

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN DEL TALENTO  
HUMANO PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN  
UNA EMPRESA PRODUCTORA DE KING KONG**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
INGENIERO INDUSTRIAL**

**AUTOR**

**STEPHANIE PATRICIA CAJAN POLO**

**ASESOR**

**ANNIE MARIELLA VIDARTE LLAJA**

<https://orcid.org/0000-0002-8948-2899>

**Chiclayo, 2021**

**PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN DEL  
TALENTO HUMANO PARA INCREMENTAR LA  
PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA PRODUCTORA  
DE KING KONG**

PRESENTADA POR:

**STEPHANIE PATRICIA CAJAN POLO**

A la Facultad de Ingeniería de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el título de

**INGENIERO INDUSTRIAL**

APROBADA POR:

**Cesar Ulises Cama Pelaez**

PRESIDENTE

**Edward Florencio Aurora Vigo**

SECRETARIO

**Annie Mariella Vidarte Llaja**

VOCAL

## **Dedicatoria**

La presente investigación, está dedicado a mis padres, que me tuvieron paciencia en este camino de esfuerzo, por alcanzar mi objetivo de ser una ingeniera, a mi abuela que lamentablemente partió el año pasado, y hubiese estado alegre de verme triunfar en mi carrera universitaria. Y a todas las personas, en especial a aquellos estudiantes, que pasan por un estado de afectación en su salud mental, yo sé lo que se siente, el creer que no puedes más, sin embargo, uno debe tener confianza en sí mismo, ese es el máximo poder de una persona.

## **Agradecimientos**

En primera instancia, agradezco mucho a mi asesora, Ingeniera Annie, sus observaciones constructivas y paciencia, me ayudaron en el desarrollo del presente trabajo. Así mismo, estoy agradecida con mis mejores amigos, ellos fueron un factor importante, estuvieron para mí, en mis momentos de crisis, motivándome a seguir adelante. Jimena, Pamela, gracias por esas charlas terapéuticas, gracias por su amistad.

## Índice

<b>Resumen .....</b>	<b>7</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>8</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>9</b>
<b>Revisión de literatura.....</b>	<b>10</b>
<b>Materiales y métodos.....</b>	<b>14</b>
<b>Resultados y discusión.....</b>	<b>15</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>32</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>32</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>34</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>36</b>

## Lista de tablas

Tabla 1. Índice de rotación del personal en base a renuncias en el año 2019 .....	16
Tabla 2. Índice de ausentismo laboral en el año 2019 .....	17
Tabla 3. Productividad laboral en el año 2019.....	17
Tabla 4. Impacto económico de rotación de personal en el año 2019.....	20
Tabla 5. Impacto económico de ausentismo laboral en el año 2019.....	21
Tabla 6. Representación del impacto económico de la problemática en el año 2019.....	21
Tabla 7. Herramientas de gestión del talento humano .....	22
Tabla 8. Valores para el análisis jerárquico de factores .....	22
Tabla 9. Ranking de factores.....	23
Tabla 10. Problemas- Propuestas .....	24
Tabla 11. Cuestionario de revisión de la misión .....	25
Tabla 12. Propuestas de mejora para el desarrollo de las competencias .....	27
Tabla 13. Cuadro comparativo del antes y después de la propuesta de mejora .....	28
Tabla 14. Beneficios con el incremento del 15% de la propuesta.....	29
Tabla 15. Flujo de caja anual de la propuesta de mejora .....	30

## **Lista de figuras**

Figura 1. Impacto de los problemas de ausentismo laboral y rotación del personal en la productividad.....	18
Figura 2. Diagrama Ishikawa de la empresa .....	19

## Resumen

El propósito del estudio presentado fue de facilitar a la empresa MBN Exportaciones Lambayeque & CIA S.R.L una propuesta para mejorar su gestión del talento humano que contribuirá en el incremento de la productividad, el desarrollo de los procesos que se alinearan con la misión y visión, contar con personal apropiado que desarrollo los objetivos y disminuir los problemas presentados como el ausentismo laboral y la rotación del personal. Para esto se llevó a cabo el diagnóstico de la actual situación por la que pasa la empresa, y así poder identificar el nivel de desempeño laboral mediante una encuesta realizada al personal, asimismo gracias al análisis de los documentos proporcionado por la empresa, se determinó los índices de rotación, ausentismo y productividad. Luego se determinó mediante la elaboración de un diagrama, los problemas en la empresa para su posterior cuantificación económica. Posteriormente al diagnóstico, se desarrolló la evaluación de las alternativas de solución para el incremento de la productividad mediante un ranking de factores que permitió la elección de la mejor propuesta. Asimismo, se desarrolló la propuesta de mejora en base a la alternativa escogida utilizando la metodología de gestión por competencias, un programa de recompensas por logros obtenidos, programas de motivación y desarrollo del talento humano. Seguidamente de la propuesta se logró identificar el porcentaje de incremento de la productividad mediante la aplicación del proceso de validación por expertos utilizando el método Delphi, en donde se determinó un incremento del 15% en la productividad. Por último, se desarrolló la evaluación económica de la propuesta en donde se concluyó que al implantarla sería rentable debido a que la tasa interna de retorno económica (TIRE), fue del 23,90%, un valor actual neto económico (VANE) de S/.128 542,86 soles, y un Costo/Beneficio de 1,519 soles.

**Palabras clave:** productividad, gestión del talento humano, gestión por competencias.

## Abstract

The purpose of this research work was to provide the company MBN Exportations Lambayeque & CIA SRL with a proposal to improve the management of human talent that will contribute to the increase in productivity, the development of processes that are aligned with the mission and vision, have adequate personnel that allows the achievement of the objectives and reduce the problems presented such as absenteeism and staff turnover. For this, a diagnosis of the current situation of the company was carried out in order to identify the level of work performance through a survey carried out to the staff, also thanks to the analysis of the documents provided by the company, the rates of rotation, absenteeism and productivity were determined. Then it was determined by making a diagram, the problems in the company for subsequent economic quantification. After the diagnosis, the evaluation of the alternative solutions for the increase in productivity was developed through a ranking of factors that allowed the choice of the best proposal. Likewise, the improvement proposal was developed based on the chosen alternative using the competency management methodology, a reward program for achievements obtained, motivation programs and development of human talent. Following the proposal, it was possible to identify the percentage of increase in productivity by applying the validation process by experts using the Delphi method, where a 15% increase in productivity was determined. Finally, the economic and financial evaluation of the proposal was developed, where it was concluded that the implementation of the proposal would be profitable because the internal rate of return was 23,90%, a NPV of S/ S.128 542,86 soles and a Cost / Benefit of 1,519 soles.

**Keywords:** productivity, talent management, competency management

## Introducción

Actualmente en el mundo empresarial, donde se tiene una creciente competitividad por parte de los mercados, las organizaciones están realizando una inspección cada vez más exhaustiva sobre las estrategias para fortalecer sus fortalezas y poder mejorar o corregir sus errores. Por lo tanto, el desarrollo de una gestión del talento humano es de suma importancia debido a las ventajas competitivas para la empresa que desarrolla esta gestión, en donde se utiliza aquellos elementos importantes para el crecimiento, llamado capital humano; por lo cual, es objetivo de la organización que fortalezca el capital humano para un mayor crecimiento de la organización.

Para analizar ello, se inició identificando la problemática, donde se encontró que, las PYMES están sufriendo problemas en la adaptación al mercado global debido al temor que genera el cambio para implementar nuevas formas de trabajo e innovación [1]. La mayoría de estas empresas prefieren mantenerse en su actual estado por el miedo. Para poder pensar primero en la calidad de los productos o servicios, es necesario tener primero calidad en las personas, esa es la base de todas las calidades, puesto que permitirá tener calidad en los distintos departamentos, logrando así la calidad en los procesos [2]. Es por esto que aquellas organizaciones que son indiferentes a realizar mejoras en la gestión del talento humano están iniciando una creciente falta de ventajas frente a la competencia, por lo que se debe enfocar en el cambio de su mentalidad e implantar aquellas herramientas que mejoren la cultura organizacional.

De igual forma, en la guía de procedimientos para la evaluación de competencias presentada por Sineace [3], precisa que para gestionar correctamente el talento humano se tiene que evaluar las competencias profesionales a través de los principios de validez, transparencia, confiabilidad y confidencialidad, de manera que facilite y proporcione pruebas verídicas de la evaluación de las competencias laborales.

Por otro lado, en nuestro país se está incrementado el número de personas o empresas que generan empleo y llevan a la economía a flote, por medio de las creaciones de micro y pequeñas empresas tanto a un nivel urbano como rural; por lo que en una encuesta realizada por la INEI denominada “Encuesta Nacional de Hogares” reflejo que en el año 2018 la cantidad de personas con puestos de trabajo llegó a la suma de 16 776 500 peruanos.

Ante esta perspectiva de personas y empresas que contribuyen con mayor generación de empleo en el Perú, se analizó que en el departamento de Lambayeque se produce un dulce denominado King Kong en donde existen un aproximado de 11 fábricas en el lugar. Una de estas empresas es la “MBN EXPORTACIONES LAMBAYEQUE & CIA SRL”, que viene realizando sus actividades desde 1970 y dedicada a la producción del alfajor gigante, producto bandera del mercado lambayecano.

La empresa se ha ido desarrollando con los cambios y transformaciones que el entorno, mercado y consumidores han requerido. Sin embargo, el desempeño laboral se ha visto afectado. Los colaboradores de la empresa aseguraron estar predispuestos a abandonar sus actividades con la finalidad de encontrar mejores trabajos en el mercado, así mismo, en la empresa el 31,8% de sus trabajadores afirmaron no sentirse motivados para lograr los objetivos a cargos, por consecuencia de ello el 9,1% no llegaron a cumplir a tiempo sus actividades influyendo esto en un descenso de su productividad. Asimismo, la organización está sufriendo un cambio de acuerdo al mercado y las demandas de los consumidores, pero el desempeño laboral de la empresa ha sido uno de las falencias más evidentes, en donde se tiene un alto índice de rotación del personal. Este índice está logrando un nivel importante que generan pérdidas económicas, puesto que llega a ser casi del 50%. Asimismo, se encontró una serie de problemas que no solamente generan que los colaboradores roten, si no también lleguen a ausentarse y no justificar sus faltas.

Gracias a estos datos se puede determinar que el índice de ausentismo en el 2019 llegó a ser de 3,34%. De acuerdo a todos estos problemas mencionados, el índice de productividad de la empresa se vio afectado y no se llega a cumplir con el nivel óptimo establecido por la empresa de 3 kg por hora-hombre. Ejemplo claro es la productividad promedio del 2019, la cual asciende a un 2,04Kg por hora hombre. Asimismo, durante los meses del año mencionado se detalló la influencia de los altos índices de rotación y ausentismo con la reducción y variación mensuales de la productividad.

Debido que la empresa mencionada no tiene un área de recursos humanos establecida, las actividades que deberían gestionar el talento humano se vienen realizando de una manera empírica como la contratación, reclutamiento del personal. Cabe recalcar que tener talento para un determinado puesto de trabajo requiere de un grado determinado de competencias, asimismo no basta sólo con tenerlas, es necesario que se trabajen en ellas para lograr un grado de mejora. Dicho esto, la gestión del talento humano, al ser factible su aplicación para empresas que busquen incrementar su productividad, nace el presente estudio con el fin de contestar nuestra pregunta de investigación ¿Cómo mejorar la gestión del talento humano para incrementar la productividad en una empresa productora de King Kong? Para esto se llegó el planteamiento del estudio que tendrá un enfoque en la gestión del capital humano, dónde el objetivo general de esta investigación es proponer una mejora en la gestión del talento humano en una productora de King Kong para incrementar su productividad, por lo que se desarrollará los objetivos específicos, diagnosticar el nivel de desempeño laboral en la empresa, evaluar las alternativas de solución para incrementar la productividad, elaborar la propuesta de mejora bajo la metodología seleccionada, y finalmente realizar una evaluación económica de la propuesta.

Es así que, como justificación, la presente investigación permitirá relacionar la influencia de la aplicación de un modelo de gestión del talento humano, con respecto a la productividad laboral. Al proponer alternativas de solución, que conlleve a perfeccionar el desempeño laboral, disminuyendo el ausentismo y disconformidad de los trabajadores, maximizando el capital humano, reduciendo los costos del recurso humano, así mismo, utilizando una metodología de trabajo, que establezca un lazo estrecho entre la empresa y los trabajadores, formando y desarrollando sus competencias. Del modo que nacerán trabajadores con liderazgo, habilidades y competencias con un bajo costo. Con el fin de sentar las bases para futuras investigaciones relacionadas con el tema y contexto.

## **Revisión de literatura**

Rojas [7] en su artículo “Gestión del talento humano y su incidencia en la productividad laboral del personal operativo en la empresa FISIM SAC Huánuco – 2015”, en donde se tuvo el objetivo de identificar la incidencia del comportamiento del personal de acuerdo a la productividad laboral de la empresa. La investigación de tipo descriptiva – correlacional, fue de una población de nueve tragamonedas, con una muestra conformada por la empresa “FISIM SAC”. Asimismo, los datos fueron analizados mediante un cuestionario y una guía de observación, para luego ser procesados con el soporte de la estadística descriptiva y presentados en cuadros, tablas y graficas con frecuencias absolutas y relativas. Los resultados mostraron que 87,5% consideran necesario realizar una selección y evaluación de las competencias del personal; 81,25% se debe planificar y respetar el MOF; y 87,5% se debe capacitar y evaluar al personal. Se logró demostrar que la variable independiente (GTH) posee una ocurrencia característica en la variable dependiente (productividad laboral), de tal forma que se propuso una gestión basada en competencias, la cual permitió planificar el proceso de

selección y contratación teniendo en cuenta los conocimientos y competencias que se requieren, se evaluó el desempeño identificando las brechas entre el nivel solicitado y efectivo, para finalmente desarrollarse las competencias de los trabajadores a fin de que su productividad incremente.

Por otro lado, Miño et al [8]. en su artículo “Implementación de un modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar la productividad”, su metodología inició con el análisis de la actual situación de la organización, se utilizó la herramienta del diagrama de Ishikawa, posteriormente se realizó el modelo diseñado en base a competencias a través de la elaboración de perfiles de cargo y la evaluación de un test de personalidad de 16 factores. Con el modelo se logró una reestructuración recomendable en los puestos de labores, optimizando la función de cada colaborador en su puesto de trabajo, tal que la producción incrementó en un 3,4%, teniendo como consecuencia un incremento en la productividad.

Considerando el trabajo de titulación desarrollado por Velasco [9] “Propuesta de un modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar la productividad de la empresa de productos Alimenticios Santillán y Oleas Prasol”, propuso el establecimiento y desarrollo de una gestión basada en competencias para mejorar la productividad en la empresa. Primero se diagnosticó, mediante los instrumentos de la observación y entrevista al gerente de la empresa, asimismo se elaboró un diagrama Ishikawa y Pareto, para conocer la problemática existente, junto con los tiempos elevados de producción de los productos con mayor rotación. La productividad por parte de mano de obra fue de 5 529 L de leche por operario al mes. También se empleó un test de personalidad de 16 factores que fue validada

por el Alfa de Cronbach. Como propuesta de mejora con el modelo de gestión de talento humano se elaboró los perfiles de cada puesto de trabajo, mediante los formatos propuestos se logró dar un apropiado sistema documental para los subprocesos de reclutamiento, selección, incentivos y evaluación de desempeño. Se incrementó la productividad a 7 100 L de leche por operario al mes, y se concluyó que la productividad aumentó en un 4,13 %.

En la investigación para optar por el grado de título “Estrategias de gestión del talento humano en MIPYMES sector diseño y su incidencia en la competitividad” desarrollada por García [10], se propuso como objetivo de estudio el analizar la incidencia del talento humano sobre la competitividad en las empresas del rubro diseño y desarrollar aquellas actividades que ayuden a mejorarla. La metodología inició con la indagación de la información en diferentes buscadores web; para poder definir aquellas condiciones que generan cambios en la productividad de una empresa, se determinó, según la búsqueda de varios analistas, que la gestión del talento humano llega a ser una de ellas. Luego de determinar esto, se planteó los distintos tipos de gestión por conocimientos, competencias, talento y procesos. Finalmente, se concluyó que la gestión por competencias es el modelo que mejor encaja en las MIPYMES del sector diseño, puesto que se les asigna un valor determinado a las personas que conforman la organización. Así mismo, Srivastava [11] en su artículo titulado “Developing competency model using Repertory Grid Technique: The case of Spinning Master”, se tuvo como objetivo el desarrollar un modelo de competencias, utilizando la técnica de cuadrícula de repertorio (Repertory Grid), en una empresa textil de la India. El análisis de datos dio como resultado la identificación de tres grupos de competencias, siendo estas: Habilidades interpersonales con la ponderación más alta de un 55%, seguido de la eficiencia operativa con un 37% y los rasgos individuales con un 8%. Cada grupo representa un conjunto de competencias relacionadas, las habilidades interpersonales están compuesto por tres competencias que son: liderazgo, comportamiento interpersonal y

comunicación interpersonal, el grupo de eficiencia operativa consta de cuatro competencias, siendo estas: utilización de la máquina, conocimientos y habilidades laborales, gestión y documentación, finalmente los rasgos individuales constan de dos competencias: honestidad y trabajo duro. Es así que gracias a la técnica RepGrid permitió identificar las competencias que requiere la empresa textil, basado en el análisis de datos cualitativos y cuantitativos, se desarrolló un modelo que describe las competencias, asignando una ponderación respecto a su importancia.

Un modelo de la gestión del talento humano consiste en el manejo efectivo de las potencialidades que tienen los miembros de una organización, para generar un cambio en beneficio de sí mismo y del entorno. De este modo las organizaciones que trabajan bajo este modelo, deben integrarlos a su vida diaria y continua, para más adelante poder llegar a meta que se ha propuesto [4]. Se trata de seis fases que la gestión del talento humano considera:

- . Admisión de personas: Es la persona o el área encargada del proceso de reclutamiento y de seleccionar al personal.
- . Aplicación de personas, División de cargos y salarios: Muestran las distintas funciones que el personal va a cumplir, a esto se suma los procesos de inducción, la presentación del organigrama y la evaluación que se le a hacer en su desempeño laboral
- . Compensación de las personas: Se determina como la remuneración que va a recibir las persona por el cumplimiento de sus funciones, los incentivos y beneficios que obtendrá.
- . Desarrollo de personas: Se tiene en cuenta el avance de la organización a través de las capacitaciones que se harán.
- . Retención de personas: Se crean estrategias, las cuales se van a aplicar al personal para que se comprometa con la organización, tomándose en cuenta, la higiene, la salud en el trabajo y las relaciones en el trabajo.
- . Evaluación de personas: Se muestra cómo se hará la evaluación al personal y su desempeño, usando bases de datos y un sistema donde de informe a la gerencia.

Por su parte, para conocer una organización, el primer paso es conocer su cultura. La orientación que una empresa sigue, bajo las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día, se le conoce como cultura organizacional. Schein [5] . Dicho esto, la cultura es una manifestación de las normas, valores y también del clima organizacional de la empresa.

La calidad del ambiente laboral está asociada, con la actitud que tienen los colaboradores, la manera como trabajan, su interacción entre ellos, su compromiso con la entidad, la relación con la maquinaria y con sus respectivas características propias de cada una. El tener como resultado un buen clima laboral está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la empresa. [4]

El actuar de los colaboradores de una empresa es muy compleja y a su vez es dependiente de indicadores, y uno de los que más resalta, es la motivación. Es así que la motivación funciona con fuerzas impulsoras. La teoría motivacional más conocida es la de Maslow, y se basa en la jerarquía de las necesidades humanas.[12]

- . Necesidades fisiológicas: Son muy significativas para el ser humano, por ejemplo: la alimentación, las exigencias biológicas y que en general el individuo le es necesario parasobrevivir.
- . Necesidades de seguridad: Influencian en el individuo para busque protegerse, en un área donde pueda sentir seguridad, sin dificultades que atenten contra su tranquilidad.
- . Necesidades sociales: Las personas necesitan aprecio, que sean aceptadas, amor y amistad, la actitud de recibir y dar cariño, es un factor muy resaltante en el comportamiento del ser humano.

. Necesidades de aprecio: Aquí están incluida la autoestima, la felicidad consigo mismo, tenerse confianza, y todo esto con el fin de desarrollar los sentidos.

. Necesidades de autorrealización: Todos los seres humanos tienen una meta por el cual se sienten motivados a sacar todo tu potencial y poner en práctica sus habilidades.

Así mismo, Gómez y Ramon [6], relacionan la motivación con los factores que hace que una persona actúe, y se clasifican en tres tipos: motivación extrínseca, es el deseo de actuar de cierta manera, esperando las posibles recompensas externas que se puedan recibir; motivación intrínseca, es la motivación de realizar algo, basado en el disfrute de la conducta y motivación trascendente, consiste en realizar una acción, dejando de lado los beneficios materiales.

Cabe señalar que el desempeño laboral es el valor que se espera de un individuo hacia la empresa. Para el desempeño de un puesto de trabajo se requerirá una cierta cantidad de conocimientos y competencias, es así que se logrará el talento requerido. [7]

Por su parte este se puede ver afectado por el índice de ausentismo laboral, es decir la medición de las ausencias de los trabajadores en sus puestos de trabajo respecto al total de horas trabajadas [4]. Se tienen tres tipos de absentismos los cuales son:

- Presencial: Sucede cuando el colaborador hace actos de los cuales no están dentro de sus funciones de acuerdo al puesto que pertenece.
- Justificado: El colaborador avisa que va a faltar a su puesto de trabajo, especificando las causas de su inasistencia, y de entre de esas causas, las más comunes son por enfermedad, muerte de un familiar o nacimiento, etc.
- Injustificado: El trabajador falta de manera injustificada, sin aviso anticipado y la entidad empieza a suponer el abandono del trabajo, y esta conlleva a la consecuencia del despido por parte de la organización.

Así mismo, la rotación del personal es el flujo de ingresos y separaciones de los integrantes de una organización, la cual puede salirse del control, cuando las separaciones por iniciativa de los trabajadores aumentan de volumen. [4] Chiavenato, afirma que un índice de rotación elevado refleja que no se logra retener, ni aprovechar adecuadamente los recursos humanos, generando impactos económicos. Por el contrario, el índice ideal consiste en que la organización pueda retener a sus colaboradores de buena calidad y suplantar a aquellos que tienen un desempeño difícil de corregir dentro de un programa asequible y económico.

En cuanto a un modelo de gestión por competencias, Alles [7], se basa en tres pilares fundamentales: selección, para que, a partir de ello, solo ingresen personas que tengan las competencias deseadas; evaluación del desempeño, para conocer los grados de competencias de cada integrante de la organización y finalmente el desarrollo de las mismas. Por lo tanto, es necesario analizar el grado que una persona posee de cada competencia, de este modo una vez conocida la brecha entre el nivel requerido y el nivel existente, se podrán realizar acciones de mejora para reducir el bajo desempeño, incrementando la productividad laboral. Las ventajas de este modelo son: la integración de los procesos de gestión de recursos humanos, alineación con las estrategias organizacionales, gestionar de forma eficaz el desempeño laboral, aumentar la competitividad de los trabajadores, incrementar la motivación laboral y productividad. [8]

Por otro lado, Prokopenko [9] sostiene que un elemento fundamental en el mejoramiento de la productividad, es la calidad en la mano de obra, su administración y sus condiciones de trabajo, ya que se ha confirmado que la elevación de la productividad se lleva de la mano con el mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo. Los factores internos de la productividad en una empresa, se clasifican en dos grupos: duros, no son muy fáciles de cambiar y requieren de inversiones financieras más fuertes, y están los factores internos blandos, cuyo principal recurso y componente central para el mejoramiento de la productividad, son las personas, es posible mejorar la productividad con la cooperación y participación de los trabajadores.

