un interesante grupo de encuestados (8.31%) no dieron opiniones ni favorables ni desfavorables, lo que implica que no está identificado el desempeño de los colaboradores de la empresa; mientras que, el 7.94% de los encuestados dieron opiniones desfavorables, correspondiente a las categorías "En Desacuerdo" y "Muy en Desacuerdo".

Por ende, comparando los grupos de opiniones se determina que la contribución es favorable.

## A) Dimensión Análisis FORD

Para las necesidades de un modelo de gestión se tiene las siguientes estrategias que permitirán facilitar el desarrollo continuo del potencial humano:

a) Estrategias necesarias para facilitar el desarrollo

- **Identificar el crecimiento del personal y establecer un programa de reconocimiento de logros** (distinción, premios, promociones)
- **Implementar un programa de participación de todos los colaboradores** cuando se realicen visitas de los clientes, para motivarlos haciéndoles sentir parte del negocio y las personas puedan aportar mejoras de servicio al cliente.
- **Participar en eventos de desarrollo tecnológico** en las diferentes ferias nacionales e internacionales.
- **Establecer programa de evaluación y desarrollo de personal** a fin de incentivar los proyectos de innovación y desarrollo de la empresa.
- **Establecer un programa estratégico de formación, desarrollo y planes de carrera del personal** en función a las ventas y posicionamientos proyectados.
- **Establecer círculos de calidad** con el personal técnicos y mandos medios.
- **Mejorar el planeamiento de actividades** (abastecimiento de materia a través de nuevas búsquedas de proveedores) para no incumplir los plazos de entregas al cliente.

Las estrategias a implementar a partir de la interacción de la matriz FORD están establecidas en el Anexo F.

**b) Competencias necesarias para favorecer el desarrollo**

Las estrategias a implementar a partir de la interacción de la matriz FORD están establecidas en el Anexo F.

**b) Competencias necesarias para favorecer el desarrollo**

Las competencias necesarias para favorecer el desarrollo continuo del potencial humano de la empresa ESMETAL S.A.C – Planta Lurín son las siguientes:

**Cuadro N°5.4**  
**Perfil de Competencias por desarrollar para la empresa**

COMPETENCIAS	
1	Adaptabilidad
2	Aprendizaje continuo
3	Comunicación interna efectiva oral y escrita
4	Atención al detalle.
5	Planificación y organización
6	Análisis de problemas
7	Liderazgo

**ESMETAL SAC – planta Lurín**

- **Adaptabilidad;** la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios, la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente
- **Aprendizaje Continuo;** es una actividad cada vez más social. La capacidad de un profesional de mantenerse actualizado y aprender dependerá de su capacidad de gestión de la

información y de su capacidad de construcción y gestión de comunidades de aprendizaje.

- **Comunicación interna efectiva oral y escrita;** Están dirigidas a los colaboradores de la organización, con el fin de dar a conocer qué es, qué hace, qué pretende y cómo marcha la organización y de alinear al personal con los objetivos organizacionales. Consiste en el dialogo entre todas las áreas que integran la organización, dentro de un marco de transparencia, entendimiento y participación.
- **Atención al detalle;** la actitud de atención por parte de las personas cuando están realizando una labor compleja y difícil poniendo el máximo de cuidado en los pasos que realiza, es la búsqueda de la excelencia, la perfección en el desempeño de una tarea ante el deseo de que todo sea correcto.
- **Planificación y organización;** determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlos
- **Análisis de problemas;** capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas, es la capacidad general que muestra una persona para realizar un análisis lógico.
- **Liderazgo;** apoyar a los colaboradores para fomentar sus habilidades, iniciando actividades de desarrollo relacionados con los puestos de trabajos actuales y futuros.

## **B) Dimensión Clima laboral**

Las necesidades de un modelo de gestión para el desarrollo continuo del potencial humano basado en competencias, ha sido orientado en dos aspectos (encuestas anónimas para marcar con escala de Likert).

### a) Relaciones laborales necesarias

En ESMETAL S.A.C –planta Lurín es necesario que se desarrollen de la mejor manera unas excelentes relaciones laborales. Con ello todos los objetivos serán alcanzados, por el interés y entusiasmo que muestre cada miembro de la organización

Las relaciones laborales necesarias para la mejora continua del clima laboral detectadas para la empresa ESMETAL S.A.C –planta Lurín son las siguientes:

- **Camaradería**; medido en sus dimensiones familiaridad, hospitalidad y sentido de equipo.
- **Credibilidad**; medido en sus dimensiones de comunicación y habilidad gerencial.
- **Respeto**; medido en sus dimensiones de apoyo profesional, colaboración e interés como persona.
- **Imparcialidad**; medido en sus dimensiones equidad en recompensas y trato justo.
- **Orgullo**; medido en sus dimensiones trabajo individual, trabajo en equipo e imagen corporativa.

### b) Principios necesarios para favorecer un buen clima laboral

Los principios necesarios para favorecer un buen clima laboral son los siguientes:

- **Delegación**; los colaboradores deben contar con un grado de autonomía en la ejecución de sus tareas habituales, la delegación hace que cualquier empleado sea capaz de asumir y delegar funciones a otros dando autonomía y responsabilidad a los demás colaboradores.

- **Compensación**; es la recompensa que reciben las personas por acciones y/o actividades positivas, en las empresas una de las consecuencias es la retención del talento.
- **Reconocimiento**; es necesario conocer las habilidades y capacidades y competencias de los empleados y hacerlos objeto de reconocimiento personal y público.
- **Perseverancia**; firmeza y constancia en la manera de ser y realizar tus funciones hasta alcanzar sus metas.
- **Orden**; el funcionamiento correcto de algo es muy importante, en especial armonía en las relaciones humanas dentro de un equipo, la programación se fundamenta con un orden de las actividades a ejecutar.
- **Seguridad**; contemplar las características medio ambientales que dispone la empresa para que los empleados desarrollen su trabajo, como la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, etc.

#### **5.1.2. Disponibilidad de recursos para el desarrollo continuo del potencial humano basado en competencias para la empresa Esmetal S.A.C – planta Lurín.**

La segunda fase del proceso de gestión basado en competencias es la disponibilidad de recursos, entonces en esta etapa es donde se realiza el diagnóstico para identificar las conformidades, oportunidades, observaciones y no conformidades de la gestión del potencial humano en la empresa ESMETAL S.A.C – planta Lurín.

Conociendo ya las conformidades y no conformidades de la gestión del potencial humano la empresa tiene las herramientas para establecer el modelo de gestión para el desarrollo continuo del potencial humano.



Entonces los recursos disponibles en un modelo de gestión para el desarrollo continuo del potencial humano basado en competencias para la empresa ESMETAL S.A.C – planta Lurín, fueron identificados a partir de la evaluación de los siguientes aspectos: Admisión, diseño de cargos, desarrollo, evaluación del rendimiento, evaluación del potencial, retribución, retención del talento, relaciones laborales, planes de carrera y monitoreo. Estos aspectos fueron enfocados en tres dimensiones, que fueron caracterizadas por los resultados de la auditoría del potencial humano de la empresa ESMETAL S.A.C – planta Lurín. Estas dimensiones son el potencial humano, la forma de trabajo y los medios para el trabajo.

#### **A) Dimensión Potencial humano**

La disponibilidad de recursos para implementar un modelo de gestión del potencial humano son las siguientes:

- **Responsabilidad y trabajo en equipo;** el personal presenta responsabilidad en sus funciones, compañerismo y en equipo haciendo posible que se cumplan los objetivos de trabajo por áreas.
- **Compromiso y objetivos claros;** el personal muestra compromiso con los objetivos y la empresa define y comunica oportunamente las metas para cada área de trabajo y en de la empresa como conjunto, esto hace posible que los jefes de áreas tengan claro también los compromisos de las demás colaborando así que todos cumplan el objetivo.
- **Desarrollo del personal para tener habilidades múltiples;** es política de la empresa que los trabajadores deben aprender múltiples funciones, para ello se realizan entrenamientos en campo, esto hace posible que un puesto ausente sea cubierto

rápidamente y que se puedan planificar oportunamente las vacaciones de todos los trabajadores.

- **Se cuenta con un programa de retención de talentos;** se realiza una formación de campo al personal operario para que puedan realizar línea de carrera iniciando como ayudante hasta llegar a supervisor, para cargos superiores debe contar con estudios superiores, esto hace que el personal se comprometa más con sus funciones y muestre predisposición al aprendizaje.
- **Proactividad y empuje para resolver los problemas de la empresa;** problemas como no conformidades o rechazos de algunos productos, demora en los procesos anteriores, o falta de alguna materia prima para un proceso planificado, generalmente el personal involucrado presenta sugerencias.
- **Encuestas de salidas;** el personal cesante realiza una encuesta de salida, con ello la empresa tiene una retroalimentación de las razones o motivos por las cuales la persona abandona la empresa y si esta se encuentra apta para retornar.

Pero, el potencial humano no cuenta con lo siguiente:

- **Una evaluación de competencias del potencial humano;** estableciendo dimensiones y herramientas para su medición. Los trabajadores no han participado de entrevistas o pruebas para medir el CI y el CE.

#### **B) Dimensión Forma de trabajo**

- **Se cuenta con un procedimiento de reclutamiento de personal;** se trabaja con una empresa externa y concluye con la entrevista con el jefe del área quien decide de acuerdo al perfil del puesto y las competencias del entrevistado para el puesto de trabajo.

- **Se cuenta con un manual de funciones (MOF);** que permite establecer los requisitos que se necesita para el cargo.
- **Se cuenta con una revisión programada de perfiles de cada puesto de trabajo;** este se revisa todos los años y está a cargo del área de RRHH en conjunto con los jefes de cada área.
- **El Rendimiento se mide por productividad y cumplimiento de objetivo,** los entrevistados manifiestan que los bonos de producción son motivadores.
- **La empresa cuenta con certificaciones internacionales de buenas prácticas de trabajo;** tiene procedimientos establecidos para todas sus operaciones.

Pero, la forma de trabajo no cuenta con las siguientes características:

- **Programa de capacitación y/o formación estructurado;** solo se realiza formación de trabajadores en su lugar de trabajo.
- **No cuenta con una medición ni evaluación de las capacitaciones;** los trabajadores podrían no estar aprovechando estas y la empresa no está obteniendo el retorno de esto.
- **No cuenta con mecanismos para medir la satisfacción de los colaboradores en su centro de trabajo;** podría no tener a todos los trabajadores satisfechos con sus ubicaciones y/o procedimiento, sus herramientas, su ambiente, etc. Perjudicando esto su desempeño.
- **No se ha implementado un programa ni metodología estructurada que identifique las necesidades de las capacitaciones;** estas deben ser por áreas o equipos de trabajo.
- **Planes de carrera del personal no formalizados o estructurados;** no existe un mapa estratégico de los planes de carrera de las personas definidos en la empresa, estas se deberían

preparar en función al volumen de venta y posicionamiento proyectados

- **No se tiene implementado Círculos de calidad o gestión de la calidad total;** no se cuenta con el Sistema Integrado de Gestión, no se tiene contemplado un programa de mejora continua.

### **C) Dimensión Medios para el trabajo**

- **Se tiene implementado un sistema de información manteniendo la comunicación constante;** se mantiene informado al personal sobre temas relacionados a la organización, se realiza mediante reuniones, correo electrónico, publicaciones en los periódicos murales.
- **Se tiene implementado un mecanismo para apoyar a las personas cuando estas tienen problemas de índole personal, familiar, afectiva, etc.;** se les da facilidades como permisos, adelanto de vacaciones, licencias con goce para casos puntuales, inclusive se les brinda apoyo económico y/o préstamos personales sin ningún interés o mora.

Pero, los medios de trabajo no cuentan con las siguientes características:

- **No se tienen implementado un sistema de información sobre gestión humana o del personal;** la comunicación podría mejorar a través de talleres de comunicación eficaz, esto se da debido a que no se tiene un área de gestión humana.
- **No se tiene implementado un área de gestión humana o del personal;** es la que sería responsable de la evaluación del potencial humano, así como la que se encargue de administrar las dimensiones consideradas para el modelo de gestión, esto es

debido al desconocimiento de los beneficios que brindaría a la empresa implementarlo.

- **No se cuenta con una personal responsable de realizar la evaluación del potencial humano;** esto se da debido a que no se tiene un área de gestión humana.

## **5.2 Resultados finales**

El modelo de gestión para el desarrollo continuo del potencial humano que se va establecer es un modelo práctico que se aplica al desarrollo de competencias, el cual se subdivide en 4 dimensiones de la administración: Planeamiento, organización, dirección y control.

### **A) Dimensión Planeamiento**

Desde la dimensión planeamiento el modelo de gestión asume la aparición de una nueva perspectiva e importancia estratégica que va generar ventajas competitivas sostenibles. Entonces, el modelo de gestión debe considerar:

- Contar con una política y procedimiento establecido de reclutamiento de personal (interno y externo), también se debe de orientar las entrevistas a las competencias establecidas para cada puesto de trabajo.
- Contar con personas que tengan o que puedan desarrollar habilidades múltiples para contingencias, para luego, formar equipos de alto rendimiento.
- Contar con Compromiso, responsabilidades y objetivos claros definidos y conocidos por las personas que trabajan en la organización, ser definidos y comunicados oportunamente por la empresa.

## **B) Dimensión Organización**

El modelo de gestión está centrado en la organización, es decir, la obtención de resultados a través de la eficacia y el ordenamiento, por lo que es necesario profundizar su impacto en los demás elementos del modelo. Por tanto, el modelo de gestión debe considerar:

- Establecer un programa estratégico de formación y desarrollo del personal que trabaja en la empresa ESMETAL S.A.C – planta Lurín, con miras a prepararlas al futuro crecimiento de la empresa.
- Implementar un programa de participación de todos los colaboradores cuando se realizan visitas de los clientes a la empresa ESMETAL S.A.C – planta Lurín, para motivarlos haciéndoles sentir parte del negocio y las personas puedan aportar mejoras de servicio al cliente.
- Participar en eventos de desarrollo tecnológico en las diferentes ferias nacionales e internacionales, buscando nuevas soluciones al cliente.
- Identificar y reconocer el crecimiento del personal, establecer un programa de reconocimiento de logros obtenidos por meritocracia (distinción, premios, promociones), definir mecanismos para su evaluación.
- Considerar las siguientes competencias necesarias: adaptabilidad, aprendizaje continuo, atención al detalle, manteniendo la pro actividad para solucionar los problemas que se presenten.
- Implementar un programa y una metodología estructurada que identifique las necesidades de capacitación de las personas, por áreas o equipos de trabajo.
- Establecer y realizar la evaluación del potencial humano a todo el personal, estableciendo dimensiones y herramientas para su medición.

