

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA

**Escuela de Post Grado
Especialidad Agronegocios**



**LA EVALUACIÓN DE PERSONAL COMO TÉCNICA PARA
MEJORAR EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD EN LA
EXPORTACIÓN DE MANGO A ESTADOS UNIDOS
CASO: FUNDO SUNSHINE EXPORT SAC.**

Tesis presentada para optar el grado de:

Magister Scientiae

JORGE EDINSON VÁSQUEZ CÁRDENAS

**Lima – Perú
2009**

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA

**Escuela de Post Grado
Especialidad Agronegocios**

LA EVALUACIÓN DE PERSONAL COMO TÉCNICA PARA MEJORAR EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD EN LA EXPORTACIÓN DE MANGO A ESTADOS UNIDOS CASO: FUNDO SUNSHINE EXPORT SAC.

Tesis para optar el grado de:

Magister Scientiae

Presentado por:

JORGE EDINSON VÁSQUEZ CÁRDENAS

**Mg.Sc. Luis Espinoza Villanueva
PRESIDENTE**

**Mg.CPC.Demetrio Tello Romero
PATROCINADOR**

**Mg.Sc.Gorki Llerena Lazo de La Vega
MIEMBRO**

**Mg.Adm.Josué Centeno Cardenas
MIEMBRO**

RESUMEN

La presente investigación se realizó en el distrito de Tambogrande, Departamento de Piura durante el año 2008 y 2009, con la participación de los trabajadores de la empresa Sunshine Export SAC. Su propósito fue descubrir como mejorar el nivel de productividad en la exportación de mangos a Estados Unidos a través de la evaluación del personal, utilizando el método que mejor se aplique, analizando el nivel de respuesta de la evaluación del personal y determinando su comportamiento. El trabajo se justificó por el interés del investigador y por que no se han hechos investigaciones anteriores. El estudio es descriptivo transversal, con un diseño de campo. La población fue de 800 personas y la muestra de 230 personas. Se empleo la observación y se aplicó una encuesta formada por 15 preguntas cerradas en escala de Lickert. Los resultados fueron: la productividad en el período estudiado es buena en un 61.9% y el trabajo en equipo es alto en un 91.3%. Concluyéndose que el método de escala gráfica es el mejor método para la investigación y se sujeta a la evaluación del personal; la forma que se puede analizar el nivel de respuesta del personal es a través del trabajo en equipo y la evaluación de personal determina un mejor rendimiento en sus puestos de trabajo.

Palabras claves: Evaluación de Personal, Productividad, exportación

SUMMARY

The present research was realized in Tambogrande's district, Piura's Department during the year 2008 and 2009, with the participation of the workers of the company Sunshine Export SAC. His intention was to discover like to improve the level of productivity in the exportation of mangos to The United States across the evaluation of the personal using the method that better is applied, analyzing the level of response of the evaluation of the personnel and determining his behavior. The research justified for the interest of the researcher and by that previous researches have not been done. The study is descriptive - transverse, with a field design. The population belonged 800 persons and the sample belonged 230 persons. It was used the observation and applied to them a survey trained by 15 questions closed in Lickert's scale. The results were: the productivity in the studied period is good at 61.9 % and the teamwork is high in 91.3 %. Concluding that the method on a large scale graph is the best method for the research and apply good to the evaluation of the personnel; the form that can analyze the level of response of the personnel is across the teamwork and the evaluation of personnel determines a better performance in their working places.

Key words: Evaluation of Personnel, Productivity, exportation.

INDICE

I.	INTRODUCCION	1
1.1.	PROBLEMA	4
1.1.1	General	4
1.1.2	Específicos	4
1.2	JUSTIFICACIÓN	5
1.2.1	Limitaciones	6
1.3	OBJETIVOS	7
1.3.1	General	7
1.3.2	Específicos	7
1.4	HIPÓTESIS	8
1.4.1	General	8
1.4.2	Específico	8
1.5	MARCO TEÓRICO	9
II.	LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
2.1.	Las nuevas corrientes y perspectivas de los RRHH.	29
2.2	Diferencias entre talento y conocimiento	31
2.3	La organización de los RRHH	32
2.4.	La gestión de los RRHH en las empresas	34
2.5.	Reglas Básicas para gestionar exitosamente los RR.HH.	37
2.6.	Gestionar estratégicamente los RR.HH.	37
2.7	Gestionar los Recursos Humanos condicionalmente	39
2.8	Gestionar los Recursos Humanos científicamente	40
2.9	Gestionar los Recursos Humanos Inter – funcionalmente	40
2.10	La motivación de los recursos humanos	41
2.10.1	La motivación: aspectos teóricos y prácticos	41
2.10.2	¿Qué entendemos por motivación?	42
2.10.3	Estrategias motivacionales para retener a los empleados	45
2.10.4	La Remuneración	46
2.10.5	El trato especial	47
2.10.6	Los contratos y gratificaciones especiales	47

2.10.7	El entrenamiento	48
2.10.8	El entrenamiento cruzado	49
2.10.9	La potenciación (Empowerment)	56
2.10.10	El premio y el reconocimiento	56
2.11	La gestión de la formación de los recursos humanos	57
2.12	Modalidades de formación	63
2.13	Perfil de los recursos humanos	66

III. EL SECTOR AGROEXPORTADOR Y LA PRODUCTIVIDAD

3.1	El sector agroexportador	69
3.2.	Nuevas formas de organización del trabajo	70
3.3	Productividad del trabajo y remuneración	72
3.4	Antecedentes y otros estudios	73
3.4.1	DSM Bakery Ingredients Chile, Lefersa	73
3.4.2.	HEWLETT PACKARD CHILE	77
3.5.	Productividad	80
3.5.1	¿Cuándo y donde se origina el concepto de productividad?	81
3.5.2	Importancia de la productividad	82
3.5.3	Principios que se deben seguir al medir la productividad en una empresa.	83
3.5.4	Medición de productividad.	83
3.5.5	Sistema de medición de productividad del recurso humano	84
3.5.6	Incentivos financieros (individuales)	86
3.6	Terminología	87

IV. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

4.1	Ubicación de la empresa	92
4.2.	Actividad económica que realiza	92
4.3.	Producto que exporta	92
4.4	Misión	93
4.5	Visión	93
4.6	El mango peruano	93
4.6.1	Cadena de valor agregado del mango	94
4.6.2	Características del mango peruano	95

4.6.3	Producción del mango	96
4.6.4	Crecimiento de la producción de mango	98
4.6.5	Historia del fundo Sunshine Export SAC	99
V.	METODOLOGÍA	
5.1	Lugar de ejecución	101
5.2	Tipo de investigación	101
5.3	Universo Población y Muestra	101
5.3.1	Universo	101
5.3.2	Población	101
5.3.3	Muestra	101
5.4	Técnicas e Instrumentos	103
5.4.1	Técnicas	103
5.4.2	Instrumentos	103
5.5	Fuentes de recolección	103
VI.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	
6.1.	Personal de la Empresa	104
VII.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
7.1.	CONCLUSIONES	114
7.2.	RECOMENDACIONES	115
VIII.	BIBLIOGRAFÍA	116
	ANEXO	

INDICE DE CUADROS Y GRAFICOS

Gráficos y Cuadros	Pág.
1. Diagrama de evaluación	28
2. Gestión estratégica de empresas	36
3. Ciclo de los Recursos Humanos	38
4. Enfoques del sistema de remuneración	46
5. Dos concepciones opuestas del personal en la empresa	59
6. Enfoques respecto a la capacitación	60
7. Conocimiento del puesto	105
8. Eficiencia de los recursos	106
9. Maquinaria y Equipo	108
10. Ambiente de trabajo	109
11. Productividad	110
12. Motivación	111
13. Relaciones interpersonales	113

CUADRO DE TABLAS

1.	Conocimiento del puesto	104
2.	Eficiencia de los recursos	106
3.	Maquinaria y Equipo	107
4.	Ambiente de trabajo	108
5.	Productividad	110
6.	Motivación	111
7.	Relaciones interpersonales	112

I. INTRODUCCION

La importancia del presente estudio radica en la trascendencia de un entorno cambiante; hoy en día hablamos que una empresa no es competitiva sino cumple con requisitos indispensables como: la calidad, producción, bajos costos, tiempos estándares, eficiencia, innovación, nuevos métodos de trabajo, tecnología y otros conceptos que hacen que la productividad sea de cuidado en los planes a largo y corto plazo. Que tan productiva o no sea una empresa podría demostrar el tiempo de vida de dicha corporación, además de la cantidad de producto fabricado con un total de recursos utilizados

Desde el punto de vista de la historia, el primer departamento de personal se instituyó en los Estados Unidos, en su moderna concepción, surgió en el año de 1912. Posteriormente, en 1915, se inició un programa de entrenamiento a nivel universitario para gerentes y empleados.

Entre los años de 1910 - 1915, se desarrolló en la ciudad de Chicago un programa de clasificación y evaluación de puestos. Posteriormente, en 1924, se desarrollaron otros planes de evaluación.

Las empresas deben aprender a adaptarse rápidamente para convertir el cambio en una oportunidad para el éxito, en lugar de fracasar. Las características más destacadas de estas empresas pueden ser resumidas en las siguientes.

- Modificaciones profundas en la estructura organizativa
- Nuevos sistemas de dirección
- Cultura de la calidad y de la excelencia

Entre 1999 y 2004, el país duplicó sus exportaciones agroalimentarias, llegando a los US\$ 1.100 millones, un tercio de los envíos chilenos. De tener una canasta exportadora que se agotaba en el café, el azúcar y el algodón, hoy suma más de 400 nuevos productos, en una

diversidad que va desde frutas tropicales como los mangos hasta productos de nicho muy sofisticados como el café y los plátanos orgánicos, el vino de la zona de ocucaje o las alcachofas en conserva.

En cuanto a los espárragos, en el año 2005 se exportaron US\$ 260 millones FOB, dejando atrás a España, quebrando al Estado de Washington y apurando a California, productores de fuste.

Lo mismo se hizo en el mercado de alcachofas en conserva, donde sacaron del mercado a España, pero ningún cultivo simbolizó mejor la revolución del agro peruano como la páprika o pimiento rojo, cuyas exportaciones para el año 2005 llegaron a US\$ 94 millones FOB, con un incremento de 86% respecto al año anterior, dejando en el camino a España y Hungría, importantes productores.

La explosión exportadora rápidamente se reflejó en el aumento de la superficie agrícola, que pasó de 1,7 millones de hectáreas en 1993 a los 2,6 millones en 2005, según cifras del Instituto de Estadísticas peruano.

En los últimos cinco años, las exportaciones agroalimentarias han crecido en promedio a dos dígitos - las agroexportaciones aumentaron en un 80% entre 2000 y 2004-, lo que proyecta a Perú como una incipiente potencia agroalimentaria que incluso podría amagar a Chile en algunos productos donde cuenta con ventajas de clima, como en las uvas tempraneras.

Perú vive hoy lo que se podría llamar un remake agrícola de lo que un par de décadas atrás hizo Chile con la fruta o el propio Perú a fines de los '60 cuando era un agro pujante a nivel sudamericano.

La apertura a la inversión, sumada a las ventajas arancelarias que mercados como Estados Unidos y Europa abrieron para fomentar la reconversión de cultivos destinados a la coca dieron un nuevo impulso al sector.

Las nuevas condiciones que el TLC firmado con EE.UU. ha logrado para ciertos productos, hagan que el remake agrícola peruano pueda superar incluso a su

versión original. Pese al boom agroexportador, el agro peruano sigue constituido básicamente por pequeños parceleros, muy disgregados, teniendo menos de 10 ha, lo que limita su productividad y eleva sus costos. Según información del Ministerio de Agricultura peruano los procesos de post cosecha y de mercadeo están desorganizados por la falta de infraestructura vial y la ausencia de un sistema de mercados mayorista. Temas como la condición fito y zoo sanitaria, la trazabilidad, las buenas prácticas agrícolas, la transferencia tecnológica y el financiamiento presentan problemas. Así, el boom agrícola se circunscribe a medianos y grandes productores tecnificados y con espaldas financieras

Es evidente que en la actualidad para lograr el éxito, o simplemente sobrevivir, las empresas necesitan practicar una nueva filosofía. Una filosofía basada en el conocimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, para lograrlo “es necesario que toda la organización desarrolle y practique un sistema de entrega de valor al cliente que sea superior al de la competencia”. La creación y el mantenimiento de este valor deberán estar basados fundamentalmente en la calidad.

Se señala que los parámetros que sustentan y facilitan la buena marcha de la empresa son tres:

- Plazo
- Costo
- Calidad

Tradicionalmente sólo las dos primeras han sido objeto de atención, por parte de los responsables en la conducción de las organizaciones, preocupación y despliegue de esfuerzos para su medida mediante la aplicación de una serie de técnicas. El nuevo enfoque pretende afianzar a la calidad. Hace pocos años se tenía la creencia equivocada de que la calidad encarecía los productos. Hoy en día debemos señalar que implantar un sistema de calidad adecuado debe producir importantes ahorros antes que costos altos.

1.1. PROBLEMA

1.1.1 General

1.1.1.2 ¿De que manera influye el sistema de evaluación de personal en el nivel de productividad en la exportación de mango del fundo Sunshine Export SAC?

1.1.2 Específicos

1.1.2.1 ¿Cuáles son las técnicas o métodos de evaluación del personal que mejor se aplicarían para las exportaciones de mango en el fundo Sunshine Export SAC?

1.1.2.2 ¿De qué forma se puede analizar el nivel de respuesta de la evaluación del personal del fundo Sunshine Export S.A.?

1.1.2.3 ¿Cuál será el nivel del personal del fundo Sunshine Export SAC; una vez aplicada la evaluación de personal?

1.2 JUSTIFICACIÓN

La medición de la evaluación del personal es importante porque representa un sistema de diagnóstico que permite conocer la salud de una empresa y gracias a eso se obtienen resultados que pueden ayudar a identificar los problemas de mayor preocupación, las causas de descontento del personal, los factores que aportan a la satisfacción en general lo cual repercute considerablemente en el nivel de productividad.

De acuerdo al planteamiento señalado, la presente investigación se realiza para poder aplicar en la práctica uno de los tantos conceptos que involucran al Desempeño Laboral: “la evaluación del personal”, o en este caso la insatisfacción en el trabajo y las repercusiones que pueden tener para la organización en general, lo cual podrá ser muy beneficioso al entender la relación satisfacción-productividad en los trabajadores. El recurso más importante de la empresa es precisamente el humano, de ahí parte la importancia de mantener un clima laboral bueno para que el empleado sea motivado y trabaje con mayor eficacia. Mediante el estudio de la evaluación de personal, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal.

La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones síndico - patronales.

Por otro lado, la satisfacción en el trabajo puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan (es decir, que el trabajo tenga la oportunidad de mostrar tus habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés). Que los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios y sueldo acorde obviamente a las expectativas de cada uno. Que las condiciones del trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas lo cual hace mejor su desempeño. Además los empleados buscan dentro del trabajo que su jefe inmediato sea amigable y comprensible y que los escuche cuando sea necesario.

La insatisfacción en el trabajo se refleja en la inconformidad de los empleados en forma permanente (como en el caso de la empresa a investigar) o que expresen situaciones que ayuden a mejorar las relaciones empleado – organización.

El tema es de gran trascendencia e importancia debido a que se trata de una organización del sector privado y cuyos servicios están directamente orientados con un público selecto.

La presente investigación está vinculada a un estudio de la evaluación de desempeño de los trabajadores de una organización del sector privado, tomando en consideración la variable Evaluación de Personal, y a partir de ello aportar recomendaciones que permitan a la empresa SUNSHINE EXPORT SAC, la implementación de estrategias para mejorar su desempeño organizacional, así como contribuir con la investigación sobre el tema en nuestro medio, abriendo nuevos horizontes de estudio y estimular la necesidad de contar con mayor número de profesionales psicólogos dedicados a la rama empresarial y de la exportación del mango.

1.2.1 Limitaciones

- El desarrollo de esta evaluación está orientado a realizar un análisis de la evaluación de personal de una empresa agroindustrial; proponiendo la aplicación del método más adecuado, lo que permitirá generar eficiencia. Se ha tomado como materia de estudio del fondo “SUNSHINE EXPORT SAC” del departamento Piura.

- El personal al cual se orientan las encuestas en algunos casos no contestan con veracidad.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 General

1.3.1 Analizar como influye el sistema de evaluación de personal en el nivel de productividad en la exportación de mango del fundo Sunshine Export SAC.

1.3.2 Específicos

1.3.2.1 Cuáles son las técnicas o métodos de evaluación del personal que mejor se aplicaría para las exportaciones de mango en el fundo Sunshine Export SAC.

1.3.2.2 Determinar de qué forma se puede analizar el nivel de respuesta de la evaluación del personal del fundo Sunshine Export SAC.

1.3.2.3 Evaluar cual será el nivel del personal del fundo Sunshine Export SAC; una vez aplicada la evaluación de personal.

1.4 HIPÓTESIS

1.4.1 General

1.4.1.1 El sistema de evaluación de personal influye significativamente en el nivel de productividad en la exportación de mango del fundo Sunshine Export SAC.

1.4.2 Específico

1.4.2.1 Si se evaluara y analizara el nivel de respuesta de los trabajadores entonces

mejoraría significativamente la productividad del fundo Sunshine Export SAC.

1.4.2.2 Si se describiera y determinara la técnica ó método de capacitación más adecuada, entonces será más eficaz para del fundo Sunshine Export SAC.

1.4.2.3 Si se analizara y evaluara el nivel del desempeño humano entonces se podrá identificar y plantear soluciones a las necesidades ó dudas por parte de los trabajadores del fundo Sunshine Export SAC.

1.5 MARCO TEÓRICO

Sistemas de personal

Existen varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas, y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación, como también estructurar cada uno de éstos en un nivel diferente, adecuados al tipo y características de los evaluados, al nivel y características de los evaluadores. Esta adecuación es de vital importancia para el buen funcionamiento del método y para la obtención de los resultados.

Desde el punto de vista de los métodos y técnicas, tradicionalmente se utilizó y se continúa utilizando la combinación de enfoques estadísticos con enfoques cualitativos, con énfasis en dimensiones diversas.

- Métodos de escala (escalas gráficas, escalas de puntuación, listas de verificación, escalas de calificación conductual, etc.).
- Métodos con acento en la selección de comportamientos que se ajustan a la observación (método de elección forzada u obligatoria).
- Métodos basados en registros observacionales, tales como los métodos de investigación o verificación en campo (frases descriptivas, establecimiento de categorías observables, etc.).
- Métodos centrados en el registro de acontecimientos críticos o exitosos (método de incidentes críticos, registro de acontecimientos notables).
- Métodos con acento en la comparación entre sujetos (por pares, contra el total del grupo, contra tipología exitosa, etc.) o contra estándares (método de puntos comparativos, de evaluación comparativa, de distribución obligatoria).

Entre los métodos más usados podemos nombrar:

1. Método de Escala Gráfica:

Es el más utilizado y divulgado de los métodos. Aparentemente es el método más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuizgamiento del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. No todos los estudiosos de la materia están de

acuerdo con este método, ya que en el mismo se deben aplicar ciertos criterios, procedimientos matemáticos y estadísticos en la elaboración y montaje y principalmente en al procesamiento de los resultados. Esos criterios y procedimientos antes nombrados se vuelven necesarios para corregir las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

a. Características

- Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.
- Para su aplicación se utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores.
- Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.
- Cada factor se define con una descripción sumaria, simple, objetiva, para evitar distorsiones. Por otro lado, en estos factores se dimensiona el desempeño, que van desde los más débiles o insatisfactorios hasta el más óptimo o muy satisfactorio.
- El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación, de los cuales los más conocidos son: Escala gráfica continua, Escala gráfica semicontinuas, y Escala gráfica discontinuas.

Algunas empresas utilizan el método de escala gráfica con atribución de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados. Los factores se ponderan y ganan valores en puntos, de acuerdo a su importancia en la evaluación. Una vez efectuada la evaluación se cuentan los puntos obtenidos por los empleados. Esta extrema simplificación de la evaluación del desempeño constituye una paradoja común: por una parte cuantifica los resultados y facilita las comparaciones en términos globales; por otra, reduce la compleja gama de desempeño de un funcionario a un simple número sin significado, a menos que sea una relación con los valores máximo y mínimo que pudiera obtener en las evaluaciones.

b. Ventajas

- Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de simple aplicación.
- Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.
- Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

c. Desventajas:

- No permite al evaluador tener mucha flexibilidad y por ello debe ajustarse al instrumento y no éste a las características del evaluado.
- Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación. Cada persona interpreta y percibe las situaciones a su manera.

A pesar que todos los métodos presentan ventajas y desventajas este método de escala grafica es el que mas se adecua a la realidad de la empresa.

2. Método de elección forzada:

Es un método de evaluación desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses, durante la segunda guerra mundial, para la selección de los oficiales de las fuerzas armadas de su país, que debían ser promovidos. El ejercito deseaba lograr un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo (ocurre cuando el evaluador califica al trabajador antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, este problema se presenta cuando el evaluador debe calificar a sus amigos y a quienes no lo son), el subjetivismo, y el proteccionismo propio del método de escalas gráficas, y que permitiese obtener resultados de evaluación más objetivos y válidos. Los métodos utilizados hasta entonces no permitían resultados efectivos.

a. Características:

- * Consiste evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual.
- * La naturaleza de las frases puede variar mucho; no obstante, hay dos formas de composición.
- * Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo, al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige la frase que más se ajusta, y luego, la que menos se ajusta al desempeño del evaluado.
- * Se forman bloques de sólo cuatro frases de significado positivo, al empleado, el supervisor o evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.

Las frases que conforman los conjuntos o bloques no se escogen al azar, sino que deben seleccionarse de manera razonable mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación, a través de dos índices: el de aplicabilidad y el de discriminación.

b. Ventajas:

- Proporciona resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales, por cuanto elimina el efecto de generalización (halo).
- Su aplicación es simple y no requiere preparación intensa o sofisticada de los evaluadores.
- Reduce las distorsiones introducidas por el evaluador.
- Es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos.

c. Desventajas:

- Su elaboración e implementación son complejas, exigiendo un planeamiento muy cuidadoso y demorado.
- Es un método básicamente comparativo y discriminativo y presenta, resultado globales; discrimina sólo los empleados buenos, medios y débiles, sin dar mayor información.

- Cuando se utiliza para fines de desarrollo de recursos humanos, necesita una complementación de informaciones acerca de las necesidades de entrenamiento potencial de desarrollo.
- Deja de evaluar sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

3. Método de investigación de campo:

Es un método de desempeño desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones. Es un método más amplio que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

a. Características:

Mediante este método, la evaluación de desempeño la efectúa el supervisor (jefe), pero con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados.

Se lleva a cabo siguiendo los 3 siguientes pasos.

- Evaluación inicial: el desempeño de cada funcionario se evalúa inicialmente en uno de los tres aspectos siguientes: desempeño más satisfactorio, desempeño satisfactorio, desempeño menos satisfactorio.
- Análisis suplementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario, ese desempeño pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas del especialista al jefe.
- Planeamiento: una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción, que puede implicar: conserjería al funcionario, readaptación del funcionario, entrenamiento, desvinculación y sustitución, promoción a otro cargo, mantenimiento en el cargo.
- Seguimiento: Se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada funcionario.

b. Ventajas:

- Cuando esta precedido de dos etapas preliminares de análisis de la estructura de cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor una profunda visualización no sólo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.
- Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también un entrenamiento de alto nivel en la evaluación de personal.
- Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario, localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas.
- Permite un planeamiento de acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.
- Permite un acoplamiento con el entrenamiento, plan de carreras.
- Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal.
- Es el método de evaluación más completo.

c. Desventajas:

- Tiene elevado costo operacional, por la actuación de un especialista en evaluación.
- Hay retardo en el procedimiento por causa de la entrevista uno a uno con respecto a cada funcionario subordinado y al supervisor.

4. Método comparación por pares:

Es un método que compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquél que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación, de este modo cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación de desempeño.

a. Características:

- El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.
- La base de la comparación es, por lo general el desempeño global.
- El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice.

b. Ventajas:

- Supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad.
- Proceso simple de fácil aplicación.

c. Desventajas:

- Esta sujeto a distorsiones por factores personales y acontecimientos recientes.

Partiendo de las ventajas y desventajas, este método facilita la evaluación del desempeño comparando los empleados de dos en dos; en la columna de la derecha se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor. En este método también puede utilizarse factores de evaluación. De este modo, cada hoja de formulario será ocupada por un factor de evaluación del desempeño. La aplicación del sistema de comparación por pares solo se recomienda cuando los evaluadores no estén en condiciones de utilizar otros métodos de evaluación más precisos, porque es un proceso muy sencillo y poco eficiente.

El desempeño de una organización depende en mucho del desempeño de su personal. Para que pueda determinarse la contribución de cada individuo a la organización, es necesario tener en cuenta un programa formal de evaluación con los objetivos claramente enunciados y un sistema bien organizado para alcanzarlos.