La productividad laboral es una cifra clave que expresa el desempeño laboral promedio de los empleados durante un cierto período de tiempo. Muestra la relación entre la mano de obra y el resultado obtenido. Esto ayuda a las empresas a analizar en qué áreas deben desarrollarse medidas para mejorar la productividad laboral. [10]

Así mismo, Prenati [11], para aumentar la productividad laboral recomienda una serie de acciones como la capacitación del talento humano, los empleados bien capacitados se desempeñan mejor y cometen menos errores, permitirles desarrollar sus propias ideas puede optimizar de forma independiente los productos y procesos. Del mismo modo, crear sistemas de incentivos: En ciertas áreas (pero no en todas), puesto que las recompensas o bonificaciones financieras pueden tener un efecto motivador, ya que el mayor desempeño del empleado tiene un efecto directo en su billetera. Además, el promover una buena gestión del tiempo: Se debe ayudar a sus empleados a priorizar su tiempo y evitar distracciones. Por otra parte, proporcionar lugares de trabajo ergonómicos: Los empleados sanos que se sienten cómodos en el lugar de trabajo se desempeñan mejor a largo plazo. Cumplir con el descanso y el horario laboral: Los empleados deben tener suficientes descansos, respete sus horas de trabajo y los fines de semana. Esto lo mantendrá productivo a largo plazo. Ofrecer modelos de horarios de trabajo flexibles: Si los empleados pueden ajustar sus horas de trabajo a sus propias necesidades y a su biorritmo, estarán más motivados y serán más productivos durante sus horas de trabajo. Finalmente se debe mostrar agradecimiento: Los empleados que se sienten valorados están más motivados y satisfechos y se desempeñan mejor.

## **Materiales y métodos**

El tipo de investigación según el enfoque es cuantitativo debido al concepto planteado por Hernández, Fernández y Baptista [12]. Se describe como al método común para recopilar datos en un contexto de investigación práctica; y sobre la base de los datos recopilados; es posible verificar las hipótesis predefinidas. Según el diseño de investigación se considera no experimental puesto que solo se examina la correlación de la variable independiente y dependiente, sin manipular cualquiera de ellas. Añadiendo a ello, muestra un corte transversal por recolectar los datos en un determinado contexto. Así mismo la investigación es de tipo propositiva por ofrecer información pertinente a partir de un diagnóstico, y a partir de ello se brindan posibles soluciones al problema de estudio [13].

Por otro lado, el método de investigación que se tomó en cuenta es el método deductivo lo cual permitió precisar la realidad actual que atraviesa la empresa MBN Exportaciones Lambayeque & CIA SRL. Para el diagnóstico de la empresa se utilizó distintos instrumentos para recopilar la información, empezando por la realización de la encuesta validada, al personal de la empresa. Esta técnica permitió identificar el nivel de satisfacción del colaborador respecto al clima laboral de la empresa. Asimismo, se realizó el análisis documental de la empresa en la que se revisó distintos informes como

los de producción, registros de asistencia, registro de renuncias, para poder realizar cálculos de productividad de mano de obra, índice de rotación del personal, tasa de abandono y ausentismo laboral. Toda esta información fue evaluada dentro del periodo anual del 2019.

Para el diagnóstico de la empresa, se identificó los problemas y sus causas principales mediante la elaboración del diagrama causa-efecto, y cómo influyen en la productividad y su impacto económico. Posteriormente se estudió las posibles alternativas de solución para incrementar la productividad en la empresa, empleando una matriz de comparación de las herramientas de gestión, y se evaluó la puntuación de cada herramienta a través del análisis de ranking de factores.

Así mismo se realizó una investigación bibliográfica sobre la gestión por competencias como propuesta de mejora, para disminuir el índice de rotación y ausentismo laboral, de tal forma que se incremente la productividad laboral en la empresa. Finalmente se realizó una evaluación económica de la propuesta, empleando indicadores como el VANE, el TIRE y la Tasa de recuperación.

## **Resultados y discusión**

Como primer objetivo, se realizó el diagnóstico del nivel de desempeño laboral en la empresa. En relación con las fases del modelo de gestión del talento humano, respecto a la admisión de personas, se observó que, según el organigrama, al ser una empresa familiar, no está constituida por un responsable en el área de recursos humanos, puesto que, no existen procedimientos detallados del talento humano y los perfiles de puestos de trabajo actuales, no definen las competencias que la empresa requiere para alcanzar sus objetivos estratégicos. (ver anexo 6). No obstante, se precisó mediante un flujograma, el modelo vigente de gestión de talento humano, iniciando por el proceso de selección del personal, en donde de manera empírica el colaborador de la gerencia, recibe la petición de requerimiento de personal por parte del jefe de planta; es así que se realiza la convocatoria de trabajo en el mercado, se describe el puesto de trabajo requerido, se realiza la entrevista a los candidatos, donde se excluyen a los que no cumplen los requisitos, asimismo se selecciona a los postulantes que si cumplen con el perfil de puesto, otorgándoles un contrato, y de este modo concluye su proceso. (ver Anexo 2) En cuanto a la producción del King Kong, se registró la producción total del año 2019 de las diez presentaciones de King Kong que produce la empresa. Por otro lado, en relación a la fase de aplicación del personal, se realizó una encuesta a 22 trabajadores del área de producción, respecto al clima laboral (ver Anexo 12). Concluyendo que, el 9,1% de los trabajadores manifestaron estar en desacuerdo con supuesto de trabajo, el 27,3% de trabajadores afirmaron, nunca haber recibido capacitaciones y entrenamiento para realizar su trabajo, así mismo, el 45,5% manifestaron nunca haber sido reconocidos por su esfuerzo y trabajo, consecuente a ello, sólo el 9,1% ha estado dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando ha sido necesario, es así que el 9,1% de los trabajadores no han alcanzado a cumplir con las métricas de producción programada. Respecto a la variable de ambiente físico, el 36,4% manifestaron estar totalmente en desacuerdo con el espacio donde ellos laboran, porque no está acondicionado para realizar sus actividades, así mismo, el 72,4% afirmó tener estrés laboral.

Asimismo, en cuanto a la retención de personas, la empresa presenta índices de rotación, del 50% respecto a las renuncias, en el año 2019, se registró un total de 11 renuncias, como se puede observar en la tabla N°1.

**Tabla 1. Índice de rotación del personal en base a renuncias en el año 2019**

Indicador	ÍNDICE DE ROTACIÓN DEL PERSONAL												
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Total Anual
Baja Empleados activos	4	1	0	0	2	0	1	1	0	1	1	0	11
Índice de Rotación de Personal	17,39%	5%	0%	0%	10%	0%	4,76%	4,55%	0%	4,76%	4,76%	0%	50%

Fuente: MBN Exportaciones Lambayeque & CIA SRL

Para calcular el índice de rotación laboral, Chiavenato [4], estableció la siguiente fórmula:

. R= Renuncias espontáneas (por iniciativa de los empleados)

.  $N1+N2+\dots+Nn$ = Sumatoria del número de empleados al inicio de cada mes

. n= Número de meses en el periodo

$$\text{Índice de rotación de personal respecto a renuncias} = \frac{R * 100}{\frac{N1 + N2 + \dots + Nn}{n}}$$

$$\text{Índice de rotación del personal respecto a renuncias} = 50\%$$

El índice de rotación de personal respecto a las renuncias es del 50%, esto debido a las posibles causas como falta de motivación e incentivos laborales, no existen oportunidades de crecimiento profesional, entre otras.

Al mismo tiempo, la empresa registra las horas laboradas todos los meses de acuerdo al número de trabajadores que tienen, pero todos los meses cuenta con un problema de ausentismo laboral debido a faltas tanto justificadas como injustificadas por parte del personal. Estas faltas hacen que el número de horas trabajadas disminuyan y se tenga menos producción mensual. A continuación, se muestra el cuadro del índice de ausentismo laboral por cada mes que incurre la empresa y las horas trabajadas por todos los meses del año 2019.

Se tiene como resultado que el índice promedio de ausentismo laboral anual es de 3,34%, en donde los meses con más ausentismo son los de enero, agosto, setiembre y noviembre como se observa en la tabla N°2

**Tabla 2. Índice de ausentismo laboral en el año 2019**

Mes	Cantidad de trabajadores al mes	Turno de trabajo (h)	Días laborales al mes	Horas programadas de trabajo	Total horas de ausentismo	Índice
Enero	23	8	27	4 968	248	4,99%
Febrero	20	8	27	4 320	224	5,19%
Marzo	22	8	27	4 752	0	0%
Abril	23	8	27	4 968	184	3,70%
Mayo	20	8	27	4 320	88	2,04%
Junio	22	8	27	4 752	112	2,36%
Julio	21	8	27	4 536	0	0%
Agosto	22	8	27	4 752	296	6,23%
Setiembre	22	8	27	4 752	248	5,22%
Octubre	21	8	27	4 536	184	4,06%
Noviembre	21	8	27	4 536	280	6,17%
Diciembre	21	8	27	4 536	8	0,18%
Total					1 872	3,34%

Fuente: MBN Exportaciones Lambayeque & CIA SRL

Se calculó la productividad laboral en base a la mano de obra, se consideró la cantidad de kilogramos producidos en los meses del año 2019 y el total de horas hombres trabajadas. Se tomó en cuenta la cantidad de trabajadores que laboraron al mes, la cantidad de horas de la jornada laboral (8h) y los días que se trabajan al mes en la empresa. De este modo se llegó a determinar la cantidad de horas hombres empleadas para la producción.

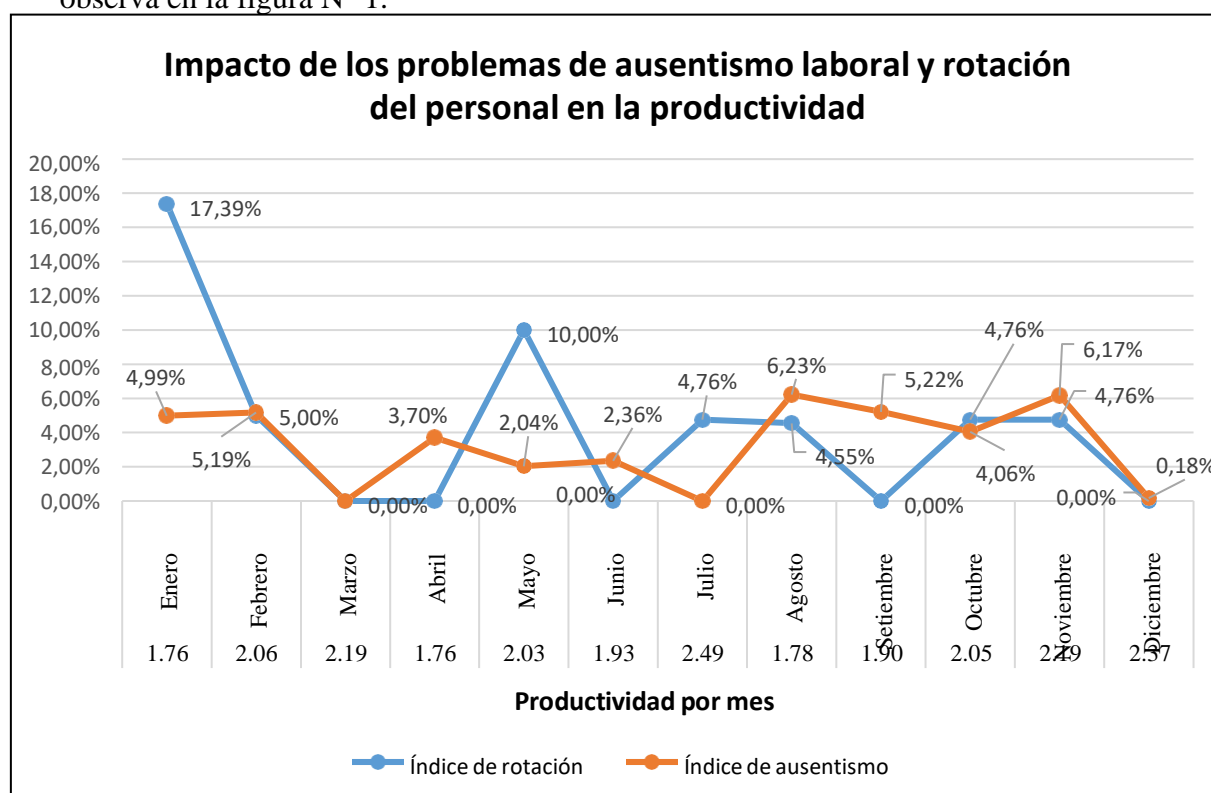
**Tabla 3. Productividad laboral en el año 2019**

Mes	Cantidad producida Kg	H-H trabajadas	Productividad
<b>Enero</b>	8 759,6	4 968	1,76
<b>Febrero</b>	8 892,96	4 320	2,06
<b>Marzo</b>	10 394,6	4 752	2,19
<b>Abril</b>	8 740,6	4 968	1,76
<b>Mayo</b>	8 759,8	4 320	2,03
<b>Junio</b>	9 183,68	4 752	1,93
<b>Julio</b>	11 288,32	4 536	2,49
<b>Agosto</b>	8 444,72	4 752	1,78
<b>Setiembre</b>	9 016,2	4 752	1,90
<b>Octubre</b>	9 299,92	4 536	2,05
<b>Noviembre</b>	9 936,4	4 536	2,19
<b>Diciembre</b>	10 727,8	4 536	2,37

Fuente: MBN Exportaciones Lambayeque & CIA SRL

*Productividad de mano de obra = 2,04 Kg por hora – hombre*

Se tiene como resultado que por cada hora por operario se produce 2,04 Kg de King Kong. Debe señalarse, que la empresa tiene una productividad óptima para medir su nivel de cumplimiento de este índice, en donde se tiene que la productividad óptima que maneja la empresa es de 3Kg por hora – hombre. Así mismo, para reflejar la variación de la productividad, afectado por el índice de ausentismo y rotación del personal, se desarrolló un análisis que relacione los problemas detectados con respecto a la productividad obtenidos. El análisis se desarrolló en los meses del año 2019, como se observa en la figura N° 1.



**Figura 1. Impacto de los problemas de ausentismo laboral y rotación del personal en la productividad**

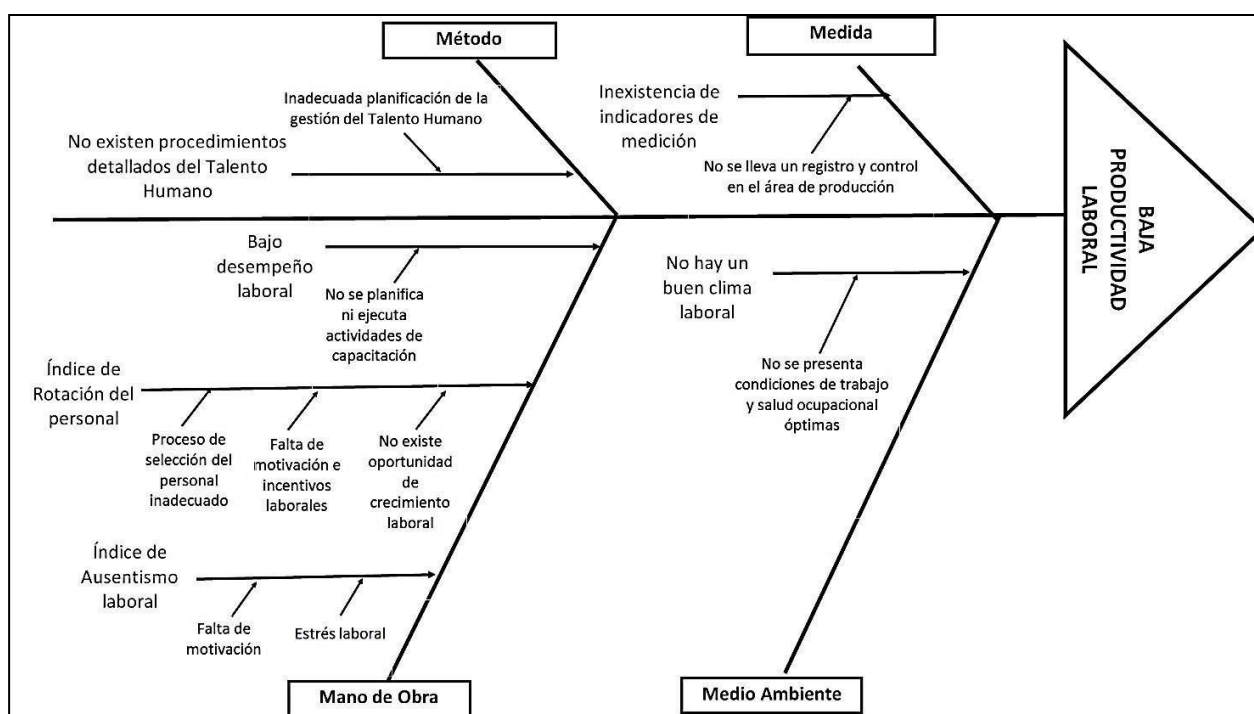
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la figura N° 1, se evidenció la relación entre la productividad y lo que llega afectar los índices de rotación y ausentismo. Es por esto, que en los meses de marzo, junio y diciembre los índices de rotación y de ausentismo fueron mínimo, por lo que generó que la productividad en esos meses sea de las más altas del año. Se ha observado que los meses de enero y marzo muestran altos índices de rotación y ausentismo por lo que la productividad en esos meses es menor con respecto a los demás. Así mismo, mediante el registro de la data histórica de producción del año 2017 y 2018, se determinó el indicador de productividad, y su descenso respecto a la productividad actual del año 2019. (ver anexo11). Cabe recalcar que el año 2020, fue un año de paro, por motivos coyunturales.

Por otro lado, respecto a la evaluación de personas, la empresa carece de la documentación necesaria, formatos con una base de datos, que posibiliten evaluar el nivel de desempeño que cada trabajador presenta, de este modo no se está al tanto de la brecha existente entre el nivel requerido y el nivel existente por parte de los trabajadores,

por consecuencia dificulta la planificación de capacitaciones para poder disminuir esta brecha existente, aumentando así la productividad laboral.

Finalmente, se elaboró el diagrama causa-efecto para identificar las causas principales de la baja productividad laboral como se observa en la figura N°2. De tal forma que, se analizó el impacto económico con respecto a uno de los problemas que tiene la empresa, como es la rotación de personal, se realizó a partir de la cantidad de la utilidad que un trabajador proporciona, de este modo se calculó el impacto económico por la cantidad de renunciadas en el año 2019, como se puede observar en la tabla N° 4.



**Figura 2. Diagrama Ishikawa de la empresa**

Fuente: MBN Exportaciones Lambayeque & CIA SRL

En el año 2019 según lo analizado el índice de rotación a base de renuncia fue del 50%. Por consiguiente, debido a las 11 renunciadas que se registró en el año anual, se obtuvo un impacto económico de S/. 15 890,17. Así mismo, la empresa detalló que sus trabajadores del área de producción, se encuentran en planilla. De acuerdo a las normas laborales del régimen privado, establecidas por el ministerio de trabajo y promoción del empleo, el costo por renuncia de un trabajador en planilla, comprende el pago de sus beneficios sociales pendientes como las CTS trunca, vacaciones trunca y gratificaciones trunca [14]. Es así que, el costo estimado por renuncia de un trabajador es de S/ 692. De este modo el impacto económico por el total de 11 renunciadas que se obtuvo en el año 2019, fue de S/ 7 612. (ver anexo 38). Siendo un total de S/. 23 502,17 el impacto económico de la rotación del personal.

**Tabla 4. Impacto económico de rotación de personal en el año 2019**

Meses	Producción (Kg)	Total de operarios afectados por las renunciaciones	Utilidad total mes	Utilidad por operario al mes	N° de renunciaciones	Impacto económico
Enero	8 759,6	23	S/ 30 118,60	S/ 1 309,504	S/	5 238,02
Febrero	8 892,96	20	S/ 29 836,12	S/ 1 491,811	S/	1 491,81
Marzo	10 394,6	22	S/ 33 643,60	S/ 1 529,250	S/	-
Abril	8 740,6	23	S/ 29 251,25	S/ 1 271,790	S/	-
Mayo	8 759,8	20	S/ 28 318,70	S/ 1 415,942	S/	2 831,87
Junio	9 183,68	22	S/ 31 474,11	S/ 1 430,640	S/	-
Julio	11 288,32	21	S/ 38 268,19	S/ 1 822,291	S/	1 822,29
Agosto	8 444,72	22	S/ 29 513,48	S/ 1 341,521	S/	1 341,52
Setiembre	9 016,2	22	S/ 29 549,45	S/ 1 343,160	S/	-
Octubre	9 299,92	21	S/ 32 181,13	S/ 1 532,431	S/	1 532,43
Noviembre	9 936,4	21	S/ 34 276,77	S/ 1 632,231	S/	1 632,23
Diciembre	10 727,8	21	S/ 34 597,46	S/ 1 647,500	S/	-
<b>Total</b>			S/ 381 028,86		S/	<b>15 890,17</b>

Elaboración: Propia

Del mismo modo, para la determinación del impacto económico respecto al índice de ausentismo laboral, en primer lugar, se calculó las unidades producidas por hora/operario, asimismo, se halló la utilidad percibida por hora, es decir lo que se gana por una hora de trabajo por operario. De modo que se tomó el total de horas de ausentismo, para obtener la cantidad de dinero que se deja de percibir, como se puede observar en la tabla N° 5.

De acuerdo a la tabla N° 2, en el año 2019, se observa que hubo un índice del 3,2% en el ausentismo laboral, ocasionando en total 1 872 horas de ausentismo anual, en consecuencia, de ello se obtiene un impacto económico de S/.12 215,42.