### **C) Dimensión Dirección**

El modelo de gestión concertara esfuerzos conjuntos para alcanzar, por medio de él, los resultados esperados, estos parten del planeamiento y la organización. Por tanto, el modelo de gestión debe considerar:

- Competencias necesarias: Comunicación interna efectiva y liderazgo.
- Accesibilidad al dialogo, integración, trabajo en equipo y comunicación efectiva con las personas.
- Establecer las relaciones laborales donde exista: credibilidad, respeto, orgullo, imparcialidad y camaradería; también considerar los principios básicos para obtener un buen clima laboral: Delegación, compensación, reconocimiento, perseverancia, orden y seguridad.
- Establecer un programa estratégico de planes de carrera del personal que trabaja en la empresa ESMETAL S.A.C – planta Lurín, con miras al crecimiento de la empresa en función a las ventas y posicionamientos proyectados.

### **D) Dimensión Control**

El control en el modelo de gestión tiene por objeto asegurarse que los hechos vayan de acuerdo a lo establecido o planificado. Entonces, se verifico que el modelo de gestión debe considerar:

- Mejora del planeamiento en los procesos apoyándose de los requisitos de las normas implementadas (certificaciones implementadas), considerando los círculos de calidad o de gestión de la calidad total.

- Establecer y realizar la evaluación del desempeño del personal basado en las competencias de su perfil de cada puesto.
- Competencias necesarias para favorecer el desarrollo: Análisis de los problemas, planificación y organización.
- Establecer un procedimiento estructurado para retener al talento humano en todas las áreas de la empresa.
- Realizar seguimiento al éxito de la persona en el puesto de trabajo y realizar encuestas de satisfacción del personal en el puesto de trabajo.
- Contar como mínimo con una persona dedicada a la Gestión Humana de la empresa, que tenga como función principal la evaluación del potencial humano y monitoreo (administración) del sistema de información.



## **VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### **6.1 Contratación de hipótesis con los resultados**

En el cuadro N° 6.1 se muestra la contrastación de la primera hipótesis específica con los resultados correspondientes y su validez.

En el cuadro N° 6.2 se muestra la contrastación de la segunda hipótesis específica con los resultados correspondientes y su validez.

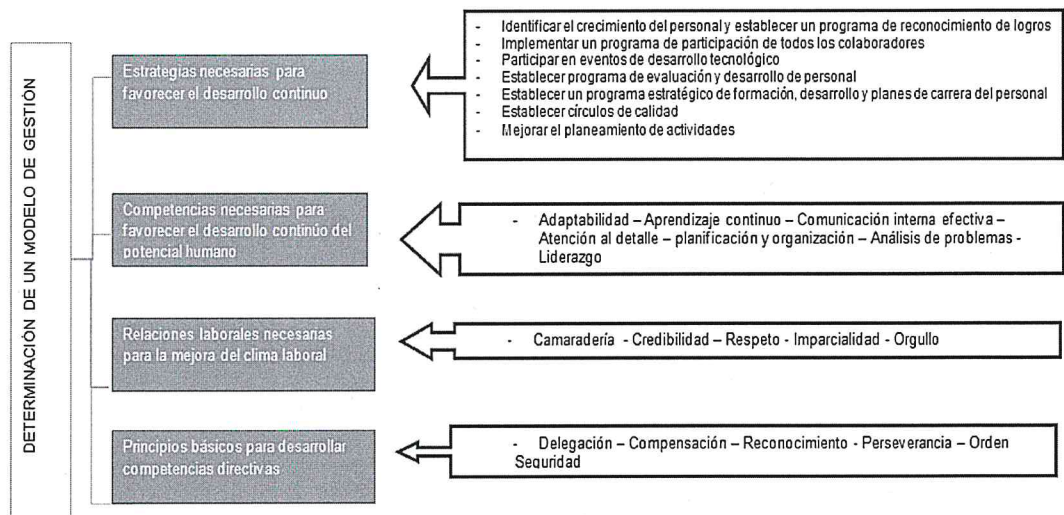
En el cuadro N° 6.3 se muestra la contrastación de la hipótesis general con los resultados correspondientes y su validez.

**Cuadro N°6.1**  
**CONTRASTACIÓN DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA Y**  
**LA VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS CORRESPONDIENTES**

**Primera hipótesis específica:**

La determinación de un modelo de gestión para el desarrollo continuo del potencial humano de la empresa Esmetal S.A.C – planta Lurín está relacionada con la competitividad de las personas.

**Resultado de la investigación:**



**VALIDEZ**

Las estrategias obtenidas de las técnicas grupales indicadas en la matriz FORD, el resultado del método Delphi aplicado y las respuestas de las entrevistas realizadas, confirman que las necesidades de un modelo de gestión para favorecer el desarrollo continuo del potencial humano para la empresa Esmetal S.A.C –planta Lurín, están relacionadas con la mejora continua, innovación, desarrollo, formación, planes de carrera, motivación y mejores relaciones laborales entre las personas, con competencias de adaptabilidad, aprendizaje continuo, comunicación interna efectiva, atención al detalle, planificación y organización, análisis de problemas y liderazgo; es decir, la mejora de las competencias de las personas, su competitividad y bienestar constante impulsaran las necesidades de un modelo de gestión para el desarrollo continuo del potencial humano.

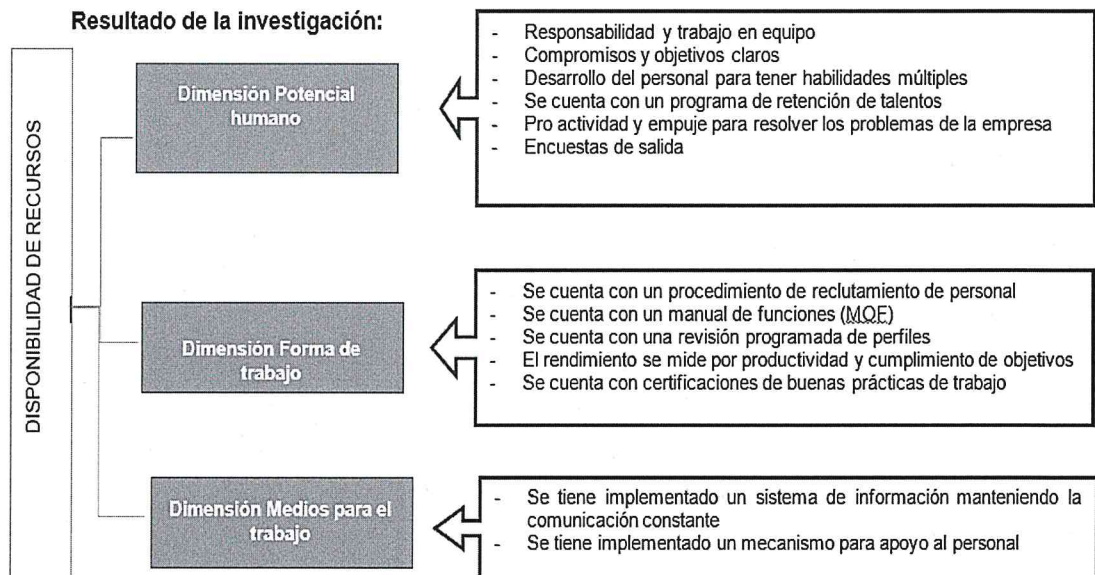
Cuadro N° 6.2

**CONTRASTACIÓN DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA  
Y LA VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS CORRESPONDIENTES**

**Segunda hipótesis específica:**

La disponibilidad de recursos para el desarrollo continuo del potencial humano basado en competencias para la empresa Esmetal SAC- planta Lurin es aquella que aporta a la capacidad innovadora del personal, adaptándolo a los procesos internos de la empresa

**Resultado de la investigación:**



**VALIDEZ**

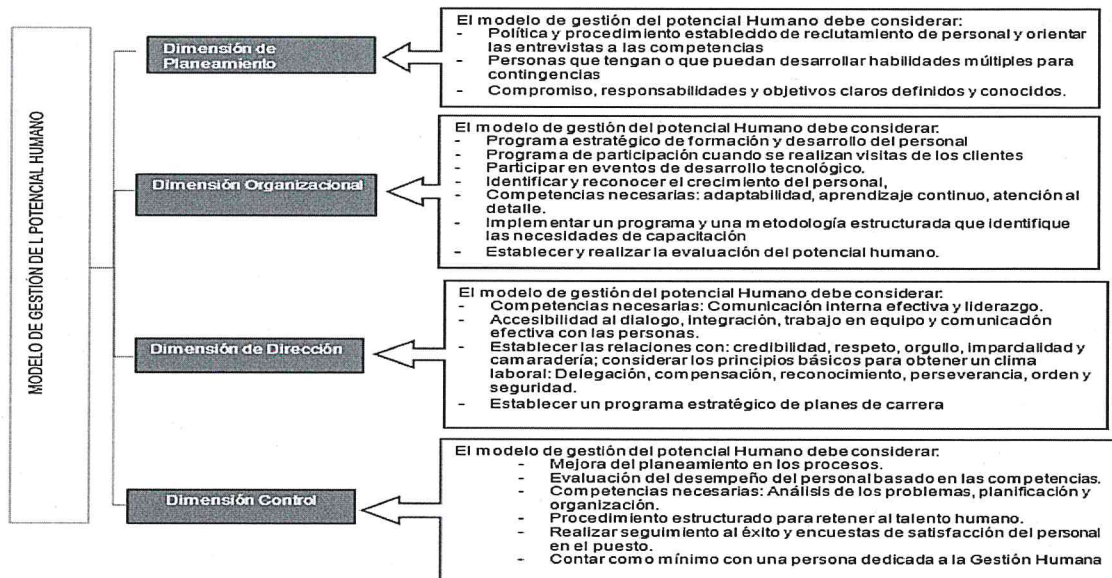
Los resultados de la auditoría del potencial humano confirman que la disponibilidad de recursos para el desarrollo continuo del potencial humano para la empresa Esmetal S.A.C –planta Lurín, se basa en la responsabilidad y trabajo en equipo, compromiso, objetivos claros, la proactividad y empuje frente a los problemas, integración, cumplimiento y comunicación constante entre las personas, son las característica que aportan a la capacidad innovadora de ellas mismas, adaptándolas con facilidad a los procesos internos.

**Cuadro N°6.3**  
**CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL Y LA**  
**VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS CORRESPONDIENTES**

**Hipótesis general:**

El modelo de gestión para el desarrollo continuo del potencial humano de la empresa Esmetal S.A.C –planta Lurín debe considerar la administración de los procesos y el desarrollo de las personas, basándose en competencias.

**Resultados de la investigación:**



**VALIDEZ**

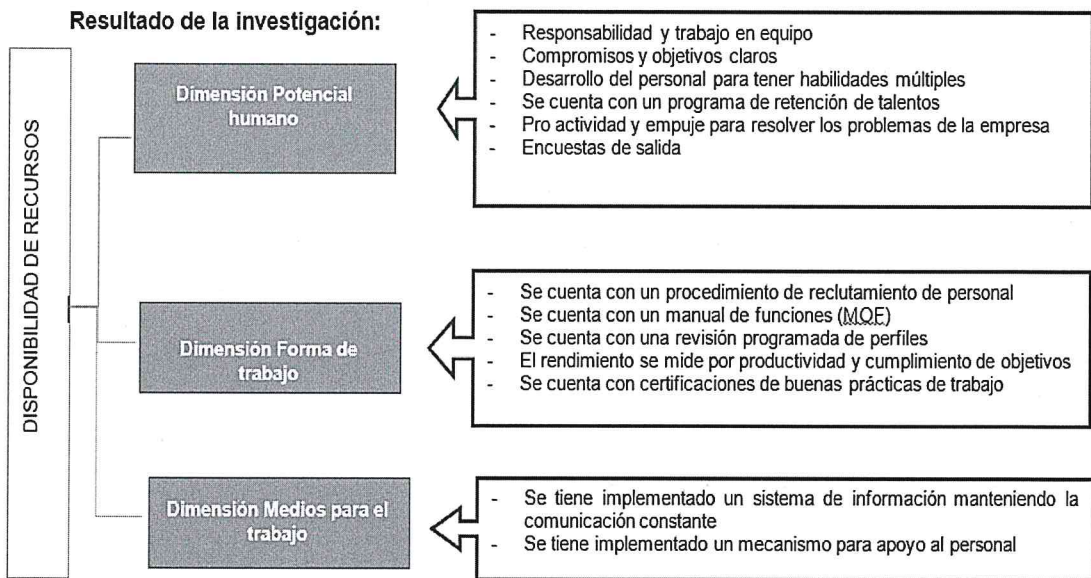
La relación entre las necesidades y la disponibilidad de recursos de un modelo de gestión para el desarrollo continuo del potencial humano para la empresa Esmetal S.A.C – planta Lurín, confirman que el modelo de gestión debe considerar procesos orientados a competencias, compromisos, objetivos claros, programas de formación, desarrollo e innovación, reconocimiento, planes de carrera, comunicación interna efectiva, óptimas relaciones laborales, retención de talentos y el monitoreo de la Gestión Humana (la adecuada administración de los procesos, desarrollo y crecimiento de las personas, un óptimo clima laboral, retención de personas talentosas y monitoreo a gestión)

Cuadro N° 6.2

**CONTRASTACIÓN DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA  
Y LA VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS CORRESPONDIENTES**

**Segunda hipótesis específica:**

La disponibilidad de recursos para el desarrollo continuo del potencial humano basado en competencias para la empresa Esmetal SAC- planta Lurin es aquella que aporta a la capacidad innovadora del personal, adaptándolo a los procesos internos de la empresa



**VALIDEZ**

Los resultados de la auditoría del potencial humano confirman que la disponibilidad de recursos para el desarrollo continuo del potencial humano para la empresa Esmetal S.A.C –planta Lurín, se basa en la responsabilidad y trabajo en equipo, compromiso, objetivos claros, la proactividad y empuje frente a los problemas, integración, cumplimiento y comunicación constante entre las personas, son las característica que aportan a la capacidad innovadora de ellas mismas, adaptándolas con facilidad a los procesos internos.