Un programa de evaluación está diseñado para centrar la atención de los subordinados en el nivel de desempeño que se espera de ellos, para proporcionar medidas del grado hasta el cual alcanzan sus niveles de desempeño esperados, y

para comunicar esta información a ellos, de manera que la acepten y la usen como base para hacer cualquier cambio que sea necesario en su realización. Cuando no es posible esperar mejoras en el desempeño de un individuo, la evaluación puede usarse entonces para apoyar cualquier acción de personal que se tome de manera correctiva.

El grado en el cual el programa de evaluación del desempeño beneficie a la organización dependerá en mucho de la calidad del método aplicado. Pueden usarse diversos métodos, pero el éxito de cualquiera requiere el desarrollo de habilidades que no poseen la mayoría de los individuos sin un entrenamiento especial. Por lo tanto, es esencial que el programa de adiestramiento de toda empresa, incluya enseñanza y práctica en la conducción y aplicación de instrumentos de evaluación de del desempeño.

5. Escala de calificación basada en el comportamiento:

Utilizan el sistema de comparación del desempeño con determinados parámetros conductuales específicos.

a. Características:

- Descripción de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenida por los diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor.

b. Ventajas:

- Se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.
- Reduce los elementos de distorsión y subjetividad.

c. Desventajas:

- Este método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica.
- La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la actividad de este enfoque.

EVALUACION EN 360°

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas.

Como el nombre lo indica, la evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

Si bien en sus inicios esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias, y otras aplicaciones administrativas.

Una encuesta reciente descubrió que más del 90% de las empresas que aparecen en la lista de Fortune 1000 han instrumentado alguna forma del sistema integral de retroalimentación para el desarrollo profesional, evaluar el desempeño o ambos.

Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

- Medir el Desempeño del personal.
- Medir las Competencias (conductas).
- Diseñar Programas de Desarrollo.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

Ventajas:

- El sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.
- La Calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad).
- Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos, y en los equipos.
- Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroinformación procede de más personas, no sólo de una.
- La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.

Desventajas:

- El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
- La retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se "confabularon".
- Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
- Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.

El desempeño de la administración de personal. Para ubicar el papel de la Administración del Personal es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Aunque existen múltiples definiciones, más o menos concordantes, para que el propósito de este ensayo diremos que:

"Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado". Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano esta dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal. En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

Definición de recursos y evaluación de personal. La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

- **RECURSOS MATERIALES:** Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.
- **RECURSOS TÉCNICOS:** Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- **DESEMPEÑO HUMANO:** No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Importancia de la administración de Personal. No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de Evaluación de Personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de Evaluación del Desempeño humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo.

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el Desempeño de personal - tienen una importancia sumamente considerable. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de Evaluación de personal es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

Desarrollo de una filosofía de la Evaluación de Personal

Las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser; si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprende una filosofía propia de la evaluación de personal. Todas las decisiones sobre el personal que se tomen - la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrece, las prestaciones que se le proporcionen - reflejan esta filosofía básica.

¿Cómo se desarrolla una filosofía así? En cierta medida, eso es algo que se tiene de antemano. No cabe la menor duda de que una persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial basada en sus experiencias, educación y antecedentes, sin embargo, esta filosofía no está grabada en piedra. Debe evolucionar continuamente en la medida en que la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias. Por lo tanto, se procederá a analizar algunos de los factores que influyen en estas filosofías.

Influencia de la filosofía de la alta administración

Uno de los factores que darán forma a la filosofía personal de cada empleado será la de la alta administración de la empresa para la cual trabaje. Aunque la filosofía de la alta administración puede o no ser explícita, generalmente se comunica por medio de sus acciones y se extiende a todos los niveles y áreas en la organización.

Influencia de las suposiciones básicas propias acerca del personal

La filosofía que se tenga sobre la administración del personal estará influida también por las suposiciones básicas que se hagan sobre las personas. Por ejemplo, Douglas McGregor distingue entre dos conjuntos de suposiciones que clasificó como Teoría X y Teoría Y. Afirma que las suposiciones de la Teoría X sostienen que:

- El ser humano promedio tiene un rechazo inherente hacia el trabajo y lo evitará si puede.
- Debido a esta característica humana de rechazo al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos a fin de lograr que realicen un esfuerzo adecuado.
- El ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea evitar responsabilidades.

En el otro extremo, las acciones de algunos gerentes reflejan un conjunto de suposiciones de la Teoría Y, las cuales sostienen que:

- El ser humano promedio no rechaza inherentemente el trabajo.
- El control externo y la amenaza de castigos no son los únicos medios para lograr que se realice un esfuerzo hacia los objetivos de la organización.
- Los empleados estarán más motivados al satisfacer sus necesidades de orden superior en cuanto al logro, estima y autorrealización.
- El ser humano promedio aprende, en condiciones apropiadas, no solo a aceptar sino también a buscar responsabilidades.

- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales están continuamente distribuidas en la población y no al contrario.

Según Mc Gregor la teoría “Y” desarrolla un estilo muy abierto y dinámico, a través del cual administrar es el proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, impulsar el crecimiento individual y proporcionar orientación referente a los objetivos, se aplica a través de un estilo de dirección basado en una serie de medidas relacionadas con el fondo Sunshine Export SAC, entre las cuales se destacan las siguientes:

- Descentralización de las decisiones
- Delegación de responsabilidades
- Participación de las decisiones
- Autoevaluación del desempeño

Rensis Likert afirma que, suposiciones como éstas, se manifiestan a sí mismas en dos tipos o sistemas básicos de organizaciones a las que califica como Sistema I y Sistema IV. En las organizaciones de Sistema I señala:

- La gerencia es considerada como desconfiada hacia los subordinados.
- El grueso de las decisiones y la fijación de metas de la organización se realiza en la cúpula.
- Los subordinados se ven forzados a trabajar con temor, amenazas y castigos.
- El control está muy concentrado en la alta dirección.

En su lugar, Likert propone el Sistema IV, es decir, una organización basada en suposiciones del tipo de la Teoría Y. En las organizaciones del Sistema IV tenemos:

- La gerencia tiene confianza absoluta en los subordinados.
- La toma de decisiones está generalmente dispersa y descentralizada.

- Los trabajadores se sienten motivados por su participación e influencia en la toma de decisiones.
- Hay una amplia y amistosa interacción entre superiores y subordinados.
- La responsabilidad para el control está muy difundida y los niveles más bajos tienen una participación importante.

El sistema I se encuentra generalmente en empresas que utilizan mano de obra intensiva y tecnología rudimentaria, en las cuales el nivel intelectual del personal es bajo.

El sistema IV, se encuentra en empresas que utilizan tecnología sofisticada, de personal capacitado (empresas de servicios, empresas agroexportadoras, etc.).

El sistema IV se relaciona con el fundo Sunshine Export SAC, de la siguiente manera:

Técnicas de motivación.

Constitución de grupos de trabajos y de principios de relaciones de apoyo entre compañeros.

La teoría de dos factores de Herzberg

Factores higiénicos ó factores extrínsecos: estos factores están fuera del control de las personas, como el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección ó supervisión que las personas reciben de sus superiores, son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.

Factores motivacionales ó factores intrínsecos: estos factores se hallan bajo el control del individuo, pues se refieren a lo que hace y desempeña, involucran los sentimientos de crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización.

Las investigaciones de Herzberg demuestran que los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos, provocan la satisfacción en las personas, Herzberg los llama también de satisfacción y estos se relacionan con el fundo Sunshine Export SAC de la siguiente manera:

- Placer en el trabajo.
- Elevada interacción y relación con los colegas, jefes y subordinados.
- Tipo de trabajo bien estructurado.

Proceso de formación y desarrollo de la evaluación del personal

"La formación es un proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados actuales con el fin de mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos del empleo". En la actualidad, las compañías consideran la formación como una parte de su inversión estratégica al igual que las plantas y el equipo, y la ubican como un componente vital en la construcción de la competitividad.

La formación se debe enlazar estrechamente con otras actividades de la Evaluación del Personal. La planificación del empleo puede identificar las insuficiencias de habilidades, las cuales pueden compensarse ya sea por medio de la provisión de personal o reforzando las habilidades de la fuerza laboral actual. Con la provisión de personal se puede hacer hincapié en la formación de personas contratadas y promovidas. La evaluación del personal ayuda a identificar las brechas entre los comportamientos deseados y los existentes o en los resultados, y a menudo dichas brechas se convierten en los objetivos de la formación. Por último, motivar a los empleados para adquirir y usar nuevas habilidades con frecuencia requiere reconocer este aprendizaje con el salario y otras remuneraciones.

Quizás, el contacto más estrecho se encuentre entre la formación y la provisión de personal interno. A menudo, la dirección de carrera requiere una estrategia de formación integrada que prepare a los empleados para futuras oportunidades internas de trabajo. Con frecuencia, la primera experiencia de formación que tiene el empleado es su orientación inicial en la organización. Además, los empleados generalmente informan que la mayor parte de su desarrollo ocurre en el puesto de trabajo, y no en los programas de formación que proporcionan las compañías.

A pesar de contar con grandes presupuestos, buenas intenciones y necesidades reales, muchos programas de formación no logran resultados duraderos. Muy a menudo, esto se debe a la imprecisión en las metas de la formación y a una evaluación ejecutada en forma insatisfactoria. Si no sabemos a dónde vamos, es imposible decir si algún día llegaremos. Muchas organizaciones gastan millones en la formación y nunca saben si ésta funciona; pero hay técnicas para enlazar la formación con los resultados.

Estimación de las necesidades de formación

¿Alguna vez ha estado en una clase en donde el instructor no establezca ningún objetivo específico, y al parecer nadie sabe qué es lo que se intenta lograr? Si es así, usted sabe que es muy posible realizar la formación sin objetivos específicos, pero nunca sabrá si funciona.

La estimación de las necesidades para la formación es un caso especial del proceso general de elección de objetivos y modelos de evaluación. De hecho, los objetivos de la planificación del Desempeño de Personal son el comienzo para el análisis de las necesidades de formación.

Las brechas entre los resultados deseados y los reales, los logros de unidad, los niveles de desempeño del trabajador y otras características de éste pueden ser los objetivos de la formación bajo dos condiciones:

- Deben considerarse lo suficientemente importantes como para merecer la atención de la organización
- Debe obtenerse por medio de la formación.

La formación no es una panacea. A menudo lo que al principio parecía ser un problema de formación se dirige de mejor manera por medio de otras actividades. En ocasiones, la formación se diseña directamente en respuesta a la petición del empresario. Sin embargo, con mayor frecuencia, deben desarrollarse las necesidades mediante el proceso de análisis de las necesidades. Las

necesidades de formación pueden identificarse en los niveles de la organización, trabajos, tareas, el puesto de trabajo, y en el del individuo-persona.

Análisis del trabajo, la tarea y el conocimiento-habilidad-capacidad

Anteriormente se describieron los procedimientos para el análisis de los puestos de trabajo y para desarrollar descripciones y especificaciones del puesto de trabajo.

Estos documentos ofrecen una valiosa fuente de información acerca de las necesidades potenciales de formación, y algunos enfoques de análisis del puesto de trabajo pueden proporcionar información específica acerca de las habilidades o los conocimientos necesarios para realizar las tareas del puesto de trabajo. Con frecuencia los cambios en el equipo usado en el proceso de producción motivarán las necesidades de formación.

Análisis de la persona

Examinar si las características de los individuos cumplen con las características necesarias para lograr los objetivos individuales y de la empresa puede revelar las necesidades de formación. La característica más evidente a examinar sería el desempeño del empleado, y el proceso de evaluación sería el lugar lógico para identificar las brechas entre los comportamientos reales y deseados del empleado. Sin embargo, a menudo los directores rehúsan efectuar dichas evaluaciones del desarrollo debido a que los empleados suelen tener reacciones negativas ocasionadas por la identificación de las brechas en su desempeño. Con frecuencia es mejor realizar evaluaciones con propósitos de recompensa o retroalimentación que con objeto de identificar las necesidades de formación.

Selección y diseño de los programas de formación

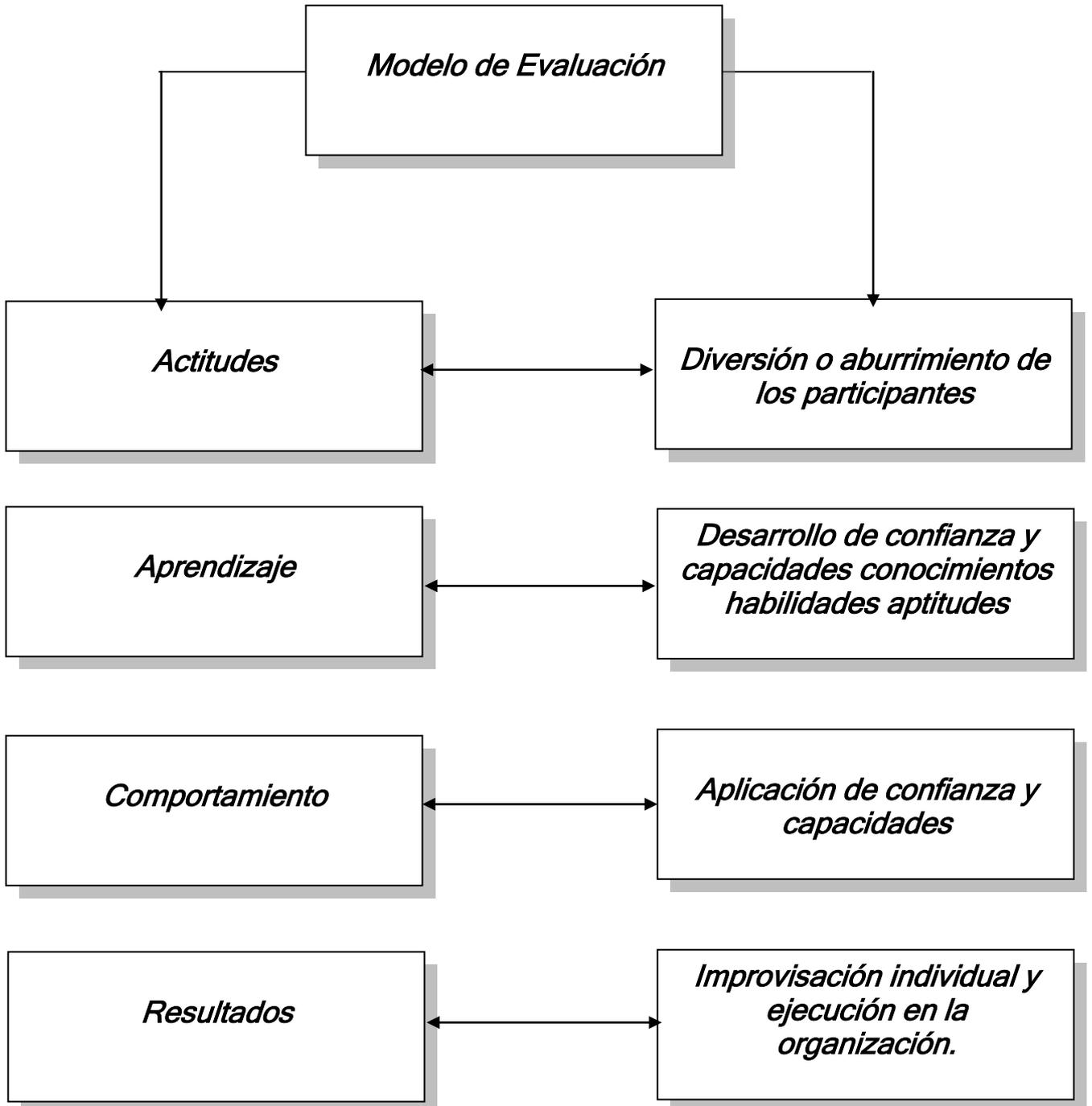
El aprendizaje es un cambio relativamente permanente en conocimientos, habilidades, creencias, actitudes o comportamientos. Obsérvese que el aprendizaje se define en forma amplia e incluye mucho más que la simple capacidad para afirmar hechos o nuevos conocimientos. Antes de que se lleve a cabo la información, deben existir ciertas condiciones previas para que se logre el

aprendizaje. Al diseñar los programas de formación es preciso establecer tales condiciones previas.

Conocimiento de los resultados

Imagine que se está aprendiendo a jugar boliche y que una cortina impide observar si la bola derriba algunos pines. Si desconoce el resultado de sus intentos, será muy difícil mejorar. Los errores se eliminan más rápido cuando los alumnos reciben retroalimentación acerca de sus éxitos o fracasos. Dicha retroalimentación puede recibirse de la tarea misma o bien de los formadores o los modelos de roles. Es importante que se proporcione la retroalimentación en forma inmediata a las acciones que provocan los resultados, de manera que los aprendices puedan relacionar sus acciones con los resultados. Así mismo, la retroalimentación debe ser precisa, pues se ha demostrado que, en ausencia de retroalimentación, los aprendices intentarán lograr más consistencia, aunque esto provoque que se equivoquen con más frecuencia. La siguiente figura muestra un modelo de evaluación de la capacitación.

GRAFICO N° 1
Diagrama de evaluación



Fuente: Elaboración propia

II. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.1. Las nuevas corrientes y perspectivas de los RRHH.

La creciente importancia del cliente y por ende del servicio y de la calidad va modificando las reglas de juego de competencia. La ventaja del número y de la masa pierde importancia en el contexto de las estrategias de calidad y flexibilidad. Las empresas pueden ser grandes o pequeñas, pero los que hacen los negocios son las personas. El personal de una empresa es quien finalmente determina los niveles alcanzados en un proceso de producción o servicio. Para algunos estudiosos, la mayor fuente de aumento en las utilidades, en la actual y el futuro, será la mejor administración de los recursos humanos.

Es un hecho y una realidad constatable que el éxito de las empresas depende de las personas que las forman. Hacer las cosas bien depende de las personas.

Asimismo se manifiesta que a medida que se intensifica la competencia global y los equipos directivos se lanzan a una carrera febril en busca de nuevos modelos y tipos de marketing, importa recordar que son las personas las que realizan el trabajo, no las normas o los sistemas.

Las decisiones que toman las empresas cuando desean invertir en una determinada actividad económica, por lo general toman en cuenta el potencial del mercado, la infraestructura de comunicaciones y una fuerza de trabajo capacitada. Pero asimismo, estas decisiones deberán considerar el capital y la tecnología que son factores de producción determinantes que *“en el trabajo intelectual y de servicios, son herramientas de producción. Si ayudan a la productividad o la perjudican, depende de lo que la gente haga con ella”*

Este creciente rol que asumen los recursos humanos en las empresas, provocará un estudio minucioso sobre su verdadero papel dentro del crecimiento organizacional; estableciendo un conjunto de características que denoten no sólo cualidades técnicas - profesionales, sino también aspectos humanos, habilidades en cuanto al tratamiento e interrelación con otros semejantes.

Las organizaciones que no reconozcan este hecho, y que no se encuentren preparadas para afrontarlo, casi con seguridad se verán rezagadas en cuanto a ganancias y, aun corren en riesgo de desaparecer. Un personal dedicado a ofrecer servicio superior a los clientes, interna y externamente, proporcionará la oportunidad que se necesita.

Lester Thurow, autor del best seller mundial titulado “Head To Head” considera que la ventaja competitiva duradera de Japón frente a los Estados Unidos radica en la respectiva concepción que uno y otros países tienen acerca de la función de la Dirección de Recursos Humanos y de su importancia orgánica.

Los gerentes del futuro, deben tener presente que la administración de los recursos humanos es lo mismo que administrar servicios a los clientes; hoy los conceptos de cliente interno y cliente externo son inseparables.

Desde hace algún tiempo los ejecutivos de recursos humanos, están enterados de la relación que existe entre productividad y empleados motivados. La productividad de los nuevos grupos dominantes en las fuerzas de trabajo, los trabajadores cuya tarea se basa en el conocimiento y en el servicio, será el desafío más grande y más duro que tendrán que enfrentar los administradores de los países desarrollados en las décadas que vienen.

Sin embargo, se ha logrado cuantificar el impacto de estos factores; ahora han comenzado a colocarse como parte de la capacitación de la dirección y mediante ello enfocan una gama más amplia de necesidades de la empresa que abarca el servicio al cliente, satisfacción del consumidor, racionalización de costos y administración de la fuerza de trabajo. Ahora se analiza cada vez más que, cuidar de los recursos humanos equivale a cuidar la empresa, aquí se detallan algunas conclusiones:

- a) Existe una correlación fuerte entre los puntos de vista de la calidad de servicio de los empleados y el cliente y el ambiente interno en cuanto al servicio.

- b) Cuando los empleados consideran favorables las políticas de recursos humanos de una organización, los clientes opinan positivamente sobre la calidad de servicio que reciben.
- c) Un ambiente de trabajo positivo influye favorablemente sobre el servicio a la clientela.
- d) Los recursos humanos constituyen un medio excelente para satisfacer las necesidades de la clientela y del personal.

Es evidente que fundamentalmente en el sector servicios la participación del factor humano es determinante a la hora de realizar el proceso integral del servicio.

Por esta razón, un gran número de empresas están siendo conscientes del impacto que las relaciones con los empleados tienen sobre el servicio a la clientela. Sin embargo el estudio de estas variables está ausente en la mayoría de las actividades, las organizaciones; que por lo general tiene un nivel de rotación de los empleados muy elevado en comparación con otros sectores de los servicios.

Al igual que ocurre con las estrategias de marketing, operación, etc. las de recursos humanos dependen del lugar en el que la empresa decida competir dentro del espectro del servicio al cliente/ consumidor. El talento, de la organización, debe estar exactamente conectados con las necesidades y expectativas de los clientes o consumidores a la que la organización sirve. Las estrategias, deben basarse en la autoselección de personas aptas específicamente para mantener y superar un nivel de servicio acorde a las expectativas del usuario.

2.2 Diferencias entre talento y conocimiento

Las empresas que tienen éxito, entienden la diferencia que existe entre el talento y conocimientos. Los atributos que generalmente mencionan los dirigentes de las empresas, cuando se ven obligados a definir lo que es un buen personal son: cerebro, motivación, energía, impulso y entusiasmo (atributos que dan como resultado lo que suele calificarse como talento). El talento es algo con el que se

nace; no depende de la extracción familiar, de los estudios realizados ni de que se cuente con un determinado tipo de conocimientos. Si la persona tiene talento, se podrán educar o entrenar para que desarrolle su máxima capacidad. Si hay talento, se podrán adquirir los conocimientos, si no los hay poco podrá hacer una organización para dotar a una persona de los conocimientos necesarios.

En cambio si los conocimientos son adquiridos, dependen del grado de interés del personal por conocer más allá de una simple destreza en el manejo de algo. Por ejemplo, hoy en día la mayoría de empresas (por decir todos) solicitan personal que tengan como atributos personales manejar una computadora y sobre todo conocer los sistemas internacionales; conocer varios idiomas con el inglés en primer lugar, manejar un trato adecuado con los clientes (habilidades humanas y de interrelación) y finalmente lo que llaman cultura general que no es otra cosa que la acumulación de conocimientos en torno a lo que sucede en el mundo.

La empresa es, ante todo, un equipo de hombres y mujeres, cuyos talentos, motivación, y expectativas constituyen la lógica de los recursos humanos en la que debe fundamentarse el éxito de la empresa. *La sinergia entre lo social y lo económico.*

Lo que diferencia a una empresa que tiene éxito de otra que no lo tiene, son ante todo las personas, su entusiasmo, su creatividad; todo lo demás se puede comprar, aprender o copiar. En la batalla por la competitividad existen imperativos estratégicos una de ellas es la función social. La empresa, en la búsqueda de la competitividad, pone en juego su capacidad para movilizar los recursos humanos adecuados contratando, despidiendo, formando o motivando al personal.

2.3 La organización de los RRHH

Un requisito imprescindible para lograr los altos niveles de superioridad en el servicio, es que las organizaciones dispongan de un personal motivado. Para lo cual hay que tener gerentes igualmente motivados. La existencia de gerentes motivados se basa en la necesidad de tener en orden la empresa; es decir para tener una organización ordenada es necesaria la existencia de relaciones cordiales entre la gerencia y la fuerza de trabajo. Sin lugar a dudas, esta es la

clave del éxito. Lo contrario, como sucede a menudo, es cuando se pasa por alto éste factor (orden), se deterioran estas relaciones, ocasionando ausentismo, huelgas, etc. los mismos que producirán estragos en los servicios a la clientela. Cuando la confianza y la franqueza se afectan, el cliente sufre tanto como la gerencia y los empleados.

En el umbral del tercer milenio, la preocupación que deben de tener los inversionistas, y la gerencia es la de aceptar la premisa de que la superioridad en el servicio empieza con relaciones de alta calidad con todo el personal de la organización. Ahora bien debemos de preguntarnos ¿cómo podemos llevar esto a la práctica?, ¿Qué se necesita para generar y conservar buenas relaciones con los trabajadores?

Para responder a estas interrogantes diremos que a la fecha existen pocos estudios sobre las necesidades, los deseos y la expectativas de los empleados. Se ha identificado la relación existente entre los niveles de productividad y la satisfacción de esas necesidades. Por tal razón las empresas deben atender las áreas principales de preocupación de los empleados y que se han identificado así:

- Buenos gerentes.
- Comunicaciones eficientes.
- Condiciones de trabajo ideales.
- Compensación del esfuerzo.
- Políticas y administración.

