



**Universidad
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y
COMPETITIVIDAD**

Tesis

**Estrategias de gestión para la mejora del desempeño laboral en
una empresa de distribución de alimentos, Lima, 2021**

**Para optar el Título profesional de Licenciada en Administración y Dirección de
Empresas**

AUTORA

Br. Dominguez Dionicio, Rosa Maria

Código ORCID

0000-0002-3140-3705

LIMA - PERÚ

2021

Tesis

**Estrategias de gestión para mejorar el desempeño laboral en
una empresa de distribución de alimentos, Lima, 2021**

Línea de investigación general de la universidad

Economía, Empresa y Salud

Línea de investigación específica de la universidad

Sistema de Calidad

Asesor

Dr. Sánchez Roque, Leoncio Robinson

Código ORCID

0000-0003-1336-8288

Miembros del Jurado

Mtro. Capristán Miranda, Julio (ORCID: 0000-0001-5741-7438)

Presidente del Jurado

Dra. García Chumioque Florisa Graciela (ORCID: 0000-0002-5972-4164)

Secretario

Dr. Nolazco Labajos Fernando Alexis (ORCID: 0000-0001-8910-222X)

Vocal

Asesor temático

Dr. Sánchez Roque Leoncio Robinson (ORCID: 0000-0003-1336-8288)

Dedicatoria

La presente tesis está dedicada principalmente a Dios por darme la perseverancia y la fortaleza para finalizar mi carrera universitaria.

A mis padres que me apoyaron moralmente para no rendirme y hacer frente a cada obstáculo en el camino, y son el motivo que me impulsa a seguir adelante.

A mí misma por el esfuerzo y sacrificio que hice durante todo el desarrollo de la carrera y trabajo de investigación.

Agradecimiento

A Dios por guiarme y ser mi soporte a lo largo de todo el desarrollo de la tesis.

A la Universidad Privada Norbert Wiener por permitirme formarme y desarrollarme como persona y profesional

A la Dra. Irma Milagros Carhuancho Mendoza por su vocación, compromiso y exigencia en su enseñanza.

Al Dr. Fernando Alexis Nolazco Labajos por su guía y paciencia en los procesos del trabajo de investigación.

Al Dr. Leoncio Robinson Sánchez Roque por su disposición, comprensión y guía en este estudio.

Declaración de autoría

Yo, **Dominguez Dionicio Rosa Maria** estudiante de la escuela académica profesional de **Negocios y competitividad** de la Universidad Privada Norbert Wiener, declaro que el trabajo académico titulado: **“Estrategias de gestión para la mejora del desempeño laboral en una empresa de distribución de alimentos, Lima, 2021”**, presentado para la obtención del Título Profesional de **Licenciada en Administración y Dirección de Empresas** es de mi autoría y declaro lo siguiente:

1. He mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Autorizo a que mi trabajo puede ser revisado en búsqueda de plagios.
4. De encontrarse uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente y/o autor, me someto a las sanciones que determina los procedimientos establecidos por la UPNW.



.....
Firma

Dominguez Dionicio Rosa Maria

DNI: **76174320**



Huella

Lima, 2 de diciembre del 2021

Índice

	Pág.
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Declaración de autoría	v
Índice	vii
Índice de tablas	x
Índice de figuras	xi
Índice de cuadros	xii
Resumen	xiii
O resumen	xiv
Introducción	15
CAPITULO I: EL PROBLEMA	16
1.1 Planteamiento del problema	16
1.2 Formulación del problema	18
1.2.1 Problema general	18
1.2.2 Problemas específicos	18
1.3 Objetivos de la investigación	18
1.3.1 Objetivo general	18
1.3.2 Objetivos específicos	18
1.4 Justificación de la investigación	18
1.4.1 Teórica	18
1.4.2 Metodológica	19
1.4.3 Práctica	20
1.5 Limitaciones de la investigación	20
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	21
2.1 Antecedentes de la investigación	21
2.1.1 Antecedentes internacionales	21