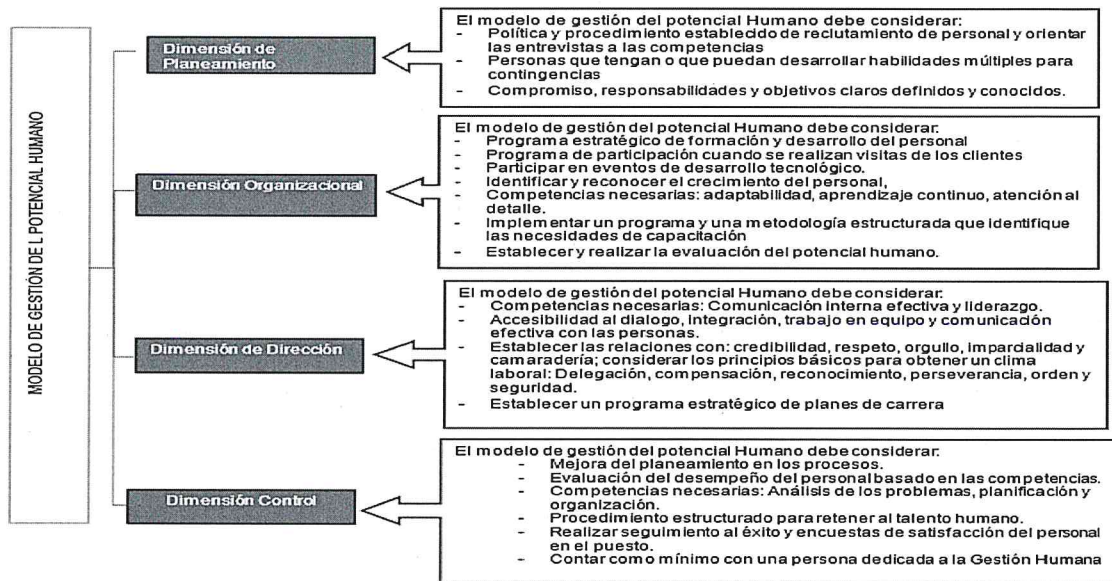
Cuadro N°6.3

**CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL Y LA VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS CORRESPONDIENTES**

**Hipótesis general:**

El modelo de gestión para el desarrollo continuo del potencial humano de la empresa Esmetal S.A.C –planta Lurín debe considerar la administración de los procesos y el desarrollo de las personas, basándose en competencias.

**Resultados de la investigación:**



**VALIDEZ**

La relación entre las necesidades y la disponibilidad de recursos de un modelo de gestión para el desarrollo continuo del potencial humano para la empresa Esmetal S.A.C – planta Lurín, confirman que el modelo de gestión debe considerar procesos orientados a competencias, , compromisos, objetivos claros, programas de formación, desarrollo e innovación, reconocimiento, planes de carrera, comunicación interna efectiva, óptimas relaciones laborales, retención de talentos y el monitoreo de la Gestión Humana (la adecuada administración de los procesos, desarrollo y crecimiento de las personas, un óptimo clima laboral, retención de personas talentosas y monitoreo a gestión)

## **6.2 Contrastación de resultados con otros estudios similares**

En el cuadro N° 6.4 se la contrastación del trabajo realizado por Luz Helena Florez Perez, con “Importancia Del Modelo De Gestión Por Competencias Para La Gerencia De Hoy”, con los resultados del presente trabajo y su validez.

Trabajo de investigación de programa de Administración de empresas. Universidad Militar nueva Granada. Colombia.

En el cuadro N°6.5 se la contrastación del trabajo realizado por Pedro Leonardo Tito Huamani, con “Potencial Humano y sus estímulos organizacionales”, con los resultados del presente trabajo y su validez.

TESIS para optar el Grado Académico de: magister en administración. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú.

En el cuadro N° 6.6 se la contrastación del trabajo realizado por Claudia Esmeralda Pardo Enciso, con “Gestión del Talento Humano Basada en Competencias:

Cualificando el Potencial Humano para Lograr el Éxito Empresarial”, con los resultados del presente trabajo y su validez.

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración Universidad De La Salle. Colombia.

En el cuadro N° 6.7 se la contrastación del trabajo realizado por, Isabel Gil, guísela patricio Villanueva, Marylin Castro Romero, con “Relación entre el Desempeño por Competencias y Objetivos del Área Comercial de una Empresa Industrial”, con los resultados del presente trabajo y su validez.

Trabajo para optar el grado académico de Magister en el Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas en la Universidad de Pacifico de escuela de postgrado. Perú



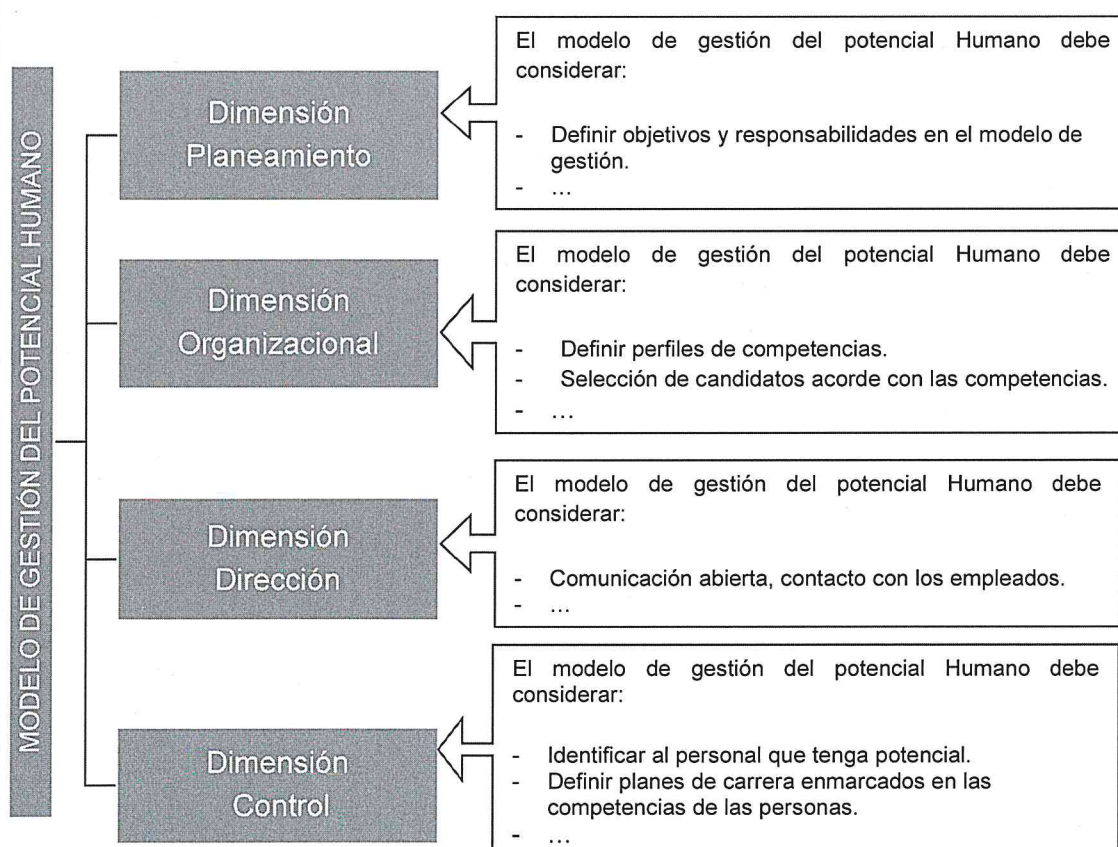
#### Cuadro N°6.4

### Contrastación del estudio de Luz Helena Florez Perez y la validación de los resultados correspondientes.

#### El estudio realizado por Luz Helena Florez Perez obtuvo como resultado:

- El modelo de gestión por competencias es clave para poder desarrollar en las personas las habilidades necesarias para continuar con su labor, y lograr cada día mejores resultados
- El área de recursos humanos es clave en este proceso, ya que es allí donde se debe seleccionar las personas que posean las habilidades requeridas en la organización.

#### RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN:



#### VALIDEZ

Los resultados encontrados presentan similitud con el estudio realizado por Luz Helena por lo que es posible afirmar que los resultados obtenidos son consistentes respecto al estudio contrastado. Consistentes respecto al estudio contrastado.

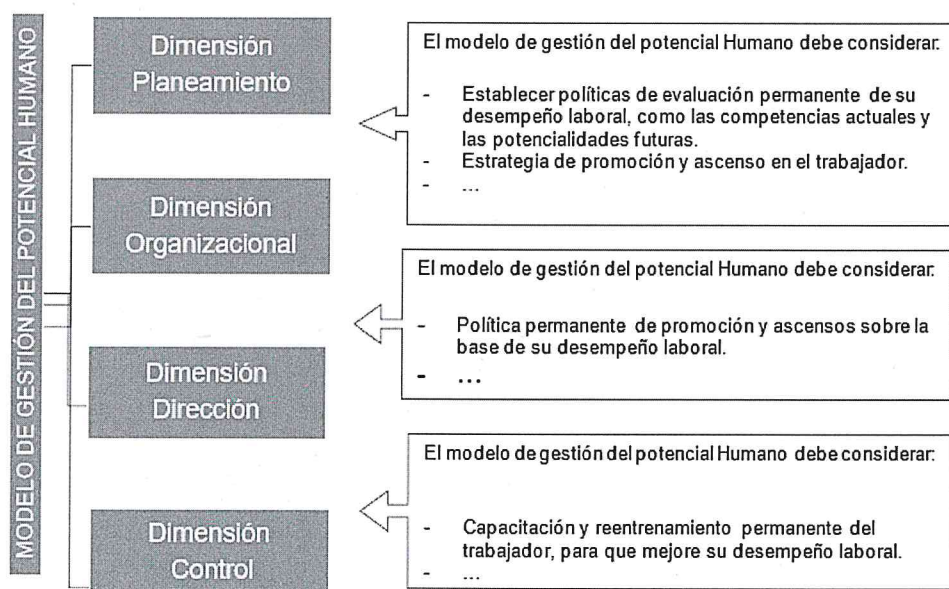
### Cuadro N° 6.5

#### Contrastación del estudio de Pedro Leonardo Tito Huamani, y la validación de los resultados correspondientes

##### El estudio realizado por Pedro Leonardo Tito Huamán, obtuvo como resultado:

- Las estrategias de motivación al personal priorizando aquellas acciones que conduzcan a su crecimiento integral (personal y profesional) del trabajador.
- Establecer políticas de evaluación permanente de su desempeño laboral competencias actuales y las potencialidades futuras.
- Programas de reconocimiento individual, cuyos resultados deben retroalimentar para que el trabajador.
- Establecer un Plan Integral de Desarrollo de Estímulos.

##### RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN:



##### VALIDEZ

Los resultados encontrados presentan similitud con el estudio realizado por Pedro Leonardo Tito Huamani, por lo que es posible afirmar que los resultados obtenidos son consistentes respecto al estudio contrastado.

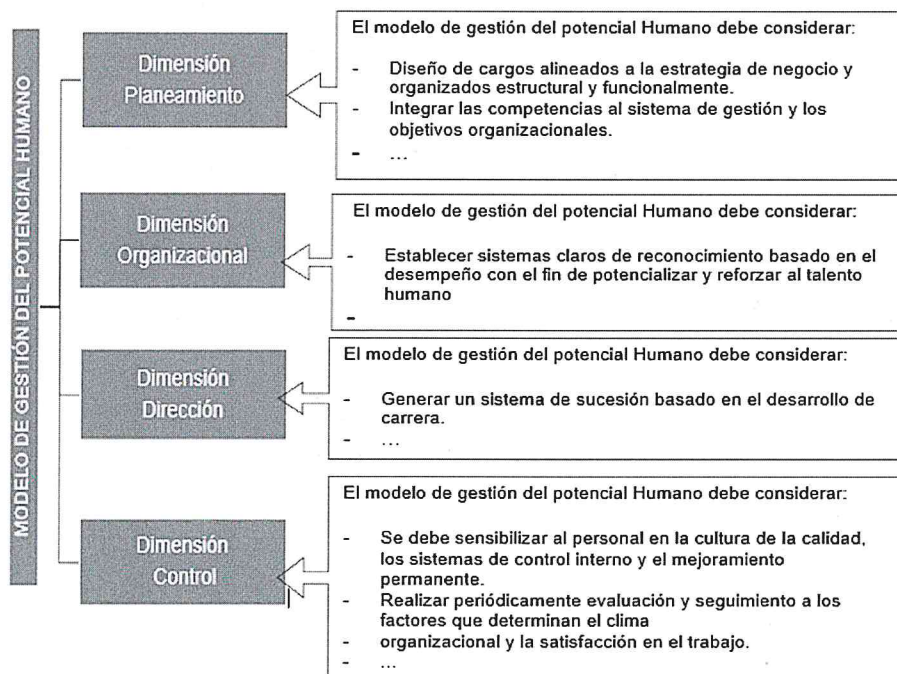
### Cuadro N°6.6

#### Contrastación del estudio de Claudia Esmeralda Pardo Enciso, y la validación de los resultados correspondientes

**El estudio realizado por Claudia Esmeralda Pardo Enciso, obtuvo como resultado:**

- La Gestión del Talento Humano busca potencializar el capital humano en pro de los objetivos organizacionales y, visualizar a estos como socios estratégicos, quienes desarrollarán las estrategias de la empresa por medio de sus talentos, más que con acciones administrativas.
- Modelo de gestión del talento humano basado en competencias cada modelo es único e irreplicable en otras organizaciones, ya que la particularidad de cada una de ellas determinará sus propias necesidades, tiempos de ejecución y la proporción de atributos y características del capital humano.

#### RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN:



#### VALIDEZ

Los resultados encontrados presentan similitud con el estudio realizado por Claudia Esmeralda Pardo Enciso, por lo que es posible afirmar que los resultados obtenidos son consistentes respecto al estudio contrastado

### Cuadro N°6.7

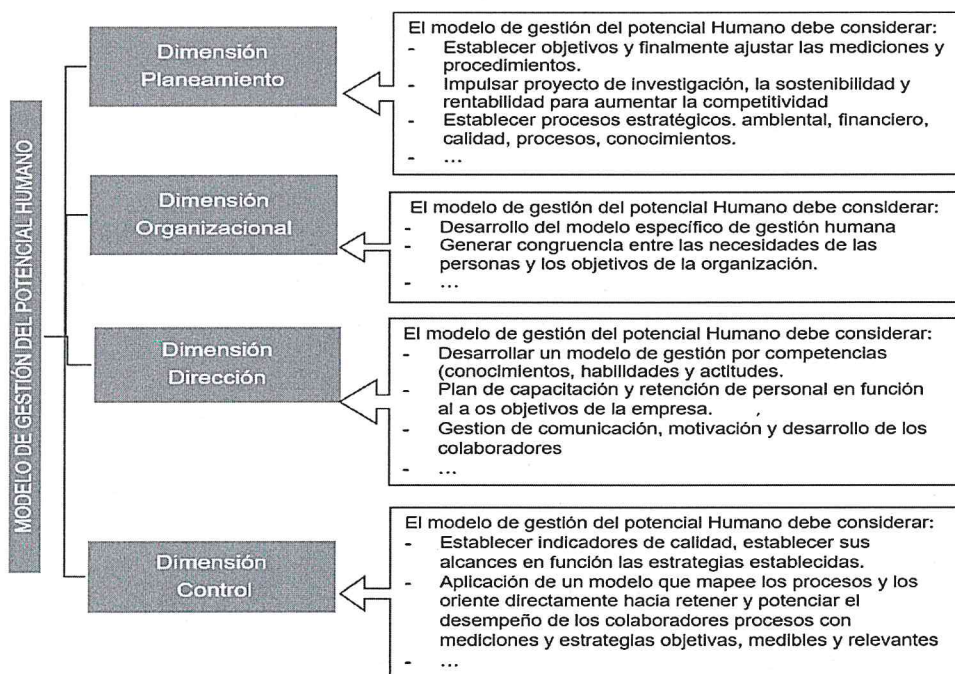
## Contrastación del estudio de Isabel Gil, Guísela Patricio Villanueva, Marylin Castro Romero, y la validación de los resultados correspondientes.

El estudio realizado por Isabel Gil, Guísela Patricio Villanueva, Marylin Castro

Romero, obtuvo como resultado:

- Correlación entre los resultados de la evaluación de desempeño por competencias y los resultados de la evaluación de objetivos.
- Generar un planteamiento de planes de acción de acuerdo a los resultados que la empresa desee conseguir.
- El modelo plantea a la motivación como variable principal de acción y contempla dentro de cada proceso.

### RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN:



### VALIDEZ

Los resultados encontrados presentan similitud con el estudio realizado por Srta. Isabel Gil, Guísela Patricio Villanueva, Marylin Castro Romero, por lo que es posible afirmar que los resultados obtenidos son consistentes respecto al estudio contrastado.

## VII. CONCLUSIONES

- a) Las necesidades de un modelo de gestión para favorecer el desarrollo continuo del potencial humano para la empresa ESMETAL S.A.C – planta Lurín, están relacionadas con la mejora continua, innovación, desarrollo, formación, planes de carrera, motivación y mejores relaciones laborales entre las personas, con competencias de adaptabilidad, aprendizaje continuo, comunicación interna efectiva, atención al detalle, planificación y organización, análisis de problemas y liderazgo; es decir, la mejora de las competencias de las personas, su competitividad y bienestar constante.
- b) La empresa ESMETAL S.AC. – planta Lurín tiene los recursos disponibles para favorecer el desarrollo continuo del potencial humano basado en la responsabilidad y trabajo en equipo, compromiso, objetivos claros, la proactividad y empuje frente a los problemas, integración, cumplimiento y comunicación constante entre las personas, son las característica que aportan a la capacidad innovadora de ellas mismas, adaptándolas con facilidad a los procesos internos.
- c) El modelo de gestión planteado en el reciente trabajo está enfocado a favorecer el desarrollo continuo del potencial humano en la empresa ESMETAL S.AC. – planta Lurín considerando la administración de los procesos y el desarrollo de las personas, basado en competencias, es un modelo que considera las dimensiones organizacionales, planeamiento, dirección y control.

## VIII. RECOMENDACIONES

- a) Realizar seguimiento muy frecuente a las variables ( Y y Z) estudiadas en campo (las necesidades y disponibilidad de recursos) para su análisis en el modelo de gestión a implementar, y saber el grado de dificultad que pueda existir en el mencionado proceso, considerando las medidas correctivas necesarias, a partir de los resultados obtenidos.
- b) Se podría complementar este modelo de gestión establecido con un modelo de gestión integrado ya conocido que considere las normas AISC; ISO y OHSAS, el cual considere a la gestión de personas dentro de los objetivos estratégicos de la organización.
- c) Aprovechar el modelo de gestión como una herramienta que provea la estimación de costos y beneficios para estructurar el desarrollo continuo de las personas en la empresa.
- d) El presente trabajo de investigación podría considerarse como punto de partida para profundizar en otros futuros trabajos de investigación para las empresas de metalmecánicas en el Perú, en los siguientes aspectos:
  - Retención adecuada y eficaz del talento humano.
  - Nuevas técnicas aplicables a la evaluación, control y monitoreo del potencial humano.
  - Preparación de un mapa estratégico de los planes de carrera del personal basados en el potencial humano y proyecciones futuras de la empresa.
  - Capacidad para la aplicación de una normativa internacional para la gestión humana.

## IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. **ABC DE LA CALIDAD.** Disponible en <http://abc-calidad.blogspot.pe/2011/05/recursos-humanos-iso-9001.html>  
Artículo Web. Consultada el 15 de Agosto de 2018.
2. ALLES, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por Competencias. Buenos Aires: Ed. Granica, 2002
3. ALLES, MARTHA ALICIA. Gestión por Competencias Diccionario. Disponible en [www.marthaalles.com](http://www.marthaalles.com). Artículo Web. Consultada el 10 de abril de 2018.
4. ASESORES GUIA DE LA CALIDAD, **Análisis DAFO**, Disponible en: <http://www.guiadelacalidad.com/analisis-dafo.php>, Artículo web, Consultada el 25 mayo del 2018.
5. ASESORES GUIA DE LA CALIDAD, **Plan Estratégico**, Disponible en: <http://www.guiadelacalidad.com/plan-estrategico.php>, Artículo web, Consultada el 25 mayo del 2018.
6. ASESORES GUIA DE LA CALIDAD, **Redacción – plan estratégico**, Disponible en: [www.GuiadelaCalidad.com](http://www.GuiadelaCalidad.com), Artículo web, Consultada el 25 mayo del 2018.
7. ASESORES GUIA DE LA CALIDAD, **Redacción – plan estratégico**, Disponible en: [www.GuiadelaCalidad.com](http://www.GuiadelaCalidad.com), Artículo web, Consultada el 25 mayo del 2018.
8. ASTIGARRAGA ENEKO. **Método Delphi**. Disponible en [http://www.prospectiva.eu/zaharra/03\\_Delphi\\_ESTE.pdf](http://www.prospectiva.eu/zaharra/03_Delphi_ESTE.pdf).  
Artículo Web. Consultada el 10 de Abril de 2018.
9. BARRANCO, FRANCISCO JAVIER. **Planificación de Recursos Humanos/6 Análisis de los Puestos de trabajo**. Revista Capital Humano. España. Nr 148. P.21-32- 1989
10. BECKER, GARY. **El Capital Humano**. Estado Unidos. Alianza Editorial. Harward University Press. 1983.

11. BERREZUETA LISET, otros. **Auditoria De Gestión Del Sistema De Recursos Humanos**. Ensayo. Universidad De Cuenca. 2010.
12. BONANI, GIAN PAOLO. **Desarrollo del Talento Humano**. Milán. Editor Franco Angeli. 2002.
13. BONANI, GIAN PAOLO. **La Salida del Capital Intelectual**. Buenos Aires. Ed. Franco Angeli. 1997.
14. BOYATZIS, RICHARD. **Liderazgo Emocional**. Barcelona. Ediciones Deustro. 1993.
15. BRADFORD, WILLIAM J. **Competency Models and Performance Management – Getting It Right**. Disponible en <http://www.pmctraining.com/forms/index.asp?tid=122>. Artículo Web. Consultada el 20 de marzo de 2018.
16. BUSTILLO, CARLOS. **La Gestión de Recursos Humanos y la motivación de las personas**. Revista Capital Humano: Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos. España. Nr.73 p.17-28. (1994)
17. CANTERA HERRERO, FRANCISCO JAVIER. **Del control externo a la auditoría de Recursos Humanos**. Barcelona. Editora Gestión 2000. 1995.
18. CARLOS GARCIA JERI Sector Metal Mecánica: Mercados y sus Posibilidades Sector Disponible en <http://cdiserver.mba-sil.edu.pe/mbapage/BoletinesElectronicos/Estudios%20de%20mercado/metalmecanica.pdf> Artículo Web. Consultada el 10 de agosto de 2018
19. CHIAVENATO, IDALBERTO. **Gestión del Talento Humano**. España. Editorial McGraw-Hill. 2010.



20. CHIAVENATO, IDALBERTO. **Introducción a la Teoría General de la Administración**. México. Ed. Mc Graw Hill. 1986.
21. COLE, GERAL. **Strategic Management**. Singapore. Ed. Seng Lee Press. 1997.
22. Confederación de Empresarios de Aragón (CREA), **Estudio de las Nuevas Competencias Transversales Requeridas por los Responsables de la Gestión Empresarial en las Empresas**. Avda. Ranillas Zaragoza. Edición 20. 50018-2010.
23. CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. **Modelo de Gestão por Competências**. Mayo de 2008.
24. CUAHTÉMOC GUERRERO DÁVALOS, **Las Competencias: Una Propuesta Conceptual Hacia La Unificación Multidimensional En El Contexto De Los Recursos Humanos**. European Scientific Journal. Edition vol.4 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431. Diciembre 2013.
25. CLAUDIA ESMERALDA PARDO ENCISO, **Gestión del Talento Humano Basada en Competencias: Cualificando el Potencial Humano para Lograr el Éxito Empresarial**, Tesis de Magister, Universidad De La Salle. Colombia, 2007
26. CUENCA, JAVIER **La Gestión Estratégica de Recursos Humanos en las Entidades Locales**. Disponible en: <https://cv.inap.es/documents/16829/16958/BP+013+Cuenca+Cervera+Plan+estrategico+RRHH+Alboraya.pdf> Artículo web. Consultado el 26 de Setiembre del 2018
27. DA SILVA, M. **Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional** Tesis doctoral, Universidad de Barcelona, España. (2007).

28. **Desarrollo Humano y Teorías de la Organización**  
Disponible en [http://hdr.undp.org/sites/default/files/2015\\_human\\_development\\_reportoverview - es.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/2015_human_development_reportoverview_es.pdf). Artículo Web. Consultada el 15 de setiembre de 2018.
29. DE LUNA, ÁNGEL **Capital Humano. Gestión por Competencias en la Administración Pública**. Editorial Trillas. México. 2008.
30. DÍAZ PÉREZ, MAIKY. **La Gestión del Potencial Humano en las Organizaciones**. Cuba. 2004.
31. DRUCKER, PETER **Los Desafíos de la Gerencia para el siglo XXI**. Editorial Norma. España (1999).
32. EDVINSSON L. & MALONE M. S. **El Capital Intelectual**. Barcelona. Editorial Gestión 2000. 1999.
33. EL COMERCIO. **Rol de los Recursos Humanos**. Disponible en <http://blog.aptitus.pe>. Artículo Web. Consultada el 09 de enero de 2018.
34. EL COMERCIO. **Clima Laboral**. Disponible en <http://blog.aptitus.pe>. Artículo Web. Consultada el 30 de setiembre de 2018
35. EL COMERCIO. **Metalmecánica en el Perú**. Disponible en <http://elcomercio.pe/economia/peru/metalmeccanica-preve-tres-anos-vacas-flacas-mineria-noticia-1829698>. Artículo Web. Consultada el 30 de setiembre de 2016
36. EL COMERCIO. **Tres maneras rápidas para no dejar escapar el talento**. Disponible en <http://blog.aptitus.pe>. Artículo Web. Consultada el 7 de octubre de 2016.

37. EL COMERCIO. **El desempeño vs. el potencial** Disponible en <http://blog.aptitus.pe>. Artículo Web. Consultada el 7 de octubre de 2016.
38. **El Desarrollo del Potencial Humano**. Disponible en <http://psicopsi.com/DESARROLLO-DEL-POTENCIAL-HUMANO>. Artículo Web. Consultada el 7 de octubre de 2016.
39. ELIZABETH HUISA VERIA, Pasos del planteamiento estratégico, Disponible en: <http://www.slideshare.net/elizabethuisa/pasos-del-planeamiento-estrategico>, Artículo web, 15 de setiembre de 2016.
40. EMPRESA AGROINDUSTRIAL POMALCA. **Propuesta de un Modelo de Plan Estratégico para el Desarrollo Organizacional y Humano**. Disponible en: [www.uss.edu.pe/hatunruna/Doc/2.pdf](http://www.uss.edu.pe/hatunruna/Doc/2.pdf), Artículo web, Consultada el 25 mayo del 2018
41. ETKIN, JORGE. **Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. La Estrategia Frente a lo Imprevisto y lo Impensado**. Editorial Granica. Argentina. 2005
42. F. JAVIER MURILLO TORRECILLA. Cuestionarios y escalas de actitudes. Disponible en: [https://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/Met\\_Inves\\_Avan/Materiales/Apuntes%20Instrumentos.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan/Materiales/Apuntes%20Instrumentos.pdf) Artículo web, Consultada el 15 de setiembre de 2018.
43. FITZ-ENZ. **El ROI del Capital Humano**. Barcelona. Ed. Deusto S.A Ediciones. 2003.
44. GARCÍA CÓRDOBA, FERNANDO. **El Cuestionario: Recomendaciones metodológicas para el diseño de un cuestionario**. Editorial Limusa. Primera Edición. 2004.