Si bien es cierto la cualidad y el grado de aplicación de cada uno de los puntos señalados varían de empresa en empresa, juntos nos proporcionan el contexto general para orientar la organización de los recursos humanos en las empresas.

Este orden debiera estar de acuerdo a los objetivos estratégicos de la empresa, de acuerdo a esto, será importante identificar cuáles son las tareas de los recursos humanos en el nivel estratégico, táctico y operacional a fin de seleccionar, entrenar y abastecer de personal adecuado a las áreas que la requieran.

Lo más importante en las empresas es aspirar a mantener un equilibrio permanente entre los objetivos, las personas y el crecimiento, para poder mantener así una auténtica dinámica de equipo. La clave de una dinámica de equipo en una empresa consiste en conseguir que confluyan los diferentes elementos clave, cuando esta integración sucede se generan sinergias.

Toda acción orientada a la organización de los recursos humanos deberá basarse cada vez más en las competencias y voluntades de los numerosos actores de la empresa.

2.4. La gestión de los RRHH en las empresas

En realidad hablar de gestión de los recursos humanos en una actividad como la empresarial no es algo nuevo. Quizás por ello es que en la gran mayoría no figuran en su organigrama una dirección o gerencia que se ocupe de los trabajadores y sus necesidades.

Para ser más exactos el estudio de la Gestión de los Recursos Humanos recién aparecen a principios de los 80 en las empresas americanas preocupadas por la competencia de las organizaciones japonesas y el avance arrollador de la economía alemana. Sin lugar a dudas fue la introducción de la administración de la calidad total lo que motivó un estudio especial sobre este componente en las organizaciones.

Generalmente, anterior a ello, la expresión que se utilizaba era la de gestión de personal puesto que las empresas en general y en particular daban un tratamiento excesivamente administrativo y laboral a la función de personal, ocupándose exclusivamente de las siguientes funciones:

- Confección de nóminas.
- Negociación de convenios y jubilación.
- Bajas por enfermedad y jubilación.
- Pagos a la seguridad social.
- Disciplina laboral.
- Control del ausentismo.

- Para huelgas, excedencias, etc.

Con el correr del tiempo, y ante la necesidad de buscar una ventaja competitiva sostenible, es que recién se han ido complementando otras funciones de carácter directivo y dinámico relacionado con:

- Clima laboral.
- Selección de personal.
- Formación, capacitación y entrenamiento.
- Promoción y desarrollo.
- Evaluación del desempeño.
- Motivación laboral.
- Adaptación a los cambios.
- Comunicación interna.

Estos cambios se debieron fundamentalmente a una toma de conciencia de los directivos que observaron que no era la tecnología y los sistemas la clave del éxito organizacional; sino que las personas eran lo más importante por lo tanto derivaron sus preocupaciones y estudios a esta variable para mantener sus empresas competitivas en un mundo cada vez más pequeño y globalizado.

La infortunada realidad es que la mayoría de las empresas sólo dan atención superficial a éstos elementos básicos:

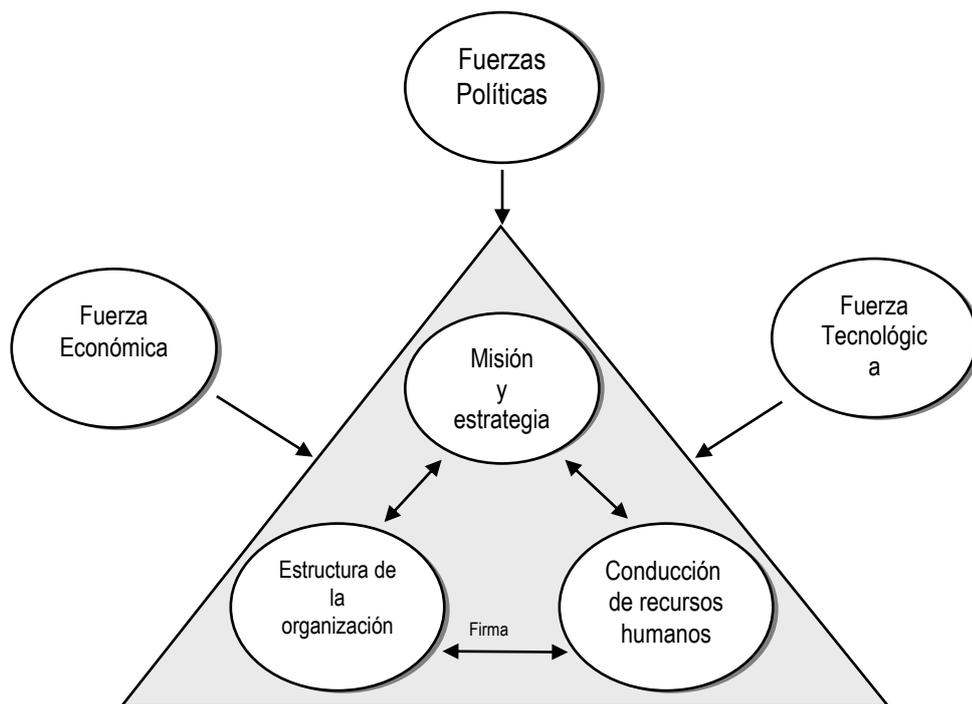
- Reconocimiento por logros.
- Compromiso con la organización.
- Participación de los beneficios y los éxitos.
- Ascensos en función a los méritos.

Y, como resultado de ello, sus empleados reaccionan proporcionando servicios deficientes al consumidor. Se plantea un modelo y que existen tres elementos centrales e imprescindibles para que las firmas funcionen de manera efectiva: misión y estrategia, estructura de la organización y conducción de recursos humanos.

La figura presenta estos elementos básicos como sistemas interrelacionados; la estrategia como un proceso mediante el cual se establecen la misión y los objetivos de la organización. La estructura refleja a la organización en tareas funcionales como producción, finanzas, comercialización, etc. Y finalmente mediante una adecuada conducción de los recursos humanos se realizará la ejecución de las tareas estratégicas.

El problema fundamental es mantener directamente alineadas las dimensiones de estrategia, estructura y recursos humanos de la organización.

GRÁFICO N° 2. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS



Fuente: Tichy, N. 1992. Conducción Estratégica de los Recursos Humanos.

Pero, además, la empresa deberá adecuarse permanentemente a un entorno cambiante de fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, etc. que influyen sobre toda la firma.

Tichy, resalta aquí la conducción de los recursos humanos, en términos de su rol estratégico dentro de las organizaciones actuales. Creemos que es un aporte muy importante considerando que en modelos pasados la conducción de recursos humanos no ha sido considerada en el proceso general de conducción estratégica.

2.5. Reglas Básicas para gestionar exitosamente los RR.HH.

Para poder dar respuesta a éste epígrafe, debemos tener en cuenta la filosofía y cultura organizacional que deben de impregnar los cuadros directivos de toda organización que busca la satisfacción máxima de sus clientes.

Es posible proponer cuatro reglas básicas – líneas maestras que señalan posibles respuestas. Si los gerentes siguen estas indicaciones, serán capaces de dar con las soluciones para la gestión de los recursos humanos que mejor encajan en sus organizaciones.

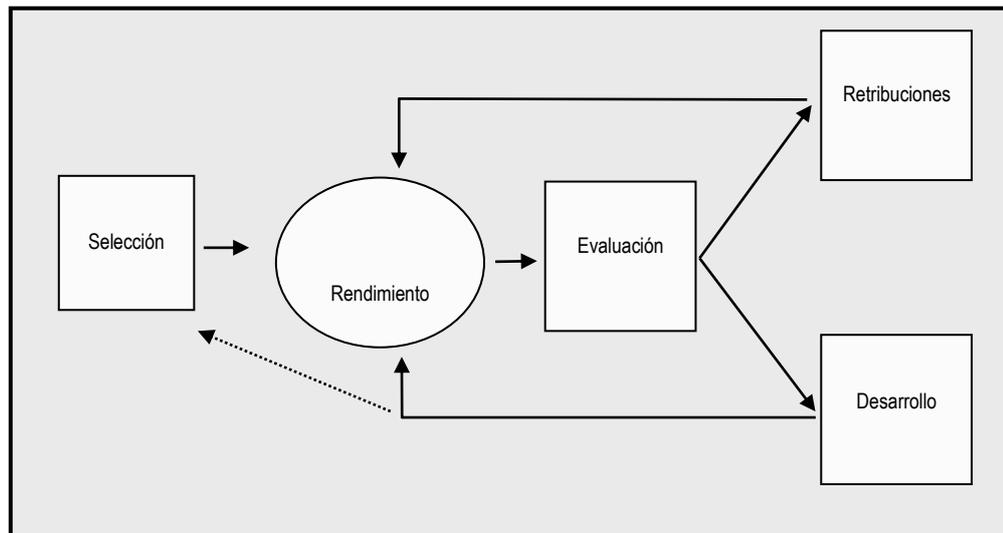
2.6. Gestionar estratégicamente los RR.HH

Hay una relación general entre los sentimientos de los empleados hacia la práctica de gestión de recursos humanos y los sentimientos de los clientes sobre el servicio que reciben de la organización. Es decir, existe una correlación entre la gestión y la calidad de servicio. Una gestión (mala o buena) de recursos humanos tiene necesariamente una incidencia sobre los servicios o productos que comercializa la organización. Esta afirmación adquiere una dramática importancia en el área de servicios, ya que *“un empleado satisfecho genera clientes satisfechos”*.

Se plantea también desde la perspectiva estratégica es posible considerar cuatro procesos o funciones genéricos que conforman el ciclo de los recursos humanos: selección, evaluación, recompensas y desarrollo. Establece que la variable dependiente es el *rendimiento*, afirma que los elementos de recursos humanos son diseñados para repercutir en el rendimiento, en los niveles tanto individual como organizacional. Pero, además, el rendimiento es una función del contexto y los recursos organizacionales que rodean al individuo. Por lo tanto la estrategia y

la estructura influyen en el rendimiento por los modos como se diseñan los puestos de trabajo, por la manera como se estructura la organización y por la corrección con que plantean los servicios o productos para hacer frente a las eventualidades del entorno.

GRÁFICO N° 3. CICLO DE LOS RECURSOS HUMANOS



Fuente: Tichy, N. 1992. *Conducción Estratégica de Recursos Humanos*. Madrid.

Desde esta perspectiva la gestión de los recursos humanos no es más que una manera de satisfacer una exigencia del personal; buscando un rendimiento de calidad que maximice la relación empleado – cliente.

Existe otra perspectiva que concibe la gestión de los recursos humanos como una fuente de ventaja competitiva; un medio con el que es posible diferenciar a la empresa de las otras del sector, siendo posible conseguir una ventaja sostenible.

Lo que realmente es fundamental en el concepto de la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos, es el hecho de que la función del personal adopte una visión dinámica de los recursos que debe administrar; lo cual implica que sea capaz de planificar y poner en práctica acciones coherentes entre sí y, naturalmente, controlar sus resultados.

Desde este enfoque las empresas evolucionan, de una posición puramente funcional y reactiva hacia una posición más operacional y proactiva, mediante acciones, en el plano del personal, planificado y ordenado. Estas acciones corresponden concretamente a las misiones de adquisición, estimulación y desarrollo de las competencias.

Por ejemplo: en la actividad hotelera, sobre todo los EE.UU. como la Four Seasons Hotels que se han dado cuenta de la necesidad de gestionar sus recursos humanos estratégicamente y los conciben como una fuente de ventaja competitiva en el mercado; se percatan que requieren un diseño cuidadoso de una selección, formación y prácticas de retribución orientadas al servicio.

Una razón fundamental de que el tipo de empresas y cultura organizacional sea la fuente de ventaja competitiva que mejor se puede sostener es que cosas como combinación de personal y de valores son mucho más difíciles de imitar por parte de los competidores.

Los autores arriba mencionados consideran que los hoteles Marriott Corporation han adoptado como estrategia empresarial esencial el convertirse en el “empleador más deseado como primera opción”, mediante el ofrecimiento de mejores programas de beneficios.

2.7. Gestionar los Recursos Humanos condicionalmente

La manera exacta en que las prácticas de gestión de recursos humanos deben realizar su esencial misión dependerá de la organización y el mercado al que se enfrenta. Por ejemplo un establecimiento de comidas rápidas, los clientes frecuentemente prefieren rapidez y eficacia a cualquier otra cosa. Por otro lado, el segmento de turismo de aventura dirigido a jóvenes universitarios desean alojamiento tipo camping donde se busque el entretenimiento y la diversión en vez de la comodidad.

En otras palabras los sistemas de selección, formación y retribución deberían tratar de producir empleados que trabajen rápidamente y que se identifiquen con

el segmento al cual se están atendiendo y la retribución de ese personal será de una manera coherente con lo que se le exige.

2.8 Gestionar los Recursos Humanos científicamente

La definición ofrecida por los clientes de lo que es un buen servicio (esmero, amabilidad y atención, o presteza y rapidez, etc.) debe conseguirse por medio de encuestas a los clientes, grupos de análisis y otras técnicas. El éxito del movimiento de la gestión de la calidad total ha servido para darse cuenta de que la calidad surge de la información de calidad, sobre todo en lo relativo a las expectativas del cliente y a los niveles de satisfacción. Son los clientes los que definen la calidad.

En el mismo sentido, las prácticas de gestión de recursos humanos como la contratación y la retribución deberían validarse en comparación con los criterios del cliente, como sus impresiones de la calidad de servicio.

Así mismo, a la hora de evaluar la eficacia de la gestión de los recursos humanos, las empresas deberían prestar atención a criterios relativos a los empleados (como la satisfacción en el trabajo o la rotación de los trabajadores), y también al hecho de que estas prácticas ayuden o no a conseguir satisfacer a los clientes.

Los clientes satisfechos son los que vuelven a comprar en repetidas ocasiones, los que propagan la buena imagen de la empresa entre otros clientes potenciales. Son los gerentes y los directivos, los que pueden determinar que prácticas de gestión de recursos humanos tienen mayores efectos sobre la calidad de servicio, después de analizar las relaciones entre las acciones de los empleados y las reacciones de los clientes.

2.9 Gestionar los Recursos Humanos Inter - funcionalmente

Por lo general, es la organización la que debe gestionar muchas otras prácticas y cuestiones diferentes para crear una pasión por el servicio. Es decir, existen otras variables también importantes que influyen en el comportamiento y actitudes de los trabajadores frente a las demandas de los consumidores y la satisfacción de sus expectativas, como el haber ambientes de bienestar del empleado y de

servicio muy integrados y coordinados. Centrarse solo en la calidad del servicio, o centrarse sólo en el bienestar es inadecuado. Los recursos (sistemas, logística, instalaciones, tecnología) necesarios para prestar un servicio y las prácticas de gestión de recursos humanos que facilitan esa prestación (dotación de personal, equidad de las retribuciones) deben de funcionar al unísono.

La complementación de funciones es una tarea que no se toma muy en cuenta, al pensar que una simple compensación o remuneración por las actividades realizadas, están ajenas a la eficacia de un servicio.

Para tomar un ejemplo en la hotelería, diríamos que para el manejo operativo del establecimiento debe existir una coordinación entre recepción y los servicios de mantenimiento de la habitación y éstos a su vez con lavandería y limpieza, de ésta coordinación dependerá el grado de satisfacción tanto del cliente externo como del interno o trabajador.

2.10 La motivación de los recursos humanos

2.10.1 La motivación: aspectos teóricos y prácticos

Uno de los temas que se viene estudiando científicamente es el papel de la motivación de los trabajadores en las organizaciones empresariales, como un factor que desencadena una serie de actitudes y capacidades productivas, contribuyendo al éxito de la compañía.

Una breve visión a la mayoría de las organizaciones sugiere de inmediato que algunas personas trabajan más arduamente que otras. Hemos podido observar que personas con habilidades sobresalientes rinden menos que otros con talentos evidentemente inferiores. Esta situación es muy común cuando no existe una preocupación por las personas y su rendimiento; es decir porque carecen de motivación por parte de los directivos y gerentes.

Quizás la respuesta la podemos demostrar abordando su real significado a continuación:

Mediante las diversas técnicas de motivación se persigue que las personas utilicen eficazmente sus habilidades, mostrando a la vez actitudes positivas a fin de optimizar su performance. Las personas, tanto en su actitud laboral como privada, actúan según sus patrones de comportamiento que son explicados a través de cambios en su entorno y ambiente de trabajo.

Existen diversas teorías clásicas acerca del comportamiento individual y que tienden a explicarlo.

2.10.2 ¿Qué entendemos por motivación?

Mucha gente supone incorrectamente que la motivación es un rasgo personal; esto es, algo que algunas personas tienen y otras no. En la práctica algunos Administradores / Gerentes califican como flojos a los empleados que parecen carecer de motivación. Una calificación así supone que un individuo siempre es flojo o siempre carece de motivación.

Al analizar el término motivación, debemos tener en cuenta que su nivel varía, tanto entre individuos como dentro de los mismos individuos en momentos diferentes.

La motivación viene a ser como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

Hay en esta definición tres premisas importantes que son: el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades. A continuación daremos una explicación a cada una de ellas.

La premisa esfuerzo es una medida de intensidad. Cuando alguien está motivado, hace un gran esfuerzo por conseguir resultados favorables que se canalice en una dirección ventajosa para la empresa. Por lo tanto si debemos tomar en cuenta la calidad del esfuerzo al mismo tiempo que su intensidad. El esfuerzo dirigido hacia las metas de la empresa, y que es consistente con ellas, es la clase de esfuerzo que debemos buscar.

Por otro lado lo que deseamos es tratar a la motivación como un proceso de satisfacer necesidades, para las organizaciones una necesidad significa algún estado interno que hace que ciertas manifestaciones parezcan atractivas. Una necesidad no satisfecha produce una tensión que origina estímulos dentro del individuo. Estos estímulos generan un comportamiento de búsqueda de metas específicas que, de lograrse, satisfarán la necesidad y llevarán a la reducción de la tensión.

En las empresas de servicios podemos decir que los empleados están motivados cuando estamos en un estado de tensión y que para aliviarlo ejercemos un gran esfuerzo. Por ejemplo en los servicios hoteleros cuando llegan huéspedes sin previa reserva, lo que buscamos es darle una respuesta adecuada, porque está en juego la capacidad del trabajador desde el punto de vista de metas organizacionales, evidentemente personales.

Lo que tratamos de demostrar es buscar una definición de la motivación que involucre los objetivos organizacionales con la de los trabajadores; y no entrar meramente a definir la motivación desde un punto esencialmente teórico.

En el transcurso de los últimos 30 años, se han desarrollado varias teorías importantes, dividen en dos grupos estas teorías: Las teorías de contenido y las teorías de proceso.

En el primer grupo tenemos la jerarquía de las necesidades de Maslow, teoría de las necesidades de Mc Clelland y a Herzberg y los dos factores de motivación.

En el segundo grupo se encuentra la teoría de las expectativas de Vroom y el modelo de Porter y Lawer como las más importantes.

Los estudios llevados a cabo por estos pioneros, incluyendo a McGregor y su teoría X-Y, revisten importancia porque demuestra que el centro de la organización están las personas y sus deseos de realización siempre dentro de una empresa.

- **La motivación de los profesionales**

Lo más probable es que el empleado actual sea un profesional altamente capacitado y con título universitario, ya que tienden a estar bien remunerados. Los profesionales, por lo general, suelen ser diferentes de los no profesionales, ya que éstos tienen un compromiso profundo y de larga duración con mucha disciplina.

Tal vez es más probable que sean más leales con su profesión, manteniéndose actualizados en sus conocimientos. En realidad ¿qué es lo que motiva a los profesionales? el dinero y los ascensos generalmente se encuentran al final de su lista de prioridades; estos tienden a tener buenos sueldos, disfrutando lo que hacen. Les gusta enfrentar problemas y encontrar soluciones, siendo la recompensa el trabajo mismo.

Por otro lado, los profesionales también valoran el apoyo, deseando que las otras personas piensen que lo que están desarrollando es importante para la organización y sus demás integrantes; centrando el interés en todos y en sus vidas.

La descripción anterior implica unos cuantos lineamientos que se deben tomar en cuenta si se trata de motivar a los profesionales. Así mismo, se les debe proporcionar continuamente proyectos que signifiquen desafíos, dándoles para ello autonomía a fin de permitirles que estructuren su trabajo en forma que ellos encuentren productivos. Debe recompensárseles con oportunidades educativas – capacitación, talleres de trabajo, asistencia a conferencias que les permitan estar actualizados en su disciplina.

- **Técnicas especiales de Motivación**

Existen algunas técnicas especiales, obtenidas de las teorías de la motivación, que permiten a los empleados / directivos ejercer su autoridad y trabajo con mayor esmero, obteniendo resultados óptimos en sus organizaciones. Aquí se mencionan algunas técnicas motivacionales:

- **Dinero.-** El dinero, bajo diferentes formas (salario, trabajo a destajo o cualquiera otra remuneración por incentivos, primas, opciones de acciones, seguros por la empresa; también pueden ser cualquiera de las cosas que se le pueden dar a las personas por su desempeño.
Para los administradores, éstos tienden a ubicar el dinero en un nivel muy alto en la escala de motivadores.
- **Participación.-** Es un fuerte motivador, porque denota el interés de la empresa por hacer participar a los trabajadores en la obtención de logros materiales y espirituales. Es raro que las personas no se sientan motivadas cuando se les consulta sobre las acciones que les afectan, al participar en el acto. Es necesario, por otro lado, tener en cuenta que la mayoría de los empleados en el centro de una operación tienen conocimientos tanto de los problemas como de las soluciones de los mismos. Por consiguiente, la forma correcta de participación produce tanto motivación como conocimientos valiosos para el éxito de la empresa.

Asimismo, la participación es una forma de reconocimiento, siendo atractiva para la necesidad de aceptación, sobre todo le da a las personas una sensación de realización. A modo de ejemplo debemos agregar que los hoteles Radisson, tiene un sistema de comisiones que atrae más solicitantes. La empresa ofrece mejores salarios, puestos a tiempo completo con flexibilidad de horario, beneficios en el área de la asistencia médica, descuentos en las mercancías, bonos y una sólida formación en ventas. Todo esto redundará en beneficio de esta organización.

2.10.3 Estrategias motivacionales para retener a los empleados

Los directivos encargados de supervisar el rendimiento de los recursos humanos, deben tener muy claro lo valioso de tener un personal competente, por ello se deben establecer ciertas condiciones para que los buenos trabajadores permanezcan en la empresa, a partir de una serie de factores que pasaremos a describir:

2.10.4 La Remuneración

Los incentivos salariales se definen en función de la aportación del individuo o del grupo al rendimiento global de la empresa, los sistemas de remuneración tienen dos enfoques:

CUADRO N° 1. ENFOQUES DEL SISTEMA DE REMUNERACION

ANTES	AHORA
<ul style="list-style-type: none">• Compromiso de esfuerzo “rígido”.• Remuneración en función del esfuerzo físico, responsabilidad en el puesto y contenido técnico.• Ascenso por antigüedad y puesto vacante.• Muchas categorías salariales.• Incentivos sobre la base del rendimiento individual en el puesto.	<ul style="list-style-type: none">• Compromiso de esfuerzo cambiante• Remuneración en función de las habilidades y conocimientos acumulados, actitudes y aptitudes.• Ascenso por conocimiento, habilidad y actitudes.• Pocas categorías salariales.• Incentivos sobre la base del rendimiento grupal o de empresa.

El sistema de remuneración estaba basado fundamentalmente en compromisos de esfuerzos de los trabajadores con la empresa. Este no tenía mayores cambios durante varios años.

Actualmente las estrategias de las empresas líderes en el mercado se sustentan en una participación de los trabajadores que rebasan las expectativas sobre el mero cumplimiento de las tareas asignadas.

Si la habilidad y el conocimiento van a ser los principales criterios para el ascenso, la negociación entre el sindicato y la empresa dependerá de la comprensión que tengan cada uno sobre estos conceptos. Esto sugiere una capacitación de la empresa en general.

Si bien es cierto el dinero no lo es todo, para que las organizaciones se diferencien, no es suficiente que las empresas que se distinguen por sus servicios paguen por encima del promedio. Al respecto utilizan la táctica de:

- Atraer al personal competente.
- Evitar que busque mejores condiciones de trabajo.

Los nuevos sistemas de remuneración tendrán que ser definidos por las relaciones laborales, pues no existen modelos “prefabricados”, por tanto cada empresa deberá encontrar la modalidad que más se adecue a su realidad, respetando ciertos principios básicos.

2.10.5 El trato especial

En lugar del dinero, el respeto por los intereses y preocupaciones individuales puede compensar al personal de diferentes maneras. En vez de meter a todos en una misma bolsa, se reconocen las necesidades y los valores de cada individuo.

Esto pasa por determinar cuáles son las necesidades específicas y expectativas de desarrollo de cada empleado, de modo particular y en relación con la empresa, a fin de orientar una política de equilibrar estas necesidades y expectativas con los objetivos comerciales de la organización.

El concepto de cliente interno tiene aquí una connotación especial. *“Para tener éxito en el sector servicios, al primer público que es necesario venderle los productos o servicios es al personal de la empresa”*. Aquí pues no sólo se trata de que el personal de ventas conozca los productos o servicios de la empresa, sino, todo el personal en sí deberá convertirse en vendedores voluntarios de la organización. Por esta razón los mecanismos de control deben actuar por convencimiento antes que por imposición.