Se llega a concluir como resultado del primer objetivo que las causas enfocadas en la gestión del talento humano y causante de la baja productividad de la empresa son las siguientes. En un primer lugar está la rotación del personal que representa el 65%, en el cual se necesita implementar una gestión que ayude a retener el talento humano. La segunda causa importante y que influye en el impacto económico de la problemática es el ausentismo laboral causado por la falta de motivación de los trabajadores y es necesaria una aplicación de mejoras para disminuirlo, gestionar planes de incentivos que permitan al trabajador no faltar a sus labores. Este ausentismo representa el 35% de las causas respecto a su impacto económico. Cabe resaltar, que se cuantificó las causas principales de la problemática, en este caso el índice de rotación y ausentismo laboral, debido a que influyen directamente en los costos de la empresa, a diferencia de las otras

**Tabla 5. Impacto económico de ausentismo laboral en el año 2019**

Mes	Total de horas trabajadas por hombre	Utilidad	Utilidad percibida por hora	Total de horas de ausentismo mensual	Impacto económico
Enero	4 968	S/ 30 118,60	S/ 6,06	248	S/ 1 503,50
Febrero	4 320	S/ 29 836,12	S/ 6,91	224	S/ 1 547,06
Marzo	4 752	S/ 33 643,60	S/ 7,08	0	S/ -
Abril	4 968	S/ 29 251,25	S/ 5,89	184	S/ 1 083,38
Mayo	4 320	S/ 28 318,70	S/ 6,56	88	S/ 576,86
Junio	4 752	S/ 31 474,11	S/ 6,62	112	S/ 741,81
Julio	4 536	S/ 38 268,19	S/ 8,44	0	S/ -
Agosto	4 752	S/ 29 513,48	S/ 6,21	296	S/ 1 838,38
Setiembre	4 752	S/ 29 549,45	S/ 6,22	248	S/ 1 542,14
Octubre	4 536	S/ 32 181,13	S/ 7,09	184	S/ 1 305,41
Noviembre	4 536	S/ 34 276,77	S/ 7,56	280	S/ 2 115,85
Diciembre	4 536	S/ 34 597,46	S/ 7,63	8	S/ 61,02
<b>Total</b>	<b>55 728</b>	<b>S/ 381 028,86</b>		<b>1 872</b>	<b>S/12 315,42</b>

Elaboración: Propia

**Tabla 6. Representación del impacto económico de la problemática en el año 2019**

Problemas	Impacto económico total	%
Rotación de personal	S/23 502,17	65%
Ausentismo laboral	S/12 315,42	35%
<b>TOTAL</b>	<b>S/35 817,59</b>	<b>100%</b>

Ingreso anual (S/.)	Impacto económico de la problemática	% de representación
S/.381 028,86	S/.35 817,59	9,4%

Elaboración: Propia

Como se puede observó en la tabla N°6, se tiene el ingreso total que percibe la empresa por la venta de sus productos en el año 2019 y la cantidad del impacto económico determinado por la problemática diagnosticada. Es por esto que, esta cantidad de dinero que deja de percibir la empresa representa el 9,4% del total de sus ingresos en el año mencionado. Este porcentaje de representación es importante debido a que solo constituyen problemas enfocados en la gestión del talento humano que, al ser mejoradas, la empresa podría percibir un aumento tanto en su productividad como en sus ingresos aproximadamente del 10%.

En cuanto al desarrollo del segundo objetivo, se propuso la realización de una evaluación de las distintas herramientas de gestión del talento humano, se realizó un cuadro comparativo, en donde se indica la incidencia, objetivos y mejoras que generan al ser utilizadas en las empresas. Para esto en la siguiente tabla N° 7, se muestran estos modelos de gestión, los cuales fueron evaluados, para posteriormente definir cuál herramienta es la más adecuada para la utilización en la propuesta.

**Tabla 7. Herramientas de gestión**

<b>Herramientas de gestión del talento humano</b>	
<b>Modelo de proyección organizacional</b>	Este modelo se basa en definir aquellas políticas y objetivos de una organización para que a partir de ellos se pueda llegar a una resolución de problemas, satisfacer las necesidades del mercado y las acciones correspondiente para la generación de capacidades interinas a la gestión del talento humano. Este modelo tiende a mejorar o incrementar la productividad, retener a los clientes y fidelizarlos.
<b>Modelo de gestión del cambio</b>	Se enfoca en las acciones que permitan una transformación y aumento de la producción aplicando actividades y programas que generen mejoras en los procesos productivos. En este modelo integra las estrategias, acciones, tecnologías y políticas
<b>Modelo de gestión del talento humano por conocimientos</b>	Este modelo ayuda a mover de una manera fluida y organizada a los colaboradores de la organización gracias a un desarrollo de competencias y mejora continua, desarrollándolo de aprendizaje continuo, capacidades comunicativas y motivaciones avaladas por reconocimientos
<b>Modelo de gestión del talento humano por competencias</b>	Esta gestión permite la orientación y desarrollo laboral promedio de aquellas competencias que van en concordancia con las necesidades de la empresa. Está basada en el mejorar los procesos, ubicaciones, promoción y desarrollo.

Elaboración: Propia. En base de Enciso 2011 [15]

Por último, se realizó una matriz de enfrentamiento de los factores con la finalidad de evaluar la transcendencia de cada criterio con respecto al otro, asignar un valor para su respectiva evaluación, para una mejor gestión del talento humano. La asignación de los valores se realiza mediante un método de análisis jerárquico, a continuación, en la tabla N° 8, se muestra la ponderación.

**Tabla 8. Valores para el análisis jerárquico de factores**

<b>Comparación con el criterio i con el criterio j</b>	Igualmente importante	Ligeramente más importante	Notablemente más importante	Demostrablemente más importante	Absolutamente más importante
<b>Valor Xij</b>	1	3	5	7	9

Elaboración: Propia

Ahora bien, a través de una revisión bibliográfica, por parte de Chiavenato [4] y

estudiando los pensamientos estratégicos para los ejecutivos que sostiene Kluyver [16], para una eficaz gestión de los recursos humanos, fueron elegidos los siguientes criterios.

- A. Resuelve los aspectos de ausentismo y rotación del personal
- B. Costos de implementación
- C. Alineamiento de la metodología con los objetivos de la organización
- D. Tiempo de la implementación
- E. Especifica condiciones para los puestos de trabajo

Dicho esto, se da paso a realizar la matriz de enfrentamiento el factor, dónde se obtuvo que el factor con mayor importancia es la resolución de los aspectos de ausentismo y rotación del personal con un 26,9%. (ver Anexo 19)

**Tabla 9. Ranking de factores**

Criterio	Descripción del criterio	Ponderación	Herramientas							
			Gestión del cambio		Gestión por competencias		Gestión por conocimientos		Gestión por proyección	
			Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
A	Resuelve los aspectos de ausentismo y rotación del personal	26,90%	4	1,08	5	1,34	4	1,08	4	1,08
B	Costos de implementación	22,60%	2	0,45	4	0,9	3	0,68	3	0,68
C	Alineamiento de la metodología con los objetivos de la organización	11,80%	2	0,24	3	0,35	4	0,47	3	0,35
D	Tiempo de implementación	20,40%	2	0,41	4	0,82	2	0,41	2	0,41
E	Especifica condiciones para los puestos de trabajo	18,30%	3	0,55	5	0,91	3	0,55	3	0,55
<b>TOTAL</b>		100,00%	2,72		<b>4,33</b>		3,18		3,06	

Elaboración: Propia

Por último, se realizó el ranking de factores donde se calificó las herramientas, de acuerdo a los criterios, finalmente la puntuación total fue obtenida de la suma de puntuaciones multiplicadas por la ponderación de cada criterio, decidiéndose que la herramienta

a utilizar es la de gestión por competencias, dónde se le otorga una puntuación que va desde 5, que es muy alto, a 1, referido a muy bajo.

De este modo, se concluye que, el principal problema que tiene la empresa es la baja productividad debido al ausentismo y alta rotación del personal. Motivo por el cual, como resultado del segundo objetivo, se seleccionó al modelo de gestión por competencias, básicamente este modelo permitirá, a diferencia de los demás, a identificar, gestionar y desarrollar las competencias de los empleados, brindando una ventaja competitiva a la organización, como se observa en la tabla N°9

Respecto al resultado del tercer objetivo, como propuesta de mejora para incrementar la productividad laboral de la empresa, se desarrolló un modelo de gestión del talento humano basado en la gestión por competencias, reduciendo los problemas detallados en el diagrama Ishikawa, como se observa en la tabla N°10.

**Tabla 10. Problemas- Propuestas**

<b>Problemas</b>	<b>Posibles causas</b>	<b>Propuestas</b>	<b>Resultados esperados</b>
No existen procedimientos detallados del talento humano	Inadecuada planificación de la gestión del talento humano	Mejora de los procesos de la gestión del talento humano	Definición de los procesos en la gestión del talento humano, para lograr los objetivos estratégicos
Bajo desempeño laboral	No se planifica, ni ejecuta actividades de capacitación	Programa de desarrollo del talento	Incremento del nivel de desempeño laboral
Índice de rotación del personal	Proceso de selección del personal inadecuado	Modelo de gestión del talento humano por competencias	Incremento de la productividad y aumento de la rentabilidad.
	No existe oportunidad de crecimiento laboral		Reducción de costos
Índice de ausentismo laboral	Falta de motivación e incentivos laborales	Plan de modelo motivacional	Reducción del índice de ausentismo laboral, incremento de la productividad laboral
No hay un buen clima laboral	No se presenta orden en los puestos de trabajo	Metodología 5S	Reducción de los riesgos de accidentes

Elaboración: Propia

La propuesta de mejora en la gestión del talento humano, tiene como objetivo el proporcionar propuestas para la definición de competencias, niveles según el requerimiento en los puestos de trabajo y mejoras en los procesos de la gestión, en donde se da a conocer que la aplicación de estas estrategias basadas en las competencias desarrolla un valor significativo a la empresa como lo son la incorporación de talentos necesarios para la empresa MBN Exportaciones Lambayeque & CIA S. R. L.

Los modelos de gestión por competencias deben ser diseñados de acuerdo a las necesidades y requerimientos de cada organización. [7]. En primer lugar, para la determinación de las competencias necesarias en la empresa MBN Exportaciones Lambayeque & CIA SRL, se revisó y consideró la misión planteada por la empresa. Para

esto es necesario una reunión con la gerencia y analizar el siguiente cuadro propuesto. (ver anexo 21)

Luego de aplicar el cuestionario para el análisis de la misión de la empresa, se debe determinar si esta cumple con los requerimientos necesarios para dar paso a la definición de las competencias.

En segundo lugar, para la definición de las competencias, Alles [21] sostiene que las competencias se dividen en tres grupos: Competencias cardinales, Competencias específicas generales y Competencias específicas por área, así mismo, se tiene que llevar de una manera correcta y lógica.

Para el inicio de la determinación de la definición de las competencias se realiza un primer borrador de las competencias cardinales basadas en la misión y visión de la empresa y a su vez una primera determinación de competencias específicas por las áreas y perfiles adecuados para los puestos de trabajo como se observa en la tabla N°11.

**Tabla 11. Cuestionario de revisión de la misión**

<b>Competencias propuestas para la empresa MBN Exportaciones Lambayeque &amp; CIA SRL</b>
Competencias cardinales
Responsabilidad
Integridad
Compromiso
Ética
Competencias específicas por área
Liderazgo
Capacidad de planificación y resolución de problemas
Flexibilidad
Capacidad de análisis
Pensamiento estratégico
Competencias específicas por puesto
Conocimiento técnico del puesto
Compromiso
Desarrollo en equipo
Comunicación
Mejora continua
Organización
Habilidad para tomar decisiones
Comunicación efectiva
Disciplina personal y productividad

Elaboración: Propia. En base a Alles 2016

Una vez que se tiene el primer borrador de las competencias para la empresa, se realiza una evaluación para poder definir las competencias cardinales y específicas. Esta evaluación se realiza por medio de niveles apropiados y asignados por el Gerente para determinar las más convenientes con respecto a la visión y misión de la empresa.

El objetivo es poder evaluar mediante niveles e identificar el grado de desarrollo de la competencia de acuerdo al desempeño. A continuación, se muestran niveles de evaluación:

- ✓ Nivel 1: Alto
- ✓ Nivel 2: Bueno, por encima de lo establecido
- ✓ Nivel 3: Mínimo necesario para el cargo, pero dentro del perfil
- ✓ Nivel 4: Bajo o insatisfactorio

Luego para dar paso a la validación y determinación de las competencias necesarias para la empresa, se realiza una encuesta a la gerencia y a los puestos claves de la organización. Asimismo, se presenta una guía para realizar la encuesta de determinación de las competencias requeridas para el personal administrativo y operarios. (ver anexo 22) Una vez definidas las competencias requeridas para un puesto de trabajo, en la empresa. Se procede a la evaluación del desempeño de los trabajadores, a través de una guía de observación, se analiza el grado que cada trabajador posee de cada competencia, y una vez conocido el nivel existente que cada persona posee respecto al nivel requerido, se procede a realizar acciones de mejora. Así mismo, una vez establecidas las competencias, se definieron los procedimientos de la mejora en la gestión del talento humano, mediante la elaboración de diagramas de flujo. (ver anexo 23)

Ahora bien, como se mencionó anteriormente, Alles [7] sostiene como tercer pilar fundamental de la gestión del talento basada por competencias, el desarrollo de ellas, es por ello que se elaboró un programa de desarrollo del talento, con el fin de que los trabajadores puedan trabajar sobre las competencias adquiridas para lograr un grado de mejora. Estos cursos serán brindados por la empresa People Progress. Para complementar las propuestas de la optimización del clima laboral, se desarrolló el plan de motivación laboral está comprendido por tres estrategias que permitan generar un ambiente más agradable, una motivación para realizar mejor sus funciones y el sentimiento de sentirse importante y reconocido por la empresa. Para esto se propone la estrategia de motivación, dónde se detallan las propuestas respecto a los motivos intrínsecos, extrínsecos y trascendentes, donde se realizarán, por parte de la empresa, celebraciones por días especiales como son cumpleaños de colaboradores o festividades que ya están programadas en los calendarios. Asimismo, se impulsará el trabajo en equipo, donde la finalidad es de realizar reuniones o círculos de calidad para poder tomar aquellas observaciones, recomendaciones y apreciaciones de todos los colaboradores que a su vez estas reuniones generarán un sentimiento de consideración hacia los empleados, se desarrolla estrategias de comunicación para fomentar el entendimiento de los problemas, experiencias y conocimiento de todos los colaboradores involucrados. [17]. Por último, como motivo extrínseco, se otorgará un vale de consumo, con un monto mínimo, en el supermercado Plaza Vea, el cuál será otorgado, a fin de año, para el trabajador que haya alcanzado un nivel destacado de desempeño laboral en todo el año. Así mismo, como propuesta de incentivos, se consideró un programa de recompensas por logros específicos, en este caso, se hará énfasis al trabajador del mes, cada mes se premiará, al trabajador que haya alcanzado el mayor nivel de desempeño, con una bonificación propuesta de S/. 300,00. Finalmente se realizó el cronograma con todas las mejoras propuestas. (ver anexo 24)

**Tabla 12. Propuestas de mejora para el desarrollo de las competencias**

Propuestas de mejora para el desarrollo de las competencias				
Programa de desarrollo del talento	Programa de del	Programa de Motivación	Programa de Incentivos	Implementación de EPPS
Gestión del tiempo		Estrategia de motivación intrínseca		
Motivación				
Liderazgo				
		Estrategia de motivación trascendente	Programa de recompensa y reconocimiento laboral, mediante la propuesta de bonificación para el trabajador del mes	Adquisición de los principales EPP para el área de producción, y para los protocolos de seguridad para el COVID-19
Gestión de emociones				
		Estrategia de motivación extrínseca		
Inteligencia emocional para la motivación individual				

Elaboración: Propia

Una vez realizada la propuesta de gestión por competencias, se efectuó la aplicación del juicio de experto como técnica de evaluación de las propuestas, bajo el método Delphi. De acuerdo a García, en su investigación “Guía para la utilización de la metodología Delphi en las etapas de comprobación de productos terminados tipo software educativo” [18], se procedió primero con la selección de los expertos, en este caso fueron 3, los que participaron, con el requisito de tener más de 7 años de experiencia.

- Experto 1: Doctora en psicología, con experiencia en Psicología Industrial
- Experto 2: Ingeniero Industrial, con experiencia en el cargo de Jefe de Recursos Humanos
- Experto 3: Ingeniero Industrial, con experiencia en el área de producción

Para poder calcular el coeficiente de competencia de los posibles expertos (K), se empleará la siguiente fórmula:

$$K = 0,5 * (Kc + Ka)$$

Donde:

-Kc: Coeficiente de conocimiento

-Ka: Coeficiente de argumentación

Para determinar el Kc, se les pidió que marquen, en una escala creciente del 1 a 10, el valor que corresponde con su grado de conocimiento o información general que tienen sobre el tema de estudio. A partir de ello, se calculó el coeficiente de conocimiento (Kc). (ver anexo 30). Como resultado del coeficiente de conocimiento por cada experto, se obtuvo que: Kc1= 0,8; Kc2= 0,9; Kc3=0,8.

Posteriormente, cada experto realizó una autoevaluación, marcando respecto a sus niveles de argumentación, es decir el grado de influencia que tuvo cada fuente sobre los conocimientos que el experto posee del tema. A partir de ello se calcula el coeficiente de argumentación (Ka), teniendo en cuenta el patrón definido. (ver Anexo).

- Experto 1: Ka1= 0,3+0,4+0,05+0,05+0,05= 0,85
- Experto 2: Ka2= 0,3+0,4+0,05+0,05+0,05= 0,85
- Experto 3: Ka3= 0,2+0,5+0,05+0,05+0,05= 0,85

De este modo, se calcula el coeficiente de competencia K de cada experto

- $K1 = 0,5 * (0,9 + 0,85) = 0,875$
- $K2 = 0,5 * (0,7 + 0,75) = 0,825$
- $K3 = 0,5 * (0,6 + 0,85) = 0,835$

Siendo el código de interpretación:

- Si  $0,8 < K < 1,0$ . Coeficiente de competencia alto
- Si  $0,5 < K < 0,8$ . Coeficiente de competencia medio
- Si  $K < 0,5$ . Coeficiente de competencia bajo

Como se puede observar el nivel de coeficiente de competencia de cada experto es

- Experto 1: Alto
- Experto 2: Alto
- Experto 3: Alto

De acuerdo al cuestionario realizado por los 3 expertos, se determinó su capacidad de conocimiento y experiencia sobre el tema de la investigación. De modo que, luego de procesar los resultados obtenidos por parte de los expertos, se realizó una matriz de probabilidad e impacto de la propuesta de mejora, donde se logró estimar el impacto o probabilidad de éxito de las propuestas. Así mismo, Prokopenko [9], afirma que, con una gestión eficaz del recurso humano, al cambiar las estrategias de reconocimiento y retención de personal puede incrementar la productividad en un rango del 10% a 30%. Es así que, bajo la técnica de juicio por experto, por el método Delphi, se tiene como resultado una estimación que la productividad laboral incrementará en un 15% con la propuesta de mejora. Así mismo, Lino, Faggioni [20] en su investigación “Gestión del talento humano en relación al ausentismo y rotación de personal en las empresas constructoras de la ciudad de Guayaquil”, sostiene que, gracias a un modelo de gestión del talento humano, permitió que las empresas redujeran en un 80% los índices de ausentismo y rotación del personal. Se estima que, con la propuesta de mejora, el índice de rotación del personal disminuya en un 40%, y a su vez el índice de ausentismo laboral en un 2,14%.

**Tabla 13. Cuadro comparativo antes y después de la propuesta de mejora**

Indicador	Actual	Después	Variación +/-
Productividad de mano de obra (Kg/h-hombre)	2,04	2,34	+ 15%
Índice de rotación del personal	50%	10%	- 40%
Índice de ausentismo laboral	3,34%	0,66%	- 2,14%

Elaboración: Propia

De este modo, la producción de King Kong en la empresa aumentará en relación con el 15% de incremento de la productividad laboral. Si se llega a mejorar la producción en la empresa MBN Exportaciones Lambayeque & CIA SRL, la ganancia por este incremento de producción será mayor. A continuación, se muestra en la tabla N° 14, cómo al incrementarse en un 15% la producción en Kg, se percibe el beneficio monetario de la propuesta de mejora. Para incrementar la productividad, se produce más, manteniendo firmes los recursos, en este caso los recursos humanos, logrando así la eficiencia.

**Tabla 14. Beneficios con el incremento del 15% de la propuesta**

Mes	Kg producidos	Utilidad total mes (S/.)	Producción mejorada (Kg/mes)	Ingreso mensual mejorado (S/.)	Incremento por mejora (S/.)
Enero	8 759,6	S/ 30 118,60	1 313,94	S/ 34 636,39	S/ 4 517,79
Febrero	8 892,96	S/ 29 836,12	1 333,944	S/ 34 311,54	S/ 4 475,42
Marzo	10 394,6	S/ 33 643,60	1 559,19	S/ 38 690,14	S/ 5 046,54
Abril	8 740,6	S/ 29 251,25	1 311,09	S/ 33 638,94	S/ 4 387,69
Mayo	8 759,8	S/ 28 318,70	1 313,97	S/ 32 566,51	S/ 4 247,81
Junio	9 183,68	S/ 31 474,11	1 377,552	S/ 36 195,23	S/ 4 721,12
Julio	11 288,32	S/ 38 268,19	1 693,248	S/ 44 008,42	S/ 5 740,23
Agosto	8 444,72	S/ 29 513,48	1 266,708	S/ 33 940,50	S/ 4 427,02
Setiembre	9 016,2	S/ 29 549,45	1 352,43	S/ 33 981,87	S/ 4 432,42
Octubre	9 299,92	S/ 32 181,13	1 394,988	S/ 37 008,30	S/ 4 827,17
Noviembre	9 936,4	S/ 34 276,77	1 490,46	S/ 39 418,29	S/ 5 141,52
Diciembre	10 727,8	S/ 34 597,46	1 609,17	S/ 39 787,08	S/ 5 189,62
<b>Total</b>	<b>113 444,6</b>	<b>S/ 381,028.86</b>	<b>17 016,69</b>	<b>S/ 438 183,19</b>	<b>S/ 57 154,33</b>

Elaboración: Propia

Finalmente, para la evaluación económica de la propuesta se evaluó los beneficios de incremento de ingresos por la mejora que son de S/ 57 154,33, por otra parte, los costos de inversión para el programa de desarrollo del talento, programa de motivación, programa de incentivo al mes e implementación de Epp, e incluir a un profesional encargado de manejar los recursos humanos, suman un total de S/. 37 620, (ver anexo 34). De este modo se elaboró el flujo de caja anual de las propuestas de mejora, en donde se observan que son económicamente viables debido a que los indicadores económicos como el Valor Actual Neto Económico (VANE) es de S/.128 542,86 y la Tasa Interna de Retorno Económico (TIRE) es de 23,90%. También se calculó un Beneficio Costo (B/C) es de 1,519 soles y la Tasa de Recuperación (TR) es de 1, siendo el periodo de recuperación de 365 días, como se observa en la tabla N° 15.