45. GARCÍA FERRANDO, M; IBÁÑEZ, J. Y ALVIRA, F. El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación. Madrid: Alianza. (1989)
46. GARCÍA, JESÚS Y SABATER, RAMÓN. **Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos**. Editorial Thomson España. Primera Edición 2004
47. HECTOR LONDOÑO SAENZ. **Manual de Introducción a la Teoría de Desarrollo Humano y Organizacional, Fundamentada en la Sinergia Motivacional y la Productividad** Centro de Publicaciones, Universidad de Manizales ISBN: 978-958-9314-76-0 Colombia, Junio de 2013
48. ISABEL GIL, GUÍSELA PATRICIO VILLANUEVA, MARYLIN CASTRO ROMERO, **Relación entre el Desempeño por Competencias y Objetivos del Área Comercial de una Empresa Industrial**, Tesis de Magister, Universidad de Pacífico, Perú. 2015.
49. LUZ HELENA FLOREZ PEREZ, **Importancia del Modelo de Gestión por Competencias para la Gerencia de Hoy**, Tesis de Magister. Universidad Militar nueva Granada, Colombia, 2013
50. NORMA GERTRUDIS MARCILLO MERINO. **Modelo de Gestión por Competencias para Optimizar el Rendimiento del Talento Humano en los Gobiernos Autonomos Descentralizados del Sur de Manabi**, Tesis De Grado De Doctor, Universidad Privada Antenor Orrego Trujillo, Perú. 2014
51. Gestión por competencias Disponible en <https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf> Artículo Web. Consultada el 10 de Setiembre de 2018
52. GOLEMAN, Daniel. **La Inteligencia Emocional en las Empresas**. Segunda Edición. Javier Vergara Ediciones S.A., 2010.

53. GONZALES, Luís. "La Dirección de Recursos Humanos en el horizonte del 2000". EN Alta Dirección. Barcelona. Nro. 204. 1999.
54. INTERNATIONAL STANDARDS ORGANIZATION. **NORMA INTERNACIONAL ISO 9000:2005.** Traducción certificada. Suiza, 2005.
55. JOSÉ TEJADA FERNÁNDEZ, El Desarrollo y la Gestión de Competencias Profesionales: Una Mirada desde la Formación Disponible en <http://www.rieoei.org/deloslectores/1089Tejada.pdf> Artículo Web. Consultado el 17 de Setiembre de 2018.
56. KALRA SATISH KUMAN, **Human Potential Management,** Europa. Editorial Industrial Training. 1997
57. KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. Mapas estratégicos. Barcelona: Ed. Gestión 2000, 2004
58. LEVY-LEBOYER, CLAUDE. **Gestión de las competencias, Cómo analizarlas, Cómo evaluarlas. Cómo desarrollarlas.** Ed. Gestión 2000, Barcelona, 1997.
59. MAIKY DÍAZ PÉREZ, **La gestión del Potencial Humano en las organizaciones, una propuesta Metodológica desde la psicología,** Tesis de Magister. Universidad La Habana, Cuba, 2004.
60. CHIAVENATO, IDALBERTO. **Gestión del Talento Humano.** España. Editorial McGraw-Hill. 2010.
61. CHIAVENATO, IDALBERTO. **Introducción a la Teoría General de la Administración.** México. Ed. Mc Graw Hill. 1986.
62. MANUEL GROSS, **Use el Análisis FODA para generar estrategias,** Disponible en: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/114756/Actualizacion-Use-el-analisis-FODA-para-generar-estrategias.html>, Artículo web, Consultada el 25 agosto del 2018.

63. MARCANO C., LUIS R, RAMOS C., LEONARDO, **Gestión por Competencias en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la Empresa Avencatún Industrial, S.A.** Tesis de Grado, Universidad De Oriente Núcleo De Sucre Escuela De Administración Departamento De Contaduría, 2011
64. METALMECANICA Disponible en: <http://www.metalmecanicaperu.org.pe/Proyectos.html> Artículo web, Consultada el 25 agosto del 2018
65. MERCADO DE METALMECANICA Disponible en: <http://cdiserver.mba-sil.edu.pe/mbapage/BoletinesElectronicos/Estudios%20de%20mercado/metalmecanica.pdf> Artículo web, Consultada el 25 agosto del 2018
66. PALACIOS PLAZA, JORGE. **Medición del impacto y la rentabilidad de la formación. Cómo llegar al ROI de la formación.** España. Ediciones Díaz de Santos. 2008.
67. PARRA VILLANUEVA, LUIS FERNANDO Modelo De Desarrollo Del Potencial Humano Basado En Competencias Para El Desarrollo De La Actividad Empresarial En La Población Vulnerable De Santiago De Cali. Ingeniería Industrial, vol. XXX, núm. 3, 2009, pp. 1-10. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría La Habana, Cuba. 12/2009.
68. RAMÍREZ MALDONADO SOFÍA, Metal **mecánica en el Perú** Disponible en: <http://myslide.es/documents/metalmecanica-en-el-peru-55bd1d0e1dccc.html> . Artículo Web Consultada el 15 Setiembre del 2018.

69. PEDRO LEONARDO TITO HUAMANI, **Potencial Humano y sus Estímulos Organizacionales**, Tesis de Magister. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú, 2004
70. RODRIGUEZ DOMINGUEZ, LUISA. **Evaluación de la calidad para la gestión de la ciencia y la técnica del potencial humano del sector empresarial, como fundamento para el diseño de la estrategia pedagógica de su capacitación.** Tesis doctoral. Universidad de Granada. Cuba, 2007.
71. ROSA ISABEL SIPÁN BERNAL Y SERGIO RAÚL VALENCIA KRAUSS, **Modelo de Gestión para el Desarrollo Continúo del Potencial Humano Basado en Competencias para Empresas de Emulsiones y Derivados en el Perú – CASO: EDESAC.** Tesis de Magister, Universidad Nacional del Callao, Perú, 2012.
72. SANDRA NATALIA MAZUELOS BRAVO **Efectos de la Aplicación de un Modelo por Competencias en la Selección de Personal Docente de una Institución Dedicada a la Enseñanza De Idioma**, Tesis grado académico de Magíster. Pontificia Universidad Católica Del Perú, 2013.
73. SAUMETH CADAVID CATHY, **Gestión del Potencial y Talento Humano. Objetivo Principal de la Empresa** Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/gestion-potencial-talento-humano-objetivo-principal-de-la-empresa/> Artículo Web Consultada el 18 Setiembre del 2016.
74. SCHEIN, E.H & Bennis W.G. **El Cambio Personal y Organizacional a través de métodos grupales.** Barcelona, 1980
75. SEVILLANO, A. Amparito **Modelo de Auditoría de Gestión al Talento Humano de la Corte Superior de Justicia Ibarra.** Tesis de titulación Universidad Técnica Del Norte. Ecuador 2011.

79. STEWART T. A. **La Nueva Riqueza de las Organizaciones: El Capital Intelectual**. Barcelona. Ed. Granica. 1998.
81. TAMAYO SALAMANCA Y. **Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos** Disponible en [www.elsevier.es/sumanegocios](http://www.elsevier.es/sumanegocios) Artículo Web Consultada el 18 Setiembre del 2018.
82. TAYLOR, S.J. **Introducción a los métodos cualitativos de investigación**. España. Ediciones Paidós Básica. 1987
83. TITO HUAMANÍ, PEDRO L. **El Potencial Humano y los Estímulos Organizacionales**. Gestión del Potencial Humano. Octubre de 2004.
84. TORRES C., MARIA, TORRES O. CLAUDIA **Capacitación por Competencias Laborales un Logro Productivo para la Empresa Farmacéutica laboratorios de Colombia**, tesis de grado, Pontificia Universidad Javeriana Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas Administración De Empresas Bogotá, D.C.
85. VIGOTSKY, L.S **La imaginación y el arte en la infancia**. Madrid. Ediciones Akal, 1998
86. VYGOTSKY L. S. **Pensamiento y Lenguaje**. Madrid. Editorial Paidos. 1978.



## X. ANEXOS

### Modelo de Gestión para el Desarrollo Continúo del Potencial Humano basado en Competencias para Empresas Metal Mecánica – Caso: ESMETAL SAC- Planta Lurín

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	METODO
¿Cómo debe ser el modelo de gestión para el desarrollo continuo del potencial humano basado en competencias que permita incrementar el crecimiento y competitividad de la empresa Esmetal S.A.C - planta Lurín?	Establecer un modelo de gestión para el desarrollo continuo del potencial humano basado en competencias para la empresa Esmetal S.A.C - planta Lurín, considerando además la administración de los procesos y el desarrollo de las personas.	El modelo de gestión para el desarrollo continuo del potencial humano basado en competencias para la empresa Esmetal S.A.C - planta Lurín debe considerar la administración de los procesos y el desarrollo del personal.	X= Modelo de gestión para el desarrollo continuo del potencial humano basado en competencias para la empresa Esmetal S.A.C - planta Lurín	Planeamiento Organización Dirección Control	Características Características Características	Relacionando las variables Y, Z con la teoría del modelo de gestión
<b>PROBLEMAS ESPECIFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>HIPOTESIS ESPECIFICAS</b>	<b>VARIABLES INDEPENDIENTES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>METODO</b>
a) ¿Cuáles son las necesidades de un modelo de gestión para el desarrollo continuo del potencial humano basado en competencias que permita incrementar el crecimiento y competitividad de la empresa Esmetal S.A.C - planta Lurín?	a) Identificar las necesidades de un modelo de gestión para el desarrollo continuo del potencial humano basado en competencias para la empresa Esmetal S.A.C - planta Lurín	a) La determinación de un modelo de gestión para el desarrollo continuo del potencial humano basado en competencias para la empresa Esmetal S.A.C - planta Lurín están relacionadas con la competitividad del personal.	Y= Necesidad de un modelo de gestión para el desarrollo continuo del potencial humano basado en competencias para la empresa Esmetal S.A.C - planta Lurín	Fortalezas Debilidades Oportunidades Riesgos Clima Laboral	Características Características Características Características	Técnicas Grupales Método Delphi Encuestas anónimas para marcar con Escala de Likert
b) ¿Cuál es la disponibilidad de recursos para el desarrollo continuo del potencial humano basado en competencias que permita incrementar el crecimiento y competitividad de la empresa Esmetal S.A.C - planta Lurín?	b) Conocer la disponibilidad de recursos para el desarrollo continuo del modelo de gestión del potencial humano basado en competencias para la empresa Esmetal S.A.C - planta Lurín	La disponibilidad de recursos para el desarrollo continuo del potencial humano basado en competencias para la empresa Esmetal S.A.C - planta Lurín es aquella que aporta a la capacidad innovadora del personal adaptándolo a los procesos internos de la empresa.	Z = Disponibilidad de recursos para el desarrollo continuo del potencial humano basado en competencias para la empresa Esmetal S.A.C - planta Lurín.	Potencial humano Forma de trabajo Medios para el trabajo	Características Características Características	Auditorías

RELACION DE VARIABLES:  $X = f(Y, Z)$

X= Modelo de gestión para el desarrollo continuo del potencial humano basado en competencias para la empresa Esmetal S.A.C - planta Lurín

Y = Necesidad de un modelo de gestión para el desarrollo continuo del potencial humano basado en competencias para la empresa Esmetal S.A.C - planta Lurín

Z = Disponibilidad de recursos para el desarrollo continuo del potencial humano basado en competencias para la empresa Esmetal S.A.C - planta Lurín.

## Anexo B) Encuesta para Evaluar el Clima Laboral

**Título:** Estudio para evaluar el clima laboral

**Objetivo:** Evaluar 5 aspectos del clima laboral como la camaradería, credibilidad, respeto, imparcialidad y orgullo.

**Confidencial:** Los responsables de esta encuesta garantizan la total discreción y protección de las respuestas dadas

	DIMENSION	Preguntas	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Camaradería	Familiaridad	1 Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.					
		2 Participo en fechas especiales como Día de la Madre y Navidad.					
		3 Los trabajadores aquí se preocupan por sus compañeros.					
	Hospitalidad	4 Este es un lugar interesante para trabajar.					
		5 Cuando ingresas a la empresa se te hace sentir bienvenido.					
	Sentido de Equipo	6 Aquí hay sentimiento de "familia" o equipo.					
		7 Uno puede contar con la colaboración de sus compañeros.					
Credibilidad	Comunicación	8 Mi jefe me mantiene informado acerca de los objetivos y cambios importantes en la empresa.					
		9 Mi jefe es accesible, es fácil de hablar con él.					
	Habilidad Gerencial	10 Las personas hacen un buen trabajo sin tener que estar supervisándolos.					
		11 Existe un claro compromiso de mis jefes con la mejora de calidad en los servicios.					
Respeto	Apoyo Profesional	12 Se me ofrece capacitación con el objetivo de promover mi desarrollo profesional.					
		13 Mi jefe muestra aprecio y reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra.					
	Colaboración	14 Mi jefe incentiva, considera y responde con atención a nuestras ideas y sugerencias.					
		15 Mi jefe demuestra un interés sincero en mí como persona, no solo como empleado.					
Imparcialidad	Equidad en recompensas	16 Al margen de mi posición en la empresa, recibo un buen trato.					
	Trato Justo	17 Si considero que se me ha tratado injustamente, se que tendré la oportunidad de ser escuchado y que se me tratara con justicia.					
Orgullo	Trabajo Individual	18 Mi trabajo tiene un significado especial para mí: este no es "solo un trabajo".					
		19 En mi área trabajamos en equipo.					
	Imagen Corporativa	20 Me siento orgulloso de decirles a otras personas que trabajo aquí.					