2.10.6 Los contratos y gratificaciones especiales

Por lo general, una organización especifica la índole del intercambio con sus empleados. En un extremo del espectro está “un día justo de trabajo por un jornal justo”, es decir un contrato estrictamente extrínseco. En el otro extremo está el

contrato de trabajo que destaca “el trabajo estimulante, que tiene sentido, para un empleado leal, identificado y automotivado” vale decir un contrato intrínsecamente orientado.

Una base importante para el desarrollo de una estrategia motivacional, que tenga éxito en el diseño global de un sistema de recursos humanos, es una relación basada en un contrato “psicológico” . Las empresas que se inclinan por este sistema consisten en formar a su personal dentro de la organización y casi nunca acuden al mercado laboral para buscar candidatos a puestos en la compañía.

Una forma de complementar lo descrito son las relaciones, por determinados logros, con gratificaciones especiales, ya sean monetarias o simbólicas. Una demostración de reconocimiento - por el aumento de ingresos en una cuenta antes estática o el ahorro realizado gracias a una sugerencia – expresa al personal que la gerencia valora sus esfuerzos. Asimismo, por ejemplo, las entradas o eventos deportivos y musicales, les harán sentir que su contribución se toma bien en cuenta.

2.10.7 El entrenamiento

Tradicionalmente las compañías contrataban al personal, condicionándolo a un “periodo de prueba”. Durante éste periodo el entrenamiento consistía en vigilar al nuevo empleado, si no cometía errores durante algunas semanas, se le ratificaba en el puesto y se le dejaba actuar libremente, de lo contrario se buscaba otro empleado. Esta práctica era común en casi todas las organizaciones, lo preocupante es que se sigue haciéndolo.

En la coyuntura actual una de las fuentes de la ventaja competitiva son los recursos humanos, eso lo tienen claro muchas organizaciones, estas empresas habitualmente invierten entre un 3 a 5 por ciento de los salarios en el entrenamiento del personal, saben que mediante el entrenamiento de su fuerza laboral estarán diferenciándose de sus competidores.

Pero si todo lo expuesto es válido desde la perspectiva de las empresas, no es menos cierto que, para los empleados actuales, una de las experiencias más

estimulantes y enriquecedoras es el entrenamiento que les ayuda a perfeccionar sus tareas. Ellos saben que lo que cuenta es su rendimiento, que en muchos casos van a ser evaluados de acuerdo con la eficiencia con que sirven a la organización. Desarrollar nuevas habilidades o perfeccionar las que ya poseen les ayudan a mantener una posición de prestigio.

Finalmente, un equilibrio entre las nuevas capacidades del empleado y la evolución de la organización (crecimiento, política de remuneración, etc.) es necesario, de lo contrario la organización corre el riesgo de perder al empleado.

2.10.8 El Entrenamiento Cruzado

Cuanto más habilidades pueda adquirir el personal, más valioso será para la organización. Por ejemplo, si sus habilidades actuales han perdido vigencia o importancia, debe estar en condiciones de cubrir nuevas necesidades, en lugar de solicitar el seguro de desempleo.

¿Por qué entrenar al personal? “En cualquier institución importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, el entrenamiento de personal y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención”.

Hay muchas razones por las cuales una organización debe entrenar a su personal, pero una de las más importantes es el contexto actual. Y con esto se refiere a que vivimos en un contexto sumamente cambiante. Ante esta circunstancia, el comportamiento se modifica y nos enfrenta constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo y por eso debemos estar siempre actualizados. Por lo tanto las empresas se ven obligadas a encontrar e instrumentar mecanismos que les garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno. Ninguna organización puede permanecer tal como está, ni tampoco su recurso más preciado (su personal) debe quedar rezagado y una de las formas más eficientes para que esto no suceda es capacitando permanentemente.

Las personas son esenciales para las organizaciones y ahora más que nunca, su importancia estratégica está en aumento, ya que todas las organizaciones compiten a través de su personal. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.

Por esto la razón fundamental de por qué capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Porque las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias. Y para esto no existe mejor medio que la capacitación, que también ayuda a alcanzar altos niveles de motivaciones, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de la organización. No debemos olvidarnos que otro motivo importante del por qué capacitar al personal, son los retos mencionados anteriormente.

Algunos motivos concretos por los cuales se emprenden programas de entrenamiento de personal son: a) incorporación de una tarea, b) cambio en la forma de realizar una tarea y c) discrepancia en los resultados esperados de una tarea (esto puede ser atribuido a una falla en los conocimientos o habilidades para ejercer la tarea). Como así también ingreso de nuevos empleados a la empresa.

¿Qué es evaluar los programas de entrenamiento de personal? ¿Por qué hacerlo?. Medir el impacto del entrenamiento en la empresa es uno de los aspectos más críticos de dicho proceso, le permite a los servicios de capacitación evaluar su tarea para que la organización reconozca su contribución al proyecto empresarial. Además de la función de información a los involucrados de las actividades realizadas, la evaluación sirve también para mejorar las acciones de capacitación, ya que se produce una retroalimentación.

“Normalmente, la satisfacción expresada por los participantes inmediatamente después del curso, con la evaluación de reacción, resulta insuficiente y surge la necesidad de realizar una evaluación posterior en el lugar de trabajo para verificar los resultados de la capacitación. Dicha necesidad se completa con la evaluación del aprendizaje y transferencia. Por último se debe realizar la evaluación de resultados, para demostrar a nivel organizacional dicho impacto.”

La evaluación de los cursos de capacitación sirve, entre otras cosas para:

- Mejorar diversos aspectos de la acción de capacitación: condiciones materiales, métodos, instructores.
- Tomar decisiones sobre la continuidad de la acción: replanteo, mejoras, cancelación.
- Involucrar a los tomadores de decisiones dentro de la organización.
- Entregar un informe de resultados sobre el servicio.
- Planear la capacitación futura.
- Definir las competencias adquiridas por los participantes.
- Saber si el curso logró los objetivos.
- Identificar fuerzas y debilidades en el proceso.
- Determinar el costo/ beneficio de un programa.

En el ámbito de la capacitación la evaluación se refiere específicamente al proceso de obtener y medir toda la evidencia acerca de los efectos del entrenamiento y de los procesos tales como identificar necesidades o fijación de objetivos. Esta recolección sistemática y análisis de la información es necesaria para tomar decisiones efectivas relacionadas con la selección, adopción, diseño, modificación y valor de un programa de capacitación. La pregunta acerca de qué evaluar es crucial para la estrategia de evaluación, su respuesta dependerá del tipo de programa de capacitación, de la organización y de los propósitos de la evaluación.

¿Por qué y para qué necesitamos evaluar la capacitación?: entre otras cosas para justificar la productividad del departamento de capacitación, señalando: en qué medida éste contribuye a los objetivos y metas de la organización; que compruebe el uso racional de los recursos escasos de la empresa; decidir la

continuidad o no de dichas acciones; conseguir información sobre cómo mejorar futuras acciones de capacitación; entender que es lo que está pasando dentro de una organización; evaluar el alcance al que este proceso coincide con lo que se esperaba que pasara; indicar que decisiones o acciones necesitan ser tomadas si hay una falta de correlación entre la intención y la realidad.

Diferentes modelos de evaluación

Los modelos más populares para evaluar la capacitación son:

- **El enfoque de Parker:** Divide la información de los estudios de evaluación en cuatro grupos: desempeño del individuo, desempeño del grupo, satisfacción del participante, conocimiento obtenido por el participante.
- **El enfoque de R. Stake:** Se lo conoce como modelo de Evaluación Respondiente, consiste en una evaluación que promueve que cada uno de los individuos intervinientes se mantenga abierto y sensible a los puntos de vista de los otros, y a la vez los cuestione desde su propio punto de vista.
- **El enfoque de Bell System:** Utiliza los siguientes niveles: Resultados de la reacción, resultados de la capacidad, resultados de la aplicación, resultados del valor.
- **El enfoque de Donald Kirkpatrick:** Es el más conocido y utilizado, especialmente en su nivel de reacción. Maneja cuatro niveles de medición para determinar qué datos deben recolectarse: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados. En este enfoque me basaré para realizar mi trabajo.
- **El enfoque CIRO (Context, Inputs, Reaction, Outputs):** Creado por Peter Warr, Michael Bird y Neil Rackham. Tiene un enfoque más amplio que el de Kirkpatrick y considera a la evaluación como un proceso continuo, el cual inicia con la identificación de necesidades y termina con el proceso de capacitación. Su idea central es que la capacitación debe ser un sistema autocorrectivo, cuya meta es provocar el cambio en la gente. Maneja cuatro categorías de estudios de evaluación: del contexto, de las entradas, de la reacción y de los resultados.

Para Warr, Bird y Rackham es mejor enfocarse en los niveles más bajos de evaluación en términos de esfuerzo/recompensa, de manera que, si

posteriormente se lleva a cabo una medición adecuada del contexto, las entradas, la reacción y la evaluación de resultados inmediatos, será muy probable que los resultados intermedios y últimos sean exitosos. La limitación de evaluar reacciones o juicios es que no se puede establecer correlación entre el grado de satisfacción con una experiencia de aprendizaje y el uso real de las habilidades en el trabajo; este tipo de evaluación no puede utilizarse para medir otros resultados. La medición del aprendizaje (Nivel de resultados inmediatos del modelo de Warr, Bird y Rackham; nivel 2 de Kirkpatrick) proporciona información más objetiva: determina si el empleado adquirió los conocimientos que le fueron transmitidos. El nivel de conocimientos, operaciones transformacionales y habilidades adquiridas en determinada actividad son necesarios pero insuficientes para asegurar un efecto en el desempeño. Frecuentemente las personas no realizan las tareas de manera óptima aun cuando sepan cómo hacerlo, principalmente porque hay una autoreferencia que media la relación entre conocimiento y acción.

El proceso de sistemas de capacitación:

Este enfoque presenta a la capacitación como un proceso administrativo complejo, compuesto de diferentes fases. Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales, ya que todo debe guardar una coherencia interna dentro de la organización.

Las operaciones organizacionales abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles, desde la inducción hacia el desarrollo ejecutivo. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los patrones ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar.

A fin de tener programas de capacitación eficaces y que tengan un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, se recomienda usar este enfoque sistemático con una progresión de las siguientes fases, que primero las enumero y a continuación las describiré:

- a. Evaluación de necesidades
- b. Diseño de programas
- c. Instrumentación
- d. Evaluación

FASE 1: Detectar necesidades de capacitación

La búsqueda de necesidades de capacitación es la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa. Los gerentes y el personal de Recursos Humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién lo precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias.

FASE 2: Diseño del programa de capacitación

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que el programa de capacitación pueda diseñarse:

- ¿QUÉ debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe aprender?
- ¿CUÁNDO debe enseñarse?
- ¿DÓNDE debe enseñarse?
- ¿CÓMO debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe enseñar?

Debemos tener en cuenta que el programa debe elaborarse de tal manera que, al descubrir nuevas necesidades, los cambios que se realicen en el programa no sean violentos ya que esto podría ocasionar una desadaptación en el entrenado y un cambio de actitud hacia la capacitación. Los expertos creen que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas:

- Objetivos de capacitación
- Deseo y motivación de la persona
- Principios de aprendizaje
- Características de los instructivos

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y estos se refieren a los resultados deseados de un programa de entrenamiento. La clara declaración de los objetivos de capacitación constituye una base sólida para seleccionar los métodos y materiales y para elegir los medios para determinar si el programa tendrá éxito.

FASE 3: Implementar el programa de capacitación

Existe una amplia variedad de métodos para capacitar al personal que ocupa puestos no ejecutivos. Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el puesto de trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado. Es un método por el cual los trabajadores reciben la capacitación de viva voz de su supervisor o de otro capacitador. En la capacitación de aprendices, las personas que ingresan a la empresa reciben instrucciones y prácticas minuciosas, tanto dentro como fuera del puesto, en los aspectos teórico y prácticos del trabajo.

FASE 4: Evaluación del programa de capacitación

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, en la cual se intenta responder preguntas tales como: ¿Qué estamos obteniendo de los programas de capacitación? ¿Estamos usando productivamente nuestro tiempo y nuestro dinero? ¿Hay alguna manera de demostrar que la formación que impartimos es la adecuada?.

La evaluación debe considerar dos aspectos principales:

1. Determinar hasta qué punto el programa de capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
2. Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

En este punto existen diferentes modelos, los cuales ya fueron mencionados anteriormente, para evaluar hasta que punto los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, afectan el comportamiento en el trabajo, e influyen en el desempeño final de una organización. Por desgracia pocas organizaciones evalúan bien sus programas de capacitación.

2.10.9 La Potenciación (Empowerment)

La delegación es un concepto que ha cobrado una popularidad creciente en los últimos años en el ámbito mundial de los recursos humanos. Lo fundamental de esta idea es que si se les otorga a los empleados cierto grado de autonomía en su trabajo, es muy posible de que lo hagan bien, satisfagan las necesidades de los clientes y se integren plenamente a la vida de la organización.

En la actualidad el mayor problema en el mundo laboral no es el agotamiento sino la inacción. Hay gran cantidad de trabajadores en las empresas capaz de hacer mucho más de lo que le hemos podido (o permitido) hacer. Cuanto más responsabilidad asuman en su tarea, más probable será que se comprometen con ella, sin importar lo desafiante que puede ser.

La delegación consiste en responsabilizar a los empleados de sus propias acciones, dándoles autoridad para tomar decisiones sobre su trabajo. Es una forma real de conseguir niveles más altos de calidad y servicio orientados a satisfacer las necesidades de los clientes. Mejora la moral y sirve de compensación a la limitación de las perspectivas de la carrera.

La perspectiva actual de la aplicación de este concepto es el mundo sumamente competitivo en que vivimos. Las empresas necesitan dar respuestas rápidas a nuevos requerimientos de los clientes, efectuar proyectos que involucran decisiones interfuncionales y tomar decisiones rápidas a fugaces oportunidades y amenazas del mercado.

Sin embargo, la aplicación del empoderamiento en las organizaciones no es fácil. No es posible hacerlo por decreto e imponerla a los trabajadores, es necesario un trabajo a largo plazo basado en la confianza. Se debe tener siempre en claro que se trata de un concepto ubicado al extremo del tradicional papel centralista en la conducción de los recursos humanos.

2.10.10 El premio y el reconocimiento

Muchas de las organizaciones en lo que respecta a los recursos humanos, están planteadas a modo de torneos en los que los miembros compiten entre sí para

obtener la promoción. Además, muchos sistemas retributivos son competitivos, en la medida en que los aumentos salariales y/o las primas suelen graduarse a lo largo de una escala en la que los individuos más productivos reciben las mayores recompensas.

Pero se debe tener cuidado de la individualización en pos de alcanzar algún premio, para ello es posible orientar los sistemas de retribución individual con algún mecanismo de retribución en grupo. Esto puede tomar la forma de participación de beneficios, primas por rendimiento de los equipos o un fondo de primas variable en el que las primas que recibe cada persona de forma individual dependen del rendimiento de su grupo en conjunto.

Es claro que aquello que es recompensado se repite, y es que si la empresa pretende que el personal permanezca y crezca con la dirección, tiene que reconocerle y premiarle, no solo por los años de servicio, sino por sus logros en la carrera. Asimismo, el hecho de ser reconocido por una tarea bien hecha, es un incentivo más importante que el dinero. Usted sabe que la empresa presta atención a su rendimiento individual (o grupal), que reconoce que los esfuerzos que han hecho, cuánto han contribuido y lo valioso que son.

Esto último es importante en momentos actuales en que muchas organizaciones ya no están en condiciones de prometer a los empleados seguridad a largo plazo, ni contar con ella, por parte de empleados bien capacitados y perspectivas de mejora permanente.

2.11 La gestión de la formación de los recursos humanos

El desarrollo de las competencias es fundamental en el marco de un enfoque estratégico, pues hay que hacer evolucionar las competencias de la empresa y de sus hombres en función de las orientaciones estratégicas. Esto implica una orientación de las organizaciones a la formación permanente de sus recursos humanos. Existen dos concepciones dominantes que pueden tener de su personal las empresas:

- Una concepción tradicional, en la que lo social y lo económico son incompatibles y el personal es un costo que hay que reducir al mínimo.
- Una concepción renovada, en la que lo social y económico se sinergizan y el personal es un recurso que hay que optimizar.

Tradicionalmente las empresas consideran a su plantilla como un costo social que hay que reducir al mínimo. Por otro lado está la tendencia actual donde las empresas ven en su personal un recurso humano en los que ellas invierten. La diferencia fundamental está que la segunda concepción, a diferencia de la primera, considera a la función social como fundamental en el incremento de la competitividad de la empresa.

¿Pero a qué se debe la creciente importancia de los recursos humanos?. Las organizaciones se están volviendo más dependientes de las personas, porque están cada vez más relacionadas con tecnologías más complejas y están tratando de funcionar en ambientes económicos, políticos, y socioculturales más complejos. De modo que, cuanto más intervienen diferentes destrezas técnicas en el proceso de diseño, fabricación, comercialización de un producto, más vulnerable será la organización sino cuenta con recursos humanos adecuados.

Entonces, podemos mencionar que un sistema básico de gestión de recursos humanos, es aquel que incluye un planeamiento tanto individual como organizacional, y una serie de actividades de adecuación diseñadas para necesidades mutuas. Si además asumimos que tanto las necesidades individuales como las organizacionales cambian con el tiempo, este sistema debe considerar el planeamiento para las designaciones de cargos, desarrollo, nivelación y desenganche y reemplazo o redesignación.

El objetivo es asegurar que la organización tenga una base adecuada para seleccionar sus recursos humanos y desarrollarlos hacia el cumplimiento de las metas organizacionales. La capacitación es sin duda el instrumento central en la nueva práctica de la gestión de recursos humanos.

CUADRO N° 2. DOS CONCEPCIONES OPUESTAS DEL PERSONAL EN LA EMPRESA

Personal = Costos Recursos	Personal =
Amenaza	Oportunidad
Minimizar	Optimizar
Corto plazo	Largo plazo
Resultados resultados	Medios +
Cuantitativo	Cualitativo
Inadaptable	Adaptable
Inflexible	Flexible
Dependiente	Autónom

Fuente: Besseyre, des Horts. Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Deusto. Bilbao.

El cuadro precedente considera algunas características de las dos concepciones dominantes que conciernen al personal. Costos o recursos, sólo la segunda confiere a la función social un papel motor en la elaboración de la estrategia de la empresa. El reto es un verdadero cambio de paradigma en gestión de recursos humanos, el mismo que se basa en la adopción de la visión del personal como un recurso o sea como una inversión esencial para el éxito de la empresa.

Para que estos programas funcionen debe procederse a una correcta valoración del personal, a diseñar un adecuado programa de formación y a crear un clima organizacional que haga propicio poner en práctica estos programas.

Además, estos mismos autores señalan que sobre los círculos de calidad, y de la movilización de los directivos en torno a la resolución de los problemas suscitados

por la estrategia y su implementación, la organización debiera dotarse de un proyecto empresa que es la expresión de una voluntad compartida por todos los miembros de la entidad sobre finalidades y opciones de organismo en relación con su entorno general y competitivo. El proyecto de empresa suele tener los siguientes componentes:

- Una visión del futuro
- Una voluntad de alcanzar esa meta futura, a pesar de las amenazas que pueden surgir.
- Las prioridades y líneas principales de acción que harán posible el logro de los objetivos trazados por la organización.
- Un sistema de valores compartidos que han de guiar el comportamiento de las personas que conforman la organización.

Este proyecto debe ser construido y difundido de manera participativa y considerando la contrapartida por la contribución demanda. Existen dos enfoques respecto a la capacitación:

CUADRO N° 3. ENFOQUES RESPECTO A LA CAPACITACION

ANTES	AHORA
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar para el trabajo a desempeñar • Capacitación técnica. • Capacitación para repetir lo enseñado. • Capacitación selectiva. • Inducción en los instrumentos del mercado de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación para el trabajo en el futuro • Capacitación técnica, en comunicación y en actitudes. • Capacitación para crear, imaginar, asociar. Capacitación para resolver problemas. • Capacitación amplia. • Capacitación en los instrumentos del mercado de trabajo.

Tradicionalmente la capacitación se limitaba al trabajo a desempeñar en el puesto. El trabajador adquiría habilidades y conocimientos técnicos para realizar labores que nunca cambiaban.

Actualmente la capacitación es el instrumento central de una nueva práctica empresarial, con un contenido alto en tareas que irán apareciendo en el futuro. Las empresa han encontrado en los cursos “*kaisen*” una filosofía básica para ofrecer a sus trabajadores a fin de que se entreguen al espíritu y la práctica de la mejora continúa.

Todas las empresas y organismos que se ocupan de la investigación y la aplicación satisfactoria de los servicios saben que, para mejorarlas, es necesario que tanto el personal de contacto directo con el público como sus directores comprendan cómo prestar los servicios y estén dispuestos a prestarlos. Las compañías que mantienen liderazgo en los servicios, imparten amplios programas de formación a sus trabajadores.

Por otro lado, debido a que la mayor parte de los programas de formación son más amplios en el sector de los bienes que en los servicios, es frecuente que los mejores ejemplos sobre una formación efectiva procedan del primer sector. Por ejemplo Nissan a invertido 4 millones de dólares en la construcción de un centro de formación equipado con la mayoría de las piezas que se fabrican en la planta.

El concepto que la organización tiene sobre la formación ha cambiado en los últimos tiempos, de tal forma que ésta realmente se percibe como una inversión, al objeto de asegurarnos el manejo de las innovaciones que afectan de manera favorable a la productividad.

Los empleados que han sido debidamente formados en las habilidades específicas que son propias del servicio al cliente, son más productivos, tanto en términos de la relación tiempo-productividad como de los resultados logrados en cada transacción.

La nueva era de la calidad, la innovación y la competitividad demanda trabajadores altamente capacitados que constituyen la fuente principal de mejoras intrínsecas en los productos y servicios.

La aplicación de cualquier programa de formación en la empresa debe ser consecuencia de un análisis previo de necesidades formativas, debido que la formación se desarrolla sobre determinados objetivos que se desean cubrir.

Existen algunos factores para el desarrollo de la formación:

- Cambios en la organización.
- Cambios de métodos y proceso de trabajo.
- Número elevado de quejas.
- Utilización de nuevas tecnologías.
- Desaprovechamiento de las múltiples posibilidades que en ocasiones ofrece un producto.
- Aumento de los productos / servicios que se ofrecen.
- Apertura a otros mercados.
- Admisión de nuevos empleados.
- Reducción de plantilla.
- Aumento de la competencia.

- **Programas de Formación del Potencial**

Es de conocimiento que la mayoría de los programas de formación profesional están dirigidos a la preparación de los empleados en trabajos específicos o de orientación en el desarrollo de actividades en un área determinada, los mejores son aquellos en los que los empleados adquieren su máximo potencial.

Podemos señalar algunas ventajas de un programa de formación:

- Los empleados pueden resolver problemas y trabajos difíciles, dejando tiempo suficiente a los directivos para tareas de su nivel.

- Los trabajadores toman decisiones con mayor rapidez, debido sobre todo, a que se producen a un nivel mucho más bajo, motivando todo ello que otros empleados realicen mejor sus trabajos; aumentando su autoconfianza y control en forma debida.
- Un programa de formación produce una mejor distribución del tiempo de la dirección ejecutiva, porque deja a los trabajadores mayores responsabilidades y autoridad; siendo toda una nueva filosofía de las empresas modernas otorgar más libertad y responsabilidad a sus empleados.
- Mayor conocimiento sobre las reglas de juego del negocio para que los empleados puedan actuar inteligentemente.
- Ayudarles a comprender y participar en el éxito de la empresa, quiere decir que lo primero que tienen que hacer los directivos es enseñarles las reglas financieras del juego. Por ejemplo, enseñarles a comprender el balance y la cuenta de resultados, se les está dando algunas reglas básicas.

Por otro lado, los directivos y los superiores pueden ser formados para que ejecuten los programas de formación de los empleados en el servicio al cliente. Algunas empresas prefieren que sean los propios directivos los que se encarguen de la formación del personal que tienen bajo su liderazgo. Cuando son ellos quienes la imparten, se pueden lograr un alto nivel de compromiso personal con el servicio por parte de los empleados y pueden presentarse (ellos mismos) como modelos de comportamiento. Es necesario que los directivos y superiores deben ser modelos y apoyar y reforzar las actitudes y comportamientos que esperan de parte de sus subordinados. Sin éste apoyo activo, la formación en el servicio al cliente, se convierte en una inversión muy arriesgada.

2.12 Modalidades de formación

Debido a una diversidad de oportunidades en la formación, existen varias modalidades, dependiendo el objetivo, donde se quiera llegar. Por tal efecto se brinda una serie de alternativas:

- **Formación continúa**

La necesidad de una buena cualificación de las personas que trabajan en la empresa es indispensable, si realmente se pretende ser una compañía competitiva y por ende rentable. Por lo tanto es indispensable que los empleados estén constantemente aprendiendo como producto de los cambios, de las turbulencias, las innovaciones y las nuevas tecnologías que son adoptadas en las empresas.