2.1.2 Antecedentes nacionales	23
2.2 Bases teóricas	25
2.2.1 Desempeño laboral	25
2.2.2 Estrategias de gestión	33
CAPITULO III: METODOLOGÍA	44
3.1 Método de investigación	44
3.2 Enfoque	45
3.3 Tipo de investigación	45
3.4 Diseño de la investigación	45
3.5 Población, muestra y unidades informantes	46
3.6 Categorías y subcategorías	48
3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	50
3.7.1. Técnicas	50
3.7.2 Instrumento	51
3.7.3 Descripción	52
3.7.4 Validación	53
3.7.5 Confiabilidad	54
3.8 Procesamiento y análisis de datos	55
3.9 Aspectos éticos	56
CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	57
4.1 Descripción de resultados cuantitativos	57
4.1.1 Niveles del desempeño laboral	57
4.1.2 Niveles de la subcategoría rendimiento	58
4.1.3 Niveles de la subcategoría competencias	60
4.1.4 Niveles de la subcategoría compromiso	62
4.2 Descripción de resultados cualitativos	64
4.2.1 Análisis del desempeño laboral	64
4.2.2 Análisis de la subcategoría rendimiento	65
4.2.3 Análisis de la subcategoría competencias	66
4.2.4 Análisis de la subcategoría compromiso	67

4.3 Diagnóstico mixto	68
4.4 Identificación de los factores de mayor relevancia	72
4.5 Propuesta	73
4.5.1 Priorización de los problemas	73
4.5.2 Consolidación del problema	74
4.5.3 Categoría solución (conceptualización)	74
4.5.4 Objetivo general y específicos de la propuesta	76
4.5.5 Impacto de la propuesta	82
4.5.6 Direccionalidad de la propuesta	83
4.5.7 Entregable 1	86
4.5.8 Entregable 2	87
4.5.9 Entregable 3	88
4.6 Discusión	89
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	94
5.1 Conclusiones	94
5.2 Recomendaciones	95
REFERENCIAS	96
ANEXOS	107
Anexo 1: Matriz de consistencia	107
Anexo 2: Evidencias de la propuesta	108
Anexo 3: Instrumento cuantitativo	148
Anexo 4: Instrumento cualitativo	150
Anexo 5: Fichas de validación de los instrumentos	152
Anexo 6: Fichas de validación de la propuesta	167
Anexo 7: Base de datos (instrumento cuantitativo)	171
Anexo 8: Transcripción de las entrevistas	172
Anexo 9: Pantallazos del Atlas.ti	190

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Matriz de categorización del desempeño laboral	49
Tabla 2. Matriz de categorización de las estrategias de gestión	49
Tabla 3. Expertos que validaron el instrumento	53
Tabla 4. Expertos que validaron la propuesta	54
Tabla 5. Confiabilidad del cuestionario	54
Tabla 6. Frecuencias y porcentajes de los ítems sub categoría rendimiento	58
Tabla 7. Frecuencias y porcentajes de los ítems sub categoría competencias	60
Tabla 8. Frecuencias y porcentajes de los ítems sub categoría compromiso	62
Tabla 9. Pareto de la categoría desempeño laboral	72

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Pareto de la categoría desempeño laboral	57
Figura 2. Frecuencias y porcentajes de los ítems sub categoría rendimiento	58
Figura 3. Frecuencias y porcentajes de los ítems sub categoría competencias	60
Figura 4. Frecuencias y porcentajes de los ítems sub categoría compromiso	62
Figura 5. Análisis de la categoría desempeño laboral	64
Figura 6. Análisis cualitativo de la sub categoría rendimiento	65
Figura 7. Análisis cualitativo de la sub categoría competencias	66
Figura 8. Análisis cualitativo de la sub categoría compromiso	67

Índice de cuadros

	Pág.
Cuadro 1. Presupuesto de la implementación del objetivo 1	78
Cuadro 2. Presupuesto de la implementación del objetivo 2	80
Cuadro 3. Presupuesto de la implementación del objetivo 3	82
Cuadro 4. Matriz de direccionalidad de la propuesta del objetivo 1	83
Cuadro 5. Matriz de direccionalidad de la propuesta del objetivo 2	84
Cuadro 6. Matriz de direccionalidad de la propuesta del objetivo 3	85

Resumen

La presente investigación de título “Estrategias de gestión para la mejora del desempeño laboral en una empresa de distribución de alimentos, Lima, 2021” fue realizada con la finalidad de brindar una propuesta de solución mediante estrategias de mejora que promuevan el desarrollo del desempeño laboral.