Fuente de validación para los **anexos B; C y D:** Rosa Isabel Sipán Bernal y Sergio Raúl Valencia Krauss, tesis "Modelo de Gestión para el Desarrollo Continúo del Potencial Humano Basado en Competencias para Empresas de Emulsiones y Derivados en el Perú – CASO: EDESAC"

## Anexo C) Encuesta para Evaluación de Competencias Directivas

**Título:** Evaluación de competencias directivas

**Objetivo:** Obtener una opinión consensuada sobre situaciones que acontecen en el trabajo.

**Confidencial:** Los responsables de esta encuesta garantizan la total discreción y protección de las respuestas dadas.

	Preguntas	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	Mi jefe delega trabajos y responsabilidades a sus subordinados.					
2	En esta empresa los jefes son comprensivos cuando se comete un error.					
3	En esta empresa existe mucha confianza entre un supervisor y un subordinado.					
4	En las labores que vengo realizando he sabido quien es mi jefe.					
5	Lo que importa a mi jefe es lograr los objetivos importando como se consiguen.					
6	A mi jefe le interesa lo que pensamos.					
7	Mi jefe siempre pregunta que opinamos de otras personas.					
8	En esta empresa siempre esta claro quien toma las decisiones.					
9	Las ideas nuevas son tomadas en cuenta hasta llevarse a cabo.					
10	Trabajamos en forma ordenada y con planificacion.					
11	La gente asume sus responsabilidades.					
12	En esta empresa los que se desempeñan mejor pueden llegar a ocupar puestos superiores.					
13	En esta empresa hay recompensas y reconocimiento por el trabajo bien hecho.					
14	Me doy cuenta que existe lealtad hacia la empresa.					
15	No siento el temor de que puedo perder mi trabajo.					
16	Encuentro que mis remuneraciones estan acorde a la escala salarial del mercado.					
17	En esta empresa es facil hacer amigos.					
18	Siento que las personas con las que trabajo estan satisfechas de estar en la empresa.					
19	Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien.					
20	La empresa se caracteriza por un ambiente comodo de trabajo.					
21	Existe buena iluminacion donde yo trabajo.					
22	Existen muchos ruidos molestos donde yo trabajo.					
23	Hay varios sectores dentro de la empresa que veo que son seguros.					
24	Contamos con la mejor tecnologia para realizar bien nuestro trabajo.					

## Anexo D) Encuesta para Evaluar el Desempeño de los Colaboradores

**Título:** Evaluación del desempeño de los colaboradores

**Objetivo:** Obtener una opinión consensuada sobre situaciones que acontecen en el trabajo.

**Confidencial:** Los responsables de esta encuesta garantizan la total discreción y protección de las respuestas dadas.

En el presente documento le pedimos que describa algunos aspectos del desempeño

Marcar con una X la respuesta que mejor refleje tu opinión de acuerdo a las siguientes definiciones:

Muy de acuerdo	Su desempeño excede las expectativas y produce resultados mas alla de lo esperado. Es uno de los mejores del puesto.	5
De acuerdo	Su desempeño cumple con las expectativas. Este es un desempeño solido y cuenta con la experiencia y conocimiento necesario para el puesto	4
Ni acuerdo, ni en desacuerdo	Su desempeño se refleja por el apoyo de alguien mas	3
En desacuerdo	Su desempeño se ubica por debajo de lo esperado, por lo general hace su trabajo, pero no satisface todas las expectativas. Necesita un plan de mejora.	2
Muy en desacuerdo	No cumple con los requisitos de desempeño esperados para el puesto.	1

Conductas Observables						
		Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy de desacuerdo
1	Colabora con el personal a su cargo para cumplir los objetivos de su area					
2	Atribuye los logros del area a todo el equipo y no solo a si mismo.					
3	Motiva a su equipo de trabajo sin necesidad de hacer uso de su poder					
4	La gente que trabaja con el le confia sus preocupaciones.					
5	Muestra disponibilidad para que exista un equilibrio entre la vida personal y profesional de su gente.					
6	Si el no fuera jefe, aun asi los trabajadores buscarian su apoyo y consejo.					
7	Cuenta con la experiencia necesaria para ocupar el puesto que ocupa.					
8	Maneja calmada y respetuosamente las situaciones de conflicto o incumplimiento de su gente.					
9	Se toma tiempo de aclarar de manera franca y directa las inquietudes de su gente.					
10	Conversa individualmente con su gente para revisar lo que se esta haciendo bien y lo que se puede mejorar.					
11	Felicita los exitos y esfuerzos de sus trabajadores.					
12	Mantiene informado a su personal de los temas importantes del area y de la empresa.					
13	Cuando delega una tarea nueva, explica como se hace, da le ejemplo y se preocupa porque todos hayan entendido lo que tienen que hacer.					
14	Escucha los puntos de vista y toma en cuenta las sugerencias de su equipo de trabajo.					
15	Busca conocer los intereses y necesidades del personal a su cargo.					
16	Organiza adecuadamente las actividades de su personal.					
Comentarios						

**Anexo E) Estructura de la Matriz FORD**

		<b>F</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>D</b>	<b>DEBILIDADES</b>
		<b>F1</b>		<b>D1</b>	
		<b>F2</b>		<b>D2</b>	
		<b>F3</b>		<b>D3</b>	
		<b>F4</b>		<b>D4</b>	
		<b>F5</b>		<b>D5</b>	
		.		.	
		.		.	
		.		.	
<b>O</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>DO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
<b>O1</b>					
<b>O2</b>					
<b>O3</b>					
<b>O4</b>					
<b>O5</b>					
.					
.					
.					
<b>R</b>	<b>RIESGO</b>	<b>FR</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>DR</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
<b>R1</b>					
<b>R2</b>					
<b>R3</b>					
<b>R4</b>					
<b>R5</b>					
.					
.					
.					

## Matriz FORD con Estrategias para cubrir las Necesidades del Modelo de Gestión

F	FORTALEZAS	D	DEBILIDADES
F1	La empresa dispone de personal para las actividades de desarrollo y cuenta con diseños propios	D1	La empresa no dispone de personal calificado en perfiles de mediana cuenta (técnicos, ingenieros, diseñadores) para llevar a cabo determinadas tareas y se debe subcontratar.
F2	Aumento sustancial en la adquisición de nuevos equipamientos	D2	No se realiza un seguimiento de cumplimiento de objetivos de calidad (producto, servicio) planteados
F3	Cuenta con personal de habilidades múltiples.	D3	Falta de perfiles formación, desarrollo y planes de carrera para esencial.
F4	El personal presenta sugerencias y empuja para tratar de solucionar los problemas.	D4	No hay personal dedicado a la gestión humana de Esmetal
F5	La empresa cuenta con un programa de retención de talentos para el personal operativo	D5	Productos con reproceso que originan mayor costo a la empresa, y molesta al cliente.
F6	El personal se encuentra comprometido con los objetivos de la organización	D6	No cuenta con un programa para la mejora de la comunicación a todo nivel
FO	<b>ESTRATEGIAS</b>	DO	<b>ESTRATEGIAS</b>
FO1	La réplica evolución de las tecnologías hace que la empresa designe a un grupo de trabajadores destinados a investigación, desarrollo e innovación para mejorar la competitividad.	DO1	Establecer programa de evaluación y desarrollo de personal a fin de incentivar los proyectos de innovación y desarrollo de la empresa.
FO2	Crecimiento tecnológico, existe necesidad de crear nuevas líneas de desarrollo (nuevos productos).	DO2	Implementar un programa de Mejora Continua de procesos, incentivando a los empleados que aporten con ideas a fin de poder establecer mejoras en los procesos.
FO3	Crecimiento del mercado nacional y expectativas de afianzar el posicionamiento de la empresa.	DO3	Establecer un programa estratégico de formación, desarrollo y planes de carrera del personal en función a las ventas y posicionamientos proyectados.
FO4	Programas del estado para la adquisición de bienes y servicios e las empresas nacionales en el sector construcción metalmecánico.	DO4	Establecer responsabilidades para la realización de programas de gestión humana en la empresa del sector metal mecánica
FO5	Programas de estado en innovación y desarrollo de productos.	DO5	Organizar trabajos en equipos, en los cuales se realice capacitaciones y reforzamientos en el lugar de trabajo.
FO6	Intercambio cultural por el contacto directo con clientes.	DO6	Organizar actividades de confraternidad, eventos deportivos con los trabajadores, clientes y proveedores a fin de mejorar la comunicación y trabajar en equipo.
R	<b>AMENAZAS</b>	DR	<b>ESTRATEGIAS</b>
R1	La evolución tecnológica en maquinaria y los equipos mecánicos por medio de la investigación, desarrollo e innovación, genera que la tecnología de procesos más ágiles y competitivos.	DR1	Aplicación de técnicas específicas en la organización de la producción, estimulando la polyvalencia de los trabajadores.
R2	La elevada presencia de Pymes en la industria metal mecánica.	DR2	Establecer círculos de calidad con el personal técnico y mandos medios.
R3	Un incremento progresivo de competencia internacional.	DR3	Incrementar el nivel de formación requerido en los perfiles de menor calificación de la empresa.
R4	Falta de proveedores origina las fluctuaciones de los precios de las materias primas que afectan a los costos de producción.	DR4	Mejorar el planeamiento de actividades (a bastiminto de materia a través de nuevas búsquedas de proveedores) para no incumplir los plazos de entregas al cliente.
R5	Sector tiene una intensiva mano de obra, tiene un porcentaje de ausentismo laboral relativamente alta a nivel de operarios.	DR5	Implementar un programa de Mejora Continua de procesos, incentivando a los empleados que aporten con ideas a fin de poder establecer mejoras en los procesos, haciéndoles sentir piezas claves y con ello disminuir el ausentismo.
R6	El sector metal mecánico es una actividad en donde es intensivo en mano de obra, la cual suele faltar para la realización de los proyectos.	DR6	Establecer un programa de desarrollo y formación de personas en puestos técnicos, resaltando el trabajo en equipo a través de una buena comunicación entre todas las áreas.

## Anexo G) Ficha de Registro de la Auditoria del Potencial Humano

**Título:** Protocolo de auditoria del potencial Humano

**Objetivo:** Conocer la disponibilidad de recursos y evidenciar cómo se ejecuta la gestión del potencial humano en la empresa a fin de presentar los resultados obtenidos a la gerencia

#	Tema / área a auditar	SÍ	NO	OBSERVACIONES
<b>A</b>	<b>Admisión</b>			
1	¿Se realizan previsiones del personal en relación a la necesidad de la gestión humana en conjunto?		X	No. No el área de RRHH no lo tiene contemplado formalmente.
2	¿Se realizan previsiones del personal en relación a la sustitución del personal existente?		X	No. No se contempla esta previsión de manera formal.
3	¿Se realizan previsiones del personal en relación a los puestos clave (es decir, planificación de la sucesión)?		X	No. No se contempla esta previsión de manera formal, en algunas áreas los jefes lo trabajan de manera independiente.
4	¿Existe el número de empleados mínimo indispensable con habilidades múltiples suficiente para un caso de emergencia?	X		Sí. Es el caso de las áreas de Seguridad, Industrial, Calidad, Producción, Despacho, Almacén. La empresa ejecuta un programa de vacaciones para los colaboradores claves.
5	¿Se recluta personal para las diferentes categorías de empleados? ¿Cómo lo hace? ¿Cuál es el tiempo medio para cubrir un puesto? ¿Cuáles son los puestos más difíciles de cubrir? ¿Qué estrategias innovadoras ha utilizado para cubrir los puestos más difíciles?		X	Sí. Se publica en las diferentes páginas de Web y campaña de referidos (mandos medios y operarios). Para jefaturas y gerencia se contrata un consultoría externa que selecciona 5 candidatos con ellos el área de RRHH de ESMETAL Lurín continua la selección. El tiempo para cubrir cualquier

				<p>puesto es un mes.</p> <p>Los puestos más difíciles de cubrir jefaturas y gerencias.</p> <p>No. No tiene estrategias innovadoras se contrata una consultora externa.</p>
6	<p>¿Se tiene políticas en marcha respecto del reclutamiento interno y externo?</p> <p>¿Cuáles son y por qué? ¿Está satisfecho con la forma actual de hacerlo?</p>	X		<p>Sí. Solo para el personal operario, existe un programa de re categorización, para empleados se está formalizando.</p> <p>La satisfacción con ese total en el personal.</p>
7	<p>¿Existen problemas para reclutar empleados?</p>	X		<p>No. No evidencio problemas.</p>
8	<p>¿Se realiza un análisis de costo / beneficio de los medios de reclutamiento?</p>		X	<p>No. No se realizan</p>
9	<p>¿Se preparan listas de posibles candidatos con antelación?</p>	X		<p>Sí. Se revisan y se selecciona 5 Currículo Vitae, para la entrevista con el Jefe del Área.</p>
10	<p>¿Se toman las decisiones de selección con pleno conocimiento de las descripciones de los puestos de trabajo?</p>	X		<p>Sí. El candidato debe cumplir con el perfil que se encuentra establecido en manual de funciones de la empresa.</p>
11	<p>¿Se forma a los encargados de la selección en entrevista de selección?</p>		X	<p>No. No existe de manera formal.</p>
12	<p>¿Se utilizan pruebas psicológicas normalizadas u otro tipo de pruebas escritas normalizadas?</p>	X		<p>Sí. El área de recursos humanos realiza la evaluación para todos los puestos.</p>
13	<p>¿Se dan periodos probatorios del personal? ¿Cómo se procede? ¿Cuánto dura el periodo? ¿Cuáles son las actitudes de los trabajadores? ¿Qué se hace al respecto?</p>	X		<p>Sí. Se da un periodo de prueba de 3 meses: Se verifica el cumplimiento de sus funciones y reglamento de la empresa.</p>



B		Diseño de cargos		
14	¿Se tiene actualizadas las descripciones y requisitos de los puestos de trabajo?	X		Sí. Si se cuenta con un Manual de funciones actualizado.
15	¿Ser emplean métodos para crear las descripciones y requisitos de los puestos de trabajo?	X		Sí. Lo crea o actualiza el área de RRHH con apoyo de Jefe de Área.
16	¿Se analizan los puestos de trabajo? ¿Con qué fin se emplean estos análisis (dotación de personal, evaluación del rendimiento, formación, planificación de la carrera profesional, promoción, retribución)?	X		Sí. Con el fin de mantener el porcentaje de personal directo (operarios) e indirecto (empleados) según la cantidad de producción y los costos de la empresa, esta se revisa cada 3 meses.
17	¿Se han definido objetivos en la organización? ¿Cuáles son?	X		Sí. Para el año 2016 – Producción de 1200 TON/mes – Los reproceso no debe superar el 2.5%.
18	¿Se han definido responsabilidades de las gerencias en la organización? ¿Cuáles son?	X		Sí. En la planta Lurín solo existe la Gerencia de Producción, quien tiene la misión de trabajar con los jefes de área su cumplimiento por objetivos y resultados y no por horarios. Para el personal operario se le forma y participa en re categorizaciones.
19	¿Ha habido cambios organizacionales más importantes en los últimos dos años? ¿Cuáles han sido?	X		Sí. Básicamente identifican dos: - Se independizaron operaciones en la Planta de Lurín y Callao. Se implementaron oficinas para cada área La Planta Lurín cuentan con sus propios colaboradores, movilidad, horarios según su producción.