Todo plan de una formación continua debe estar basado en un análisis previo de necesidades, creadas las mayorías de las veces por el cliente, y estar integrada a los planes de la empresa.

La importancia de la formación continua, radica en la ayuda al desarrollo profesional como personal.

- **Formación para la Promoción**

La promoción en la empresa se ha de utilizar como un instrumento de dirección, es un estímulo ya que implica un reconocimiento, mejora de salario, otro status y aumento de la autoestima.

Para promocionar a un trabajador es necesario no solo la formación sobre determinado puesto, sino que conlleva a una serie de responsabilidades inherentes al nuevo status dentro de la estructura organizacional.

Por otro lado, existen problemas que generan una defectuosa promoción. Entre éstas tenemos:

- Desconocimiento de la capacidad de la persona para el nuevo cargo.
- Incipiente formación acorde con las exigencias del puesto.
- Ignorar la opinión del equipo a quien va a dirigir.

- **Formación Situacional**

Es aquella que está orientada en la organización. Pretende dar un enfoque sobre la filosofía del negocio, su cultura, las políticas y normas que hacen posible el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Asimismo se presenta un análisis de la situación, su entorno, la competencia y las ventajas competitivas del servicio. Toda esta información es relevante para que el trabajador conozca las bases del negocio y busque identificarse con los valores organizacionales.

- **Formación de apoyo**

Tienen como finalidad complementar los conocimientos de la organización así como estimular, en forma indirecta, el desempeño en el puesto. Por ejemplo para el puesto de recepción imprescindible, además de los conocimientos técnicos, carisma, relaciones humanas, don de servicio, etc.

- **Planes de carrera**

Los planes de carrera deben de tener en cuenta los profesionales y trabajadores en general, en el corto y largo plazo en función de los objetivos organizacionales y personales. El propósito de ésta técnica es capacitar a las personas seleccionadas dentro del plan para que desarrollen con éxito el puesto previsto en el momento que la organización lo requiera.

Las personas encargadas de detectar personal con capacidad van a ser los jefes directos. Estos deben ser observados y tener capacidad de abstracción para situar a esas personas desempeñando otras funciones. Una vez que se ha detectado esa capacidad, es necesario que se marquen nuevos objetivos y se planteen nuevos retos al candidato, con el fin de determinar sus puntos débiles y fuertes en cada momento, haciendo un seguimiento de las tareas que desarrolla.

Los factores que se deben analizar en cada uno de los puestos que componen el plan de carrera o trayectoria profesional son:

- Determinar la capacidad del empleado.- Puntos fuertes y débiles del candidato.

- Formación en el puesto.- Conocimientos y habilidades necesarios para el buen desempeño del puesto.
- Experiencia acumulada en el puesto.- Es decir, experiencia mínima necesaria para promocionarse a otro puesto.
- Evaluación del desempeño.- Análisis de los objetivos fijados.
- Formación para el futuro puesto.- Conocimientos técnicos y humanos que deben tener antes de promocionarse.

2.13 Perfil de los recursos humanos

El servicio depende de las personas, sobretodo de las que atienden a los clientes. Todos deben tener pasión por el servicio y conocer cómo su trabajo afecta al cliente y cómo el cliente les afecta a ellos.

El personal que trabaja en las empresas líderes suelen tener las siguientes características: Son agradables, tienen dedicación, se preocupan por los demás y disfrutan ayudando, de esta manera su labor continuamente proyecta una imagen correcta al cliente.

Nunca es recomendable poner en el mostrador a una persona completamente nueva sin haber entrenado a fondo en el servicio que se brinda; hacerlo es expulsar voluntariamente a sus clientes.

El personal en una empresa de servicios cumple un triple papel:

1. Papel operativo. Ejecutar instrucciones precisas de manera eficaz.
2. Papel relacionador. Ser agradable con el cliente.
3. Papel comercial. Promover y vender la oferta de servicios.

El buen desempeño de estos papeles exige cualidades muy variadas y completas que no siempre son fáciles de encontrar entre los candidatos a la contratación interna o externa.

Cuando mayores sean las habilidades de los profesionales, mejor será el servicio que presta; la clave es formar a los profesionales permanentemente. Las empresas líderes como Marriot realizan continuos programas de formación y motivación a fin de mantener y aprender permanentemente nuevas áreas y perspectivas de la empresa y desarrolla en todos sus profesionales la actitud de equipo, equipo ganador. La industria de la hospitalidad tiene una característica única, los empleados forman parte del producto. Este concepto involucra al personal de recepción, el del servicio del restaurante, el portero y el conserje. Los empleados deben conocer el producto y estar convencidos de ofrecer el mejor valor. Por tanto:

- Deben tener la capacidad y el deseo de entregar un buen servicio de calidad.
- Deben tener una cultura orientada hacia el servicio al cliente.
- Deben asimismo poseer autoridad.

Existe una teoría acerca de la moral de los trabajadores en las empresas. La misma que consta de cuatro fases:

1. Llegada. Cuando el trabajador se incorpora a la empresa, se siente lleno de expectativas, energía y motivación por lo que pueda suceder. Los sentimientos dominantes en esta fase son: ansiedad, entusiasmo y aprensión o desconfianza.
2. Compromiso. Después de un tiempo, a veces breve, descubre la realidad. Las cosas no son como él esperaba y que no se cumplen sus expectativas. Su moral entra en barrera y se siente frustrado y deprimido al comprender las pérdidas reales o imaginarias que se plantean, al establecer comparaciones con respecto a la situación anterior.
3. Aceptación. Alterna sentimientos de indignación y crítica con actividad y sinceridad, finalmente se resigna a permanecer en la organización.
4. Reingreso. En función de sus experiencias autolimitantes, su moral puede evolucionar hacia arriba o hacia abajo.

El perfil del personal debe coincidir con los objetivos corporativos, es decir ámbos deben estar altamente integrados. Particularmente la implantación de una estrategia de personalización de servicios demanda un perfil de personal con una orientación de servicio al cliente basado en la calidad.

La empresa, a través de su Dirección, debe ser capaz de identificar los objetivos del trabajador y ofrecerle esperanzas de un futuro mejor mediante la motivación y apoyo permanente.

III. EL SECTOR AGROEXPORTADOR Y LA PRODUCTIVIDAD

3.1 El sector agroexportador

El sector Agroexportador de frutas y hortalizas frescas mexicano en el contexto de la apertura comercial: Reestructuración Productiva, Productividad y Remuneración del trabajo.

El sector agrícola tiene como marco general el nuevo orden internacional y las nuevas funciones de la agricultura que conformaron una nueva estructura del mercado de productos, caracterizada por una nueva división internacional del trabajo. De un lado, se mantiene la demanda de alimentos para el consumo masivo interno, y de materias primas para la industria nacional, o para las transnacionales dedicadas al procesamiento de productos. Por otro lado, se genera una demanda de productos nuevos de gran calidad, sanos y claramente identificables. En respuesta a esos problemas se desarrollan modernas tecnologías que se inscriben en la nueva lógica del sector agropecuario, concebido como un sector que no solo debe interesarse en elevar la productividad, como sucedió en décadas pasadas, sino contemplar la diversidad, la conservación del medio ambiente y de la salud.

Aunque la reconversión productiva de la agricultura incorpora los avances logrados en materia de biotecnología y biogenética, sobre todo para ajustar la producción a los distintos tipos de demanda, masiva y selecta, que hoy se presentan en el mercado internacional, no sigue un camino único. Las medidas que ponen en marcha las empresas para lograr mayor competitividad en el mercado son sumamente versátiles; responden no solo a una elección racional de los elementos que les permiten optimizar mejor sus recursos, sino al entramado de estructuras globales y locales que las acondiciona y conforma. Las estrategias empresariales buscan ajustarse a las condiciones políticas, sociales, económicas, culturales y ecológicas de cada lugar, de tal manera que si bien han integrado importantes innovaciones de carácter tecnológico, como lo han hecho sus competidores, las empresas mexicanas no apuestan todo su éxito en la tecnología, sino en una combinación de elementos que les permite mayor flexibilidad.

De esta manera, la reestructuración de la agricultura ha seguido sus propios caminos. plantean que los productores hacen un balance de las ventajas que les reporta cualquier cambio técnico u organizativo, a partir de dos elementos que han analizado: la inercia y la irreversibilidad. Muchos cambios técnicos corresponden a un mejoramiento del modelo tecnológico en vigor, por lo cual se puede modificar partes del proceso productivo sin involucrar al conjunto. En ese caso se habla de la inercia de los cambios técnicos. Pero, otros cambios son de tal índole que obligan al productor a cambiar el conjunto de su tecnología y lo meten frente a nuevos problemas difíciles de resolver: formación técnica del personal, reorganización de las formas de trabajo, rentabilización de las inversiones, etcétera. En ese caso se habla de irreversibilidad de los cambios porque se abandona el modelo anterior para innovar un proceso de producción totalmente diferente que no permite, en caso de dificultades, regresar hacia la situación pasada.

3.2. Nuevas formas de organización del trabajo

En México, las empresas hortícolas no apuestan su competitividad en el mercado internacional sólo a la incorporación de tecnologías caras y sofisticadas sino que descansan, de manera importante, en el uso flexible de la fuerza de trabajo. Encontramos dos situaciones:

1) Las empresas que sólo logran mejorar las viejas formas de producción, nacidas de la revolución verde, y que buscan resolver los problemas de inercia tecnológica apoyándose en una flexibilidad cuantitativa de la fuerza de trabajo, lo que significa mantener las viejas formas de organización de tipo taylorista-fordista.

2) Las empresas que logran un proceso de modernización tecnológica importante y de reorganización de sus estructuras. Eso no las lleva a modificar la organización del trabajo en todas las etapas del proceso productivo sino solo en aquellas fases en las que resulta imprescindible incorporar una flexibilidad cualitativa de la fuerza de trabajo para responder a las nuevas exigencias de la tecnología adoptada. En este último caso, se mantienen las formas precarias del trabajo en términos contractuales, que suponen variabilidad de horarios y eventualidad en el empleo, o en términos salariales, que se traduce en formas de

pago a destajo, por tarea o por producto, pero, se incorpora, a la vez, exigencias de calificación, especialización e implicación para los trabajadores, organización en equipos o círculos de trabajo, estímulos a la productividad, y otras formas propias de los nuevos modelos productivos aplicados en la industria.

La incorporación de nuevas tecnologías tiene efectos diferentes sobre el uso de la fuerza de trabajo. En algunos casos se traduce en la aparición de nuevos puestos y en otros en su desaparición. Por ejemplo, las innovaciones en materia de riego, fertilización, y otras, pueden reemplazar cierto tipo de trabajadores (regadores, canaleros, peones que aplican fertilizantes, o que realizan los desyerbes, etc.) por mano de obra calificada en las nuevas técnicas de fertirrigación (técnicos o ingenieros). Otras innovaciones químicas, agronómicas, o biológicas, pueden incrementar, disminuir, o mantener el nivel de empleo, así como exigir una mayor calificación de la mano de obra, o al revés, pueden continuar utilizando mano de obra descalificada para tareas puntuales; reducir el empleo pero intensificar su productividad. Por ejemplo, las nuevas variedades de tomate, y las tecnologías modernas, permiten homogeneizar la cosecha, lo que lleva a reducir el número de veces que se necesita pasar a cosechar (de ocho hasta tres veces) pero incrementa el número de jornaleros ocupados para realizar la cosecha debido al incremento de rendimientos (de 22 tons. /ha. Hasta 120 tons/ha.).

Es por eso que no se puede hablar de un patrón particular de empleo asociado al uso de estas nuevas tecnologías. Sin embargo, varios estudios comprueban que, tanto en México como en el resto de América Latina, la irreversibilidad de las opciones tecnológicas puede aplicarse bajo una inercia en las formas organizativas del trabajo. En particular, se mantiene la división sexual y étnica del trabajo establecida desde la aplicación del fordismo-taylorismo en la horticultura en los años sesenta, asignando a las mujeres aquellas tareas que garantizan la calidad de los productos de "nicho" o selectos. A la vez, se mantiene la contratación de indígenas y de mano de obra migrante para la realización de labores de campo, al lado de un personal altamente calificado que interviene como personal técnico en los nuevos invernaderos de producción biológica.

Las mujeres son esencialmente jóvenes, la mayoría de ellas solteras, con un nivel de escolaridad relativamente alto (al menos primaria completa y a veces estudios

de secundaria y bachillerato) que les sirve de base para adquirir una calificación. Es una mano de obra capaz de pasar por todas las fases de la cadena productiva desempeñando actividades con características diversas, y con disponibilidad para capacitarse en tareas que requieren de una calificación, así como para lograr cierta implicación y colaboración para adaptar las tecnologías modernas a las diversas necesidades de las empresas.

3.3 Productividad del trabajo y remuneración

Evolución del empleo en una hectárea de tomate de vara en el valle de Culiacán, Sinaloa: Las empresas han logrado administrar con mayor eficiencia el uso de la fuerza de trabajo. La mayor eficiencia en el uso de la maquinaria se acompañó de una mayor eficiencia en el uso de la mano de obra, lo cual permite mantener la misma cantidad de trabajo a pesar del incremento de los rendimientos. Sin embargo, en la cosecha se trata estrictamente de un mejor manejo del trabajo ya que esa labor no se ha mecanizado y se mantiene fija la cantidad de trabajo. Dos fenómenos explican esto último:

1) Gracias al uso de semillas producidas por manipulación genética se obtiene una madurez del fruto mucho más homogénea, lo cual permite cosechar las 34 toneladas en sólo tres pasadas, mientras que antes eran necesarias 8 pasadas para cosechar 22 toneladas con las semillas obtenidas por reproducción natural.

2) Se incrementa el ritmo de trabajo de los cosechadores.

Medimos este incremento en la productividad de la mano de obra con el coeficiente de eficiencia técnica del trabajo que representa la cantidad de producto obtenido en cada jornada de trabajo. En el ciclo de 1984-85 se obtenía 85.6 kilos de tomate por jornada de trabajo, diez años después se obtiene 131.2 kilos, lo que representa un aumento de 65% en la productividad del trabajo.

La principal ventaja comparativa de los productores mexicanos sobre los norteamericanos no es tanto el clima ni siquiera la posibilidad de producir en "contraestación", sino la posibilidad de tener una abundante mano de obra barata y calificada. Sin embargo, en la última década el mercado de trabajo se ha complejizado con nuevas formas de segmentación y procesos de calificación del

trabajo para responder ya no sólo a un mercado masivo sino a un consumo selecto que exige productos de calidad. Es notorio que mientras se tiene mayores niveles de calificación y que se incrementa la productividad del trabajo, disminuye en términos reales su remuneración. Esta situación va en contra del planteamiento neoliberal que vincula el incremento salarial al incremento de la productividad.

En su situación actual los migrantes mexicanos no miden su remuneración en función de su calificación o de la productividad de su trabajo (que desconocen), sino en función del "precio salarial de oportunidad" que es el diferencial entre el eventual salario que pudiesen encontrar en su región (normalmente igual a cero porque simplemente no hay trabajo).

3.4 Antecedentes y otros estudios

3.4.1 DSM Bakery Ingredients Chile, Lefersa

- Antecedentes generales de la compañía

En 1948, Lefersa, marca de calidad indiscutida y líder en el rubro de la industria panadera, es creada como sociedad de responsabilidad limitada por David Kaufman Rommer, bajo el nombre de: Levaduras y Fermentos S.A., Lefersa.

A finales de los noventa la compañía pasó por varios cambios, los cuales se exponen a continuación:

En 1996 Lefersa es adquirida por la transnacional holandesa Gist Brocades, la más grande productora de levadura del mundo, En el año 2000 Lefersa comienza el nuevo milenio, contando con un gran respaldo tecnológico que le permite brindar un servicio de excelencia a sus clientes, incluyendo un completo programa de soporte en productos, tecnología, capacitación y puntos de ventas.

Misión:

La misión de Lefersa es el ser el socio preferido de la industria panadera. Aspiran a proveer productos innovadores de alta calidad para agregar valor al negocio de los alimentos. Se esfuerzan para demostrar, a través de su desempeño y excelencia operacional, su liderazgo mundial en levaduras, enzimas panaderas e

ingredientes panaderos. Parte fundamental de su filosofía es mantener el cuidado por el medio ambiente, la seguridad y la salud.

- **Visión:**

“...somos Lefersa y estamos orgullosos de contar con un gran respaldo, asegurando un completo y eficiente programa de soporte a todos nuestros clientes del mundo del pan...Porque sus sueños son también los nuestros, Lefersa, sus amigos de siempre...”

- **Industria y el proceso productivo:**

La industria en la cual esta inmersa la compañía en cuestión, es la de los industriales químicos, con especial énfasis en proveer los insumos de la industria panadera. El principal competidor de Lefersa es Collico y Saff, con estas tres principales compañías la industria se caracteriza por tener un mercado bastante competitivo, en el cual la calidad se ha transformado en un factor fundamental dentro de la competencia.

- **Características del recurso humano**

Basados en la estructura definida anteriormente, nos referiremos a las características de la fuerza laboral de esta compañía. El 75% de los empleados son del género masculino, dentro de estos es importante mencionar que la gerencia está solamente compuesta por hombres. El otro 25% son mujeres, las cuales utilizan generalmente puestos medios dentro de la organización que pueden ser jefaturas de áreas.

Dentro de los empleados de Lefersa es muy importante destacar que el promedio de antigüedad los trabajadores es de catorce años. El porcentaje de rotación de personal en los últimos años ha sido aproximadamente cero. Las razones principales que soportan estos datos, son que la empresa se formó como una empresa familiar, siendo muy paternalista reuniendo a personas y practicas bastante difíciles de cambiar, porque en general estas empresas son reticentes a los cambios y presentan una excesiva protección del personal.

- **Composición y función de la unidad de Recursos Humanos.**

Dentro de Lefersa existe una unidad de recursos humanos, la cual está dividida en dos áreas igualmente importantes:

- **Hard:** Esta área de la unidad de recursos humanos es dependiente del departamento de administración y finanzas. Sus funciones principales están ligadas a los beneficios monetarios dentro de la organización, como lo son: pago y cálculo de remuneraciones para cada uno de los trabajadores de la empresa y se encarga de la entrega de beneficios monetarios tales como bonos de cumpleaños y de navidad, aguinaldos entre otros.
- **Soft:** Esta área de la unidad de recursos humanos es dependiente de la gerencia general de la compañía. Sus funciones principales están vinculadas a los beneficios no monetarios; tales como la organización de eventos, la preocupación tanto por el bienestar de las personas y su grupo familiar, como por crear un clima laboral apropiado que les permita a los empleados sentirse cómodos para desempeñarse de la mejor forma posible desarrollando al máximo sus capacidades. Además se encarga de los incentivos con el fin de aumentar la motivación del personal. Otras funciones son: encargarse de la capacitación, el desarrollo, la selección y reclutamiento del personal de toda la compañía.

La empresa tiene una orientación social muy marcada, por lo que destina recursos para que la unidad en cuestión desarrolle planes y actividades que ayuden a mejorar la productividad de los empleados por medio de su satisfacción en el trabajo. Por lo tanto, la importancia fundamental del área es lograr la felicidad del trabajador, que la gente esté contenta y con sus necesidades satisfechas, en el fondo, lo que hace Lefersa es un trabajo preventivo y no curativo, están preguntándose cual es la necesidad no están respondiendo a necesidades que hace tiempo generaron malestar general entre los empleados. Trabaja pro activamente en la búsqueda de la satisfacción completa del trabajador, no esperando que ocurran los problemas y luego tomando acciones para solucionarlos. Esto se traduce en resultados concretos, principalmente en un compromiso total del empleado con la compañía, que se ve reflejado en la casi nula tasa de deserción. Existe una evaluación de personal anual que les permite

generar retroalimentación entre los objetivos trazados por la unidad y lo que realmente se logró a través de las diferentes actividades realizadas con el fin de año a año ir mejorando y puliendo las políticas de esta área.

- **Evaluación del personal**

Como se dijo anteriormente, la evaluación del desempeño a nivel global en la compañía es anual, ésta se realiza en base a las competencias requeridas para el buen ejercicio de cada cargo. Es realizada por el jefe directo del individuo a evaluar junto con el gerente de área a la cual pertenece.

Tras la evaluación del desempeño existe un objetivo esencial que es el feedback o retroalimentación entre el trabajador y sus resultados transmitidos a sus superiores, este punto enmarca si se lograron las metas tanto personales como las requeridas por parte de la jefatura. Se debe entregar un informe final describiendo como se desempeñó el trabajador y que objetivos le faltaron por lograr. Lo anterior sirve como una herramienta de información en dos aspectos, el primero tiene relación con la capacitación, es decir si el individuo en cuestión necesita de algún nuevo conocimiento para aumentar su desempeño y segundo para que la gerencia califique su desempeño global dentro de la empresa.

Al término de la valuación, las personas que son evaluadas de excelente manera se les entrega un premio, el cual es generalmente pecuniario, a ellos se les aumenta su salario en cierto porcentaje. Por el contrario si la evaluación de un individuo es deficiente, no existe ningún tipo de castigo, sino que la compañía trata de buscar la fuente del problema, solucionarlo y así poder lograr la productividad esperada de dicho trabajador.

La empresa cuenta con un personal, la cual no posee una estructura como tal, pero si existe personal que asume su rol y así sus responsabilidades, apoyado por la gerencia general. Esto demuestra que el éxito y buen desempeño en las diferentes funciones que este debe llevar a cabo, no pasan por la presencia de un departamento como tal, sino que por que exista la conciencia por parte de la gerencia de que es importante llevar a cabo políticas con respecto a los sistemas de personal ya que estas aseguran el desarrollo integral del individuo y como dijimos anteriormente, este desarrollo es valorado por la persona, la cual se

esfuerzo por adquirir mayores habilidades y mejorar su desempeño. Así Lefersa se convierte en su propia casa, y todos quieren cuidar de ella.

3.4.2. HEWLETT PACKARD CHILE

- Antecedentes generales de la compañía

Con casa matriz en Palo Alto, California EEUU, HP fue fundado en 1938 por los ingenieros de la Universidad de Standford William Hewlett y David Packard. Fue iniciada con un capital de 518 dólares y con la visión de producir alta tecnología para el bienestar y desarrollo para clientes, empresas e individuos.

La manera como se origino HP fue muy peculiar. La sede original de la compañía fue el garaje de Hewlett y Packard. Al comienzo, éstos sólo tenían una visión del negocio que querían echar andar pero con pocos detalles. La primera reunión oficial de la compañía terminó con ciertas declaraciones de principios, por ejemplo, de que Hewlett seria el hombre de ideas y Packard el de la administración, mas sin una decisión acerca de qué exactamente producirían. Al poco tiempo de explorar el mercado tecnológico de la época, encontraron oportunidad en la necesidad de los Estudios Walt Disney de un oscilador de audio para la película Fantasía, el primer producto de HP.

En 1998 la compañía anunció su escisión en dos firmas: una que seguiría llamándose HP, concentrada en el negocio de la computación y la tecnología de imagen, y el negocio de medición instrumental, que pasó a llamarse Agilent Technologies Inc.

En el año 1999, Carleton Fiorina asume, hasta hoy el cargo de Presidenta de HP. La misión y visión de Fiorina ha sido realizar una reinención en HP, un proyecto de revitalización de la compañía a todo nivel: estrategia, estructura, procesos de trabajo, medición de productividad, compensación, cultura y comportamiento.

El cambio apunta a desarrollar una organización más orgánica, ágil y adaptable, donde, siguiendo los principios de la compañía, sea posible, preservar lo mejor y reinventar el resto; adoptar, adaptar y actuar con rapidez; y literalmente cambiar el mundo.

- **Misión y Visión:**

La actual misión y visión de HP es “proveer productos y servicios para el bien común y para la aceleración y avance del conocimiento, la solución de problemas de clientes y, en general, para mejorar de calidad de vida y salud de las personas en sus casas, trabajos y medio ambiente.”

Asumiendo el desafío de proveer la próxima generación de servicios virtuales, tecnología de imagen digital y de comunicación, específicamente HP declara que busca crear “...una red Internet más humana, personal y amistosa que facilite el avance de conocimientos y mejore la efectividad de las personas en sus trabajos y en sus casas.”

HP aspira ser una compañía “que contribuya a las necesidades críticas de tecnología de la población mundial a través de crear productos y servicios de información, que faciliten a sus clientes adquirir, analizar, almacenar, presentar, manejar y comunicar información e imágenes de manera simple y rápida. Busca proveer servicios útiles y eficientes que usando una infraestructura Internet siempre operacional, que permitan conectar aparatos móviles y fijos en todo momento y en cualquier parte.”

Productos y Servicios:

A continuación se realizara una descripción de los productos y servicios que HP ofrece tanto en el mundo como en Chile:

- **Productos:** La compañía ofrece computadores para el hogar, “HP Pavilion y Compaq Presario para descubrir el mundo de la experiencia digital y aumentar productividad”. Al mismo tiempo ofrece computadores para empresas entregándoles, soluciones de computación sólidas para proporcionar el rendimiento óptimo. Dentro de su línea de productos HP tiene notebooks, tanto para el hogar como para las empresas, que buscan “Productividad y herramientas multimedia en movimiento para un entorno exigente”

HP se caracteriza por poseer una gran variedad de productos de software, entre los cuales se destacan desarrollo de aplicación de sistemas de alto rendimiento, licencias, sistemas operativos, clusterés, entre otros.