Así mismo para el cálculo del TMAR, se tuvo en cuenta lo siguiente:

- Rentabilidad deseada por el inversionista: 12%
- Índice de inflación a setiembre del 2021, según el Banco Central de Reserva del Perú [19] = 1,8%

$$TMAR = (0,12 + 0,018 + 0,12 * 0,018) * 100 = 14,02\%$$

**Tabla 15. Flujo de caja anual de la propuesta de mejora**

Conceptos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>					
Ingresos incremento	S/ 57 154,33	S/ 57 154,33	S/ 57 154,33	S/ 57 154,33	S/ 57 154,33
<b>Total Ingresos</b>	S/ 57 154,33	S/ 57 154,33	S/ 57 154,33	S/ 57 154,33	S/ 57 154,33
<b>Costos de Inversión</b>					
Programa de desarrollo del talento	S/ 4 800,00	S/ 4 800,00	S/ 4 800,00	S/ 4 800,00	S/ 4 800,00
Programa de motivación	S/ 9 503,00	S/ 9 503,00	S/ 9 503,00	S/ 9 503,00	S/ 9 503,00
Programa de incentivo al mes	S/ 3 600,00	S/ 3 600,00	S/ 3 600,00	S/ 3 600,00	S/ 3 600,00
Epp	S/ 1 717,00	S/ 1 717,00	S/ 1 717,00	S/ 1 717,00	S/ 1 717,00
Personal de RRHH	S/ 18 000,00	S/ 18 000,00	S/ 18 000,00	S/ 18 000,00	S/ 18 000,00
<b>Total costos de inversión</b>	S/ 37 620,00	S/ 37 620,00	S/ 37 620,00	S/ 37 620,00	S/ 37 620,00
Saldo Bruto (antes de impuestos)	S/ 19 534,33	S/ 19 534,33	S/ 19 534,33	S/ 19 534,33	S/ 19 534,33
Impuesto a la renta	S/ 5 860,30	S/ 5 860,30	S/ 5 860,30	S/ 5 860,30	S/ 5 860,30
Saldo (Déficit/superávit)	S/ 13 674,03	S/ 13 674,03	S/ 13 674,03	S/ 13 674,03	S/ 13 674,03
Utilidad acumulada	S/ 13 674,03	S/ 27 348,06	S/ 41 022,09	S/ 54 696,12	S/ 68 370,15

Elaboración: Propia

<b>TMAR</b>	14,02%
<b>VANE</b>	S/.128 542,86
<b>TIRE</b>	23,90%
<b>B/C</b>	1,519
<b>Tasa de Recuperación</b>	1,00
<b>Periodo de Recuperación</b>	365 días

## Discusión

A partir de los hallazgos encontrados en el presente trabajo de investigación, se determinó que la baja productividad laboral está afectada por las siguientes causas: no hay una planificación de la gestión del talento humano, por ende, no existen procedimientos detallados de la gestión, el índice de ausentismo laboral, la rotación del personal; esto concuerda con lo mencionado por Chiavenato [12], quien afirma que un índice de rotación elevado refleja que no se logra aprovechar, ni retener adecuadamente los recursos humanos de una organización, es así que el índice de rotación en base a las 11 renunciaciones que se registró en el periodo del 2019 fue del 50%. y el ausentismo laboral de un 3,2 %, con un total de 234 ausencias en el año, afectan directamente el desempeño laboral del trabajador, viéndose reflejado en la variación de la productividad, con el transcurrir de los años, se puede señalar que en el año 2017, se registró un total de 0 renunciaciones, con una productividad del 2,76 Kg por hora/operario, mientras que en el año 2018, se registró un total de 3 renunciaciones, con una productividad de 2,40 Kg por hora/operario, y finalmente en el año 2019, tuvo un mayor impacto la cantidad de renunciaciones que se registró, reflejándose en la productividad de 2,04 Kg por hora/operario. Del mismo modo la inexistencia de indicadores de medición, no permite la evaluación constante del desempeño laboral que se tiene en la empresa.

Rojas [7], en su investigación acerca de la gestión del talento humano y su incidencia en la productividad, partió con la recolección de datos haciendo uso del cuestionario y una guía de observación, para luego ser procesados con el soporte de la estadística descriptiva. Los resultados que obtuvo mostraron que el 87,5% consideran necesario realizar una selección y evaluación de las competencias del personal, también manifestaron que es necesario las constantes capacitaciones. De modo que en la presente

investigación se realizó una encuesta en relación con el clima laboral, con un alcance de 22 respuestas, donde el 54,2% afirmó no haber recibido capacitaciones que mejoren su desarrollo, así mismo se reflejó la inconformidad de los trabajadores respecto a el ambiente de trabajo, manifestando haber sentido estrés laboral el 72,4% de los trabajadores. También se observó que el 9,1% de los trabajadores no llega a cumplir a tiempo sus actividades programadas.

Así mismo, se encontró similitud en el trabajo de Velasco [20] “Propuesta de un modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar la productividad de la empresa de productos Alimenticios Santillán y Oleas Prasol”, en donde realizó un diagnóstico utilizando la observación directa y una entrevista realizada al gerente general, elaborando un diagrama Ishikawa y Pareto para conocer la problemática existente, que al igual que la presente investigación, el problema en común es la inexistencia de procedimientos detallados de RR.HH, inexistencia de perfiles de trabajo y el manejo inadecuado del talento humano. Como propuesta de mejora, elaboraron los perfiles de cada puesto, teniendo en cuenta las competencias específicas requeridas, mediante los formatos propuestos se logró dar un apropiado sistema documental para los subprocesos de reclutamiento, selección, incentivos y evaluación de desempeño incrementándose en 4,13 % la producción y, por ende, la productividad de la misma. Esto se asemeja con las propuestas de mejoras de esta investigación, las cuáles dieron una estimación del incremento del 15% respecto a la productividad laboral, en una empresa productora de King Kong. Por su parte Gavidia y Méndez [21], en su investigación “Diseño de un plan de gestión de recursos humanos basado en el modelo de gestión por competencias”, ayudó con el desarrollo de la presente investigación, ya que el autor primero define la misión y visión de la empresa, para la recolección de los datos, también hizo uso de la técnica de entrevistas estructuradas o informales, luego procedió a definir las competencias y sus niveles, en función a las necesidades de la organización, se identificaron 7 competencias genéricas y 14 competencias específicas. La propuesta del modelo de gestión por competencias logró que la empresa tuviera un análisis global de su gestión, logrando un eficiente manejo de sus recursos humanos. Por último, en la investigación de Lino, Faggioni [22] “Gestión de talento humano en relación al ausentismo y rotación de personal en las empresas constructoras de la ciudad de Guayaquil”, en su diagnóstico, tuvo como resultado un índice de ausentismo laboral del 5%, algo semejante ocurre con la presente investigación, teniéndose un 3,2% de índice de ausentismo. Por estas razones, se llegó a proponer las estrategias y políticas que permitan la disminución o eliminación del ausentismo y rotación de personal en la empresa, por lo que se desarrolló un manual de gestión del talento humano que abarca los procesos política de reclutamiento, selección y contratación de personal. Asimismo, en relación a la presente investigación se propuso los programas del desarrollo de las personas, motivación e incentivos. Como resultado se obtuvo que el plan propuesto permitió que la empresa sea de mayor atracción para el colaborador y que al implementar estas políticas las empresas redujeron drásticamente los índices de rotación y ausentismopresentes en un 80%.

## Conclusiones

- El diagnóstico elaborado se muestra aquellos problemas que causan en la empresa una baja de productividad, estas deficiencias se han manifestado luego de realizar una encuesta en donde se evidenció, como dato más relevante, que el 31,8% de los colaboradores no se encuentran debidamente motivados en sus puestos de trabajo. Asimismo, se identificó el índice de rotación de la empresa en el 2019 que asciende a un 50% en base a las renunciadas efectuadas, también se demostró como evidencia de los problemas el índice de ausentismo laboral (3,34%). Por último, se analizó el impacto económico de estos problemas, llegando a tener un total de S/28 205,59 que se deja de ganar por causas como el ausentismo laboral y la rotación.
- Para la evaluación de las alternativas de solución se desarrolló un ranking de factores que evaluó los criterios y las herramientas de gestión calificándoles con un puntaje asignado y la ponderación hallada, en donde se tuvo como resultado una calificación de 4,33 por parte de la gestión por competencias concluyendo que es la ideal para afrontar estos problemas.
- Con la propuesta de mejora, de un modelo de gestión del talento humano basado en la gestión por competencias, se determinó las competencias basadas en la misión y visión de la empresa, siendo las competencias cardinales, competencias específicas por área y competencias específicas por puesto, luego para la validación y determinación de ellas, se realizó una encuesta a la gerencia. Del mismo modo, se propuso un plan de desarrollo del talento, con el fin de que los colaboradores puedan trabajar sobre las competencias adquiridas, alcanzando un grado de mejora. Acto seguido, mediante la técnica de juicio por experto, bajo el método Delphi, se calculó el nivel de coeficiente de competencia de cada experto, una vez validado, se pudo concluir como resultado una estimación que la productividad laboral incrementará en un 15% con la propuesta de mejora. Así mismo, de acuerdo a Lino, Faggioni [22], se estima que el índice de rotación del personal se reducirá en un 40% y el índice de ausentismo laboral disminuirá en un 2,14%.
- Por último, se obtuvo que las propuestas de mejora en la gestión del talento humano en la empresa MBN Exportaciones Lambayeque & CIA SRL, es económicamente viable, evidenciándolo en el cálculo de los indicadores económicos, que son el Valor Actual Neto Económico (VANE) es de S/.128 542,86 y la Tasa Interna de Retorno Económico (TIRE) es del 23,90%. También se calculó un Beneficio Costo (B/C) es de 1,519 soles y la Tasa de Recuperación (TR) es de 1, siendo el periodo de recuperación de 365 días.

## Recomendaciones

- Sobre la base de las experiencias en los países japoneses y occidentales, se recomienda evaluar mejoras para el proceso productivo, haciendo uso de las herramientas del Lean Manufacturing. Mediante el uso de técnicas modernas como el Kaizen, ya que esta herramienta, más que ser una simple estrategia gerencial, es una filosofía que le permite a la empresa adoptar una cultura de mejora continua. De hecho, bajo el enfoque de gestión del talento humano, el Kaizen Teian, permite que cada trabajador sea capaz de resolver problemas en el día a día, plenamente convencido y de manera voluntaria.
- Adicionalmente, se recomienda, la evaluación continua, del nivel de desempeño de los trabajadores, la aplicación de una evaluación de 360°, permitirá una retroalimentación en los trabajadores para mejorar su desempeño y medir las competencias que posee cada uno. Así mismo, a través de la

metodología de estandarización de tiempos y el estudio de tiempos y movimientos, se podrá reducirlos tiempos muertos, que existen en la empresa.

- Puesto que, en la encuesta de clima laboral, se observó en la variable ambiental, que el 36,4% de los trabajadores manifestaron no contar con un espacio acondicionado para realizar sus actividades, se recomienda el diseño e implementación de un programa de 5S, el cual permitirá desarrollar actividades de orden/limpieza y la detección de anomalías en los puestos de trabajo.
- Se recomienda revisar la investigación “Programa 5S para el mejoramiento continuo de la calidad y la productividad en los puestos de trabajo” [23], para lograr el compromiso en la mejora continuada la calidad y productividad en los puestos de trabajo, dependerá del liderazgo de la alta gerencia y un factor fundamental es el compromiso, la motivación y participación, de todos los trabajadores.
- Así mismo, se recomienda la elaboración e implementación de una matriz de polivalencia, la cual ayudará a evaluar el % de tasa de polivalencia de los trabajadores, respecto a sus operaciones, de este modo permitirá un mayor control y seguimiento de las destrezas de cada trabajador, un trabajador polivalente aportará valor a la empresa desde diferentes funciones. (ver anexo 40)

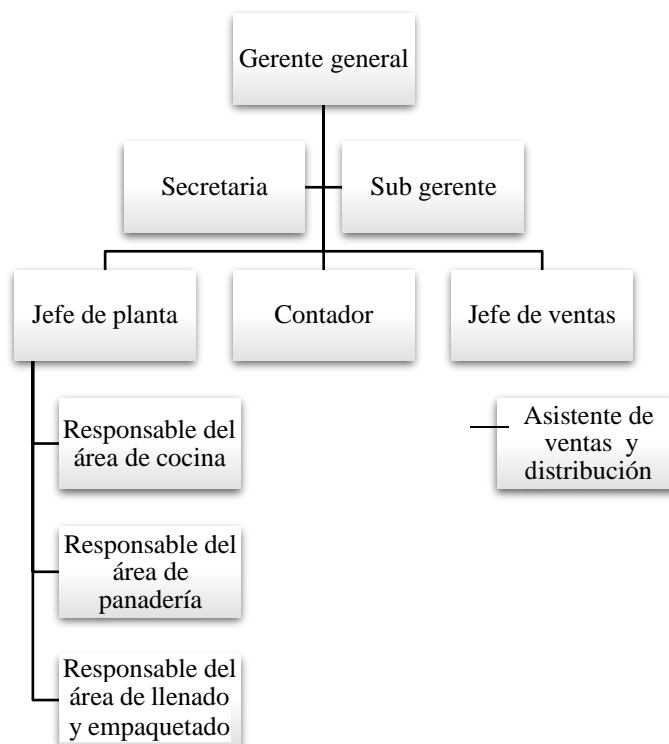
## Referencias

- [1] E. Alvines y M. Bendezú, «Gestión del talento humano y su impacto en la productividad de una empresa financiera del distrito de San Isidro del departamento de Lima, 2018,» Universidad Tecnológica del Perú, Lima, 2018.
- [2] A. Armas, «Gestión del talento humano y la productividad de los trabajadores de la empresa Cartavio S.A.C,» 2015.
- [3] Sineace, «Guía técnica “Evaluación y certificación de competencias”,» Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, Lima, 2020.
- [4] I.Chiavenato, Administración de recursos humanos, México: McGRAW, 2011.
- [5] E. W. S. B. S. G.Gomes, «"Cultura organizacional e inovação: uma perspectiva a partir do modelo de Schein",» Revista de Administração da UNIMEP, vol. 15, nº 1, pp. 51-72, 2017.
- [6] W.Eraza, «La motivación,» Revista de ciencias de seguridad y defensa, vol. 2, nº 2, p. 5, 2021.
- [7] M.Alles, Desarrollo del Talento Humano, Buenos Aires: Granica, 2011.
- [8] L. Y.Dousat, «¿ Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones?,» Ciencias Holguín, vol. 15, nº 2, pp. 1-9, 2009.
- [9] Prokopenko, La gestión de la productividad, Ginebra, 1989.
- [10] L.Socconini, Lean manufacturing, Madrid: Marge Books, 2019.
- [11] P. M.Prenati, El recurso humano y la productividad, Ginebra: Imesun, 2016.
- [12] R. S.Hernández, Selección de muestra, 2017.
- [13] N.Salkind, Métodos de investigación, Pearson Education, 1999.
- [14] M. d. t. y. p. d. empleo, «Liquidación de beneficios sociales,» Lima, 2018.
- [15] J. C.Enciso, «"La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas",» Gestión&Sociedad, vol. 4, nº 2, pp. 167-183, 2011.
- [16] C.Kluyver, Pensamiento estratégico: una perspectiva para los ejecutivos, Pearson Educación, 2001.
- [17] D. A. J.Aguilar, «Un modelo de motivación intrínseca,» Psychological Research Records, vol. 2, nº 1, pp. 75-93, 2016.
- [18] J. F.García, «"Guía para el uso de la metodología Delphi en las etapas de verificación de productos terminados tipo software educativo",» Órgano estudiantil de ciencias médicas de Cuba, vol. 56, nº 263, pp. 26-31, 2017.
- [19] B. C. d. R. d. Perú, «<https://www.bcrp.gob.pe/145-publicaciones/reporte-de-inflacion.html>,» 2020. [En línea]. [Último acceso: 2021].
- [20] G. Velasco, «"Propuesta de un modelo de gestión del talento humano por competencias para mejorar la productividad de la empresa de productos alimenticios Santillan y Oleas Prasol",» Riobamba, 2017.
- [21] C. Y.Gavidia, «"Diseño de un plan de gestión de recursos humanos basado en el modelo de gestión por competencias",» REDIP, vol. 2, nº 1, p. 1, 2012.
- [22] J. B.Lino, «Gestión de talento humano en relación al ausentismo y rotación de personal en las empresas constructoras de la ciudad de Guayaquil,» Guayaquil, 2018.

- [23] F. E. Piñero, «Programa 5S s para el mejoramiento continuo de la calidad y la productividad en los puestos de trabajo.» Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias, vol. 6, nº 20, pp. 99-110, 2018.
- [24] M. Alles, Diccionario de competencias: La Trilogía-VOL 1 (Nueva Edición): Las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias, Granica, 2016.

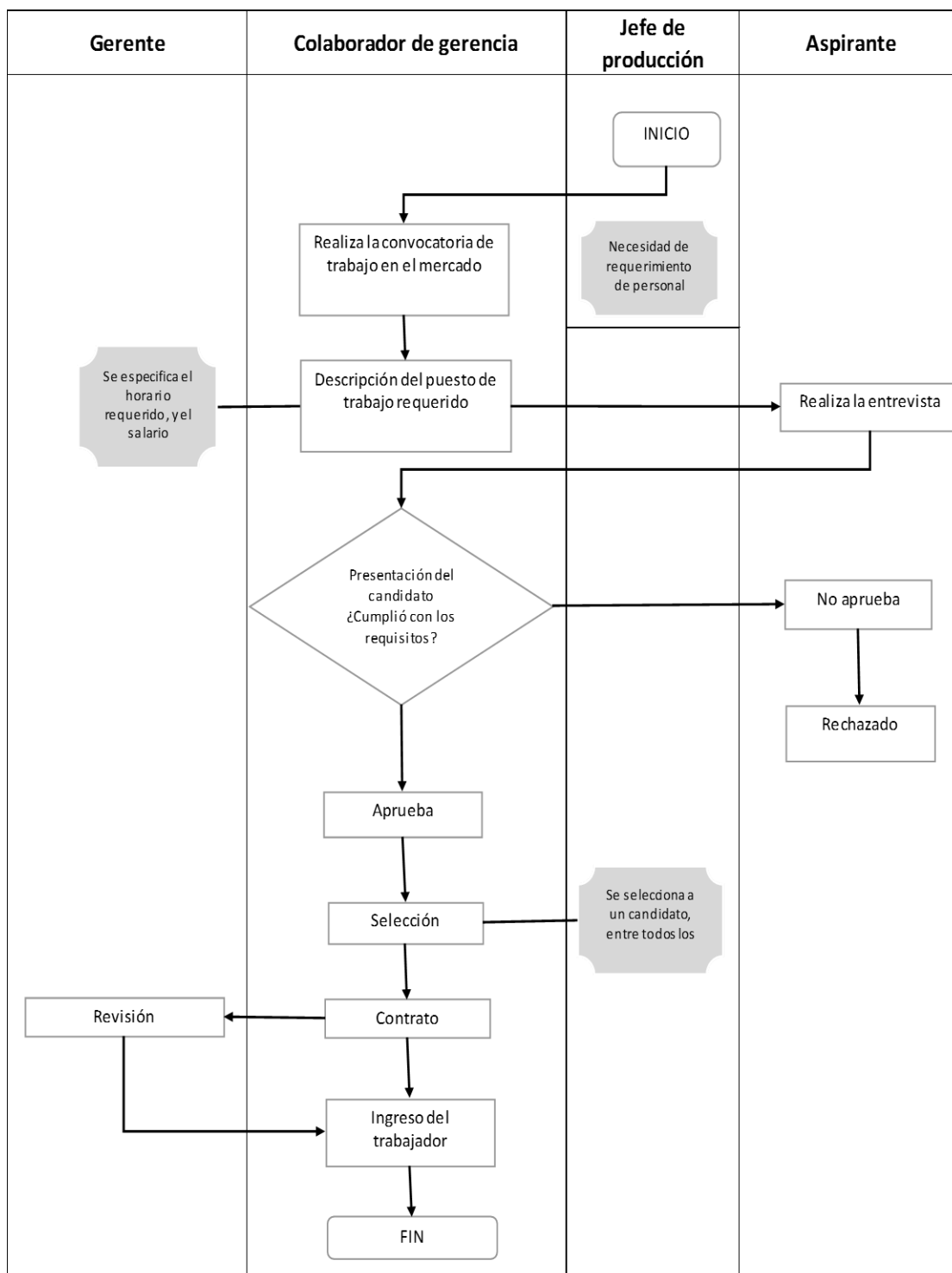
## Anexos

### Anexo 1: Organigrama de la empresa



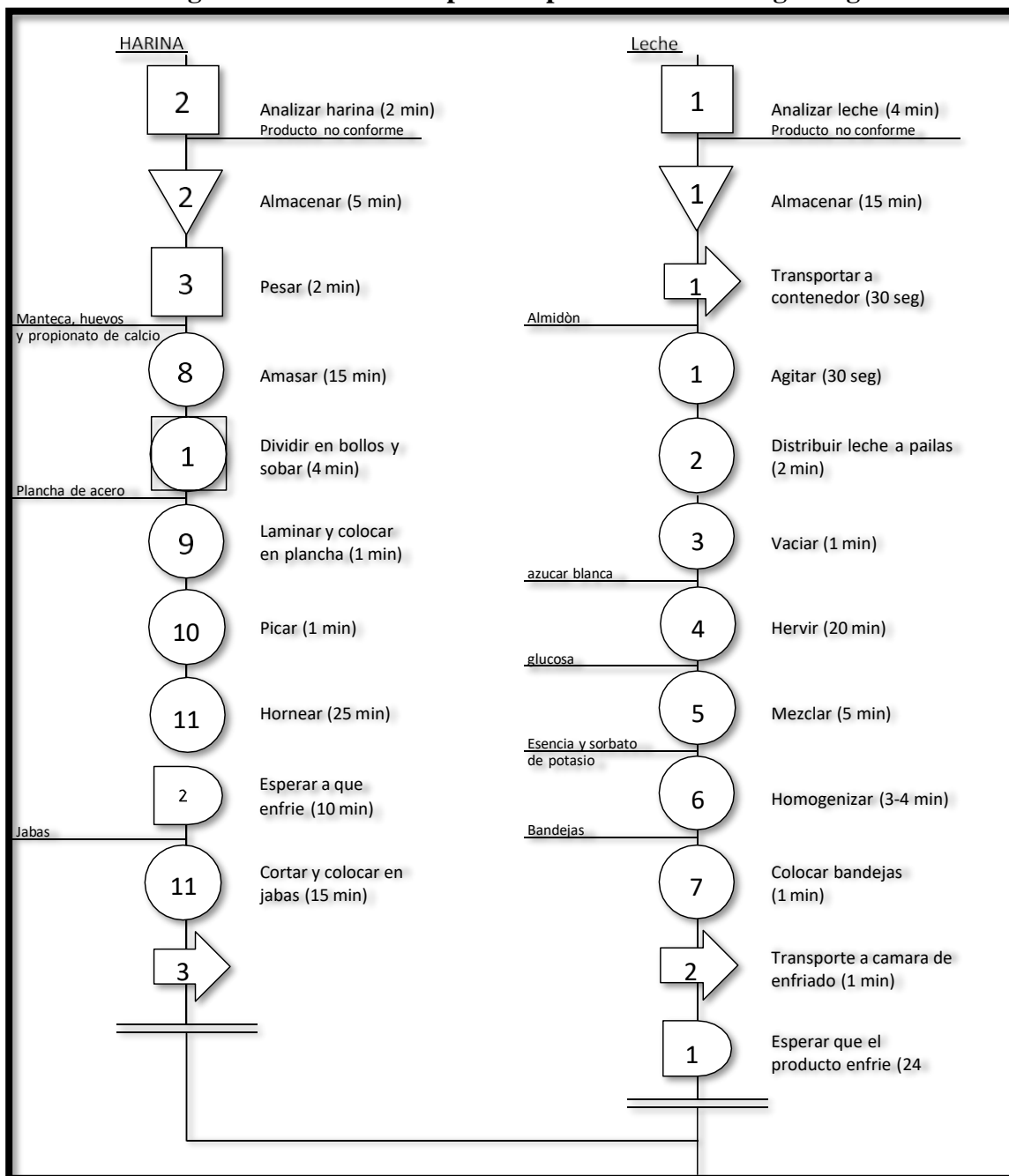
Fuente: MBN Exportaciones Lambayeque & CIA S.R.L

## Anexo 2: Flujograma del proceso actual de la gestión de talento humano



Fuente: MBN Exportaciones Lambayeque & CIA S.R.L

### Anexo 3: Diagrama de análisis del proceso productivo del King Kong



Fuente: MBN Exportaciones Lambayeque & CIA S.