20	¿Se cuenta con la participación del departamento de gestión humana en la planificación de las competencias?		X	No. No se cuenta con una evaluación de competencias.
<b>C Desarrollo</b>				
21	¿Se diseñan los programas de formación (en cuanto a contenidos)? ¿Cómo? ¿Cuál es su lógica?		X	No. No hay un programa de capacitación, se realiza capacitaciones de manera puntual para levantar observaciones o no conformidades.
22	¿Se evalúa la eficacia de los diferentes programas de formación? ¿Cómo se evalúa?		X	No. No se evalúa.
23	¿Se han previsto cambios o mejoras que debieran hacerse respecto a la formación en el puesto de trabajo? ¿Cuáles son?		X	No. Los colaboradores indican que debería haber un programa de formación.
24	¿Existe presupuesto para formación y perfeccionamiento?		X	No. No se designa presupuesto.
25	¿La formación se lleva a cabo fundamentalmente en el puesto de trabajo?	X		Sí. La formación se lleva a cabo según las necesidades de los trabajos y se realiza en el puesto de trabajo
26	¿La formación se lleva a cabo fundamentalmente fuera del puesto de trabajo, pero en el lugar de trabajo?		X	Sí. La formación se lleva a cabo según las necesidades de los trabajos y se realiza en el puesto de trabajo
27	¿La formación se lleva a cabo fundamentalmente fuera del puesto de trabajo y del lugar de trabajo?		X	Sí. La formación se lleva a cabo según las necesidades de los trabajos y se realiza en el puesto de trabajo
28	¿Se mide y controla el éxito de la formación durante la misma?	X		No. No se realiza una medición.
29	¿Se mide y controla el éxito de la formación en el puesto de trabajo?		X	No. No se realiza una medición.

30	¿Se mide satisfactoriamente la efectividad de la formación?		X	No. No se realiza una medición.
31	¿Se realiza el entrenamiento de trabajadores? ¿Cómo se efectúa? ¿Cuáles son los procedimientos utilizados?		X	No. Existe un plan de entrenamiento ni capacitación, solo se evalúa cuando hay la necesidad de cubrir nuevas vacantes (re categorizaciones)
32	¿Se sugieren los cambios o mejoras para el entrenamiento de los trabajadores? ¿Cuáles son?	X		Sí. Los colaboradores manifiestan que debería implementarse un plan de formación, capacitación y entrenamiento
<b>D Evaluación del Rendimiento</b>				
33	¿Se evalúa el rendimiento en todas las categorías de personal? ¿Por qué? ¿Con qué fines?		X	No. Lo que se realiza para el caso de los operarios es rendimiento de producción y para los empleados cumplimiento de objetivos (resultados).
34	¿Las evaluaciones del rendimiento se basan en rasgos de personalidad, comportamientos reales o resultados?	X		Sí. Solo por resultados
35	¿Se han revisado recientemente los métodos de evaluación del rendimiento?	X		Sí. Se revisa de manera anual
36	¿Está satisfecho con los formularios de evaluación del rendimiento que se emplean para las diferentes categorías de empleados? ¿Por qué?		X	No. No existen formularios, solo se hacen comparativos de los resultados obtenidos con los objetivos planteados.
37	¿Es satisfactoria la frecuencia con que se realizan las entrevistas de evaluación?		X	No existe entrevistas.
<b>E Evaluación del Potencial</b>				
38	¿Se tiene algún objetivo relacionado con el potencial humano?		X	No. Planta Lurín no tiene implementado el punto del potencial Humano
39	¿Cómo considera que el departamento responsable de la gestión humana cumple con su función? ¿Qué cambios		X	No. Planta Lurín no tiene implementado el punto del potencial Humano

	se deberían aplicar?			
40	¿La empresa contrata el servicio de evaluación de potencial humano?		X	No. Planta Lurín no tiene implementado el punto del potencial Humano
41	¿Se establecen criterios / perfil de personas con potencial y lista de personal con alto desempeño?	X		Sí. Hay perfil definido de cada nuevo colaborador a contratar.
42	¿Se realizan entrevistas y pruebas a los trabajadores identificados para medir el CI, CE?		X	No. No realiza las pruebas para medir el CI y el CE del potencial humano.
43	¿La empresa establece un conjunto de dimensiones y herramientas integradas para medir el potencial humano?		X	No. Planta Lurín no tiene implementado el punto del potencial Humano
<b>F</b>	<b>Retribución</b>			
44	¿Hay evaluación de la remuneración en los puestos? ¿Cuál es la responsabilidad en la administración de la remuneración? ¿En la determinación de los salarios?	X		Sí. Cada puesto de trabajo cuenta con una remuneración definida por la gerencia.
45	¿La gerencia decide los aumentos salariales? ¿Qué procedimientos se utilizan? ¿Se ponderan los méritos?	X		Sí. Cada puesto de trabajo cuenta con una remuneración definida por la gerencia. Generalmente estos son masivos, los aumentos individuales son muy puntuales. No se cuenta con procedimientos
46	¿Hay problemas en la administración de los salarios? ¿Cuáles son? ¿Los salarios refieren al puesto o a las competencias? ¿Se basan en planes u opiniones?		X	No. Los pagos son puntuales de acuerdo a ley. Y se basan de acuerdo al puesto de trabajo. Basados en planes presupuestados.
<b>G</b>	<b>Retención del talento</b>			
47	¿En la empresa existen factores atractivos para retener el talento humano? ¿Cuáles son los principales?	X		Sí, Para el personal operativo si se cuenta con línea de carrera considerando las re categorizaciones. Motivación económica mediante

				el bono de producción. Pero el personal empleado y mandos medios no se tienen implementados.
48	¿Existe un procedimiento para persuadir a un trabajador a no renunciar a la empresa? ¿Cómo ocurre?		X	No existe un procedimiento, todo depende del jefe de área.
49	¿Es común la práctica de la contraoferta laboral para retener al talento humano de la empresa?		X	No, no es común, Solo se da en casos puntuales.
50	¿Existen factores retenedores del talento que tiene proyectado implementar la empresa en el corto y mediano plazo? ¿Cuáles son?		X	No, no se cuentan nada proyectado para implementar con respecto a la retención de talentos
<b>H</b>	<b>Relaciones Laborales</b>			
51	¿Se tienen aspectos positivos de las relaciones con los empleados en la organización? ¿Cuáles son?	X		Sí, se identifican los siguientes: Comunicación constante Trabajo en equipo.
52	¿Se tienen problemas o dificultades en la organización? ¿Cuáles son y cuáles son las causas? ¿Cómo se pueden corregir? ¿Cuáles son las medidas correctivas?		X	Sí, se han identificado los siguientes: - Producto no conforme: origina reclamos, reproceso con sobre costos. Desinformación de los trabajadores, distracciones, etc. Los entrevistados sugieren corregir: - Capacitaciones constantes para evitar reproceso. Implementar un programa de capacitación constante.
53	¿Se mantiene informado al personal de los temas relacionados a la organización? ¿Cómo se hace? ¿Cuáles son las actividades regulares de comunicación?		X	Sí. Esto se realiza mediante reuniones con los colaboradores, correos electrónicos, publicaciones en los periódicos murales.

54	¿Existen canales y métodos de comunicación con los trabajadores? ¿Con qué regularidad se emplean?	X	Sí. Existen, estas pueden ser personalmente, mediante correos, llamadas telefónicas pero sin embargo, los entrevistados manifestaron que hay oportunidad de mejora en la comunicación.
55	¿La administración de personas ayuda a mejorar la comunicación en la organización? ¿Qué asistencia se necesita? ¿Cuál es la naturaleza de la asistencia brindada?	X	Sí ayudaría. Se necesitaría un taller de comunicación eficaz o coaching. Hasta la fecha no se ha dado ningún taller con respecto a esto.
56	¿La organización ha considerado que se necesitan mejoras de los canales de comunicación? ¿Cuáles son?	X	No. ESMETAL no cuenta con una persona o departamento de Gestión Humana.
57	¿Hay sugerencias para la mejora de la comunicación? ¿Qué cambios y mejoras se han propuesto?	X	No. Ninguno
58	¿Los colaboradores trabajan en equipo? ¿Cómo lo demuestran? ¿Qué procedimientos usan?	X	Sí. Logrando metas en la producción, los procedimientos que están implementados en la empresa.
59	¿La naturaleza de los problemas de los colaboradores es de índole personal (familiar, personal, afectivo, etc.)? ¿Cuáles son las posibles soluciones? ¿Cómo contribuye el departamento responsable por la gestión humana?	X	Sí. Se les da facilidades como permisos y adelanto de vacaciones, licencia con y sin goce dependiendo del caso, también por salud, problemas personales, inclusive se ha brindado apoyo económico y/o préstamos personales en algunos casos.
60	¿Existe un mecanismo para lidiar con los colaboradores que no son eficientes o no cumplen con las expectativas de la organización? ¿Cómo lo hacen las gerencias?	X	Sí. Se realiza una evaluación de cumplimientos de objetivos y a la primera se hace un llamado de atención, a la segunda vez un memorándum y/o suspensión y a

				la tercera se aplica reglamento que puede llegar al despido.
<b>I Planes de Carrera</b>				
61	¿Existe alguna política en la empresa sobre planificación de la carrera profesional? ¿Qué es lo que le gusta y lo que le disgusta de ella?		X	No.
62	¿Se anima a los empleados a autoevaluarse y desarrollar sus carreras profesionales?		X	No. No hablan nada de eso.
63	¿Existen planes para las necesidades futuras del capital humano? ¿Cuáles son?		X	No. Actualmente no está planeado
64	¿Los gerentes planifican las necesidades futuras de capital humano? ¿Cómo?		X	No. Actualmente no está planeado, esto se revisa cuando se incrementa la carga de producción.
65	¿Los jefes ayudan a sus subordinados con planes para prepararlos para futuras responsabilidades? ¿Se hace evaluaciones internas o externas regularmente? ¿Cómo reaccionan los trabajadores?		X	No, No está contemplado actualmente
66	¿Se realizan promociones a los colaboradores? ¿Qué procedimientos se siguen? ¿Cómo se toman las decisiones? ¿Cómo contribuye el departamento responsable por la gestión humana? ¿Cuáles son los cambios que se necesitan? ¿Por qué?	X		Sí. Se evalúa compromiso, pro actividad y cumplimiento de objetivos. A los operarios tienen un programa de re categorización y Se les brinda estabilidad laboral (contrato indefinido) por ley. Mayor interés en la línea de carrera de los empleados
<b>J Monitoreo</b>				
67	¿Se dan explicaciones sobre el lugar y el papel que corresponden al empleado nuevo?		X	Sí. Se realiza una inducción por las áreas con las que va interactuar.

68	¿Se realiza un seguimiento del éxito de la orientación y la ubicación?		X	No. Los entrevistados manifestaron que ninguno en particular.
69	¿Está en marcha algún programa concreto de mejora de la productividad (círculos de calidad, enriquecimiento del puesto de trabajo, gestión de calidad total, etc.)? ¿Qué impresión tiene respecto de su efectividad?	X		Sí. Existe un seguimiento del cumplimiento de los objetivos de calidad planteados por la alta dirección. Si funciona.
70	¿Se realizan encuestas sobre satisfacción en el puesto de trabajo?		X	No. Los entrevistados manifestaron que no se realizaron. Lo que si hay es una encuesta de salida del personal
71	¿Existen programas de círculos de calidad o gestión de calidad total?		X	No. Los entrevistados manifestaron que no se realizaron aún círculos de calidad o gestión de calidad total.
72	¿Hay un sistema de información de gestión humana en funcionamiento?		X	No. Los entrevistados manifestaron que no hay implementado un sistema de información de gestión humana en funcionamiento. Una de las razones que se argumentan es que no cuentan con una persona dedicada para la gestión humana de ESMETAL.
73	¿Se actualizan los expedientes de personal?	X		Sí. Se archivan en el file personal. Los perfiles se revisan anualmente.
74	¿Se realizan entrevistas de salida con los empleados que dejan la empresa?		X	No. Los entrevistados manifiestan que no se realiza entrevistas de salida, lo que si se tiene son las encuestas al finalizar el vínculo laboral.