- **Características de los recursos humanos.**

Basados en la estructura definida anteriormente, nos referiremos a las características de la fuerza laboral de esta compañía, la cual está conformada por un 60% de hombres y un 40% de mujeres los cuales tiene igual oportunidades de desarrollo de carrera dentro de la compañía, lo que se refleja claramente en la gerencia general de HP Chile, la cual está compuesta por igual número de mujeres que de hombres, y más aún la presidenta general de la compañía a nivel mundial es mujer. La gerencia chilena se destaca mundialmente por su capacidad y calidad de trabajar en equipo y es reconocida a nivel nacional por su capacidad de liderazgo, la cual se logra a través de “leading by example”, es decir, liderando a sus trabajadores con el ejemplo, son sus excelentes relaciones y su forma de trabajar complementándose unos con otros, la pauta de cómo los empleados deben comportarse y desempeñarse dentro de la compañía.

Evaluación de Personal

La evaluación de personal global de la compañía es anual y semestral. Existen dos formas de evaluación dentro de HP: La primera es la evaluación en 360°, en este caso, todos los empleados se evalúan a si mismos, los evalúan sus jefes y sus subordinados. También los evalúan los proveedores y los clientes si es necesario. En el caso de que las metas son grupales, se evalúa al grupo completo. La segunda forma de evaluación, es la autoevaluación en el caso que la compañía le entregue una herramienta que le permita al empleado desempeñarse de forma más eficiente en su trabajo y así, después de la capacitación, el curso, entre otros, el trabajador es capaz de evaluar la utilidad de la herramienta.

Estas evaluaciones se realizan semestral y anualmente, la compañía a través de éstas busca que exista una retroalimentación tanto entre el empleado, como de sus superiores y sus pares, para poder mejorar periodo a periodo el desempeño individual y global de la compañía, ya que en estas se expone claramente los objetivos logrados y los no logrados.

La evaluación de personal en esta compañía tiene la particularidad de ser abierta, todos tienen acceso a leer su propia evaluación, las opiniones tanto de su jefe como de sus pares, lo que se busca tras esta política es que exista transparencia en las opiniones vertidas y que las personas sepan como están realizando su trabajo, específicamente que es lo que están haciendo bien y que es lo que deben mejorar.

La evaluación de personal es un elemento muy útil para el departamento de recursos humanos ya que le permite descubrir donde están las falencias de los individuos y así, esta área puede ofrecer la capacitación adecuada, entregando los conocimientos necesarios para que los individuos desarrollen al máximo sus capacidades y habilidades, permitiéndole así lograr un desempeño completo. Esto significa que a nivel global, la compañía aumentará sus resultados, obteniendo un beneficio claro de esta evaluación.

El factor importante que se destaca en HP es la línea de libertad para el trabajador. La posibilidad de saber realmente lo que los pares y superiores de un individuo piensan de él, es un signo claro de confianza y transparencia que se vive en el ambiente de HP. El mostrar lo bueno y lo malo que se ha hecho en el trabajo ayuda a mejorar en gran medida el desempeño del individuo en cuestión, de manera tal que le permite internalizar que el tener un desempeño deficiente no es algo que se deba esconder y reprochar de manera silenciosa sino que, por el contrario, si el trabajador está en ese puesto, es por que tiene las habilidades y el conocimiento necesarios y está existiendo una traba para que se desarrolle correctamente. A través de esta evaluación abierta es posible canalizar esa pequeña falla y volver a la productividad esperada. Por otro lado si el desempeño es excelente puede ser una vía de incentivo a que el trabajador quiera subir de nivel, capacitándose y optando a un puesto donde pueda desarrollar todas sus capacidades al máximo.

3.5. Productividad

Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la

productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las maquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

La productividad en las maquinas y equipos esta dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores. Deben de considerarse factores que influyen.

Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como:

Calidad: la calidad es la velocidad a la cual los bienes y servicios se producen especialmente por unidad de labor o trabajo.

Productividad = Salida/Entradas

Entradas: Mano de Obra, Materia prima, Maquinaria, Energía, Capital.

Salidas: Productos.

Misma entrada, salida más grande.

Entrada más pequeña misma salida.

Incrementar salida más rápido que la entrada.

Disminuir la salida en forma menor que la entrada.

3.5.1 ¿Cuándo y donde se origina el concepto de productividad?

Aparece por primera vez en una articulo de Quensay en el año de 1776 en Inglaterra, tiempos en los que nacía la economía como ciencia (con el libro de Adam Smith "La riqueza de las naciones"). Tiempo después, como segunda ocasión aparece el concepto en 1883, LITTKE definió productividad como "la facultad de producir es igual al de deseo de producción", refiriéndose en facultad de producir a la capacidad instalada o tamaño de la planta.

Como un ejemplo bastante sencillo de comprender para nosotros, vayamos a un salón de clases y comparemos:

Capacidad instalada = tamaño planta
(Número de bancas) = 24

Capacidad utilizada = capacidad aprovechada
(Número de alumnos) = 21

La P (productividad) sería, suponiendo que pasen el curso 17 alumnos:

$$P = \frac{17}{24} \times 100 = 70\%$$

Como tercera ocasión, en 1950, La Organización de Cooperación Económica Europea, define productividad como: “El cociente que obtiene al dividir la producción por uno de los factores de la producción”, es decir:

$$\text{Productividad (relativa)} = \frac{\text{producción}}{\text{Factor de la producción}} \times 100$$

La productividad es, sobre todo, una actitud. Ella busca mejorar continuamente todo lo que existe. Está basada en la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer y mejor mañana que hoy. Además, ella requiere esfuerzos sin fin para adaptar actividades económicas a condiciones cambiantes aplicando nuevas teorías y métodos.

3.5.2 Importancia de la productividad

La productividad es importante en el cumplimiento de las metas nacionales, comerciales o personales. Los principales beneficios de un mayor incremento de la productividad son, en gran parte el dominio público: es posible producir más en el futuro, usando los mismos o menores recursos, y el nivel de vida puede elevarse. El nivel económico puede hacerse más grande mejorando la productividad, con lo cuál cada uno de nosotros nos tocará un pedazo más

grande del llamado pastel económico. Hacer más grande el futuro pastel económico puede ayudar a evitar los enfrentamientos entre los grupos antagónicos que se pelean por pedazos más pequeños de un pastel más chico.

3.5.3 Principios que se deben seguir al medir la productividad en una empresa.

La medición de la productividad puede realizarse a diferentes niveles en la economía: a nivel macro de la nación; a nivel de la rama de actividad económica y, a nivel de la empresa. A su vez, a nivel de la empresa y de acuerdo a los objetivos perseguidos, se puede generar sistemas de medición que comprenden a toda la organización, o bien, sistemas que se circunscriben a determinados procesos productivos. Siendo la productividad en su definición básica una relación entre insumo y producto, se tiene que guardar particular cuidado que los universos a que se refieren el nominador y el denominador sean los mismos para no perder la congruencia y la pertenencia en el análisis, evitando así que se tomen decisiones equivocadas. Por otra parte, existe la inquietud de ligar todo en un solo sistema para no “perderse”. Esta conexión totalizadora si bien se puede lograr teóricamente, en la practica resulta muy difícil por la complejidad que esto implica la dificultad que esto conlleve que el personal no entienda y lo use como insumo básico en la toma de las decisiones. El sistema de medición que aquí se propone parte de tres ámbitos nucleares en la gestión de la productividad en la empresa: el económico financiero; el de gestión del proceso productivo y, el de la gestión del recurso humano. Se parte del supuesto de que una adecuada gestión de la productividad descansa por lo menos en estos tres núcleos básicos, cada una con su lógica interna, pero donde el avance de cada uno depende y tendrá que encontrar su reflejo en la dinámica los otros dos.

3.5.4 Medición de productividad.

Tipos de indicadores:

1. Económicos y financieros: Para planeación estratégica.
2. Gestión de procesos: Para evaluar calidad del proceso.

3. Gestión de recurso humano: Para motivar al personal y modificar conductas

El Sistema propuesto no pretende conectar matemáticamente los diferentes ámbitos que involucran a la gestión de la productividad, sino hacerlo coincidir con otros espacios de tiempo: cuando se tiene que tomar decisiones sobre el rumbo de la empresa y cuando se evalúan los resultados obtenidos en los diferentes niveles de productividad.

3.5.5 Sistema de medición de productividad del recurso humano

Es en este nivel del sistema integral de medición y mejoramiento de productividad donde participa y comunica de manera más directa el personal operativo, siendo los trabajadores los actores principales del diseño y la manutención del sistema de medición propuesta. El proceso participativo de medición y seguimiento a los indicadores de productividad, debe generar el ambiente en el que el personal se compromete socialmente para adquirir nuevas competencias, a la vez que el propio proceso de medición y evaluación de los resultados, delimita el horizonte de la amplitud y la profundidad de las nuevas competencias requeridas.

El sistema de propuesta pretende medir y mejorar el desempeño del personal, cambiando los padrones de motivación existentes y relacionando los esfuerzos de manera directa con los objetivos de la organización, mejorando la organización del trabajo, reduciendo el desperdicio de tiempos y esfuerzos. La implantación se hace en tres etapas.

En la primera etapa se visualizan los problemas y propuestas de la organización por parte del personal, constituyéndose éstos los enunciados de un plan de formación-capacitación contextualizado, es decir, donde las necesidades de la formación para mejorar la productividad aparecen simultáneamente con las necesidades de innovar la tecnología y la organización.

En esta etapa se desarrolla el consenso entre los diferentes actores de la empresa en cuanto a problemas posibles soluciones a éstos. Es el momento de la reflexión crítica, empezando por la negociación de poder alcanzar desempeños

superiores debido a las deficiencias materiales, tecnológicas, de relaciones y de recursos humanos en la organización, terminando con propuestas, algunas más factibles que otras, para rebasar la situación existente. Se crea el consenso entre el personal de diferentes posiciones funcionales y jerárquicas en la empresa, de que un desempeño superior requiere de compromisos factible y realísticos tanto por parte de la empresa como del personal operativo. Sin embargo en esta primera etapa los espacios en que se dan las propuestas son bastante abiertos, dando lugar a que se puedan presentar planteamientos puntuales y factibles de aplicar en el corto plazo, pero también otros de largo plazo y a veces, muy poco factibles de realizar.

La experiencia a demostrado, que con esta metodología las personas al presentar los problemas y las propuestas pocas veces se comprometen a si mismas; ni en los problemas mencionan posibles deficiencias en su forma de trabajo o actuación, ni en las soluciones se reservan un papel activo a cumplir por ellas.

Cuestionan y proponen en relación al entorno donde ellas no se consideran. Sin embargo, posibles deficiencias en su forma de trabajar y comunicar aparecen en la mesa de discusión en el momento en que ellos forman parte del entorno de otra persona en la organización.

Los espacios y necesidades de formación aparecen en el momento a través de los problemas señalados por terceras personas (evaluación de 360 grados), o bien, como un enunciado amplio que atañe a la organización en su conjunto. En la segunda etapa, se busca aterrizar los 'buenos deseos' con los que concluyó la etapa anterior, auto comprometiéndose el personal con objetivos alcanzables en la organización y con el aprendizaje requerido, estableciendo parámetros de desempeño que son posibles de lograr por el grupo de trabajo, dado el contexto tecnológico, organizativo, de relaciones laborales y educación-formación de la empresa (el SIMAPRO, sistema de medición y avance de la productividad).

Se subraya el papel que juega con el contexto en la determinación de los parámetros. A diferencia de los indicadores económicos-financieros, los del desempeño del recurso humano no se imponen desde 'afuera', aplicando un

modelo predeterminado, sino se van construyendo de acuerdo a la realidad y necesidad productiva de la organización. Es un proceso de construcción de consensos entre los actores de la producción en cuanto a establecer los rangos en que el desempeño grupal puede oscilar y el valor que se debe otorgar a éstos. El procedimiento es sencillo y la experiencia en el ingenio azucarero ha demostrado que personal con bajo nivel de escolaridad puede participar plenamente en ello.

Es importante resaltar que la medición no deba quedarse como un fin en sí, sino que se considere como un vehículo para analizar debilidades y fortalezas en la manera de trabajar, especialmente en cuanto a las deficiencias en los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para lograr un desempeño superior.

Son las reuniones de retroalimentación donde se deben generar la reflexión crítica y la profundización de temas, relacionados con los problemas emergidos y expresados a través del resultado de los indicadores, es aquí donde se puede dar un impulso y una continuidad al aprendizaje que una capacitación en aula difícil logrará. Por otro lado, las reuniones de retroalimentación tendrán la desventaja que en ellas no se puede desarrollar tan sistemáticamente un tema que en un curso de capacitación, razón por la cuál el esquema de aprendizaje se tendrá que complementar con un currículum de formación en un aula, basada en el binomio teoría-práctica, retomando los principales ejes problemáticos de la empresa.

Entre las técnicas de mejoramiento de la productividad basadas en la Mano de Obra tenemos.

3.5.6 Incentivos financieros (individuales)

Las empresas, negocios y otras organizaciones han empleado varios planes de incentivos financieros individuales para incrementar la productividad de la mano de obra. Algunos de los planes más conocidos son:

1. Plan por piezas trabajadas
2. Plan de horas estándar
3. Plan Emerson

4. Plan Halsey
5. Plan de Taylor
6. Sistema de Merrick
7. Plan del 100%
8. Plan de Bedeaux
9. Plan de Rowan

De estos planes, el de Taylor, el de Merick y el Rowan no se usan en la actualidad

Incentivos Financieros (Grupales)

Algunos planes grupales conocidos son:

- Plan Scanlon
- Plan Rucker
- Plan Kaiser
- Plan o tonelaje
- Plan dólares de venta
- Reparto de utilidades
- Plan Improshare

3.6 Terminología

Prestaciones

Muchas organizaciones encuentran que es necesario dar incentivos a la administración y a las personas en supervisión igual que en el caso de los trabajadores. Sin embargo, en muchos casos, además de los bonos normales o de la participación de utilidades, las empresas logran algún medio intangible de premiar y animar al empleado administrativo. Estos beneficios por lo general se conocen como prestaciones.

Promoción de empleados

Es tanto una forma financiera como no financiera de motivación para reforzar la productividad humana. Involucra elevar la posición de un empleado y es una forma natural de reconocimiento de sus habilidades, conocimientos, perfeccionamiento y esfuerzo en su trabajo actual.

Enriquecimiento de trabajo

Es una técnica de motivación no financiera que proporciona variedad en las tareas asignadas, autonomía y discreción del empleado al realizar sus tareas, retroalimentación en el desempeño, la satisfacción de determinar una porción completa identificable del trabajo que se pueda asociar con el producto o servicio final.

Rotación del trabajo

Implica rotar a los trabajadores en distintos trabajos en periodos cortos. A la larga, este método puede proporcionar un grupo de todos rotados en una empresa ya que se da al trabajador la oportunidad de aprender y realizar tarea y operaciones para las que no fueron contratados. La rotación de trabajo alivia el aburrimiento al proporcionar flexibilidad en la asignación de tareas. Todos los empleados en este grupo, deben tener conocimiento detallado de las diferentes tareas en su plan de trabajo, lo que significa que podrán compensar bien el ausentismo.

Participación del trabajador

Es un enfoque que trata de vencer la resistencia al cambio al hacer que el trabajador intervenga en la planeación y la instalación del cambio. Es el compromiso mental y emocional con una situación de grupo es el que anima a una persona a contribuir para lograr las metas del grupo y compartir la responsabilidad.

Enriquecimiento de habilidades

Es una técnica formalizada para aumentar las habilidades necesarias para realizar un trabajo. La capacitación o entrenamiento pueden ser necesarios para un empleado cuando sus actitud hacia el trabajo es positiva pero sus habilidades son pocas. Existe un costo de capacitación siempre que debe implementar el enriquecimiento de habilidades.

Administración por objetivos

Es una técnica de motivación que ha traído la atención del mundo entero, la APO ayuda a motivar a todos los que participan al hacer que jefes y subalternos identifiquen juntos la metas comunes, las definan con cuidado y juntos den seguimiento al progreso hacia el logro de los resultados.

Curvas de aprendizajes

La suposición básica de las curvas de aprendizaje es que la gente ya sea en forma individual o como miembros de un equipo, adquiere habilidad con la repetición de la misma tarea o proyecto.

El aprendizaje depende del tiempo, es que siempre que la cantidad total de unidades producidas se duplican es tiempo que se necesita para producir una unidad disminuye a una tasa constante (tasa de aprendizaje)

Comunicación

Se refiere al flujo adecuado y oportuno de la información con un mecanismo de retroalimentación. El propósito de una comunicación efectiva es lograr el entendimiento mutuo entre los empleados y la alta administración. Y ayudar a establecer las condiciones sociales que motivaran al empleado a mejorar la productividad.

Capacitación

Busca mejorar la productividad humana incrementando los niveles de habilidad de la fuerza de trabajo, busca cumplir con las demandas de crecimiento y de cambio. La capacitación debe ser una característica continua...

Educación

Se refiere al nivel medio superior, a la universidad o al entrenamiento técnico que adquiere un empleado. Se piensa que un trabajador que ha adquirido educación buena y suficiente y que pueda aplicarla es más capaz de llevar acabo un cambio positivo en la productividad.

Percepción de funciones

Se refiere a la manera en que un individuo define su trabajo; el tipo de esfuerzo que emplea; piensa que es esencial para la realización productiva de su trabajo. Si los trabajadores ven una alta o baja productividad como medio para lograr sus

metas personales en la situación de trabajo tenderán a ser altos o bajos productores.

Calidad de la supervisión

La supervisión se ocupa de crear y mantener el ambiente en que las personas puedan lograr las metas en forma eficiente y adecuada.

Con el fin de mejora la calidad de la supervisión, se debe de capacitar a los supervisores en habilidades interpersonales, manejo de personal, dinámica de grupos, y otras herramientas del comportamiento.

Reconocimiento

Es un proceso mediante el cual la administración muestra que reconoce el desempeño sobresaliente de un empleado (en términos de una mejor productividad, de ideas de cualquier acto como buen trabajador)

Penalización

Aunque parezca que penalizar no es una técnica de mejoramiento de la productividad pues suena difícil de manejar con empleados adultos, puede usarse con buenos resultados para eliminar o suprimir ciertos tipos de comportamiento o para no reforzarlos.

Círculos de calidad

Los círculos de calidad son grupos de empleados que cooperan voluntariamente para resolver problemas relacionados con la producción, la calidad, el ambiente de trabajo, el mantenimiento, la programación o cualquier cosa que afecte estas áreas.

Equipos de productividad y calidad

Son pequeños grupos de personas (que realizan tareas similares) que se reúnen con regularidad para seleccionar, investigar y resolver problemas relacionados con el lugar de trabajo, los productos y los servicios.

Cero defectuosos

Los programas cero defectuosos intentan mejorar la calidad cambiando la actitud de los trabajadores. El lema “hazlo bien la primera vez” subraya el desempeño por errores. Se basa en que los trabajadores identifiquen las situaciones con posibilidad de error, bajo la suposición de que las personas, mejor preparadas para eliminar los errores son aquellas que los crean.

Administración del tiempo

Es una técnica poderosa, en particular para los trabajadores en la planta, los supervisores, y el personal administrativo, involucra la minimización de los elementos de ocio en el trabajo administrativo.

Tiempo flexible

Es un sistema personal de horarios que se da al empleado cierta libertad y responsabilidad al determinar sus horas de trabajo, existen varios sistemas de tiempo flexible pero todos contienen dos elementos básicos:

1. Tiempo conjunto: (las horas que todos los empleados deben estar en el trabajo)
2. Tiempo flexible, (las horas en que los empleados varían sus horas de llegada y salidas)

Semana de trabajo comprimida

Indica trabajar las mismas 40 horas a la semana pero por menos días. Por ejemplo, es común el trabajo 10 horas diarias durante 4 días.

Armonización

Busca la armonía en la operación de una organización, no debe ser una sola filosofía; puede ser una herramienta práctica para la productividad total, implica la integración de los intereses de los accionistas, el consejo directivo de la administración a todos los niveles y a todos los empleados tanto dentro como fuera de la organización.

IV. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

4.1 Ubicación de la empresa

“SUNSHINE EXPORT SAC”, “es una empresa agroexportadora, que opera a nivel nacional, posee zonas productivas ubicadas en los departamentos de Huaraz, Lambayeque y Piura, cuenta además con 8 establecimientos anexos en diferentes ciudades del país.

La oficina de representación legal de la empresa esta ubicada en la calle Federico Villareal Nº 512, en el distrito e San Isidro. Departamento de Lima.

El presente trabajo se ha realizado en la principal zona productiva de la empresa, principal centro de operaciones que se encuentra ubicada en la carretera Panamericana Norte KM 1077 – 1078 del distrito de Tambo Grande del Departamento de Piura.

4.2. Actividad económica que realiza

La empresa “SUNSHINE EXPORT S.A.C”, se dedica al cultivo y la exportación de mangos frescos a los principales mercados de Estados Unidos (a donde se dirige el mayor porcentaje de exportación), Canadá, Inglaterra, Italia, España, Francia, Países Bajos, Hon Kong.

4.3. Producto que exporta

El principal producto de exportación de la empresa “SUNSHINE EXPORT S.A.C” es el mango. Los diferentes tipos de mangos son el Kent, Haden y Tommy Atkins. El mango es una fruta rica en calcio, magnesio, potasio, fósforo, vitamina A y algunos aminoácidos, tiene un bajo contenido de azúcares y calorías. El sabor exótico de esta fruta lo esta posicionando en mercados donde antes no se consumía.

La época de producción depende de la región donde se ubiquen las plantaciones, empieza en diciembre en el Departamento de Piura y luego se va trasladando al sur del país.

4.4 Misión

Somos, la empresa con el período más prolongado de mangos, asegurando fruta de alta calidad a lo largo de toda la campaña

4.5 Visión

Ser la empresa agroexportadora más grande del país, logrando un desarrollo sostenible a lo largo de toda la cadena productiva

4.6 El mango peruano

El mango peruano a través de los años ha venido generando una fuerte demanda en su consumo, esto es por el alto grado de vitaminas que contiene y su especial sabor, que ya sea en diferentes formas endulza el paladar de quienes lo consumen.

Debido a la gran demanda que ha estado obteniendo tanto en el mercado nacional como internacional, este producto se ha colocado en el cuarto puesto en cuanto a exportación se refiere, a si mismo esta reconocido en la actualidad como uno de los 3 ó 4 frutos tropicales mas finos y se espera una mejor posición en el mercado internacional debido a que México el principal productor y exportador de mango, ha sufrido una gran disminución debido a que la cochinilla rosada y otros problemas fitosanitarios afectaron al casi 90% de sus cultivos.

La planta del mango suele ser un árbol leñoso, que alcanza un gran tamaño y altura (puede superar los 30m de altura, sobre todo, si tiene que competir por los rayos solares con árboles más grandes, como sería en una plantación de cocoteros) siempre y cuando sea en un clima cálido. En las zonas de climas templados puede cultivarse aunque no suele alcanzar una gran altura, por las incidencias climáticas que le resultan adversas.

Es originario de la India y se cultiva en países de clima cálido además de algunos de climas templado como España, China, Italia y EEUU. En la zona intertropical es una planta sumamente noble: no requiere de riego y rechaza los incendios; una plantación de mangos difícilmente podría quemarse durante la época de sequía, ya que es el período de máximo crecimiento de biomasa para estos árboles y de mayor actividad de la fotosíntesis por la menor nubosidad.

El mango es bajo en calorías, aporta al organismo antioxidantes, vitamina C y vitamina B5. Apropia para el metabolismo de los hidratos de carbono y problemas en la epidermis. Es de muy fácil digestión aunque puede tener efectos laxantes cuando se consume en exceso.

Como casi todas las plantas de interés económico cultivadas en la zona intertropical, donde se adaptan muy bien plantas de cultivo de las latitudes templadas además de las plantas autóctonas de la misma, puede llegarse muy fácilmente a la superproducción. De hecho, gran cantidad de mangos se pierde durante los meses de mayo a julio por falta de mano de obra y, sobre todo, de mercado.

Esta idea no se aplica tanto a los mangos injertos, que pueden cultivarse en ambientes de riego controlado y comercializarse casi durante todo el año, por lo que comercialmente tienen siempre un valor superior al del mango silvestre o "criollo". El mango injerto tiene además la ventaja de su mayor duración: puede cosecharse bastante verde y esperar su maduración durante unos días hasta que adquiera un color amarillo o rojizo y un delicioso sabor. En cualquier caso, el problema principal de la producción y comercialización de esta fruta se debe a que es perecedera, por lo que su consumo no debería distanciarse demasiado del lugar donde se cosecha. Afortunadamente, su pulpa puede guardarse congelada bastante tiempo y también sirve para la producción de zum.

4.6.1 Cadena de valor agregado del mango

El mango es principalmente consumido en el mercado nacional e internacional en estado fresco, aunque también puede ser utilizado para elaborar diversas presentaciones agroindustriales, como jugos y néctares de mango, los cuales a su vez se pueden emplear para hacer mezclas de frutas tropicales, que son preferidas en el mercado europeo; además se pueden elaborar rebanadas de mango congeladas, deshidratados de mango (hojuelas de mango), conservas de mangos (puré, mermeladas y almíbar) las cuales son consumidas principalmente en el mercado externo.