### Anexo 4: Perfil de puestos de trabajo actuales

PERFIL DE PUESTO	
<b>Título del Puesto</b>	Gerente General
<b>Área</b>	Gerencia
<b>Reporta a</b>	Gerente General
<b>Le reportan</b>	Contador, Administrador, Jefe de ventas, Jefe Planta y según organigrama
Requerimientos del Puesto	
<b>Educación</b>	Estudios superiores terminados
<b>Formación</b>	No requerido (por aprobar por la junta de socios); técnica o superior
<b>Experiencia</b>	5 años
<b>Habilidades</b>	Comunicativa
	Capacidad de liderazgo
	Proactiva
<b>Descripción de Funciones</b>	1. Conocer y aplicar la política de calidad de la Empresa
	2. Aprueba todos los requerimientos financieros
	3. Aprueba todos los requerimientos de materia prima

Fuente: MBN Exportaciones Lambayeque & CIA SRL

### Perfil de puesto de trabajo para Sub gerente

PERFIL DE PUESTO	
<b>Título del Puesto</b>	Sub gerente
<b>Área</b>	Gerencia
<b>Reporta a</b>	Gerente General
<b>Le reportan</b>	Contador, Administrador, Jefe de ventas, Jefe Planta y según organigrama
Requerimientos del Puesto	
<b>Educación</b>	Estudios superiores terminados
<b>Formación</b>	No requerido (por aprobar por la junta de socios); técnica o superior
<b>Experiencia</b>	5 años
<b>Habilidades</b>	Comunicativa
	Capacidad de liderazgo
	Proactiva
<b>Descripción de Funciones</b>	1. Realiza el pago de planilla
	2. Autoriza los pagos a la SUNAT
	3. Realiza el manejo de las cuentas de la empresa
	4. Cartera financiera

Fuente: MBN Exportaciones Lambayeque & CIA SRL

### Perfil de puesto de trabajo para contador

PERFIL DE PUESTO	
<b>Título del Puesto</b>	Contador
<b>Área</b>	Contabilidad
<b>Reporta a</b>	Gerente General, Sub gerente
<b>Le reportan</b>	Jefe de ventas
Requerimientos del Puesto	
<b>Educación</b>	Educación secundaria completa
<b>Formación</b>	Superior - contador público colegiado
<b>Experiencia</b>	3 años
<b>Habilidades</b>	Comunicativo
	Capacidad de liderazgo
	Proactivo
<b>Descripción de Funciones</b>	1. Conocer y aplicar la política de calidad de la Empres
	2. Elabora planillas de pago
	3 Asesoría contable y financiera
	4. Asesoría laboral

Fuente: MBN Exportaciones Lambayeque & CIA SRL

### Perfil de puesto de trabajo para jefe de venta

PERFIL DE PUESTO	
<b>Título del Puesto</b>	Jefe de venta
<b>Área</b>	Departamento de ventas
<b>Reporta a</b>	Gerente General, Sub gerente y al contador
<b>Le reportan</b>	Asistente de ventas y distribución
Requerimientos del Puesto	
<b>Educación</b>	Secundaria completa
<b>Formación</b>	Técnica o superior en computación e informática y/o carreras a fines
<b>Experiencia</b>	3 años
<b>Habilidades</b>	Comunicativo
	Capacidad de liderazgo
	Proactivo
<b>Descripción de Funciones</b>	1. Conocer y aplicar la política de calidad de la empres
	2. Realiza el envío de encomiendas
	3. Realiza la recepción del producto terminado

Fuente: MBN Exportaciones Lambayeque & CIA SRL

### Perfil de puesto de trabajo para jefe de planta

PERFIL DE PUESTO	
<b>Título del Puesto</b>	Jefe de planta
<b>Área</b>	Producción
<b>Reporta a</b>	Administrador de planta al subgerente y al gerente general
<b>Le reportan</b>	Jefe de calidad, responsable de llenado, responsable de panadería y responsable de cocina
Requerimientos del Puesto	
<b>Educación</b>	Estudios superiores terminados
<b>Formación</b>	Superior - ingeniero industrial colegiado
<b>Experiencia</b>	5 años
<b>Habilidades</b>	Competitivo
	Capacidad de liderazgo
	Proactivo
<b>Descripción de Funciones</b>	1. Conocer y aplicar la política de calidad de la empresa
	2. Organizar producción diaria
	3. Verificar la limpieza de área, equipo y utensilios

Fuente: MBN Exportaciones Lambayeque & CIA SRL

### Perfil de puesto de trabajo para administrador

PERFIL DE PUESTO	
<b>Título del Puesto</b>	Administrador
<b>Área</b>	Departamento de ventas y distribución
<b>Reporta a</b>	Jefe de ventas, sub gerente y al general
<b>Le reportan</b>	Contador, Administrador, Jefe de ventas, Jefe Planta según organigrama
Requerimientos del Puesto	
<b>Educación</b>	Secundaria completa
<b>Formación</b>	Licenciado en Administración de empresas
<b>Experiencia</b>	1 año
<b>Habilidades</b>	Comunicativa
	Capacidad de liderazgo
	Proactiva
<b>Descripción de Funciones</b>	1. Conocer y aplicar la política de calidad de la empresa
	2. Encargada de atención al cliente

Fuente: MBN Exportaciones Lambayeque & CIA SRL

### Perfil de puesto de trabajo para jefe de laboratorio

PERFIL DE PUESTO	
<b>Título del Puesto</b>	Jefe de Laboratorio
<b>Área</b>	Control de calidad
<b>Reporta a</b>	Jefe de planta, administrador de planta y gerencia
<b>Le reportan</b>	responsable de llenado, responsable de panadería y responsable de cocina
Requerimientos del Puesto	
<b>Educación</b>	Secundaria completa
<b>Formación</b>	Técnica - superior aplicable a industrias alimentaria o carreras a fines
<b>Experiencia</b>	2 años
<b>Habilidades</b>	Comunicativa
	Capacidad de liderazgo
	Proactiva
<b>Descripción de Funciones</b>	1. Conocer y aplicar la política de calidad de la Empresa
	2. Liberación de producto
	3. Supervisa la bpm en el personal y en el proceso de producción

Fuente: MBN Exportaciones Lambayeque & CIA SRL

### Perfil de puesto de trabajo para responsable del área de llenado

PERFIL DE PUESTO	
<b>Título del Puesto</b>	Responsable de llenado
<b>Área</b>	Producción
<b>Reporta a</b>	Jefe de Calidad, Jefe de Planta, Administrador de Planta
<b>Le reportan</b>	Operarios de llenado
Requerimientos del Puesto	
<b>Educación</b>	Secundaria completa
<b>Formación</b>	No requerida
<b>Experiencia</b>	No requerida
<b>Habilidades</b>	comunicativa
	Capacidad de liderazgo
	Proactiva
<b>Descripción de Funciones</b>	1. Conocer y aplicar la política de calidad de la empres
	2. Verificar los insumos de acuerdo a producción diaria
	3 realizar el pedido de hojarasca a panadería

Fuente: MBN Exportaciones Lambayeque & CIA SRL

### Perfil de puesto de trabajo para responsable del área de panadería

PERFIL DE PUESTO	
<b>Título del Puesto</b>	Responsable de panadería
<b>Área</b>	Área de panadería / producción
<b>Reporta a</b>	jefe de calidad, jefe de planta, administrador de planta
<b>Le reportan</b>	Operarios de panadería
Requerimientos del Puesto	
<b>Educación</b>	Secundaria completa
<b>Formación</b>	No requerida
<b>Experiencia</b>	1 año de experiencia en rubro
<b>Habilidades</b>	Comunicativo
	Capacidad de liderazgo
	Proactivo
<b>Descripción de Funciones</b>	1. Conocer y aplicar la política de calidad de la empres
	2. Supervisar los procesos de amasado, laminado de hojarasca
	3 Controlar los parámetros del área

Fuente: MBN Exportaciones Lambayeque & CIA SRL

### Perfil de puesto de trabajo para responsable del área de cocina

PERFIL DE PUESTO	
<b>Título del Puesto</b>	Responsable de cocina
<b>Área</b>	Cocina / producción
<b>Reporta a</b>	Jefe de calidad, jefe de planta, administrador de planta
<b>Le reportan</b>	Operarios de cocina
Requerimientos del puesto	
<b>Educación</b>	Secundaria completa
<b>Formación</b>	No requerida
<b>Experiencia</b>	1 año de experiencia en rubro
<b>Habilidades</b>	Comunicativo
	Capacidad de liderazgo
	Proactivo
<b>Descripción de Funciones</b>	1. Conocer y aplicar la política de calidad de la empres
	2. Verificar que el personal de área este completo antes de empezar las labores
	3. Verificar que los utensilios se encuentren limpios antes de empezar las labores

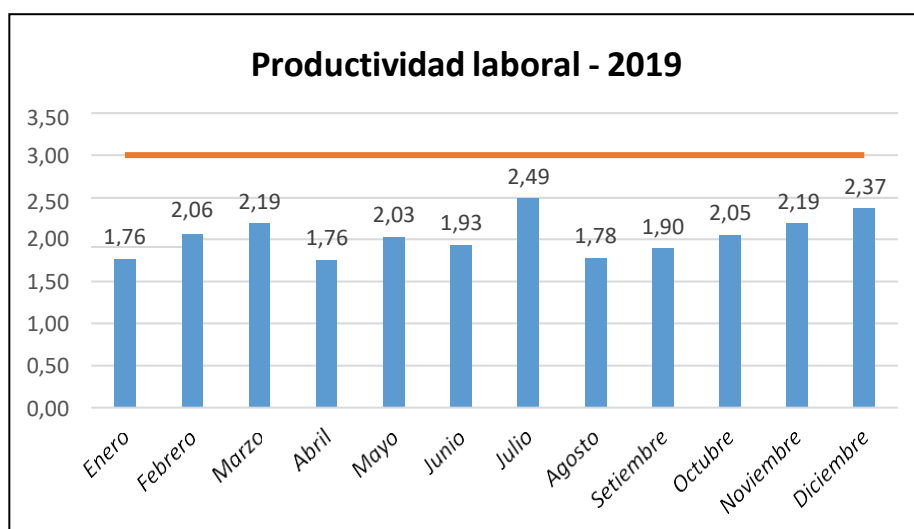
Fuente: MBN Exportaciones Lambayeque & CIA SRL

### Anexo 5: Producción en Kg del año 2019

Mes	Cantidad producida Kg
Enero	8 759,6
Febrero	8 892,96
Marzo	10 394,6
Abril	8 740,6
Mayo	8 759,8
Junio	9 183,68
Julio	11 288,32
Agosto	8 444,72
Setiembre	9 016,2
Octubre	9 299,92
Noviembre	9 936,4
Diciembre	10 727,8
<b>Total</b>	<b>113 444,6</b>

Fuente: Elaboración Propia

### Anexo 6: Indicador óptimo de productividad laboral



Fuente: MBN Exportaciones Lambayeque & CIA SRL

### Anexo 7: Producción en Kg del año 2018

Mes	Producción en kg -2018	Nº de operarios	H-H trabajadas	Productividad
Enero	11 341,4	23	4 968	2,28
Febrero	12 947,36	23	4 968	2,61
Marzo	14 228,4	23	4 968	2,86
Abril	11 246,6	22	4 752	2,37
Mayo	12 310,4	23	4 968	2,48
Junio	11 522,88	23	4 968	2,32
Julio	12 176,32	23	4 968	2,45
Agosto	10 483,12	21	4 536	2,31
Setiembre	10 554,32	22	4 752	2,22
Octubre	12 388,92	23	4 968	2,49
Noviembre	11 160,2	23	4 968	2,25
Diciembre	10 786,2	23	4 968	2,17
Promedio	11 762,1767			2,40

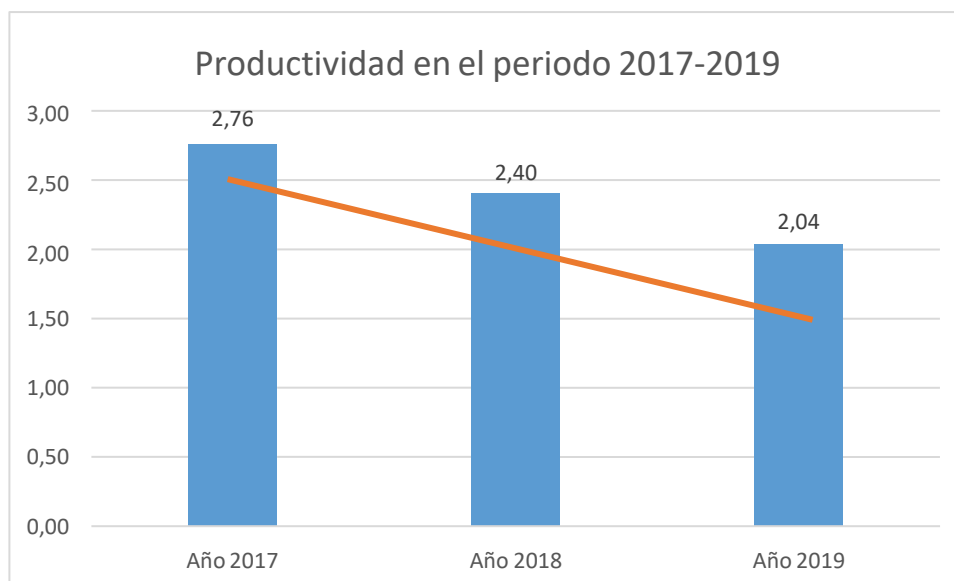
Fuente: Elaboración Propia

### Anexo 8: Producción en Kg del año 2017

Mes	Producción en kg - 2019	Nº de operarios	H-H trabajadas	Productividad
Enero	12 796,45	23	4 968	2,58
Febrero	13 300,18	23	4 968	2,68
Marzo	15 967,5	23	4 968	3,21
Abril	13 714,4	23	4 968	2,76
Mayo	14 582,2	23	4 968	2,94
Junio	13 363,1	23	4 968	2,69
Julio	14 008,32	23	4 968	2,82
Agosto	12 266,12	23	4 968	2,47
Setiembre	12 440,5	23	4 968	2,50
Octubre	14 556,2	23	4 968	2,93
Noviembre	12 554,6	23	4 968	2,53
Diciembre	15 141,1	23	4 968	3,05
Promedio	13 724,2225			2,76

Fuente: Elaboración Propia

### Anexo 9: Variación de la productividad en el periodo 2017-2019




Fuente: Elaboración Propia

### Anexo 10: Formato de encuesta empleada a la empresa

DIMENSIONES A EVALUAR	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>MOTIVACION</b>	1	2	3	4	5
1 Me siento motivado por trabajar en esta empresa					
2 Me gusta pertenecer a mi área de trabajo					
3 Tengo bonificaciones por mi buen trabajo					
4 Disfruto de mis funciones en esta empresa					
5 Intento mejorar mi desempeño laboral					
<b>LIDERAZGO</b>	1	2	3	4	5
1 Siento admiración por mis superiores					
2 Me siento influenciado por mis superiores					
3 Reconozco el conocimiento de mis jefes					
4 Soy tomado en cuenta para mejorar mis funciones					
5 Prestan atención a mis reclamos o solicitudes hechas					
<b>COMUNICACION</b>	1	2	3	4	5
1 Tengo total libertad para comunicarme					
2 Tengo una buena relación con mis compañeros					
3 Puedo comunicar mis quejas o molestias fácilmente con mis superiores					
4 Me siento libre de expresar inconformidades en mi puesto de trabajo					
<b>OPORTUNIDAD DE LÍNEA DE CARRERA</b>	1	2	3	4	5
1 Tengo oportunidad de crecer profesionalmente					
2 Tengo facilidades de estudio por la empresa					
3 Puedo en un tiempo determinado ascender en mi puesto					
4 Aprendo cosas nuevas todos los días en mi puesto de trabajo					
5 Aplicas tus conocimientos y habilidades en tus funciones diarias					
<b>CAPACITACION CONTINUA</b>	1	2	3	4	5
1 Tengo capacitaciones relacionadas a mis funciones constantemente					
2 Las capacitaciones las realiza un profesional con experiencia en la materia					
3 Las capacitaciones nunca son improvisadas					
4 Aprendo de las capacitaciones que se realizan					
5 Siempre aplico lo que se me enseña en mi puesto de trabajo					

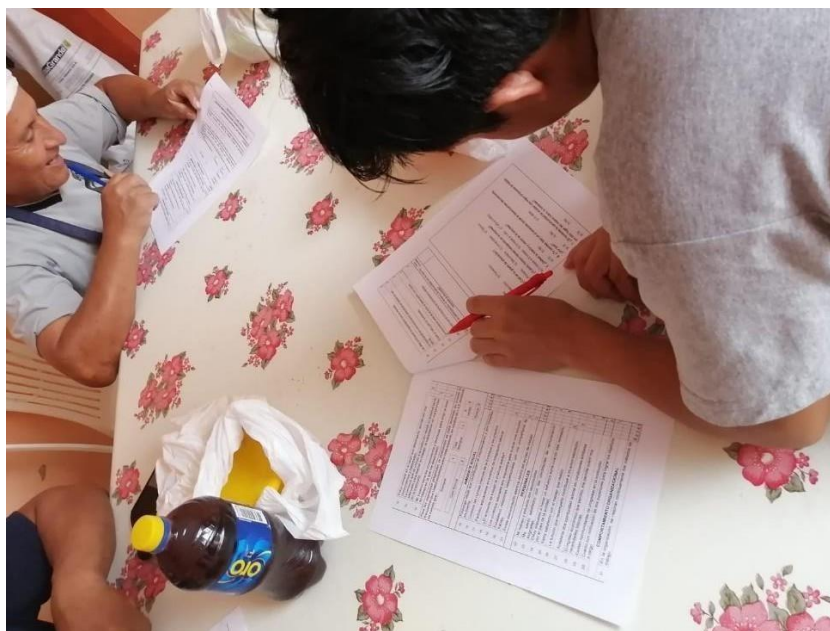
Fuente: MBN Exportaciones Lambayeque & CIA S.R.L

### Anexo 11: Validación de la encuesta aplicada

VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL	
EMPRESA MBN EXPORTACIONES LAMBAYEQUE & CIA S. R. L. INFORMACIÓN CONFIDENCIAL CON FINES DE INVESTIGACIÓN ACADÉMICA	
Con base en el proyecto de investigación Propuesta de mejora en la GTH, se realiza la presente Encuesta con autorización de: <u>Enrique Odar Bances (Gerente de la empresa)</u>	
<b>Nombre y apellidos</b>	Marilia Sibebe Cortez Vidal
<b>Filiación</b> (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Psicóloga, Doctora en Psicología, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
<b>e-mail</b>	mcortez@usat.edu.pe
<b>Teléfono o celular</b>	949272490
<b>Fecha de la validación</b> (día, mes y año):	15/04/21
<b>Firma</b>	

Elaboración: Propia

### Anexo 12: Evidencia de la aplicación de la encuesta



Fuente: MBN Exportaciones Lambayeque & CIA S.R.L

### Anexo 13: Evidencia fotográfica del cansancio y desmotivación del trabajador



Fuente: MBN Exportaciones Lambayeque & CIA SRL

### Anexo 14: Documentación existente en la empresa MBN Exportaciones Lambayeque SRL

Documentos	Si	No
Visión	x	
Misión	x	
Políticas de la empresa		x
Diagrama de operación del proceso	x	
Formatos de control de la producción		x
Normas de higiene		x
Control de asistencia	x	
Registro de planillas		x
Registro de rotación del personal		x
Cronograma de capacitaciones		x
Perfiles de trabajo establecidos		x
Formatos de evaluación del desempeño		x

Fuente: MBN Exportaciones Lambayeque & CIA S.R.L

### Anexo 15: Registro de ausentismo laboral-muestra del mes de setiembre

Leyenda	
Permiso Remunerado	PR
Ausencia Injustificada	AI
Permiso No remunerado	PNR
Reposo / Baja	R
Asistencia	X
Día Libre	NL
Sin Data	-
Festivo	FER

Listado de Personal				J	V	S	D
Identificació	Nombre	Apellidos	Turno	1	2	3	4
27697311	RODOLFO	SURITA	D	X	X	-	NL
17521603	PEDRO	CAJO	D	X	AI	-	NL
17538695	JULIA FRANCISCA	LA MADRID	D	X	X	-	NL
25250269	JOSE ALEXANDER	YEPEZ	D	X	X	-	NL
43984393	VERONICA DELCARMEN	PAREDES	D	X	X	-	NL
45032629	YESSICA DEL ROSARIO	VALDIVIEZO	D	X	X	-	NL
3339721	ANA CAROLINA	GALINDES	D	X	X	-	NL
17524335	IGINIO	FRIAS	D	AI	X	-	NL
17619290	ANDRES ANTONIO	NIÑO	D	X	X	-	NL
17636252	FLORISA ERNESTINA	ODAR	D	X	PNR	-	NL
77127134	MAX ALEJANDRO	ACOSTA	D	X	X	-	NL
75262512	DENIS DANIEL	RUEDA	D	X	X	-	NL
16692923	EVA YRAIDA	GUERRRO	D	X	X	-	NL
17540143	MARITZA	CASTILLO	D	X	X	-	NL
77277618	ESMERALDA KELLY	ODAR	D	X	X	-	NL
42006072	ROSSANA ISABEL	MANAYAY	D	X	X	-	NL
72026748	ANGEL	VASQUEZ	D	X	X	-	NL
48204995	JUAN MANUEL	SANDOVAL	D	X	X	-	NL
17524335	IGINIO	FRIAS	D	X	X	-	NL
16692923	EVA YRAIDA	GUERRRO	D	X	X	-	NL
48204995	JUAN MANUEL	SANDOVAL	D	PNR	AI	-	NL
76529989	ALICIA	REQUEJO	D	X	X	-	NL

Fuente: MBN Exportaciones Lambayeque & CIA S.R.L

L	M	MM	J	V	S	D
5	6	7	8	9	10	11
X	X	AI	X	X	-	NL
X	X	X	X	X	-	NL
AI	X	X	X	X	-	NL
X	X	X	X	X	-	NL
X	X	X	X	X	-	NL
X	X	X	AI	X	-	NL
X	X	X	X	X	-	NL
X	X	X	X	X	-	NL
X	X	X	X	AI	-	NL
PNR	X	X	X	X	-	NL
AI	X	X	X	X	-	NL
X	X	X	X	X	-	NL
X	X	X	X	X	-	NL
X	X	X	X	X	-	NL
X	X	X	X	X	-	NL
X	X	X	X	X	-	NL
X	X	X	X	X	-	NL
PNR	X	X	X	X	-	NL
X	X	X	X	AI	-	NL
X	X	X	X	X	-	NL
X	X	X	X	X	-	NL

L	M	MM	J	V	S	D	L	M	MM	J	V	S	D
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
X	X	X	X	X	-	NL	X	X	X	X	AI	-	NL
X	X	X	PNR	AI	-	NL	X	X	X	X	X	-	NL
X	X	X	X	X	-	NL	X	X	X	X	X	-	NL
X	X	X	X	X	-	NL	X	X	X	PNR	X	-	NL
X	X	X	X	X	-	NL	X	X	X	X	AI	-	NL
X	X	X	X	X	-	NL	AI	X	X	X	X	-	NL
X	X	AI	X	X	-	NL	X	X	X	X	X	-	NL
X	X	X	X	X	-	NL	X	X	X	X	X	-	NL
X	X	X	X	X	-	NL	X	X	AI	X	X	-	NL
X	X	X	X	X	-	NL	X	X	X	X	X	-	NL
X	X	X	X	X	-	NL	X	X	X	X	X	-	NL
X	X	X	X	X	-	NL	X	X	X	X	X	-	NL
X	X	AI	X	X	-	NL	X	X	X	X	X	-	NL
X	X	X	X	X	-	NL	X	X	AI	X	X	-	NL
X	X	X	X	X	-	NL	X	X	X	X	AI	-	NL
X	X	X	X	X	-	NL	X	X	X	X	X	-	NL
X	X	X	X	PNR	-	NL	X	X	X	X	X	-	NL
X	X	X	X	X	-	NL	X	X	X	X	X	-	NL
X	X	X	X	X	-	NL	X	X	PNR	X	X	-	NL