## Anexo H) Cronograma de Actividades de la Auditoria y Participantes

DIA	HORA	ACTIVIDAD	PERSONAL INVOLUCRADO
Martes 20 de diciembre	8:00 - 9:00	Reunion de apertura	LB / SM
	9:00 - 11:00	Organización de instrumentos de medicion	LB / SM
	11:00 - 13:00	Encuestas a todo el personal	Todo el personal turno dia
	13:00 - 14:00	Refrigerio	
	19:30 - 20:30	Encuestas a todo el personal	Todo el personal turno noche
Miercoles 21 de diciembre	8:00 - 9:00	Elaboracion del protocolo de auditoria	LB / SM
	9:00 - 11:00	Aplicación de las tecnicas grupales (FORD)	1; 2; 3 ;4; 5; 6; 8; 12 y 13
	11:00 - 13:00	Auditoria del potencial Humano	Del 1 al 18
	13:00 - 14:00	Refrigerio	
	14:00 - 16:00	Auditoria del potencial Humano	Del 1 al 18
Jueves 22 de diciembre	8:00 - 9:00	Metodo DELPHI - 1° Fase	1; 2; 4; 5; 6; 7; 11; 13; 14 y 15
	9:00 - 11:00	Reunion de procesamiento y formulacion de 2° Fase	LB / SM
	11:00 - 13:00	Metodo DELPHI - 2° Fase	1; 2; 4; 5; 6; 7; 11; 13; 14 y 15
Lunes 26 de diciembre	18:00 - 22:00	Procesamiento de la informacion Obtenida	LB / SM

### Personal de Esmetal Lurin

Italo Marston	1
Liz Berrospi	2
Christian Rosario	3
Daniel Vasquez	4
Raul Martinez	5
Juan Carlos Alipazaga	6
Italo Juarez	7
Wilfredo Contreras	8
Walter Muñoz	9
Kioshi Oshiro	10
Reynaldo Arias	11
Enzo Pantoja	12
Jumy Reyna	13
Luis Quezada	14
Jose Grados	15
Andres Barrios	16
Boris Benites	17
Obreros	18

## Anexo I) Estructura del Plan de Auditoria del Potencial Humano

Título: Auditoria del potencial Humano

PLAN DE AUDITORIA DEL POTENCIAL HUMANO				
Auditor Lider : Liz Berrospi Garay				Fecha:
Equipo de auditoria: Susan Montero Beramendi				28 de diciembre del 2016
Alcance: Esmetal S.A.C - Planta Lurin				
Hora	Auditor	Area/Proceso	Procedimiento de Auditoria	Personas de contacto
08:00	LB	Reunion de apertura		Gerencia/ Jefes de Area
08:30	LB/SM	Gerencia de produccion	Admision Desarrollo Evaluacion del rendimiento evaluacion del potencial Retribucion Retencion del talento Relaciones laborales Planes de Carrera Monitoreo	Italo Marston
10:00	LB	Ventas	Desarrollo Retribucion Relaciones laborales Planes de Carrera	Thomas Hoffart
11:00	LB	Compras	Desarrollo Retribucion Relaciones laborales Planes de Carrera	Raul Martinez
11:00	SM	Mantenimiento	Desarrollo Retribucion Relaciones laborales Planes de Carrera	Boris Benites
12:00	SM	Almacen	Desarrollo Retribucion Relaciones laborales Planes de Carrera	Reynaldo Arias
12:00	LB	Control de calidad	Desarrollo Retribucion Relaciones laborales Planes de Carrera	Juan Carlos Alipazaga
13:00	SM	Recepcion y Despacho	Desarrollo Retribucion Relaciones laborales Planes de Carrera	Andres Barrios
13:00	LB	RRHH	Desarrollo Retribucion Relaciones laborales Planes de Carrera	Daniel Vasquez
15:00	LB	Proyectos e ingenieria	Desarrollo Retribucion Relaciones laborales Planes de Carrera	Carlos Zegarra
15:00	SM	Administracion	Desarrollo Retribucion Relaciones laborales Planes de Carrera	Christian Rosario
16:00	SM/LB	Produccion y control de la produccion	Admision Diseño de cargos Desarrollo Evaluacion del rendimiento evaluacion del potencial Retribucion Retencion del talento Relaciones laborales Planes de Carrera Monitoreo	Walter Muñoz
17:30	LB/SM	Reunion de coordinacion para reunir los hallazgos en el informe		
18:30	LB/SM	Reunion de cierre		Gerencias y jefes de area

## Anexo J) Informe de Auditoría del Potencial Humano

### INFORME DE AUDITORÍA DEL POTENCIAL HUMANO

**Título:** Protocolo de Auditorio de Potencial Humano

**Objetivo:** Conocer la disponibilidad de recursos y evidenciar cómo se ejecuta la gestión del potencial humano en la empresa a fin de presentar los resultados obtenidos a la gerencia.

Informe N° 01 -2017

**1. Integrantes del equipo auditoria:**

Susan Montero Beramendi

Liz Berrospi Garay

**2. Alcance:**

Diseña, fabrica y suministran estructuras de acero, cumpliendo estándares de calidad exigidos por el mercado.

**3. Resumen de las no conformidades, observaciones, recomendaciones y conformidades.**

Se encontraron: 06 no conformidades, 01 observaciones y 10 recomendaciones.

**3.1.No conformidades**

**3.1.1. Desarrollo**

1° La empresa no cuenta con un programa de formación y desarrollo; las capacitaciones que se realiza son solo por temas de levantamiento de observaciones realizadas de sus clientes.

**3.1.2. Evaluación de Rendimiento**

2° La empresa no realiza evaluaciones de rendimiento del personal.

### 3.1.3. Evaluación de potencial humano

3° La empresa no cuenta con una persona responsable de la gestión humana

4° La empresa dentro de sus actividades no cuenta con alguna persona dirigida a la evaluación del potencial humano de los colaboradores.

### 3.1.4. Monitoreo

5° La empresa no realiza seguimiento del éxito de la orientación y la ubicación del puesto.

6° La empresa no prepara al personal para futuras responsabilidades, no cuenta con una línea interna de sucesión de cargos.

## 3.2. Observaciones

### 3.2.1. Planes de carrera

1° No se prepara al personal para futuras responsabilidades evidenciando que no hay una línea de carrera interna en la empresa para mandos medios y altos (solo se realiza para puestos claves en el caso de empleados y para todo el personal operativo).

## 3.3. Recomendaciones

### 3.3.1. Admisión

1° Establecer un plan de provisiones de colaboradores a fin que la empresa contemple la sustitución o por sucesión de puestos claves.

2° Capacitar a los jefes encargados de las entrevistas para que estas sean orientadas a las competencias requeridas del puesto de trabajo.

### 3.3.2. Desarrollo

3° Implementar un plan de formación, y capacitación y entrenamiento para el personal operativo, mandos medios y gerencia.

4° Establecer métodos de medición de las capacitaciones realizadas a fin que puedan medir la eficacia de ellas

### 3.3.3. Evaluación del Rendimiento

5° No se realiza las evaluaciones de rendimiento a los colaboradores, si bien tiene un sistema de medición basadas en resultados productivos, este no se encuentra documentado la gestión deberá establecer objetivos a fin de escoger una técnica que ayude aporta datos importantes de eficiencia y eficacia del colaborador respecto a su puesto de trabajo.

### 3.3.4. Retribución

6° documentar en procedimiento las responsabilidades definiendo las remuneraciones por puesto de trabajo y criterios de nivelación según la oferta laboral del mercado.

### 3.3.5. Retención de talentos

7° Se debería implementar un plan de retención de talentos formal el cual también incluya a las líneas de mandos medios hasta la alta gerencia.

### 3.3.6. Relaciones laborales

8° Crear medios para que los colaboradores puedan dar sugerencias para la gestión u operaciones de la empresa.

### 3.3.7. Planes de Carrera

9° Establecer una política de planificación de la carrera de los colaboradores, en donde empresa establezca las necesidades futuras de personal.

### 3.3.8. Monitoreo

10° Realizar encuestas de satisfacción de puesto de trabajo con el fin de medir el grado de satisfacción en los puestos de trabajo.

## 3.4. **Conformidad.**

Se encontraron 8 Conformidades

### 3.4.1. Admisión

1° La empresa tiene una política de reclutamiento del personal la cual tiene pruebas de selección de acuerdo al perfil del puesto, para puestos claves contrata una empresa consultora externa para un proceso transparente en los puestos, participando conjuntamente con el área de RRHH.

2° Cuenta con personal de habilidades múltiples el cual puede suplir a otro en caso de una emergencia o vacaciones como lo manifiesta los entrevistados

### 3.4.2. Diseño de cargo

2° La empresa cuenta con un manual de funciones en donde se define los puestos de trabajos, estos son trabajados con el área de recursos humanos y el jefe del área correspondiente

### 3.4.3. Desarrollo

3° La formación de los colaboradores se realiza en las áreas de trabajo.

#### 3.4.4. Retribución

4° En las retribuciones la empresa realiza los pagos en las fechas y los sueldos están acorde con los cargos.

#### 3.4.5. Retención de talentos

5° La empresa realiza procedimientos de retención de talentos para el personal operativo.

#### 3.4.6. Relaciones laborales

6° La empresa cuenta con mecanismos para que los colaboradores se mantengan informado de las actividades y cambios que realiza la organización, hay colaboración por parte de la empresa en los problemas de índoles personal del trabajador.

#### 3.4.7. Planes de carrera

7° La empresa realiza promociones entre sus colaboradores estos se evalúan por el cumplimiento de objetivos, está establecido en un programa de re categorización para personal operativo.

#### 3.4.8. Monitoreo

8° La empresa cuenta con la documentación del personal los cuales se revisan anualmente.

### 4. **Resultados / logros**

Resumiendo, los hallazgos de la auditoria se tiene los siguientes resultados:

#### 4.1. Potencial Humano

Se resumen a continuación:

1° No cuenta con una persona o área de para la gestión humana.

2° No cuenta con una planificación en competencias laborales para la empresa.

3° No hay un plan de formación del personal, este debería estar dirigido a las competencias que se necesitaría en cada puesto de trabajo.

4° De las capacitaciones que se realizan para temas puntuales o de formación estas no son evaluadas motivo por el cual la empresa no puede medir la eficacia de la misma.

5° la Empresa no ha establecido algún plan relacionado con el desarrollo del potencial humano.

6° La empresa cuenta con una comunicación fluida y trabajo en equipo se identifica una comunicación constante en las áreas de trabajo.

7° No se prepara al personal para futuras responsabilidades evidenciando que no hay una línea de carrera interna en la empresa para mandos medios y altos (solo se realiza para puestos claves en el caso de empleados y para todo el personal operativo).

8° Los trabajadores muestran responsabilidad y trabajo en equipo.

9° La empresa establece y difunde oportunamente los compromiso y objetivos claros para todas las áreas y el general de la empresa.

10° La empresa tiene como política de trabajo el desarrollo del personal para tener habilidades múltiples.



11° los trabajadores presentan proactividad y empuje para resolver los problemas de la empresa.

#### **4.2. Forma de trabajo**

Se resumen a continuación:

1° No cuenta no procedimiento de previsiones de cargo de manera formal para puestos que no son claves, este se realiza por cada área de manera independiente.

2° Se cuenta con un procedimiento de reclutamiento de personal, se trabaja con una empresa externa y concluye con la entrevista con el jefe del área quien decide de acuerdo al perfil del puesto y las competencias del entrevistado para el puesto de trabajo.

3° La empresa cuenta con un manual de funciones que permite establecer los requisitos que se necesita para el cargo.

4° No hay un programa de capacitación y/o formación estructurado, solo se realiza capacitación y /o formación de trabajadores en su lugar de trabajo.

5° No presentan una medición ni evaluación de las capacitaciones, los trabajadores podrían no estar aprovechando estas y la empresa no está obteniendo el retorno de esto.

6° El Rendimiento se mide por productividad y cumplimiento de objetivo, los entrevistados manifiestan que los bonos de producción son motivadores.

7° La empresa cumple con las retribuciones de acuerdo a ley.

8° El enfoque de la empresa en la retención de talentos le da prioridad al personal operativo re categorizándolo y dando bonos e incentivos económicos, según lo manifestado por los entrevistados el personal empleado y de mando medios no cuenta con estos beneficios y genera un clima de disconformidad con la situación; le empresa debería contemplar la inclusión de todos los trabajadores.

9° Se observa en la empresa relaciones positivas entre los empleados de la organización.

10° Los entrevistados muestran su interés en mayor cantidad de capacitaciones para la mejora de la gestión.

11° Se cuenta con un manual de funciones (MOF) que permite establecer los requisitos que se necesita para el cargo.

12° Se cuenta con una revisión programada de perfiles de cada puesto de trabajo, este se revisa todos los años y está a cargo del área de RRHH en conjunto con los jefes de cada área

13° La empresa cuenta con certificaciones internacionales de buenas prácticas de trabajo; tiene procedimientos establecidos para todas sus operaciones.

14° No cuenta con mecanismos para medir la satisfacción de los colaboradores en su centro de trabajo

15° No se implementado un programa ni metodología estructurada que identifique las necesidades de las capacitaciones; estas deben ser por áreas o equipos de trabajo.

16° No se tiene implementado Planes de carrera del personal no formalizados o estructurados, no existe un mapa estratégico de los planes de carrera de las personas definidos en la empresa.

17° No se tiene implementado Círculos de calidad o gestión de la calidad total; no se cuenta con el Sistema Integrado de Gestión, no se tiene contemplado un programa de mejora continua.

18° Se cuenta con encuestas de salidas, el personal cesante realiza una encuesta de salida, con ello la empresa tiene una retroalimentación de las razones o motivos por las cuales la persona abandona la empresa y si esta se encuentra apta para retornar.

#### **4.3. Medios para el trabajo**

Se resumen a continuación:

1° Se tiene implementado un sistema de información, se mantiene informado al personal sobre temas relacionados a la organización, se realiza mediante reuniones, correo, publicaciones en los periódicos murales.

2° No se tienen implementado un sistema de información sobre gestión humana o del personal, la comunicación podría mejorar a través de talleres de comunicación eficaz.

3° No se tiene implementado un área de gestión humana o del personal.

4° No se cuenta con una personal responsable de realizar la evaluación del potencial humano

5° Se tiene implementado un mecanismo para apoyar a las personas cuando estas tienen problemas de índole personal, familiar, afectiva, etc.; se les da facilidades como permisos, adelanto de vacaciones, licencias con goce para casos puntuales, inclusive se les brinda apoyo económico y/o préstamos personales sin ningún interés o mora.