Estos derivados agroindustriales pueden ser utilizados como bases para helados, nieves y refrescos, alimentos infantiles, repostería y dulcería (ates y rollos). En general, en el caso de la pulpa concentrada y congelada para consumo directo, y adorno de repostería en el caso de rebanadas congeladas.

Actualmente en el país se cultivan dos tipos de mangos, las plantas francas (no injertadas y poliembriónicas) como el Criollo de Chulucanas, el Chato de Ica y el Rosado de Ica, que son orientados principalmente a la producción de pulpa y jugos concentrados que se exportan a Europa.

El otro tipo corresponde a las plantas mejoradas (injertadas y monoembriónicas) como el Haden, Kent, Tomy Atkins y Edgard, los cuales se exportan en estado fresco.

4.6.2 Características del mango peruano

Kent:

- Tamaño grande (500 a 800 g) y de color amarillo anaranjado con chapa rojiza a la madurez.
- Forma ovalada orbicular, de agradable sabor, jugoso de poca fibrosidad y de alto contenido de azúcares.
- Variedad semi – tardía.

Haden

- Tamaño medio a grande (380 – 700 g) y que a la madurez adquiere un color rojo - amarillo, con chapa rojiza.
- Forma ovalada, de pulpa firme y de color y sabor agradable.
- Variedad de semi – estación.

Tommy Atkins

- De tamaño grande.
- De forma oblonga, oval, resistente a daños mecánicos y con mayor período de conservación, pero no tiene las mejores características en cuanto a sabor y aroma.
- Es la variedad más común en los mercados y es tardía.

4.6.3 Producción del mango

En Perú la producción se inició aproximadamente hace 40 años, cuando se introdujeron las variedades rojas de exportación Haden, Kent y Tommy Atkins, la producción de mango se concentra en los valles costeros de la zona norte, siendo Piura la principal zona productora, concentrando alrededor del 68% del total nacional, cultivándose en los valles de San Lorenzo, Chulucanas, tambo Grande, y Sullana. La producción del valle de san Lorenzo, se orienta principalmente a la exportación destacándose las variedades de Kent y Haden.

En la cuenca de Motupe, un importante proceso de desarrollo es el incremento de la producción frutícola (jugos de fruta) para la exportación, principalmente del mango, proceso que cuenta con soportes ambientales (calidad de los suelos y clima), institucionales (organizaciones de pequeños y medianos productores) económicos (mercados y precio del mango), logrando desarrollar en los pequeños productores capacidades técnicas, empresariales y organizativas permitiendo incrementar su producción y el volumen exportable de la misma y también su participación en el proceso de comercialización.

El mango se constituye en la principal fruta de exportación. Según revelan las cifras de la Oficina de Información Agraria del Ministerio de Agricultura, el volumen anual de ventas asciende a más de 8 millones de dólares. Sin embargo, de acuerdo con estudios hechos por la Universidad de Piura y estimados de los propios exportadores, la capacidad exportadora del Norte peruano es mucho mayor.

Perú, al igual que México, tienen a Estados Unidos como su principal mercado exportador y ahora con el Tratado de Libre Comercio (TLC), este último ofrece mejores condiciones para la producción nacional.

Los principales competidores del mango peruano en el mercado internacional son. Sudáfrica. Brasil y Ecuador; sin embargo, el mango peruano es el mejor de todos debido a que se produce en un trópico seco, donde no hay lluvias y el cultivo se maneja con mayor facilidad, la fruta presenta mejor color, más sólidos totales,

más dulzura y menos trementina en la cáscara, lo cual lo hace más agradable para el gusto.

Los principales departamentos productores de mango en Perú en el 2006 fueron Piura (70.4 por ciento), Lambayeque (10.5 por ciento), Lima (4.1 por ciento), Cajamarca (2.7 por ciento), La Libertad (2.5 por ciento), Ica (2.3 por ciento), Ancash (2%), San Martín (1.7 por ciento), Ucayali (1.3 por ciento) y otros (2.5 por ciento).

La mayoría de las plantaciones comerciales de mango están establecidas sobre patrones poliembriónicos que aseguran la deseable homogeneidad de los mismos. Teniendo de hecho, cada zona productora, un patrón poliembriónico típico. A continuación se citan las características deseables para un patrón de mango:

- Compatibilidad con los diferentes cultivares.
- Poliembrionía.
- Enanizante.
- Inductor de elevado rendimiento.
- Inductor de producción de fruta de alta calidad.

Con el fin de obtener árboles de buena calidad con garantía varietal y con homogeneidad es necesario acudir al injerto sobre patrón poliembriónico tanto en cultivares monoembriónicos como poliembriónicos, ya que se reduce la fase juvenil facilitando una precoz entrada en producción. La propagación por injerto es el único sistema utilizado a nivel comercial por los viveristas de todo el mundo.

Para ello es conveniente disponer de plantitas a las que podamos llevar las yemas o púas de la variedad que se haya seleccionado para la plantación. Como patrón dan buen resultado los árboles de frutos fibrosos de las zonas climáticas donde se desarrolla el mango.

Para plantar la semilla debe quitársele la vaina. La mejor forma de hacer esto es cortar los bordes de la cápsula con una tijera de podar. Una vez libre la almendra,

se procede a plantarla en bolsas de plástico que midan unos 20 ó 25 cm de profundidad y 18 ó 20 cm de diámetro; es preferible que el color del plástico sea negro, ya que la duración de la bolsa será mayor y absorbe más cantidad de calor, con lo que se favorecerá la germinación de la semilla. La tierra debe ser ligera y hay que procurar mezclarla con turba. La semilla se enterrará de 2,5 a 3,5 cm de profundidad.

4.6.4 Crecimiento de la producción de mango

La producción del mango tubo un crecimiento anual de del 9,5% en el periodo 1990 – 2002, al aumentar las plantaciones orientadas al mercado externo y elevarse el rendimiento a una tasa promedio anual de 2,9%.

Sin embargo, la producción de mango esta sujeta a cierta volatilidad debido al problema de la alternancia, que consiste en un patrón productivo por el cual el rendimiento cae después de campañas con gran producción por la falta de uso de fertilizantes para recuperar el suelo después de una buena cosecha.

En el 2002 El mango participó con el 0,46% del PBI agropecuario, siendo el sustento de unos 6 mil agricultores. La producción de mango se caracteriza por una alta predominancia de pequeños agricultores (80%) sobre los medianos (15%) y grandes (5%). Según MINAG (ministerio de agricultura) la producción de mango en el país, correspondiente a la campaña octubre 2007 – marzo 2008 lograría el record de 305, 061 toneladas, superior en 42% respecto al similar periodo de la campaña 2006 – 2007; obteniendo un rendimiento de 215 mil toneladas.

Esta campaña favorecida por el fenómeno de la niña, ya que produce mayor floración e incremento en la producción de las plantas en la costa norte, principalmente en las zonas de Piura y Sullana.

En el año 2006 en el mes de octubre se exportaron 504 toneladas, en Noviembre 7,212 toneladas y en diciembre 28, 335; valor que según el MINAG será superado en un 48,2% este año 2007 y a su vez será mayor en un 7% a la campaña 2004 – 2005 el cual obtuvo una cantidad de 284 mil toneladas de producción de mango.

Piura principal departamento productor de mango: Piura abarca el 68% de producción de mango a nivel nacional

4.6.5 Historia del fundo Sunshine Export SAC

En el año 1951 fue el inicio de la relación entre Fernando Wong y la agricultura, cuando empezó a sembrar los primeros plantones de mandarinas en el valle de Huaraz a 100 Km. del Norte de Lima. Mas tarde en 1985 inicia sus actividades de exportación al fundar SUNSHINE EIRL que luego se llamo "SUNSHINE EXPORT SAC". Empresa que se ha convertido en una de las grandes exportadoras del país.

A través de los Años "SUNSHINE EXPORT SAC" ha exportado cítricos, higos, pepinos, granadas, cebollas, melones y desde 1991 empieza a exportar mangos, siendo este ultimo nuestro principal producto de exportación, actividad que le permite dar empleo a mas de 2000 personas. Hoy en día "SUNSHINE EXPORT SAC" exporta mas de 64000 TN de mangos frescos a diversos mercados como EEUU, Canadá, Inglaterra, Italia, Francia, España, Países Bajos, Hong Kong y últimamente a la china.

La materia prima, proviene de sus propios campos, de medianos productores organizados en cadenas productivas. Exportar productos perecibles fue para ellos una experiencia dramática y aleccionadora, ya que no conocían de empaque, de control de maduración, de logística portuaria, de trazabilidad y otros tantos temas que hoy se manejan. Fue todo un reto a superar pero pasaron la prueba con éxito.

"SUNSHINE EXPORT SAC" siempre ha querido estar a la vanguardia en la gestión de la calidad a la fecha ya cuentan con la acreditación HACCP, implementación de Buenas Practicas Agrícolas (BPA) y Buenas Practicas de Manufactura (BPM), a la vez cuentan con certificación EUREGAP de nuestros campos requisito indispensable para ingresar al mercado Europeo.

Con una inversión de US\$ 2 millones procedentes del fondo Trasandino Perú (FTP), la empresa "SUNSHINE EXPORT SAC" culmino la ampliación de su

planta de mangos frescos (incremento su capacidad en 20%), la construcción de una planta de congelados y la habilitación de deshidratado.

Pero la importancia real de esta inversión radica en ser la primera Empresa Exportadora de mangos del Perú, e ingresar con fuerza a otros cultivos, tras la culminación de la presente campaña de mangos se piensa ingresar a la producción de piñas, frijol de palo y banana orgánica.

V. METODOLOGÍA

5.1. LUGAR DE EJECUCIÓN:

El presente trabajo se realizó en el departamento de Piura, que es zona productora de mango y la planta de procesamiento se encuentra localizada en el distrito de Tambogrande.

5.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN:

Esta investigación es descriptiva, ya que se orientó a describir las variables evaluación de personal y productividad, según sus niveles de desarrollo:

M : O

M : Sistema de Evaluación de Personal.

O : Productividad del Personal.

5.3 UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA

5.3.1 UNIVERSO: Está constituido por el departamento de Piura.

5.3.2 POBLACIÓN: Está constituida por los trabajadores que se encuentran en el fundo SUNSHINE EXPORT SAC – PIURA. son 800 trabajadores.

5.3.3 MUESTRA: Para determinar el tamaño de la muestra de investigación, se utilizó la

siguiente formula: Se ha escogido a los trabajadores que solo laboran en el fundo, los cuales han sido divididos en personal administrativo y personal operario, los cuales serán:

$$n = \frac{Z^2 P Q}{E^2} = \frac{1,96^2 \cdot 0,7 \cdot 0,3}{0,05^2}$$

Donde:

n= Muestra

N = Población

Z^2 = Nivel de confianza (95 % - 1, 96)

E^2 = Error permitido (5 %) o (0,05)

p = Proporción de que el evento ocurra en un 0,7

q = Proporción de que el evento no ocurra en un 0,3

$$n = \frac{3,8416 \cdot 0,7 \cdot 0,3}{0,0025}$$

$$n = \frac{0,80674}{0,0025} = 322,69 \approx 323 \text{ personas}$$

$$N(f) = \frac{n}{1+n/800} = \frac{323}{1+323/800}$$

$$N(f) = \frac{323}{1+0,40375}$$

$$N(f) = \frac{323}{1,40375}$$

$$N(f) = 230 \text{ personas}$$

5.4 **TECNICAS É INSTRUMENTOS:**

5.4.1 **Técnicas:** Se aplicó las técnicas directas: entrevistas y observación. Así mismo se empleo una guía de entrevista tipo cuestionarios.

5.4.2 **Instrumentos:** La entrevista se acompaño de una libreta de notas tipo cuestionario y cámara fotográfica.

5.5 **FUENTES DE RECOLECCIÓN:**

Las fuentes para recoger los datos de los productores de Tambogrande, son primarias y secundarias.

Las fuentes para recabar los datos de las características del mercado norteamericano son fuentes secundarias, ya que se recabó de los planes operativos de distintas instituciones, tesis, investigaciones de mercado, etc.

VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS

6.1. Personal Operativo:

No se incluyó en el cuestionario todas las preguntas porque algunas de ellas fueron sencillas debido a que el personal entrevistado tiene un grado de instrucción bajo, además; no se han hecho trabajos previos a la investigación.

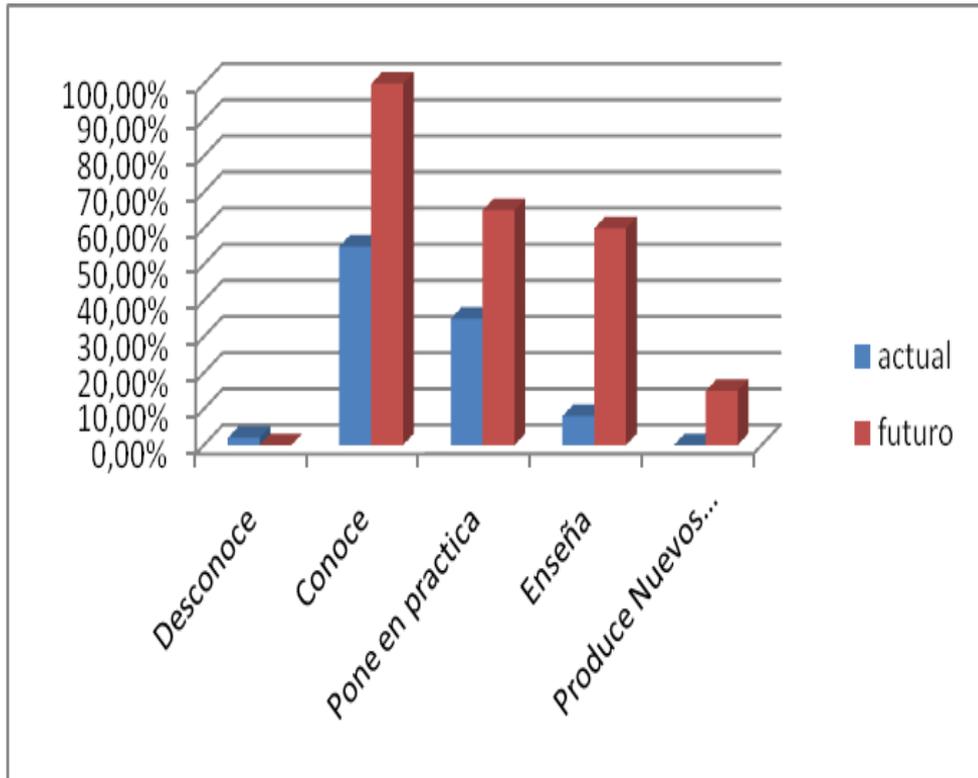
Lo que se plantea es partir desde hoy a un período futuro del año 2012.

Conocimiento del puesto: Este factor mide la capacidad por parte del trabajador, de conocer sus funciones y responsabilidades.

Tabla N°1

Tiene conocimiento de la labor que esta desempeñando		Porcentaje	
Descripción		actual	futuro
1.	Desconoce	2,00%	0,00%
2.	Conoce	55,00%	100,00%
3.	Pone en practica	35,00%	65,00%
4.	Enseña	8,00%	60,00%
5.	Produce Nuevos conocimientos	0,00%	15,00%
Elaboración propia		100,00%	

GRAFICO N° 1



Elaboración propia

Como podemos ver en la Tabla N° 1, los trabajadores de la empresa tiene conocimiento del puesto (55%), de los cuales solo lo pone en practica un 35^o%, lo que se busca con la nueva evaluación de personal es que se conozca un 100%, y que se ponga en practica al menos un 65%.

Por lo general son personas de al misma empresa que capacitan a los trabajadores con temas relacionados en el área que se desempeña.

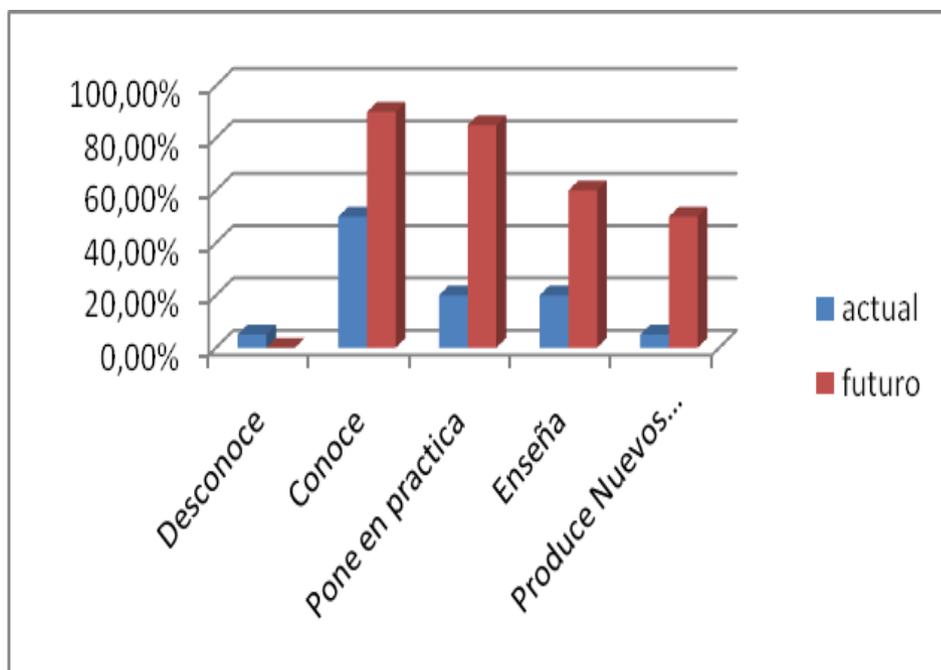
La capacitación técnica se dirige a ofrecer a los nuevos empleados la experiencia necesaria la cual necesitan para desempeñar su trabajo actual.

Eficiencia en los Recursos: Evalúa la óptima utilización de los recursos, reduciendo los gastos innecesarios.

Tabla N'2

Tiene un manejo eficiente de los recursos		Porcentaje	
Descripción		actual	futuro
1.	Desconoce	5,00%	0,00%
2.	Conoce	50,00%	90,00%
3.	Pone en practica	20,00%	85,00%
4.	Enseña	20,00%	60,00%
5.	Produce Nuevos conocimientos	5,00%	50,00%
Elaboración propia		100,00%	

GRAFICO N' 2



Elaboración propia.

Toda empresa no es competitiva si no sabe administrar adecuadamente sus recursos, ya que este es uno de los factores importantes para lograr una mayor productividad.

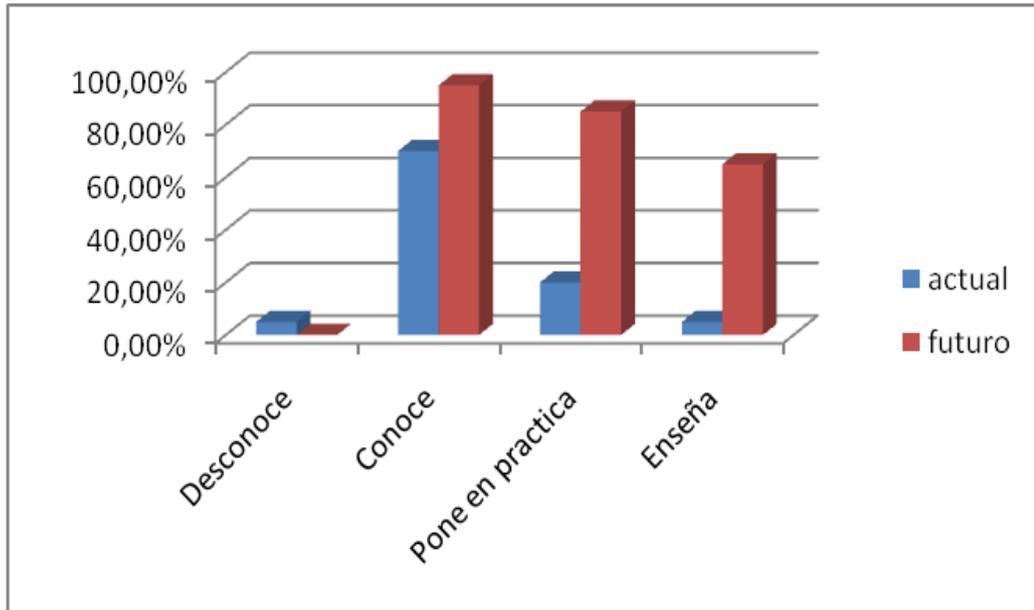
El 50% de los trabajadores conoce la utilización de los recursos de forma eficiente, cómo principal razón de ello manifestaron en la forma de trabajo de la empresa y la manera eficiente de usar los recursos, pero lo que se busca o se quiere llegar alcanzar en el 2012 es que conozcan y pongan en práctica más de un 85%.

Maquinaria y Equipo: Tiene que ver con los equipos y materiales que se le brinda en la empresa los cuales son adecuados al tipo de trabajo que realiza para poder realizar su trabajo de manera eficiente.

Tabla N'3

Utiliza el equipo y maquinaria correctamente		Porcentaje	
Descripción		actual	futuro
1.	Desconoce	5,00%	0,00%
2.	Conoce	70,00%	95,00%
3.	Pone en practica	20,00%	85,00%
4.	Enseña	5,00%	65,00%
Elaboración propia		100,00%	

GRAFICO N° 3



Elaboración propia

La empresa les da todas las herramientas y equipos para que puedan realizar un buen trabajo, dichos equipos se les distribuyen de acuerdo al trabajo que desempeña.

Un 70% conoce y tiene conocimiento con el equipo y materiales con que cuenta la empresa, de lo cual lo que se busca o se quiere llegar alcanzar es un conocimiento del 85% .

Ambiente de trabajo. Tiene que ver con el ambiente físico de su trabajo y de que manera influye en la forma que desempeña su trabajo.

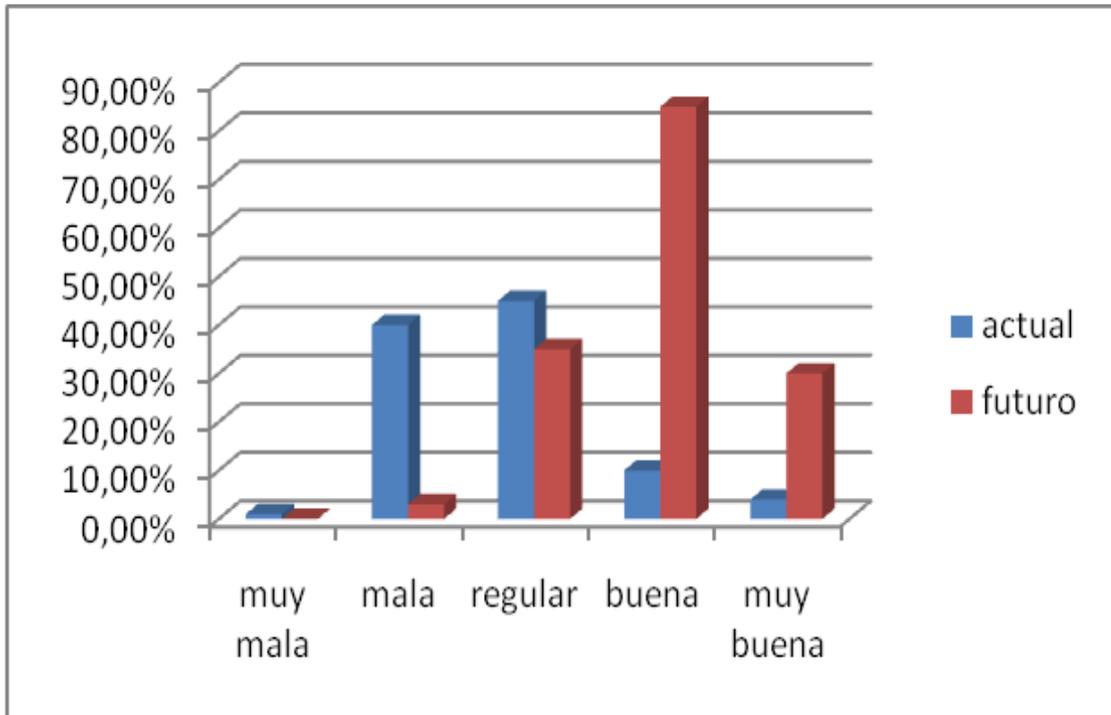
Tabla N°4

Como percibe su ambiente de trabajo		Porcentaje	
	Descripción	actual	futuro
1.	muy mala	1,00%	0,00%
2.	mala	40,00%	3,00%
3.	regular	45,00%	35,00%
4.	buena	10,00%	85,00%
5.	muy buena	4,00%	30,00%

Elaboración propia

100,00%

GRAFICO N° 4



Elaboración propia

La Tabla N° 04 indica que un 45% de los trabajadores dicen que un ambiente físico es regular y que influye para un mejor.

Para un buen desempeño del trabajador lo que se esta planteando es que la empresa se preocupe por brindar a los trabajadores un ambiente adecuado para la realización de su trabajo, esto conlleva a una satisfacción del personal y por ende se encuentre mejor motivado, logrando una mayor productividad en la Empresa.