Fuente: MBN Exportaciones Lambayeque & CIA S.R.L

L	M	MM	J	V	S	Reportes										
						PR	AI	PNR	R	X	NL	-	FER	Just.	Injst.	DL
26	27	28	29	30	31	0	3	0	0	17	4	5	2	0	3	22
X	X	X	FER	FER	-	0	2	1	0	17	4	5	2	1	2	22
X	X	AI	FER	FER	-	0	2	0	0	18	4	5	2	0	2	22
X	X	X	FER	FER	-	0	0	1	0	19	4	5	2	1	0	22
X	R	R	FER	FER	-	0	1	0	2	17	4	5	2	0	3	22
X	X	X	FER	FER	-	0	2	0	0	18	4	5	2	0	2	22
X	X	AI	FER	FER	-	0	2	0	0	18	4	5	2	0	2	22
X	X	X	FER	FER	-	0	1	0	0	19	4	5	2	0	1	22
X	X	X	FER	FER	-	0	2	0	0	18	4	5	2	0	2	22
X	X	X	FER	FER	-	0	1	2	0	17	4	5	2	2	1	22
X	X	X	FER	FER	-	0	1	0	0	19	4	5	2	0	1	22
X	X	X	FER	FER	-	0	0	0	0	20	4	5	2	0	0	22
X	X	X	FER	FER	-	0	1	0	0	19	4	5	2	0	1	22
X	X	X	FER	FER	-	0	1	0	0	19	4	5	2	0	1	22
X	X	X	FER	FER	-	0	0	0	0	20	4	5	2	0	0	22
X	X	X	FER	FER	-	0	2	0	0	18	4	5	2	0	2	22
X	X	X	FER	FER	-	0	0	0	0	20	4	5	2	0	0	22
X	X	X	FER	FER	-	0	1	1	0	18	4	5	2	1	1	22
X	X	X	FER	FER	-	0	1	0	0	19	4	5	2	0	1	22
X	X	X	FER	FER	-	0	0	1	0	19	4	5	2	1	0	22
X	X	X	FER	FER	-	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
X	X	X	FER	FER	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totales						0	23	6	2	369	80	100	40	6	25	440

**Anexo 16: Registro de ausentismo laboral-muestra del mes de agosto**

Listado de Personal			J	V	S	D	L	M	MM	J	V	S	D	L	M	MM	J	V	S	D	
Identificación	Nombre	Apellidos	Turno	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
27697311	RODOLFO	SURITA	D	X	X	-	NL	X	X	AI	X	X	-	NL	X	X	X	X	X	-	NL
17521603	PEDRO	CAJO	D	X	X	-	NL	X	X	X	X	X	-	NL	X	X	X	PNR	AI	-	NL
17538695	JULIA FRANCISCA	LA MADRID	D	X	X	-	NL	AI	X	X	X	X	-	NL	X	X	X	X	X	-	NL
25250269	JOSE ALEXANDER	YEPEZ	D	X	X	-	NL	X	X	X	X	X	-	NL	X	X	X	X	X	-	NL
43984393	VERONICA DEL CARMEN	PAREDES	D	X	X	-	NL	X	X	X	X	X	-	NL	X	X	X	X	X	-	NL
45032629	YESSICA DEL ROSARIO	VALDIVIEZO	D	X	X	-	NL	X	X	X	AI	X	-	NL	X	X	X	X	X	-	NL
3339721	ANA CAROLINA	GALINDES	D	X	X	-	NL	X	X	X	X	X	-	NL	X	X	AI	X	X	-	NL
17524335	IGINIO	FRIAS	D	AI	X	-	NL	X	X	AI	X	X	-	NL	X	X	X	X	X	-	NL
17619290	ANDRES ANTONIO	NINO	D	X	X	-	NL	X	X	X	X	AI	-	NL	X	X	X	X	X	-	NL
17636252	FLORISA ERNESTINA	ODAR	D	X	PNR	-	NL	PNR	X	X	X	X	-	NL	X	X	X	AI	X	-	NL
77127134	MAX ALEJANDRO	ACOSTA	D	X	X	-	NL	AI	X	X	X	X	-	NL	X	X	X	X	X	-	NL
75262512	DENIS DANIEL	RUEDA	D	X	X	-	NL	AI	X	X	X	X	-	NL	X	X	X	X	X	-	NL
16892923	EVA YRAIDA	GUERRRO	D	AI	X	-	NL	X	X	X	X	X	-	NL	X	X	X	X	X	-	NL
17540143	MARITZA	CASTILLO	D	X	X	-	NL	X	X	X	X	X	-	NL	X	X	AI	X	X	-	NL
77277618	ESMERALDA KELLY	ODAR	D	X	X	-	NL	X	X	X	X	X	-	NL	X	X	X	X	X	-	NL
42006072	ROSSANA ISABEL	MANAYAY	D	X	X	-	NL	X	X	X	X	X	-	NL	AI	X	X	X	X	-	NL
72026748	ANGEL	VASQUEZ	D	X	X	-	NL	X	X	X	X	X	-	NL	X	AI	X	X	X	-	NL
48204995	JUAN MANUEL	SANDOVAL	D	X	X	-	NL	PNR	X	X	AI	X	-	NL	X	X	X	X	X	-	NL
17524335	IGINIO	FRIAS	D	X	X	-	NL	X	X	X	X	X	-	NL	X	X	X	X	X	-	NL
16692923	EVA YRAIDA	GUERRRO	D	X	X	-	NL	X	X	X	X	X	-	NL	X	X	X	X	PNR	-	NL
48204995	JUAN MANUEL	SANDOVAL	D	PNR	AI	-	NL	X	X	X	X	X	-	NL	X	X	X	X	X	-	NL
76529989	ALICIA	REQUEJO	D	X	X	-	NL	X	X	X	X	X	-	NL	X	X	X	X	X	-	NL

Fuente: MBN Exportaciones Lambayeque & CIA S.R

### Anexo 17: Matriz de enfrentamiento

Factores	A	B	C	D	E	Conteo	Ponderación
A	1	9	3	5	7	25	26,9%
B	9	1	1	7	3	21	22,6%
C	3	1	1	3	3	11	11,8%
D	5	7	3	1	3	19	20,4%
E	7	3	3	3	1	17	18,3%
<b>TOTAL</b>						<b>93</b>	<b>100,0%</b>

Elaboración: Propia

### Anexo 18: Alcance de la propuesta de gestión del talento humano por competencias

Propuesta de gestión del talento humano por competencias	
Objetivo	Proporcionar propuestas para la definición de competencias, niveles según el requerimiento en los puestos de trabajo y mejoras en los procesos de la gestión, paramaximizar el capital humano, minimizando los costos del recurso humano
Responsables	Los responsables de plasmar la aplicación de la propuesta es la gerencia de la empresaMBN Exportaciones Lambayeque & CIA SRL
Procedimientos	Para la propuesta de un modelo de gestión por competencias, Alles [7] sostiene que en primer lugar para la definición y determinación de las competencias se debe revisar y llegar a cumplir con los objetivos estratégico. El modelo propuesto apunta al desarrollo de las competencias, y se basa interrelaciona a tres subsistemas de recursos humanos.
Áreas involucradas	.Reclutamiento y Selección .Evaluación .Formación y Desarrollo Administrativa y operativa
Presupuesto	S/ 19 620

Elaboración: Propia

### Anexo 19: Formato de encuesta para determinar las competencias

AREA:						Observaciones
Puesto:	Aprobación	1	2	3	4	
<b>Competencias cardinales</b>						
<b>Competencias específicas por área</b>						
<b>Competencias específicas por puesto</b>						

Elaboración: Propia

### Anexo 20: Competencias propuestas

De acuerdo al diccionario de competencias, por Alles [24], sostiene que las competencias se dividen en tres grupos: Competencias cardinales, Competencias específicas generales y Competencias específicas por área.

#### Competencias cardinales.

##### Responsabilidad:

Nivel 1. Capacidad para fijar políticas organizacionales en materia de social de mediano y largo plazo.

Nivel 2. Capacidad para promover las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social.

Nivel 3. Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social. Capacidad para proponer acciones y usarlo en beneficio de la organización.

Nivel 4. Capacidad para que se desarrollen las actividades propuestas para la organización en cuanto a responsabilidad social.

##### Integridad:

Nivel 1: Labora de acuerdo con sus valores, a pesar de que ello implique un alto costo o riesgo. Indica los beneficios e inconvenientes de un trato. No contrata o despide a personas con una reputación dudosa, a pesar de poseer una alta productividad. Brinda permisos a personas que están padeciendo de estrés laboral, para su pronta mejoría. Decide o propone, de acuerdo al grado de incumbencia que tenga, el abandono de un producto, servicio u otro, que a pesar de ser efectivo él opina que no es ético. Además, es considerado un referente en materia de integridad.

Nivel 2: Reconoce de manera pública que ha errado tomando alguna acción y actúa en consecuencia. Hace comentarios de manera acertada a pesar de que estos puedan fastidiar a un amigo.

Nivel 3: Reta a los demás a comportarse de acuerdo con sus creencias y valores. Siente orgullo de ser una persona honrada. Es honesto al relacionarse con los clientes. Brinda un trato equitativo con todos.

Nivel 4: Es flexible y honesto frente a las situaciones laborales. Es consciente de sus errores o actos impropios y llega a compartirlo con los demás. Comparte su forma de pensar, a pesar de no ser necesario o simplemente sea más simple el guardar silencio.

**Compromiso:**

Nivel 1. Aptitud para establecer la misión, visión, principios y estrategia de la empresa, generando que los colaboradores tengan la aptitud de sentirse parte de ellos. Aptitud para demostrar respetabilidad hacia los principios, la cultura organizacional y los individuos de esta, y motiva a los demás a actuar de la misma manera. Además, implica la aptitud de cumplir con sus responsabilidades laborales, profesionales y personales; y exceder las expectativas de su gestión.

Nivel 2. Aptitud para cumplir con la misión, visión, principios y estrategias de la empresa establecidas en el área a cargo y tener la capacidad de sentirlos como parte de sí mismo. Aptitud de manifestar el respeto hacia los principios, la cultura organización y los individuos de esta, y motiva a los demás a comportarse de la misma manera.

Nivel 3. Aptitud para cumplir con los lineamientos establecidos de acuerdo al área a cargo y tener la capacidad de sentirse parte de ellos. Aptitud de manifestar respeto hacia los principios e individuos, motivando a los colaboradores del área a trabajar de la misma manera. Además, se debe tener la aptitud de cumplir con sus obligaciones, laborales, profesionales y personales, y exceder las expectativas en su área laboral.

Nivel 4. Aptitud de cumplir con los lineamientos establecidos para su oficio, teniendo la capacidad de sentirse parte de los propósitos de la organización. Aptitud de ofrecer un trato respetuoso hacia los principios de la organización, cumpliendo con sus obligaciones, laborales como personales, excediendo lo esperado para su puesto laboral.

**Ética:**

Nivel 1. Capacidad para estructurar la visión, misión, valores y estrategias de la organización sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para toda la organización basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.

Nivel 2. Capacidad para dirigir el área a su cargo y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y practicas organizacionales y establecer un marco de trabajo para sí misma y para su área basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.

Nivel 3. Capacidad para conducir a su grupo de trabajo o sector y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y practicas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para sus colaboradores basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.

Nivel 4. Capacidad para que se actúe en base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y respetar las políticas y valores de la organización.

### Competencias cardinales para administrativos

	Gerente general	Subgerente	Contador	Administrador	Ventas	Jefe de planta	Asistente de venta
<b>Responsabilidad</b>	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
<b>Integridad</b>	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 2
<b>Compromiso</b>	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 3
<b>Ética</b>	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 3

Elaboración: Propia

### Competencias cardinales para operarios

	Laboratorio	Resp. llenado	Resp. panadería	Resp. De cocina
<b>Responsabilidad</b>	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 3	Nivel 3
<b>Integridad</b>	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 2
<b>Compromiso</b>	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 3	Nivel 3
<b>Ética</b>	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 2

Elaboración: Propia

### Competencias específicas por puesto

#### Conocimiento técnico del puesto:

Nivel 1. Para explicar situaciones o resolver problemas, desarrolla conceptos nuevos que no resultan obvios para los demás. Hace que las situaciones o ideas complejas sean claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.

Nivel 2. Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos técnicos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y Adapta adecuadamente los conceptos o principios complejos aprendidos.

Nivel 3. Identifica pautas, tendencias de la información que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.

Nivel 4. Utiliza criterios básicos, sentido común y las experiencias vividas para identificar los problemas. Reconoce cuándo una situación presente es igual a una pasada.

#### Compromiso:

Nivel 1. Capacidad para definir la misión, visión, valores y estrategia de la organización y generar en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para demostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas y motivar a otros a obrar del mismo modo. Implica, además, capacidad para cumplir con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales; y, superar los resultados esperados para su gestión.

Nivel 2. Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en la misión, visión, valores y estrategias organizacionales en relación con el área a su cargo y generar dentro de esta la capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para demostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas; y, motivar a los integrantes de su área a obrar del mismo modo.

Nivel 3. Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en relación con el sector a su cargo y generar dentro de esta la capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para demostrar respeto por los valores y las personas y motivar a los integrantes de su área a obrar del mismo modo. Implica, además capacidad para cumplir con sus obligaciones personales, profesionales, y organizacionales; y, superar los resultados esperados para su sector de trabajo.

Nivel 4. Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo y sentir como propios los objetivos organizacionales. Capacidad para mostrar respeto por los valores organizacionales, cumplir con sus obligaciones personales y laborales y superar los resultados esperados para su puesto de trabajo.

### **Desarrollo en equipo:**

Nivel 1. Gestiona el trabajo de su equipo, administra los recursos como capital humano, está inmerso de la valorización aportante que generan en la gestión y en la empresa. Tiene una comprensión clara de las acciones y como afectan al equipo para realizar gestiones exitosas y apoyar a la involucración de todos los trabajadores.

Nivel 2. Desarrolla a su equipo en el aprendizaje de las herramientas y sobre el valor que tiene una buena gestión en una empresa.

Nivel 3. Tiene claro la importancia del desarrollo de un equipo. Asimismo, no tiene conciencias de que las acciones tomadas pueden llegar a ser problemas que impidan el crecimiento de los integrantes del grupo.

Nivel 4. No cuenta con un interés real sobre el desarrollo del grupo y está más preocupado por obtener un resultado personal.

### **Comunicación:**

Nivel 1. Tiene la capacidad para determinar aquellos momentos exactos para exponer sus ideas para mejorar situaciones complicadas. Asimismo, sabe utilizar las herramientas necesarias para poder planificar una estrategia de comunicación.

Nivel 2. Se le considera como un buen comunicador de confianza y su capacidad para desenvolverse en distintas situaciones

Nivel 3. Llega a trasminar lo que desea sin ruidos evidentes tanto en forma oral como escrita.

Nivel 4. La comunicación que ofrece, en ocasiones llegan a ser no muy bien entendidas.

### **Mejora continua:**

Nivel 1: Es reconocido por realizar el diseño de las herramientas necesarias para la optimización de los recursos de la empresa y propone ideas que producen un valor agregado. Tiende a tener ideas o soluciones distintas para distintas áreas y procesos de la empresa. Asimismo, provee de aportes oportunos y disponibles para dar solución a situaciones que necesitan ser mejoradas utilizando la menor cantidad de recurso.

Nivel 2: Tiene la capacidad para el diseño de las herramientas necesarias para la optimización de los recursos de la empresa y propone ideas que producen un valor agregado. Tiende a tener ideas o soluciones distintas para distintas áreas y procesos de la empresa. Asimismo, provee de aportes oportunos y disponibles para dar solución a situaciones que necesitan ser mejoradas utilizando la menor cantidad de recurso.

Nivel 3: Tiene la capacidad para proponer acciones de mejora mediante los recursos que cuenta y generando un valor a través de sus ideas o planteamientos.

Nivel 4: Cuenta con una capacidad para las propuestas de optimización, pero regularmente no lo llegan a realizar. Asimismo, sus propuestas pueden llegar a generar algún valor agregado y tiene la capacidad de brindar aportes que pueden llegar a ser implantada

### **Organización:**

Nivel 1. Llega a comprender aquellas acciones que tienen una motivación que generan un comportamiento en específico en los grupos o empresas para detectar oportunidades que son pocoobvias para los demás. Como por ejemplo la identificación de aquellas tendencias de mercado, osituaciones de la coyuntura actual.

Nivel 2. Tiene la capacidad y comprensión de utilizar las relaciones que influyente dentro de la empresa y tiene un entendimiento de cómo se maneja la influencia en la organización.

Nivel 3. Tiene la información y las ejecuta aquellas colocaciones informales que son necesarias cuando la estructura formal no está llegando a ser complica a cabalidad.

Nivel 4. Determina la organización jerárquica de la empresa, su cadena de mando y losprocedimientos que se utilizan. Asimismo, comprende las normas que han sido establecidas.

### **Habilidad para tomar decisiones:**

Nivel 1: Es reconocido por la capacidad de ejecución de la toma de decisiones que se realiza mediante una selección minuciosa de las variables, situaciones externas, recursos a su disposición e impacto sobre la empresa. Tiene la capacidad de convencimiento para que sus colaboradores generen acciones distintas para casa situación crítica. Asimismo, cuenta con la capacidad para contemplar las distintas opciones que ofrezcan los mejores resultados que estén alineado a los objetivos estratégicos de la empresa.

Nivel 2: Tiene la capacidad para afrontar una decisión por medio de distintas opciones considerando las circunstancias recursos e impacto en la empresa. Asimismo, cuenta con la capacidad de desarrollar distintas opciones para el enfrentamiento de situaciones difíciles.

Nivel 3: Cuenta con la capacidad para el desarrollo de distintas opciones que ayudan a l resoluciones de situaciones sensibles para la empresa. Asimismo, cuenta con mecanismos para seleccionar la mejor opción que se alienen con los objetivos estratégicos.

Nivel 4: Es capaz de desarrollar una o más acciones para resolver situaciones, aplicando actividades que permitan la identificación de opciones según los procedimientos de la organización.

### **Comunicación efectiva:**

Nivel 1. Es reconocido por promocionar y motivar las actitudes adecuadas para una buena comunicación. Asimismo, llega a desarrollar una comprensión y asimilación del trabajo dando a notar su capacidad de interpretar y plantear hechos, problemas y soluciones.

Nivel 2. Tiene la capacidad de reconocer y dirigir de una mejor manera los problemas dentro deun grupo de trabajo. Tiene aptitudes de confianza y frente a los desafíos tiene una actitud calmaday efectiva. Asimismo, tiene la habilidad de generar interrogantes precisas que inciden directamente al problema y trasmite de una manera efectiva los temas a tratar.

Nivel 3. Tiende a mostrar una seguridad a la hora de expresar sus opiniones de una manera trasparente y precisa. Fomenta el flujo de información y está disponible a la captación de ideas ypreferencias de los demás integrantes del grupo.

Nivel 4. Tiene la capacidad de escuchar las diversas opiniones de los demás colaboradores y genera preguntas buenas. Es capaz de comunicarse con fluidez y claridad, siendo una persona abierta y sincera que aporte ideas, conocimiento y mejoras al equipo.

**Disciplina personal y productividad:**

Nivel 1. Es reconocido por el apoyo en la generación de directivas que permiten un mejor desarrollo de la empresa. Tiene la capacidad de generar metas personales de alto rendimiento que se diferencian de los demás colaboradores y con gran cantidad de logros. Tiende a ser reconocido como un líder y persona que llega desatacar por sus aptitudes profesionales.

Nivel 2. Apoya la instrumentación de gestiones que son enviadas por otros colaboradores. Asimismo, llega a plantearse metas altas que las llega a cumplir con regularidad.

Nivel 3. Gestiona de una manera adecuada las órdenes recibidas, fijándose objetivos altos que raramente llega a cumplirlos.

Nivel 4. En pocas ocasiones llega a mostrar algún apoyo de las directrices recibidas. Por lo que se considera que llega a tener un pensamiento sobre la obtención de beneficios personales y no grupales.

### Competencias específicas por puesto para administrativos

	<b>Gerente general</b>	<b>Subgerente</b>	<b>Contador</b>	<b>Administrador</b>	<b>Ventas</b>	<b>Jefe de planta</b>	<b>Asistente de venta</b>
<b>Conocimiento técnico del puesto</b>	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 3
<b>Compromiso</b>	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 3
<b>Desarrollo en equipo</b>	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 3
<b>Comunicación</b>	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 3
<b>Mejora continua</b>	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 3
<b>Organización</b>	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 3	Nivel 4
<b>Habilidad para tomar decisiones</b>	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 3	Nivel 4
<b>Comunicación efectiva</b>	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 3
<b>Disciplina personal y productividad</b>	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 4

Elaboración:  
Propia

### Competencias específicas por puesto para operarios

	<b>Laboratorio</b>	<b>Resp. llenado</b>	<b>Resp. panadería</b>	<b>Resp. De cocina</b>
<b>Conocimiento técnico del puesto</b>	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 3	Nivel 3
<b>Compromiso</b>	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 3	Nivel 3
<b>Desarrollo en equipo</b>	Nivel 3	Nivel 3	Nivel 3	Nivel 3
<b>Comunicación</b>	Nivel 3	Nivel 3	Nivel 3	Nivel 3
<b>Mejora continua</b>	Nivel 4	Nivel 4	Nivel 4	Nivel 4
<b>Organización</b>	Nivel 3	Nivel 3	Nivel 3	Nivel 3
<b>Habilidad para tomar decisiones</b>	Nivel 4	Nivel 4	Nivel 4	Nivel 4
<b>Comunicación efectiva</b>	Nivel 3	Nivel 3	Nivel 3	Nivel 3
<b>Disciplina personal y productividad</b>	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 2

Elaboración: Propia

## **Competencias específicas por área:**

### **Liderazgo:**

Nivel 1: Genera dirección eficaz del grupo de trabajo que llega a ser inspirador mediante valores. Tiende a fijar metas que se llegan a cumplir, realizando el feedback de estas por medio del apoyo de opiniones constructivas de los demás colaboradores. Cuenta con un entusiasmo que es transmisible a los demás, permitiendo el cumplimiento de objetivos que son fijados por él.

Nivel 2: Tiende a ser reconocido como un líder, determinando objetivos y la implementación de estos. Llega a realizar feedback con los demás colaboradores, llegando a escuchar a todos.

Nivel 3: Llega a el establecimiento de objetivos, en el cual los colaboradores llegan a realizarlos con un adecuado proceso y seguimiento.

Nivel 4: Los demás colaboradores no lo llegan a reconocer como un líder. Cuenta con problemas para la fijación de metas, pero puede llegar a realizarlas.