Productividad. Mide el grado de iniciativa y creatividad, el interés por desarrollar nuevos métodos de trabajo; se considera además los resultados obtenidos, su rendimiento personal y el nivel de eficiencia en el trabajo.

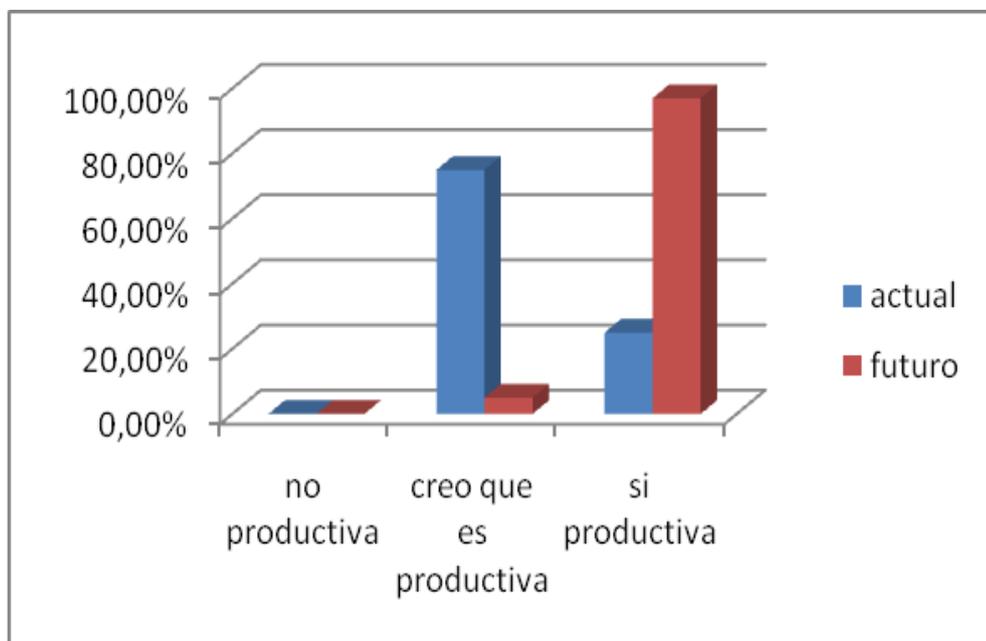
Tabla N'5

Considera que la labor que desempeña es productiva		Porcentaje	
Descripción		actual	futuro
1.	no productiva	0,00%	0,00%
2.	creo que es productiva	75,00%	5,00%
3.	si productiva	25,00%	97,00%

Elaboración propia

100,00%

GRAFICO N' 5



Elaboración propia

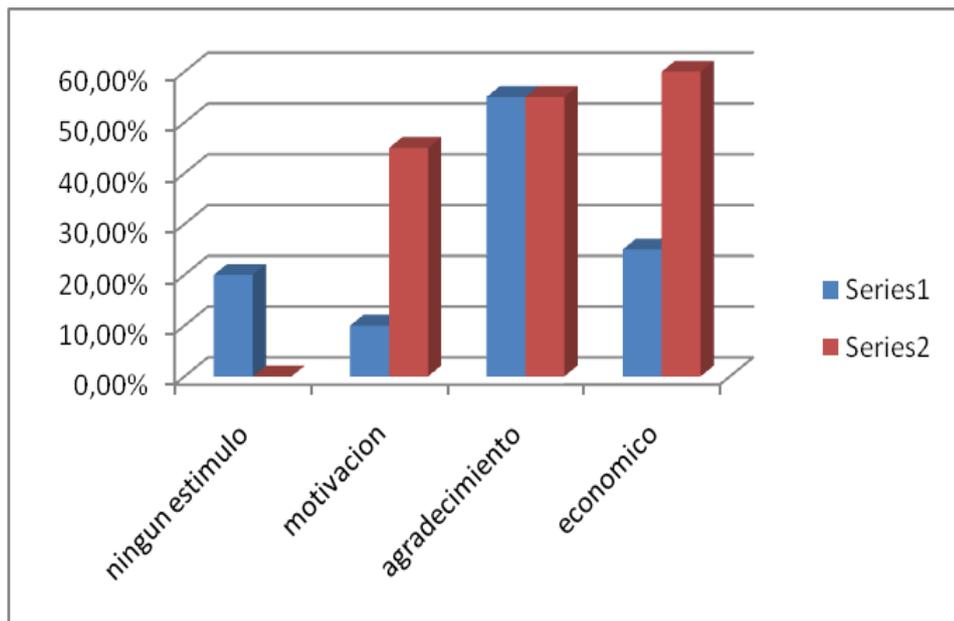
Un 75% de los trabajadores trasmite cierta confianza en su nivel de productividad, lo que se busca es que el trabajador tenga la confianza necesaria para un mejor rendimiento de sus funciones, lo que se plantea es que reciban confianza por parte de sus superiores y constantes capacitaciones.

Motivación: La motivación que recibe el trabajador por parte de la empresa es buena.

Tabla N°6

Que tipo de estímulo recibe de la empresa		Porcentaje	
Descripción		actual	futuro
1.	ningún estímulo	20,00%	0,00%
2.	motivación	10,00%	45,00%
3.	agradecimiento	55,00%	55,00%
4.	económico	25,00%	60,00%
Elaboración propia		100,00%	

Gráfico N°6



Elaboración propia

Esta pregunta lo que busca es identificar las deficiencias o debilidades por parte del empleador hacia el trabajador y tratar de mejorarlas.

La remuneración es un pilar fundamental de lo que son los incentivos dentro de la empresa. Es elemento más tangible a través del cual una persona es retribuida por su trabajo. La remuneración debe ser equitativa, tanto externa como

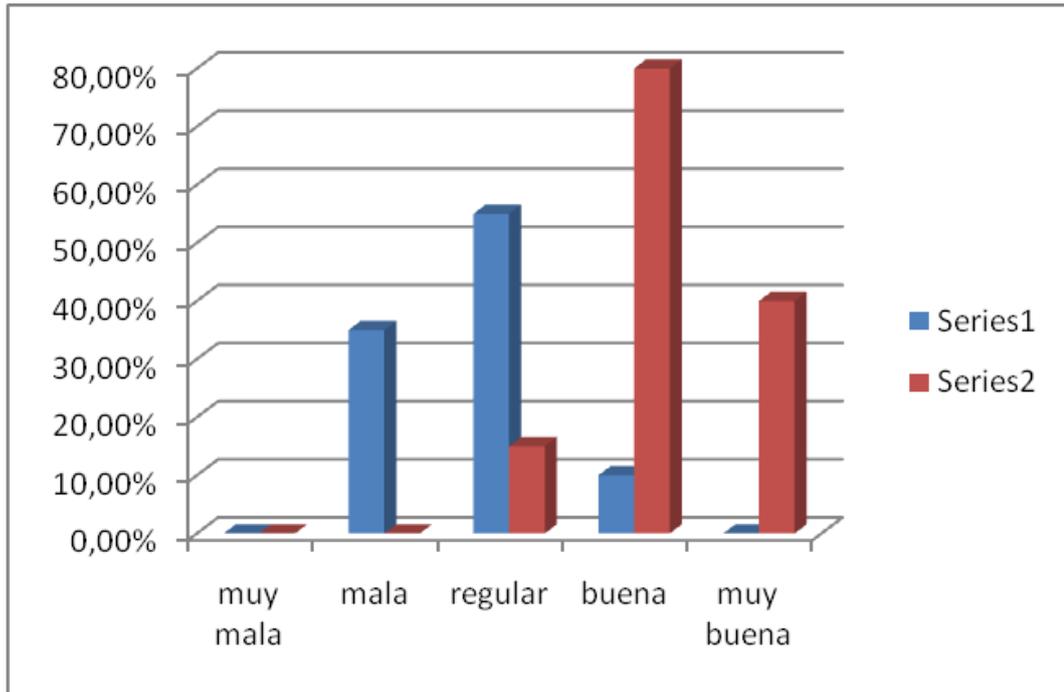
internamente, y bien establecida, ya que permite atraer y mantener a buenos trabajadores dentro de la compañía. Todo esto se logra a través del buen manejo del proceso de valuación de puestos. Por ultimo es importante destacar que la remuneración refleja en cierto sentido la importancia del desempeño de un individuo dentro de la empresa.

Relaciones Interpersonales. Evalúa el comportamiento del empleado y su voluntad de cooperación.

Tabla N°7

	Como es su relación personal con su jefe y compañero		
		Porcentaje	
	Descripción	actual	futuro
1.	muy mala	0,00%	0,00%
2.	mala	35,00%	0,00%
3.	regular	55,00%	15,00%
4.	buena	10,00%	80,00%
5.	muy buena	0,00%	40,00%
	Elaboración propia	100,00%	

Grafico N'7



Elaboración propia

La Tabla N° 7 indica que un 55% de los trabajadores tiene regular relación de trabajo con sus jefes y compañeros de trabajo.

Pese a que el comportamiento de los trabajadores respecto a sus jefes y compañeros es regular lo que se busca es lograr un 80% que sea buena para una mejor eficiencia y armonía por parte de todos los trabajadores, además; para mantener un nivel de productividad alto y mejorar el bienestar de la empresa.

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

- 7.1.1 Implantar en el fundo, un sistema de evaluación de personal; mejorar el desempeño actual de sus trabajadores permanentes, detectar y mejorar necesidades de capacitación, esto llevara a la mejora de su productividad.
- 7.1.2 El método de mejor se aplicaría para el fundo SUNCHINE EXPORT S.A.C, es el método de escala grafica, aunque todos lo métodos presentan ventajas y desventajas éste método es el que mejor adecuaría a la empresa.
- 7.1.3 Se comprobó que existe relación una negativa entre la situación socioeconómica y el factor Beneficios laborales y remunerativos.
- 7.1.4 Se comprobó que no existe correlación equitativa entre el conocimiento de los trabajadores y las Políticas administrativas de la empresa.
- 7.1.5 Un alto porcentaje de los encuestados muestran poca satisfacción por el sueldo que perciben lo cual genera cierto descontento por parte de los trabajadores

7.2. RECOMENDACIONES

- 7.2.1 La empresa debe establecer un plan de remuneraciones claro y tangibles, ya que este es un motivador de esfuerzo, además, que el salario es una parte importante para el desempeño del trabajador.
- 7.2.2 La empresa debe considerar a la evaluación como un sistema que le genere valor, más no; como un simple sistema de evaluación.
- 7.2.3 Se recomienda elaborar programas y proyectos en beneficio de los trabajadores que potencien los factores de satisfacción laboral como son los: Beneficios laborales y remunerativos, Desarrollo personal y Desempeño de tareas a efectos de reducir y eliminar la insatisfacción laboral dentro de la empresa. Tener en cuenta los componentes de cada uno de los factores de satisfacción laboral, en la elaboración de los programas y proyectos a desarrollarse e implementar dentro de la empresa.
- 7.2.5 La empresa debe establecer una política de desarrollo de recursos humanos tendiente a mejorar la satisfacción de los trabajadores para iniciar de una manera más efectiva el proceso de modernización en el área de recursos humanos de la empresa.

VIII BIBLIOGRAFÍA

1. Acuña E. las Organizaciones: Comportamiento Estructura y Procesos Mc Graw Hill México 2006 Pág. 54 Consultado el 11 de mar. del 2009
2. Bedoya, E. La Nueva Gestión de Personas y su Evaluación de Desempeño en Empresas Competitivas. Trujillo - Perú, 2003. Tesis 170 p.
3. Chiavenato I. Administración de Recursos Humanos Edit. Mc Graw Hill. 2004. Pag 50, Consultado el 4 de jun. 2009
4. Chiavenato, I. Gestión del Talento Humano Edit. Mc Graw Hill México. 2003. 4 p. Consultado el 4 de jun. 2009
5. DesatnickR.. Departamento de Investigación, Universidad de California.1991. Consultado el 5 de marzo del 2009
6. Dessler G. Sexta edición. Administración del Personal. 2004. Pág. 463. Consultado el 25 de may. del 2009.
7. Drucker P. Gerencia para el Futuro. De Norma Barcelona.1995. Consultado el 14 de jun. 2009
8. Espino, P. Mejoramiento del Diseño y Desempeño Organizacional de un club de servicio de transporte terrestre para lograr la Fidelización de los asociados. Trujillo – Perú, 2003. Tesis. 32-33,46 p.
9. Fremont E. Kast & James E. Rosenzweig, 1994. Administración en las organizaciones Pág 119
10. Gibson J. Las Organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos. Pág. 233 Consultado el 14 de jun. 2009
11. Hodgetts R. y S. Altman. comportamiento en las organizaciones Mc Graw Hill Mexico 1993. pag 205 Consultado el 04 de julio. 2009
12. Katz y Kahn. Psicología Social de Relaciones Humanos en las Organizaciones, 1993. Pág .46-89. Consultado el 04 de julio. 2009
13. Kochansky, J. El sistema de competencias. En: Training and Development Digest. 1998. 127p Consultado el 11 de julio. 2009
14. Larrea P. Calidad de Servicio de Marketing a la Estrategia Edic. Días de Santos pag 154 Consultado el 14 de julio. 2009

15. Le Boterf, G. La ingeniería de las competencias. Barcelona: EPISE, 2004. 79 pag Consultado el 14 de julio. 2009
16. Leif E. y. Malone M. El Capital Intelectual. Editorial Norma. 1999
17. Rojas, P. Influencia de la aplicación en la Productividad de las PYMES de calzado del Distrito El Porvenir. Trujillo – Perú, 2003. Tesis. 78 p.
18. Tichy, N.. *Conducción Estratégica de los Recursos Humanos*. El Ateneo. Madrid 1992.
19. Udaondo, M.. Gestión de la calidad. Ediciones Días de Santos S. Madrid. 1992. 193 p.
20. Villaran, F. Participación de las Empresas en la formación de Recursos Humanos. Trujillo – Perú, 2001. Tesis. 54 p.

En Internet:

http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_capitalintelectual.htm
17/02/2009

<http://www.uch.edu.ar/rrhh/Recursos%20Humanos/Gestion%20del%20Conocimiento/> 11/03/2009

<http://www.areasrh.com/coaching/CCI.htm> 28/04/2009

[http:// www.geocities.com/CollegePark/Bookstore](http://www.geocities.com/CollegePark/Bookstore) 06/05/2009

<http://www.itnuevolaredo.edu.mx>, basado en la definición de Stephen Robbins.
23/07/2009

[http:// www.itnuevolaredo.edu.mx](http://www.itnuevolaredo.edu.mx) 04/08/2009

<http://www.derebote.com/negocios/motivacion> 25/08/2009

ANEXOS

PERSONAL COMO TÉCNICA PARA MEJORAR EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD EN LA EXPORTACIÓN DE MANGO A ESTADOS UNIDOS - CASO: FUNDO SUNSHINE EXPORT SAC”

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>GENERAL: ¿De que manera influye el sistema de evaluación de personal en el nivel de productividad en la exportación de mango del fundo Sunshine Export SAC?</p>	<p>GENERAL: Analizar como influye el sistema de evaluación de personal en el nivel de productividad en la exportación de mango del fundo Sunshine Export SAC.</p>	<p>GENERAL: El sistema de evaluación de personal influye significativamente en el nivel de productividad en la exportación de mango del fundo Sunshine Export SAC.</p>	<p>Implantar en el fundo, un sistema de evaluación de personal; mejorar el desempeño actual de sus trabajadores permanentes, detectar y mejorar necesidades de capacitación, esto llevara a la mejora de su productividad</p>	<p>La empresa debe considerar a la evaluación como un sistema que le genere valor, más no; como un simple sistema de evaluación.</p>
<p>ESPECIFICO: ¿Cuáles son las técnicas o métodos de evaluación del personal que mejor se aplicaría para las exportaciones de mango en el fundo Sunshine Export SAC?</p>	<p>ESPECIFICO: Cuáles son las técnicas o métodos de evaluación del personal que mejor se aplicaría para las exportaciones de mango en el fundo Sunshine Export SAC.</p>	<p>ESPECIFICO: Si se evaluara y analizara el nivel de respuesta de los trabajadores entonces mejoraría significativamente la productividad del fundo Sunshine Export SAC.</p>	<p>El método de mejor se aplicaría para el fundo SUNCHINE EXPORT S.A.C, es el método de escala grafica, aunque todos lo métodos presentan ventajas y desventajas éste método es el que mejor adecuaría a la empresa.</p> <p>Se comprobó que existe relación una negativa entre la situación socioeconómica y el factor Beneficios laborales y remunerativos.</p>	<p>Se recomienda elaborar programas y proyectos en beneficio de los trabajadores que potencien los factores de satisfacción laboral como son los: Beneficios laborales y remunerativos, Desarrollo personal y Desempeño de tareas a efectos de reducir y eliminar la insatisfacción laboral dentro de la empresa.</p> <p>Tener en cuenta los componentes de cada uno de los factores de satisfacción laboral, en la elaboración de los programas y proyectos a desarrollarse e implementar dentro de la empresa.</p>

<p>¿De qué forma se puede analizar el nivel de respuesta de la evaluación del personal del fundo Sunshine Export S.A.?</p>	<p>Determinar de qué forma se puede analizar el nivel de respuesta de la evaluación del personal del fundo Sunshine Export SAC.</p>	<p>Si se describiera y determinara la técnica ó método de capacitación más adecuada, entonces será más eficaz para del fundo Sunshine Export SAC.</p>	<p>Se comprobó que no existe correlación equitativa entre el conocimiento de los trabajadores y las Políticas administrativas de la empresa.</p>	<p>La empresa debe establecer un plan de remuneraciones claro y tangibles, ya que este es un motivador de esfuerzo, además, que el salario es una parte importante para el desempeño del trabajador.</p>
<p>¿Cuál es el nivel actual del personal del fundo Sunshine Export SAC; una vez aplicado la evaluación de personal?</p>	<p>Evaluar cual es el nivel actual del personal del fundo Sunshine Export SAC; una vez aplicado la evaluación de personal.</p>	<p>Si se analizara y evaluara el nivel del desempeño humano entonces se podrá identificar y plantear soluciones a las necesidades ó dudas por parte de los trabajadores del fundo Sunshine Export SAC.</p>	<p>Un alto porcentaje de los encuestados muestran poca satisfacción por el sueldo que perciben lo cual genera cierto descontento por parte de los trabajadores</p>	<p>La empresa debe establecer una política de desarrollo de recursos humanos tendiente a mejorar la satisfacción de los trabajadores para iniciar de una manera más efectiva el proceso de modernización en el área de recursos humanos de la empresa.</p>

ANEXO 2: CONTRASTACION DE HIPOTESIS
“LA EVALUACIÓN DE PERSONAL COMO TÉCNICA PARA MEJORAR EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD EN LA EXPORTACIÓN DE MANGO A ESTADOS UNIDOS - CASO: FUNDO SUNSHINE EXPORT SAC”

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES
<p>GENERAL: ¿De que manera influye el sistema de evaluación de personal en el nivel de productividad en la exportación de mango del fundo Sunshine Export SAC?</p>	<p>GENERAL: Analizar como influye el sistema de evaluación de personal en el nivel de productividad en la exportación de mango del fundo Sunshine Export SAC.</p>	<p>GENERAL: El sistema de evaluación de personal influye significativamente en el nivel de productividad en la exportación de mango del fundo Sunshine Export SAC.</p>	<p>X1: Sistema de evaluación de personal.</p> <p>Y1: Nivel de productividad en la exportación de mango.</p> <p style="text-align: center;">Y1 = f (X1)</p>
<p>ESPECIFICO: ¿Cuáles son las técnicas o métodos de evaluación del personal que mejor se aplicaría para las exportaciones de mango en el fundo Sunshine Export SAC?</p>	<p>ESPECIFICO: Cuáles son las técnicas o métodos de evaluación del personal que mejor se aplicaría para las exportaciones de mango en el fundo Sunshine Export SAC.</p>	<p>ESPECIFICO: Si se evaluara y analizara el nivel de respuesta de los trabajadores entonces mejoraría significativamente la productividad del fundo Sunshine Export SAC.</p>	<p>X2: Evaluación y análisis del nivel de respuestas de los trabajadores</p> <p>Z3: Productividad del Fundo Sunshine Export SAC.</p> <p style="text-align: center;">X2 = f (Z3)</p>
<p>¿De qué forma se puede analizar el nivel de respuesta de la evaluación del personal del fundo Sunshine Export S.A.?</p>	<p>Determinar de qué forma se puede analizar el nivel de respuesta de la evaluación del personal del fundo Sunshine Export SAC.</p>	<p>Si se describiera y determinara la técnica ó método de capacitación más adecuada, entonces será más eficaz para del fundo Sunshine Export SAC.</p>	<p>X1: Técnicas de capacitación</p> <p>Z1: Productividad del Fundo Sunshine Export SAC.</p> <p style="text-align: center;">Z1 = f (X1)</p>
<p>¿Cuál es el nivel actual del personal del fundo Sunshine Export SAC; una vez aplicado la evaluación de personal?</p>	<p>Evaluar cual es el nivel actual del personal del fundo Sunshine Export SAC; una vez aplicado la evaluación de personal.</p>	<p>Si se analizara y evaluara el nivel del desempeño humano entonces se podrá identificar y plantear soluciones a las necesidades ó dudas por parte de los trabajadores del fundo Sunshine Export SAC.</p>	<p>Y1: Nivel de desempeño humano</p> <p>Z2: Identificar y plantear soluciones a las necesidades ó dudas por parte de los trabajadores.</p> <p style="text-align: center;">Z2 = f (Y1)</p>

**ANEXO 3: DEFINICION CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE VARIABLES
 “LA EVALUACIÓN DE PERSONAL COMO TÉCNICA PARA MEJORAR EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD EN
 LA EXPORTACIÓN DE MANGO A ESTADOS UNIDOS - CASO: FUNDO SUNSHINE EXPORT SAC”**

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES
Sistema de evaluación de personal.	La evaluación es un proceso para medir el rendimiento laboral del trabajador, con el objeto de llegar a la toma de decisiones objetivas sobre los recursos humanos.	La evaluación del trabajador, se convierte en un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades del desempeño de un trabajador.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Evaluación del trabajador ▶ Desarrollo profesional ▶ Desempeño profesional ▶ Contribución a la empresa ▶ Especialización del personal
Nivel de productividad en la exportación de mango	Estadísticas de producción de mango destinadas para la exportación de mango.	La exportación de mango depende del nivel de producción en chacra	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nivel de producción ▶ Exportaciones
Técnicas de capacitación	La capacitación es una técnica de formación que se le brinda a una persona o individuo en donde este puede desarrollar sus conocimientos y habilidades de manera más eficaz.	La capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacitación del empleado ▶ Mejoramiento en el rendimiento del trabajador. ▶ Mejora en cuanto a conocimientos y habilidades del trabajador

		conocimientos, habilidades y actitudes.	
Nivel de desempeño humano	Es la actividad de personal por medio la cual la organización determina, mediante un proceso formal y sistemático, la extensión en la cual el trabajador esta desempeñando su trabajo en forma eficiente y efectiva, en relación a los estándares preestablecidos por un periodo determinado	La finalidad de la evaluación del desempeño es lograr determinar cuales son los buenos empleados, también indica las virtudes de los trabajadores para otros cargos, con esto obtenemos una visión más amplia sobre el potencial desarrollo de ese recurso humano en el cargo.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Resultados óptimos de desempeño personal ▶ Empleados destacados ▶ Capacidad profesional. ▶ Mejora de los indicadores de productividad laboral.

ANEXO 4: OPERACIONABILIDAD DE VARIABLES
“LA EVALUACIÓN DE PERSONAL COMO TÉCNICA PARA MEJORAR EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD
EN LA EXPORTACIÓN DE MANGO A ESTADOS UNIDOS - CASO: FUNDO SUNSHINE EXPORT SAC”

VARIABLE		INDICADORES	CRITERIOS DE MEDIDA	TECNICAS O INSTRUMENTOS
TIPO	NOMBRE			
Variable Independiente	Sistema de evaluación de personal.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Evaluación del trabajador ▶ Desarrollo profesional ▶ Desempeño profesional ▶ Contribución a la empresa ▶ Especialización del personal 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Razón ▶ Razón ▶ Razón ▶ Razón ▶ Razón 	<p align="center">Datos</p> <p align="center">Estadísticos Secundarios</p>
	Nivel de productividad en la exportación de mango	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nivel de producción ▶ Exportaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Razón ▶ Razón 	<p align="center">Datos</p> <p align="center">Estadísticos Secundarios</p>
	Técnicas de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacitación del empleado ▶ Mejoramiento en el rendimiento del trabajador. ▶ Mejora en cuanto a conocimientos y habilidades del trabajador 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nominal ▶ Nominal ▶ Nominal 	<p align="center">Datos</p> <p align="center">Estadísticos Secundarios</p>

Variable Dependiente	Productividad del Fondo Sunshine Export SAC.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Resultados óptimos de desempeño personal ▶ Empleados destacados ▶ Capacidad profesional. ▶ Mejora de los indicadores de productividad laboral 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ordinal ▶ Ordinal ▶ Ordinal ▶ Ordinal 	<p style="text-align: center;">Datos</p> <p style="text-align: center;">Estadísticos Secundarios</p>
----------------------	--	--	--	--