### **Capacidad de planificación y resolución de problemas:**

Nivel 1: Es reconocido por las acciones de reconocimientos de partes críticas de un problema y una variedad de variables, en la cuales plasma controles para una mejor verificación de datos y asegurar su calidad mediante la búsqueda de información. Asimismo, tiene la capacidad para desarrollar al mismo tiempo distintos proyectos.

Nivel 2: Tiene la capacidad de gestionar al mismo tiempo varios trabajos difíciles, llegando a establecer aquellas acciones de control de información que genera mejoras en los procesos.

Nivel 3: Es capaz del establecimiento de metas y tiempos para la finalización de los trabajos. Define sus propiedades, verifica su información para el aseguramiento de las actividades.

Nivel 4: Llega a organizar de una manera efectiva los objetivos y la administración de sus tiempos.

### **Flexibilidad:**

Nivel 1: Tiene la capacidad de modificar sus metas y actividades para llegar a resolver de una manera más rápida los cambios de la organización. Asimismo, cuenta con la capacidad de modificar las estrategias antes nuevos retos.

Nivel 2: Tiende a decidir qué funciones realiza para cada situación y llega a modificar sus actividades para una mejor adaptación de la situación para un mejor beneficio de la calidad en la organización.

Nivel 3: Llega a cumplir las normativas que están establecidas en los distintos procesos para una realización de metas.

Nivel 4: Llega a reconocer aquellos puntos de opiniones de los demás colaboradores y tiene la capacidad para generar evidencias.

### **Capacidad de análisis:**

Nivel 1: Tiene la facilidad de realizar síntesis difíciles, mediante un análisis sistemático de una alta dificultad.

Nivel 2: Desarrolla difíciles síntesis desarrollando sus distintos problemas y es capaz de transmitir con claridad las soluciones.

Nivel 3: Examina las causas de los distintos problemas, reconociendo que consecuencias traerían a la empresa para poder anticipar estas ocurrencias mediante acciones de mejora.

Nivel 4: Examina recomendaciones entre los distintos problemas. Crea antelaciones para las labores más importantes.

### **Pensamiento estratégico:**

Nivel 1: Llega a tener un mejor entendimiento de los entes cambiantes del mercado, los posibles problemas, sus fortalezas y debilidades de la empresa para determinar la mejor actividad de mejora. Llega a definir las nuevas oportunidades que la empresa consideraría como buenos negocios y pone en marcha las acciones para poder realizarlas.

Nivel 2: Tiene un entendimiento de los cambiantes situación del mercado y llega a descifrar aquellas nuevas oportunidades de negocios y crear nuevas alianzas.

Nivel 3: Tiene la capacidad de adaptarse a los escenarios cambiantes y a las nuevas oportunidades.

Nivel 4: Poca resolución y adaptación de cambios de la situación actual de los mercados.

### Competencias específicas por área para administrativos

	Gerente general	Subgerente	Contador	Administrador	Ventas	Jefe de planta	Asistente de venta
<b>Liderazgo</b>	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 3
<b>Capacidad de planificación y resolución de problemas</b>	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 3	Nivel 4
<b>Flexibilidad</b>	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 4
<b>Capacidad de análisis</b>	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 3	Nivel 4
<b>Pensamiento estratégico</b>	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 3	Nivel 4

Elaboración: Propia

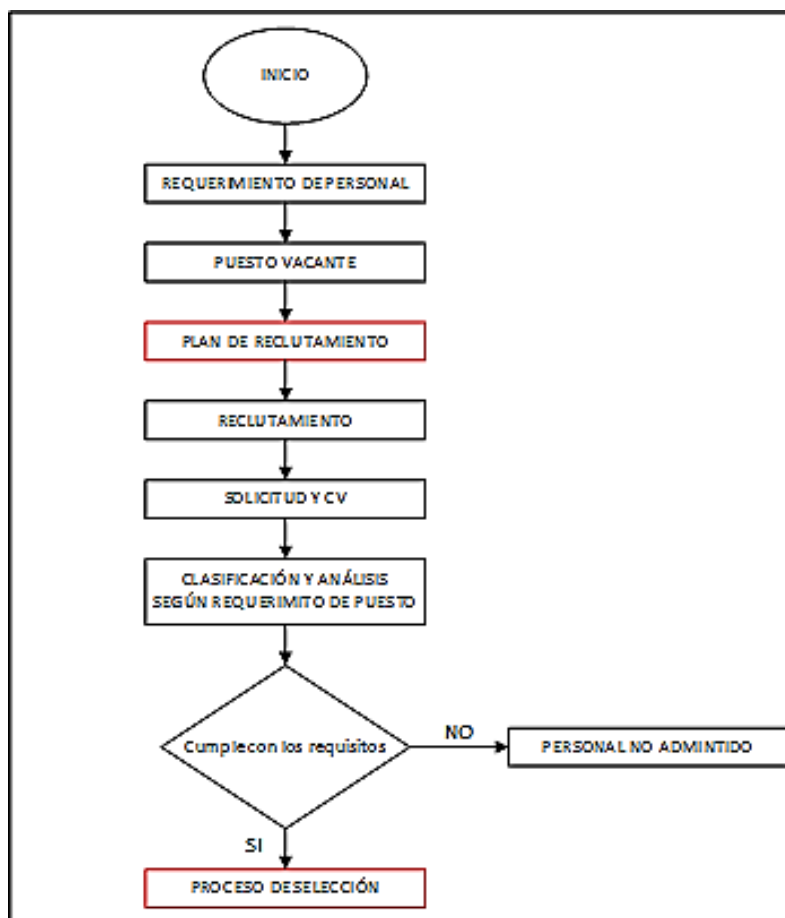
### Competencias específicas por área para operarios

	Laboratorio	Resp. llenado	Resp. panadería	Resp. De cocina
<b>Liderazgo</b>	Nivel 3	Nivel 3	Nivel 3	Nivel 3
<b>Capacidad de planificación y resolución de problemas</b>	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 4	Nivel 4
<b>Flexibilidad</b>	Nivel 4	Nivel 4	Nivel 4	Nivel 4
<b>Capacidad de análisis</b>	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 4	Nivel 4
<b>Pensamiento estratégico</b>	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 4	Nivel 4

Elaboración: Propia

## Anexo 21: Definición de los procedimientos de la propuesta de gestión del talento humano en diagramas de flujo.

### Diseño del proceso de reclutamiento



Elaboración: Propia

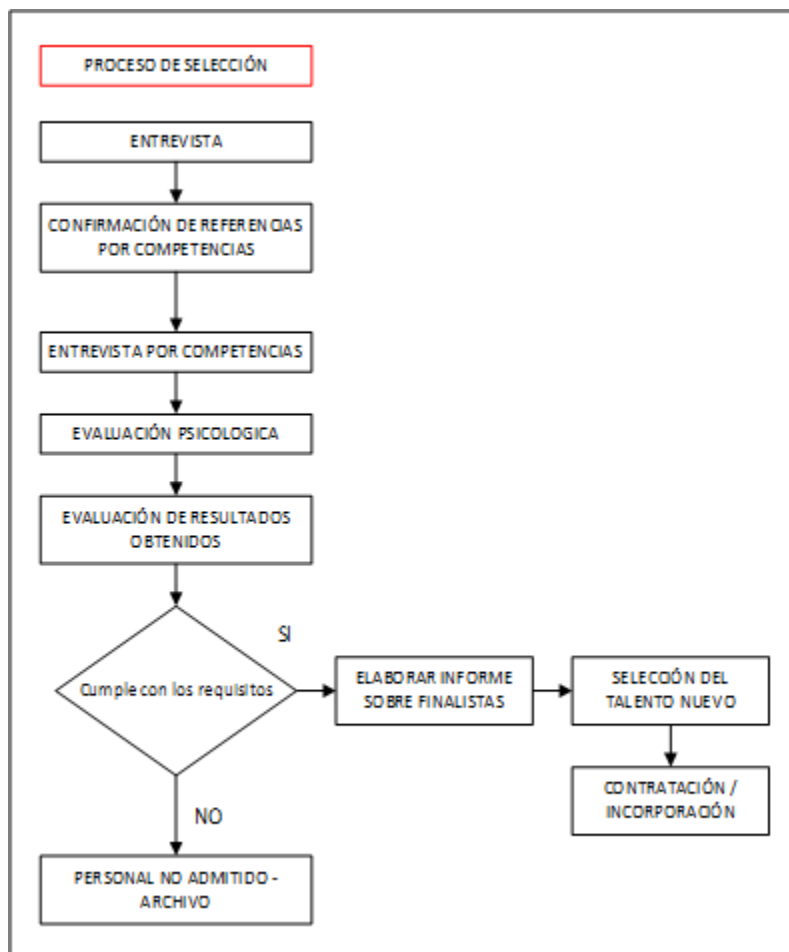
En la empresa MBN Exportaciones Lambayeque & CIA SRL se ha identificado que el proceso de reclutamiento lo realizan de una forma irregular y sin basarse en las competencias necesitadas para cada área o posición de trabajo. El plan de reclutamiento cuenta primero con la elaboración de un formato de solicitud de empleo en donde se muestra aquella información útil para contener inconvenientes en el futuro. La herramienta propuesta facilitara a la empresa en el registro de los datos del postulante y se ve necesario el seccionamiento del Curriculum Vitae según el formato para la selección de aquellos candidatos, basados en las competencias que se necesitan.

## Formato de solicitud de trabajo

SOLICITUD DE TRABAJO		
Nombre del postulante .....		
Fecha de nacimiento .....		
Nacionalidad .....		
Dirección .....		
Teléfono .....		
Nivel de Instrucción .....		
Título Académico .....		
Centro de estudios .....		
ÁREA DE COMPETENCIA SOLICITADA		
<input type="checkbox"/> Contador	<input type="checkbox"/> Asesores de ventas	<input type="checkbox"/> Laboratorio
<input type="checkbox"/> Administrador	<input type="checkbox"/> Asistente de ventas	<input type="checkbox"/> Operario de panadería
<input type="checkbox"/> Jefe de planta	<input type="checkbox"/> Supervisor de planta	<input type="checkbox"/> Operario de cocina
		<input type="checkbox"/> Operario de llenado
..... Fecha		..... Firma del postulante

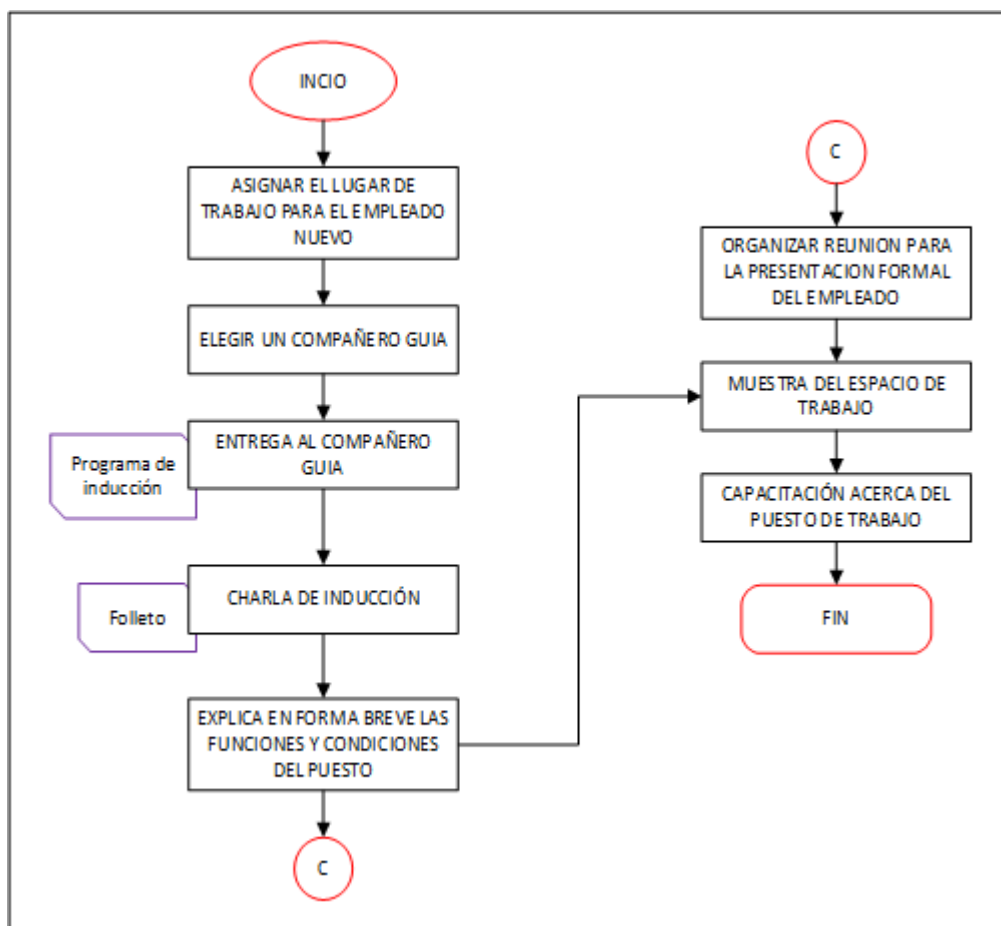
Elaboración: Propia

## Diseño del proceso de selección por competencias



Elaboración: Propia

### Diseño del proceso de inducción por competencias

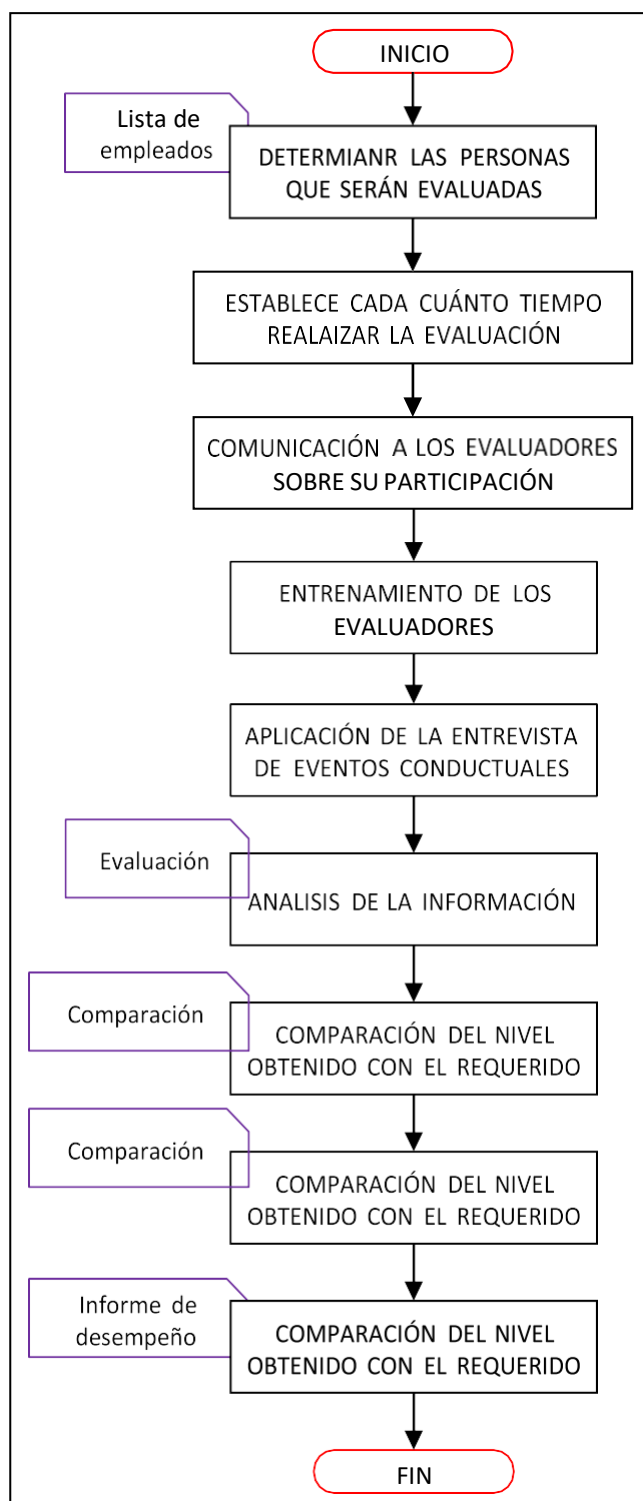


Elaboración: Propia

### Evaluación de desempeño por competencias.

Para el desarrollo de esta propuesta, se identificó como primer paso el objetivo de apreciar el comportamiento de un colaborador en su centro laboral, con la finalidad de identificar los componentes que pueden ser mejorados para elevar la competencia que se requiere. Para esto se realizó una determinación de los colaboradores a evaluar, determinación del tiempo para esta evaluación, comunicación y entrenamiento a los evaluadores, desarrollo de la entrevista, análisis de la información recolectada, clasificación de los colaboradores con mejor desempeño y por último enviar el informe a gerencia. A continuación, se presenta gráficamente este proceso

## Diseño del proceso de evaluación de desempeño



Elaboración: Propia

### Anexo 22: Programa de desarrollo del talento

Cursos para el desarrollo del talento humano	Duración	Costo
Gestión del tiempo	2 h	S/. 600,00
Motivación y Liderazgo	2 h	S/. 600,00
Gestión de emociones	2 h	S/. 600,00
Inteligencia emocional para lamotivación individual	2 h	S/. 600,00
<b>TOTAL</b>	<b>8 h</b>	<b>S/. 2 400,00</b>

Elaboración: Propia

### Anexo 23: Cronograma del plan de desarrollo del talento

Este programa se realizará en un periodo de cada 6 meses por lo que se ha realizado una programación para los 4 cursos a llevar. Estos cursos se dictarán una vez a la semana en los meses de Enero y Julio. A continuación, se muestra la siguiente programación de este programa de desarrollo del talento.

CURSO	ENERO				JULIO			
	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4
Gestión del tiempo								
Motivación y liderazgo								
Gestión de emociones								
Inteligencia emocional para la motivación individual								

### Anexo 24: Propuesta del plan de motivación laboral

Para complementar las propuestas de la optimización del clima laboral, el plan de motivación laboral está comprendido por tres estrategias que permitan generar un ambiente más agradable, una motivación para realizar mejor sus funciones y el sentimiento de sentirse importante y reconocido por la empresa. Para esto se propone la estrategia de motivación intrínseca donde se reconocerá el desempeño del trabajador, homenajando al trabajador del mes. Asimismo, como estrategia de motivación trascendente, se impulsará el trabajo en equipo, donde la finalidad es de realizar reuniones o círculos de calidad para poder tomar aquellas observaciones, recomendaciones y apreciaciones de todos los colaboradores que a su vez estas reuniones generan un sentimiento de consideración hacia los empleados, también, se desarrollará habilidades de comunicación para fomentar el entendimiento de los problemas, experiencias y conocimiento de todos los colaboradores involucrados. Finalmente, como estrategia de motivación extrínseca, se otorgará un vale de consumo, en supermercado Plaza Vea, con un monto mínimo, para el trabajador del año, que haya logrado un nivel de desempeño sobresaliente

Para estas actividades se tienen que reflejar mediante un programa en donde detalle aquellas estrategias y el costo que incurriría la empresa para llevarlas a cabo, así como se observa en la siguiente tabla.

### Programa de motivación laboral

Programa de Motivación	Actividad	Costo
Estrategia de motivación intrínseca	Homenaje al trabajador del mes	S/. 5 600,00
	Entrega de medallade reconocimiento al trabajador del mes	
Estrategia de motivación trascendente	Organizar círculos de calidad, establecer cronograma de reuniones, dónde todos los trabajadores compartan sus problemas, experiencias y conocimientos	S/. 2 403,00
Estrategia de motivación extrínseca	Otorgar un vale de consumo, en supermercadoPlaza Veá, con un monto mínimo, para el trabajador del año, que haya logrado un nivel de desempeño sobresaliente	S/. 1 500,00
<b>TOTAL</b>		<b>S/. 9 503,00</b>

Elaboración: Propia

Luego del detalle de la propuesta, cabe mencionar que las estrategias del “trabajo en equipo” y “estrategia de comunicación” se realizaran una vez al mes. De este modo se podrá obtener información relevante para poder afrontar con mejoras los meses siguientes y así poder cerrar los meses de trabajo con propuestas, planteamiento y observaciones del trabajo en la empresa. Por parte de la “estrategia demotivación intrínseca” se realiza cuando la fecha lo amerite, como la celebración de cumpleaños de colaboradores que cumplen años en el mes, festividades, días especiales, entre otros.

#### Costos de la estrategia de motivación trascendente

Descripción	Valor unitario	Cantidad	Periodo (mes)	Valor unitario (soles)
Agenda	S/. 20,50	23	1	S/. 471,50
Lapicero	S/. 2,00	23	12	S/. 552,00
Alfajor	S/. 2,00	46	12	S/. 1 104,00
Gaseosa	S/. 1,00	23	12	S/. 276,00
<b>TOTAL</b>				<b>S/. 2 403</b>

Elaboración: Propia

### Costos de la estrategia de motivación intrínseca

Descripción	Valor unitario (soles)	Cantidad	Periodo (mes)	Monto total (soles)
Homenaje al trabajador del mes	S/. 100,00	1	12	S/.1 200,00
Medalla personalizada	S/. 35,00	1	12	S/.420,00
Taza personalizada	S/. 15,00	1	12	S/.180,00
Torta	S/. 60,00	1	12	S/.720,00
Empanada	S/. 2,50	46	12	S/.1 380,00
Alfajor	S/. 2,00	46	12	S/.1 104,00
Gaseosa	S/. 2,00	23	12	S/.552,00
<b>Total</b>				<b>S/.5 600,00</b>

Elaboración: Propia

### Cronograma del plan de motivación laboral

CURSO	AÑO											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Estrategias de motivación intrínseca												
Estrategia de motivación trascendente												
Estrategia de motivación extrínseca												

Elaboración: Propia

### Anexo 25: Propuesta del plan de recompensas por logros específicos

Así mismo, como propuesta de incentivos, se consideró un programa de recompensas por logros específicos, en este caso, se hará énfasis al trabajador del mes, cada mes se premiará, al trabajador quemás se haya desempeñado en el mes, con una bonificación de S/. 300,00.

#### Programa de recompensas por logros específicos

Programa de incentivos al mes			
Trabajador del mes	S/. 300,00	12,00 (meses)	<b>S/. 3 600,00</b>

Elaboración:  
Propia

### Anexo 26: Implementación de EPPS

Por otro lado, se observó la falta de uso de EPP, como los guantes y mandil, en el área de producción, incluyendo también por protocolos del Covid-19, el uso obligatorio de mascarillas.

#### EPP necesarios para el área de producción

EPP	Costo Total	Cantidad
Guantes Mapa de Nitrilo Azul T8.5	S/. 8,50 212,50	S/. 25,00
Mascarilla KN95 x10	S/. 32,90 98,70	S/. 3,00
Mandil Básico PVC	S/. 21,90 547,50	S/. 25,00
TOTAL		S/. 85
Periodo de 6 meses al año		<b>S/. 1 717,40</b>

Elaboración: Propia

### Anexo 27: Resumen del cronograma de actividades

Actividades	Cronograma de actividades anual											
	Ene	Feb	Mar Jun	Abr	May	Jul	Ago	Set Dic	Oct	Nov	Nov	
Programas para el desarrollo del talento												
Programa de motivación												
Programa de recompensas por logros específicos												

Elaboración: Propia

### Anexo 28: Costo del nuevo puesto de Recursos humanos

PUESTO	SUELDO
Encargado del área de gestión del talento humano	S/ 1 500,00

Elaboración: Propia

### Anexo 29: Desarrollo de la técnica de juicio por experto bajo el método Delphi

N°	Grado de instrucción	Años de experiencia
Experto 1	Doctora en psicología	<7
Experto 2	Ingeniero Industrial	<7
Experto 3	Ingeniero Industrial	<7

### Resultados del grado de conocimiento

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1								X		
2									X	
3								X		

Elaboración: Propia, Basado en García

A partir de ello, se calculó el coeficiente de

conocimiento (Kc)  $Kc = n * (0,1)$


N= Rango seleccionado por el experto

### Resultados del coeficiente de conocimiento

Experto 1	kc1	0,8
Experto 2	kc2	0,9
Experto 3	kc3	0,8

Posteriormente, cada experto realizó una autoevaluación, marcando respecto a sus niveles de argumentación.

#### Experto N°1

Nombre completo	Grado de instrucción	Especialidad	Años de experiencia	Firma
Marilia Sibeles Cortez Vidal	Superior	Psicóloga	10	

<b>¿En qué medida, usted ha obtenido conocimiento respecto al tema a tratar: “Gestión del talento humano para aumentar la productividad laboral”?</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Análisis teóricos realizados por usted	x		
Experiencia obtenida a través de su actividad y práctica		x	
Estudio de trabajo y publicaciones sobre el tema, por autores nacionales		X	
Estudio de trabajo y publicaciones sobre el tema, por autores extranjeros		X	
Su intuición		x	

### Experto N°2

Nombre completo	Grado de instrucción	Especialidad	Años de experiencia
Ángel Guillermo Castañeda Castañeda	Superior Completa	Ing. Industrial	30 años

<b>¿En qué medida, usted ha obtenido conocimiento respecto al tema a tratar: “Gestión del talento humano para aumentar la productividad laboral”?</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Análisis teóricos realizados por usted	x		
Experiencia obtenida a través de su actividad y práctica		x	
Estudio de trabajo y publicaciones sobre el tema, por autores nacionales		x	
Estudio de trabajo y publicaciones sobre el tema, por autores extranjeros		x	
Su intuición	x		

**Experto N°3**

Nombre completo	Grado de instrucción	Especialidad	Años de experiencia
Manuel Ubillus Pérez	Superior Completa	Ing. Industrial	8 años

<b>¿En qué medida, usted ha obtenido conocimiento respecto al tema a tratar: “Gestión del talento humano para aumentar la productividad laboral”?</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Análisis teóricos realizados por usted		X	
Experiencia obtenida a través de su actividad y práctica	x		
Estudio de trabajo y publicaciones sobre el tema, por autores nacionales		x	
Estudio de trabajo y publicaciones sobre el tema, por autores extranjeros		x	
Su intuición		x	

### Anexo 30: Cuestionario para estimar el impacto o probabilidad de éxito de la mejora

N°	Preguntas	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	
	<b>Solo para las preguntas 7,8,9,10</b>	<b>Muy bajo &lt;2%</b>	<b>Bajo 2% - 5%</b>	<b>Medio 5% - 10%</b>	<b>Alto 10% - 20%</b>	<b>Muy Alto &gt;25%</b>	<b>En cuanto incrementaría</b>
1	¿Mediante el método esquemático de actividades se podrá organizar y administrar el trabajo en donde se pueda incluir las habilidades de los trabajadores para la promoción de la cooperación, iniciativa, innovación y la cultura organizacional?						
2	Para que el desempeño en actitudes, planes de acción y la estimulación de los colaboradores incrementen. ¿Consideraría un buen sistema de recompensas para cumplir con los objetivos?						
3	¿Consideraría que los métodos de entrevista personal, evaluación de perfiles personales y comportamientos de candidatos y la determinación de las habilidades y conocimientos de los entrevistados sean necesaria para la contratación de un nuevo personal?						

4	¿Qué relevancia valoraría usted la motivación enfocada a la multifuncionalidad en la empresa para poder administrar el buen desempeño del empleado?
5	¿Al observar el desempeño de las funciones laborales y el comportamiento de los colaboradores se podría evaluar la efectividad, educación y entrenamiento de estos?
6	¿Qué influencia tendría un buen plan de programas de motivación para reducir el índice de rotación de una empresa?
7	¿Cree usted que mediante un programa de recompensas por logros específicos podrían impactar de manera positiva en la mejora del índice de ausentismo laboral en una empresa y en cuanto porcentaje de probabilidad de éxito cree que ocurra? Asimismo, indicar en cuanto será el porcentaje.
8	¿Cree usted que mediante un modelo de gestión basado en las competencias podrían impactar de manera positiva en la mejora del índice de rotación de personal en una empresa y en cuanto porcentaje de probabilidad de éxito cree que ocurra? Asimismo, indicar en cuanto será el porcentaje.
9	¿Cree usted que mediante un programa de motivación podrían impactar de manera positiva en la mejora del índice de rotación de personal en una empresa y en cuanto porcentaje de probabilidad de éxito cree que ocurra? Asimismo, indicar en cuanto será el porcentaje.
10	¿Cree usted que mediante un programa de motivación podrían impactar de manera positiva en la mejora del índice de rotación de personal en una empresa y en cuanto porcentaje de probabilidad de éxito cree que ocurra? Asimismo, indicar en cuanto será el porcentaje.

Elaboración: Propia

### Anexo 31: Matriz de probabilidad e impacto de la propuesta de mejora

Causas del problema	Propuestas de mejora	Probabilidad de ocurrencia (%)	Impacto o probabilidad de éxito de la mejora					Objetivo Incrementar la productividad laboral (%)
			Muy bajo	Bajo	Mediano	Alto	Muy alto	
			< 2%	2-5%	5-10%	10 - 20%	>25%	
Índice de ausentismo laboral	Programa de recompensas por logros específicos	42%			6%			
Índice de rotación del personal	Modelo de gestión basado en las competencias					12%		15%
	Programas de motivación	58%		4%				
	Programa de desarrollo del talento				6%			
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>						

Elaboración: Propia

### Anexo 32: Mejora en Kg producidos del año 2019

Meses	Kg producidos	Producción mejorada (Kg/mes)	Incremento (Kg/mes)
Enero	8 759,6	10 073,54	1 313,94
Febrero	8 892,96	10 226,904	1 333,944
Marzo	10 394,6	11 953,79	1 559,19
Abril	8 740,6	10 051,69	1 311,09
Mayo	8 759,8	10 073,77	1 313,97
Junio	9 183,68	10 561,232	1 377,552
Julio	11 288,32	12 981,568	1 693,248
Agosto	8 444,72	9 711,428	1 266,708
Setiembre	9 016,2	10 368,63	1 352,43
Octubre	9 299,92	10 694,908	1 394,988
Noviembre	9 936,4	11 426,86	1 490,46
Diciembre	10 727,8	12 336,97	1 609,17
<b>Total</b>	<b>113 444,6</b>	<b>130 461,29</b>	<b>1 7016,69</b>

Elaboración: Propia

**Anexo 33: Inversión**

<b>Inversión</b>	<b>Costo</b>
Programa de desarrollo del talento	S/. 4 800,00
Programa de motivación	S/. 9 400,00
Programa de Incentivo al mes	S/. 3 600,00
Epp	S/. 1 717,40
Profesional en Gestión del Talento Humano	S/. 18 000,00
<b>Total</b>	<b>S/. 37 620,00</b>

Elaboración: Propia

**Anexo 34: Procesamiento de los datos del cuestionario aplicado por medio  
del método Delphi**

**Tabla 1.**

*¿Mediante el método esquemático de actividades se podrá organizar y administrar el trabajo en donde se pueda incluir las habilidades de los trabajadores para la promoción de la cooperación, iniciativa, innovación y la cultura organizacional?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Bajo	0	0	0
Bajo	0	0	0
Medio	1	33,3 %	33,3 %
Alto	2	66,7 %	100,0 %
Muy alto	0	0	100,0
Total	3	100 %	

Se determinó que el 66,7% de los encuestados determinan que el método esquemático de las actividades influiría en un nivel alto a la organización y administración del trabajo para la promoción de la cooperación, innovación y la cultura organizacional. Asimismo, el 33,3% determino que solo influirían en un nivel medio.

**Tabla 2.**

*Para que el desempeño en actitudes, planes de acción y la estimulación de los colaboradores incrementen. ¿Consideraría un buen sistema de recompensas para cumplir con los objetivos?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy bajo	0	0	0
Bajo	0	0	0
Medio	0	0	0
Alto	1	33,3 %	33,3 %
Muy alto	2	66,7 %	100 %
Total	3	100 %	

Se determinó que el 66,7% de los encuestados determina un nivel muy alto de influencia en la aplicación de un sistema de recompensa podría cumplir con los objetivos de mejorar el desempeño en actitudes, planes de acción y en la estimulación de los colaboradores. Asimismo, el 33,3% determino que solo influirían en un nivel alto.

**Tabla 3.**

*¿Consideraría que los métodos de entrevista personal, evaluación de perfiles personales y comportamientos de candidatos y la determinación de las habilidades y conocimientos de los entrevistados sean necesaria para la contratación de un nuevo personal?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy bajo	0	0	0
Bajo	0	0	0
Medio	0	0	0
Alto	3	100 %	100 %
Muy alto	0	0	100 %
Total	3	100 %	

Se determinó que el 100% de los encuestados determina un nivel alto de influencia en que los métodos de entrevista personal, evaluación de perfiles y comportamiento de candidatos son parte necesaria para la contratación de un nuevo personal en una determinada empresa.

**Tabla 4.**

*¿Qué relevancia valoraría usted la motivación enfocada a la multifuncionalidad en la empresa para poder administrar el buen desempeño del empleado?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy bajo	0	0	0
Bajo	0	0	0
Medio	1	33,3 %	33,3 %
Alto	2	66,7 %	100 %
Muy alto	0	0	100 %
Total	3	100 %	

Se determinó que el 66,7% de los encuestados determina un nivel alto de influencia en la importancia de la motivación enfocada a la multifuncionalidad de la empresa para poder administrar un buen desempeño en los colaboradores. Asimismo, el 33,3% determinó que solo influirían en un nivel medio.

**Tabla 5.**

*¿Al observar el desempeño de las funciones laborales y el comportamiento de los colaboradores se podría evaluar la efectividad, educación y entrenamiento de estos?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Bajo	0	0	0
Bajo	0	0	0
Medio	0	0	0
Alto	1	33,3 %	33,3 %
Muy alto	2	66,7 %	100 %
Total	3	100 %	

Se determinó que el 66,7% de los encuestados determina un nivel muy alto de influencia en la aplicación de la observación del desempeño para poder determinar la efectividad, educación y entrenamiento de los colaboradores. Asimismo, el 33,3% determino que solo influirían en un nivel alto.

**Tabla 6.**

*¿Qué influencia tendría un buen plan de programas de motivación para reducir el índice de rotación de una empresa?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy bajo	0	0	0
Bajo	0	0	0
Medio	0	0	0
Alto	1	33,3 %	33,3%
Muy alto	2	66,7 %	100 %
Total	3	100 %	

Se determinó que el 66,7% de los encuestados determina un nivel muy alto de influencia en la aplicación de un programa de motivación para la reducción de la rotación del personal. Asimismo, el 33,3% determino que solo influirían en un nivel alto.

**Tabla 7.**

*¿Cree usted que mediante un programa de recompensas por logros específicos podrían impactar de manera positiva en la mejora del índice de ausentismo laboral en una empresa y en cuanto porcentajede probabilidad de éxito cree que ocurra? Asimismo, indicar en cuanto será el porcentaje.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy bajo	0	0	0
Bajo	0	0	0
Medio	3	100 %	100 %
Alto	0	0	100 %
Muy alto	0	0	100 %
Total	3	100 %	

Tiene un 6% de probabilidad de éxito (promedio).

Según lo mostrado, el 100% de los encuestados determinaron que un programa de recompensas por logros específicos tendría éxito a un nivel medio en la mejora del ausentismo laboral de la empresa.

**Tabla 8.**

*¿Cree usted que mediante un modelo de gestión basado en las competencias podrían impactar de manera positiva en la mejora del índice de rotación de personal en una empresa y en cuanto porcentaje de probabilidad de éxito cree que ocurra? Asimismo, indicar en cuanto será el porcentaje.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy bajo	0	0	0
Bajo	0	0	0
Medio	0	0	0
Alto	3	100 %	100 %
Muy alto	0	0	100 %
Total	3	100 %	

Tiene un 12% de probabilidad de éxito (promedio).

Según lo mostrado, el 100% de los encuestados determinaron que un modelo de gestión por competencias tendría éxito a un nivel alto en la reducción y mejora del índice de rotación del personal en la empresa.

**Tabla 9.**

*¿Cree usted que mediante un programa de motivación podrían impactar de manera positiva en la mejora del índice de rotación de personal en una empresa y en cuanto porcentaje de probabilidad de éxito cree que ocurra? Asimismo, indicar en cuanto será el porcentaje.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy bajo	0	0	0
Bajo	3	100 %	100 %
Medio	0	0	100 %
Alto	0	0	100 %
Muy alto	0	0	100 %
Total	3	100 %	

Tiene un 4% de probabilidad de éxito (promedio).

Determina que el 100% de los encuestados creen que un programa de motivación podría impactar en la mejora del índice de rotación del personal a un nivel bajo de probabilidad de éxito.

**Tabla 10.**

*¿Cree usted que mediante un programa de motivación podrían impactar de manera positiva en la mejora del índice de rotación de personal en una empresa y en cuanto porcentaje de probabilidad de éxito cree que ocurra? Asimismo, indicar en cuanto será el porcentaje.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy bajo	0	0	0
Bajo	0	0	0
Medio	3	100 %	100 %
Alto	0	0	100 %
Muy alto	0	0	100 %
Total	10	100 %	

Tiene un 6% de probabilidad de éxito (promedio).

### Anexo 35: Preguntas a utilizar para evaluar las competencias del postulante.

PREGUNTAS SUGERIDAS	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
a) ¿Cómo se siente al enfrentar un nuevo reto o alguna actividad diferente	Confianza en sí mismo Convencimiento de la capacidad de realizar una actividad con éxito o elegir lo adecuado para la solución. Afrontar nuevos retos con confianza y toma de decisiones difíciles
b) Podría realizar un relato ejemplificando lo mencionado	
c) Al tener una presentación de alguna propuesta ¿Cómo pensaba que iba a ir? ¿Cómo resultó al final?	
d) Al pasar por un problema difícil o complejo ¿Siente que tiene la capacidad de resolverlo? Diga un ejemplo	
e) Relate un ejemplo de una situación muy difícil ¿Pensó en la posibilidad de resolverlo de todas formas?	
f) Con respecto a la situación antes mencionada, si la hubiera resuelto ¿Por qué pensaría que era muy difícil?	

Elaboración: Propia

### Anexo 36: Programa de inducción para personal nuevo

PROGRAMA DE INDUCCION DE PERSONAL NUEVO	
<b>Duración en general</b>	<b>2 días</b>
<b>Horarios</b>	<b>08:00 - 17:00</b>
<b>Primer día</b>	<b>08:00 am - 10:00 am</b>
Se debe realizar la presentación correspondiente con el guía para que posteriormente reciba una charla de bienvenida, en donde se le explique la historia de la empresa, misión, visión, las reglas de conducto, entre otros.	
<b>Primer día</b>	<b>10:00 am - 11:30 am</b>
Recorrido general por las instalaciones y explicación por parte del compañero guía.	
<b>Primer día</b>	<b>11:30 am - 12:30 am</b>
Se realiza la reunión y presentación con el gerente, jefe inmediato, compañeros de labores y todo personal que conforma el capital humano de la empresa.	
<b>Primer día</b>	<b>12:30 am - 14:00 am</b>
Almuerzo	
<b>Primer día</b>	<b>14:00 am - 17:00 am</b>
Asignación del puesto de trabajo, asignación del espacio físico a usar por el nuevo empleado y breve explicaciones de sus funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo e inicio de capacitación del puesto.	
<b>Segundo día</b>	<b>08:00 am - 12:30 am</b>
Capacitaciones sobre las funciones, responsabilidades, actividades del puesto de trabajo	
<b>Segundo día</b>	<b>12:30 am - 14:00 am</b>
Almuerzo	
<b>Primer día</b>	<b>14:00 am - 17:00 am</b>
Capacitaciones del trabajo y una pequeña evaluación sobre el programa de inducción. Asimismo, se le hace entrega de los recursos que va a utilizar como uniformes, distintivo, entre otros.	

Elaboración: Propia

**Anexo 37: Formato de registro de evaluación del desempeño**

FORMATO DE REGISTRO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				
<b>DENOMINACIÓN SOCIAL</b>	<b>UBICACIÓN</b>	<b>TIPO DE ACTIVIDAD COMERCIAL</b>	<b>CÓDIGO:</b>	
MBN Exportaciones Lambayeque & CIA SRL	Carretera panamericana km 780 - Lambayeque	Producción de dulces King Kong	<b>VERSIÓN:</b>	
<b>RUC</b>			<b>FECHA</b>	
20561230596				
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>			<b>CARGO:</b>	
<b>ÁREA:</b>			<b>TIEMPO DE EVALUACIÓN</b>	
			<b>FECHA DE EVALUACIÓN</b>	
<b>RESULTADOS</b>	<b>PUNTAJE TOTAL</b>	<b>BAJO</b>	<b>NORMAL</b>	<b>ALTO</b>
		<b>(0-10)</b>	<b>(11-16)</b>	<b>(17-20)</b>
<b>ITEM</b>				
Asistencia y puntualidad al trabajo				
Nivel de Competencias				
Nota de Evaluación de Capacitación				
Cumplimiento de tareas				
Trabajo en Equipo				
Nivel de Responsabilidad				
Habilidad en el desempeño de su trabajo				
<b>PUNTAJE TOTAL</b>				
<b>OBSERVACIONES</b>				

Elaboración: Propia

### Anexo 38: Costo por renuncia de un trabajador en planilla

#### Liquidación de Beneficios Laborales

Sueldo	S/.	930,00
Gratificaciones	S/.	167,50
CTS	S/.	293,13
Vacaciones	S/.	335,00
Total	S/.	795,63
ONP (13%)	S/.	103,43
Por Pagar	S/.	692,19

Fuente: MBN Exportaciones Lambayeque & CIA S.R.L

### Anexo 39: Formato de matriz de polivalencia

Leyenda	
Característica	Puntaje
Falta total de formación y cualificación	0
Formación básica	1
Formación avanzada	2
Formación avanzada y cualificado	3
Cualificado y experto	4
Experto y capaz de enseñar a otros	5

**Matriz de polivalencia para evaluar el área de panadería**

Operario	Operaciones en el área de panadería (n)					Punto Total	Puntos medio	N° procesos al que está calificado	%Procesos calificado
	Amasado	División en bollos	Laminado	Horneado	Cortado				
Op 1									
Op 2									
Op 3									
Op 4									
Op 5									
Total puntos									
Puntos medio									
N° Op. Calif									
% Opera. Calif									

Fuente: Elaboración propia

**Matriz de polivalencia para evaluar el área de cocina**

Operario	Operaciones en el área de cocina (n)							Punto Total	Puntos medio	N° procesos al que está calificado	%Procesos calificado
	Hervir leche	Adición Glucosa	Adición esencia y sorbato de potasio	Mezclado	Adición azúcar y leche en polvo	Homogenizado	Llenado de bandejas				
Op 1											
Op 2											
Op 3											
Op 4											
Op 5											
Op 6											
Op 7											
Op 8											
Op 9											
Total puntos											
Puntos medio											
N° Op. Calif											
% Opera. Calif											

Fuente: Elaboración propia

**Matriz de polivalencia para evaluar el área de  
empaquetado y llenado**

Operario	Operaciones en el área de empaquetado y llenado (n)									Punto Total	Puntos medio	N° procesos al que está calificado	%Procesos calificado
	Llenado de tapas	Pesado	Recorte	Armado	Pesado	Encintado	Embolsado	Sellado	Embalaje				
Op 1													
Op 2													
Op 3													
Op 4													
Op 5													
Op 6													
Op 7													
Total puntos													
Puntos medio													
N° Op. Calif													
% Opera Calif													

**Anexo 40: Producción en unidades de los productos elaborados por la empresa en el año 2019**

<b>Productos</b>	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>May</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Oct</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Kk redondo kilo</b>	3 366	3 210	4500	3 418	3 230	3 340	4 462	2 607	3 424	2 607	3 018	4 066	41 248
<b>Barras de manjar blanco 280 gr</b>	3 120	2 997	2610	2 400	1 300	2 806	3464	2 524	1400	2 809	2 595	1 000	29 025
<b>Kk 3 sabores 600 gr</b>	1 285	1 300	1500	1 400	1 100	1 523	1 949	1 779	1 718	1 350	1 850	1 920	18 674
<b>Kk / c / fruta kilo</b>	890	1 993	1826	1 110	1 245	1 058	1724	1 210	1 503	1 984	1 820	1 685	18 048
<b>Kk redondo 600 gr</b>	1 008	789	925	1 112	1 166	859	895	1058	785	965	985	1 112	11 659
<b>Kk especial 600 gr</b>	1 008	789	925	1 112	1166	859	895	1058	785	965	985	1 014	11 561
<b>Kk 3 sabores kilo</b>	986	569	458	430	789	812	685	500	456	935	985	989	8 594
<b>Kk / c / fruta 600 gr</b>	315	345	500	569	715	935	715	715	935	715	640	715	7 814
<b>Kk / c / fruta 400 gr</b>	415	345	577	569	715	935	715	715	705	453	640	853	7 637
<b>Kk 2 sabores 600gr</b>	514	350	565	612	596	514	815	615	709	682	758	850	7 580
<b>TOTAL</b>	1 2907	12 687	14 386	12 732	12 022	13 641	16 319	12 781	12 420	13 465	14 276	14 204	<b>161 840</b>

Fuente: MBN Exportaciones Lambayeque & CIA S.R.L

## Anexo 41: Carta de aceptación



Exportaciones Lambayeque & cia

¡Un mundo de sabor hecho para usted...

---



"AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y LA IMPUNIDAD"

Lambayeque, 02 de Abril de 2019

UNIVERSIDAD CATOLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO  
Escuela de Ingeniería Industrial  
Presente.-

Estimada entidad:

La empresa **MBN Exportaciones Lambayeque & CIA SRL**, AUTORIZA a **CAJAN POLO, STEPHANIE PATRICIA**; estudiante de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, a utilizar información confidencial de la empresa para la elaboración del Proyecto de Tesis.

Como condiciones contractuales, se le obliga al estudiante: (1) no divulgar ni usar para fines personales la información que, con objeto de la relación de trabajo, le fue suministrada; (2) el estudiante asume que toda la información y el resultado del proyecto serán del uso exclusivamente académico.

La información y resultado que se obtenga del mismo podrían llegar a convertirse en una herramienta didáctica que apoye la formación de los estudiantes de la escuela de ingeniería industrial y a la empresa MBN Exportaciones Lambayeque & Cia SRL.

Atentamente,

  
MBN EXPORTACIONES LAMBAYEQUE & CIA S.R.L.  
CPC Edgar E. Udar Bances  
GERENTE GENERAL

---

Carretera Panamericana Norte KM. 795  
Teléfono: (051) 74281885 RPM \*403476

Visítanos en: [www.lambayequefabricadedulces.com](http://www.lambayequefabricadedulces.com)  
E-mail: [lambayequefabricadedulces@hotmail.com](mailto:lambayequefabricadedulces@hotmail.com)