Para el estudio se utilizó el sintagma holístico, con un enfoque mixto, de diseño explicativo secuencial, de nivel comprensivo, de tipo proyectivo, empleando el método inductivo, deductivo y analítico. La población estuvo conformada por todos los colaboradores de la empresa, siendo la muestra 60 colaboradores para la encuesta y 6 unidades informantes para la entrevista. Los instrumentos utilizados fueron el cuestionario conformado por 18 preguntas cerradas, empleando el diagrama de Pareto y el software IBM SPSS Statistics para el procesamiento de los datos cuantitativos recolectados, en paralelo se utilizó la guía de entrevista conformada por 10 preguntas abiertas para la entrevista, empleando el software Atlas.ti para el proceso de la información cualitativa. Posteriormente, se realizó la triangulación con todos los datos recolectados.

La investigación determinó que los problemas prioritarios que inciden en el desempeño laboral de la empresa de distribución de alimentos, siendo los siguientes: (a) ausencia de evaluaciones y programas de desempeño de los colaboradores; (b) carencia de liderazgo y deficiente cultura organizacional y (c) falta de programas de capacitación para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores. En consecuencia, la propuesta que se presenta es la de estrategias de gestión, la cual permite a la organización desarrollar acciones innovadoras que fomente la cohesión de su talento humano para buscar oportunidades, enfrenten desafíos y alcancen los objetivos de la empresa.

Palabras clave: desempeño laboral, rendimiento, competencias, compromiso, estrategias de gestión

O resumo

O presente inquérito de título "Estratégias de gestão para melhorar o desempenho laboral em uma empresa de distribuição de alimentos, Lima, 2021" foi realizada com a finalidade de apresentar uma proposta de solução mediante estratégias de melhoria que promovam o desenvolvimento do desempenho laboral.

Para o estudo foi utilizado o sintagma holístico, com uma abordagem mista, de desenho explicativo sequencial, de nível compreensivo, de tipo projetivo, empregando o método indutivo, dedutivo e analítico. A população foi formada por todos os colaboradores da empresa, sendo a amostra 60 colaboradores para a pesquisa e 6 unidades informantes para a entrevista. Os instrumentos utilizados foram o questionário formado por 18 perguntas fechadas, empregando o diagrama de Pareto e o software IBM SPSS Statistics para o processamento dos dados quantitativos recolhidos, em paralelo foi utilizado o guia de entrevista formado por 10 perguntas abertas para a entrevista, empregando o software Atlas.ti para o processo da informação qualitativa. Posteriormente, foi realizada a triangulação com todos os dados coletados.

O inquérito estabeleceu que os problemas prioritários que incidem no desempenho laboral da empresa de distribuição de alimentos, sendo os seguintes: (a) ausência de avaliações e programas de desempenho dos colaboradores; (b) falta de liderança e má cultura organizacional e (c) falta de programas de formação para melhorar o desempenho laboral dos colaboradores. Em consequência, a proposta que se apresenta é a de estratégias de gestão, a qual permite à organização desenvolver ações inovadoras que fomentem a coesão de seu talento humano para buscar oportunidades, enfrentem desafios e alcancem os objetivos da empresa.

Palavras-chave: desempenho laboral, rendimento, competências, compromisso, estratégias de gestão.

Introducción

Las estrategias de gestión son herramientas de transformación conducidas para que las empresas crezcan y se desarrollen en un mercado lleno de desafíos, siendo el talento humano pieza esencial para los procesos y ejecución de estos planes que impactarán en la organización, por ello es fundamental que las estrategias sean competitivas para estar alineadas a las demás empresas que también buscan desarrollarse en el mercado. Para definir buenas estrategias es imprescindible que se identifique las oportunidades, alinear las iniciativas y proyectarse a futuro.

El presente estudio de investigación se estructura de manera organizada y secuencial en cinco capítulos. El primer capítulo se inicia con el planteamiento del problema a nivel internacional, nacional y local, luego la formulación del problema general y específicos, así también los objetivos de la investigación, continuando con la justificación teórica, metodológica y práctica, continuando con la delimitación del estudio.

En el segundo capítulo, se realiza el marco teórico, mediante antecedentes del estudio siendo cinco a nivel internacional y cinco a nivel nacional, seguida de la fundamentación del estudio apoyada en bases teóricas y la conceptualización de las categorías, subcategorías e indicadores de la variable problema y la variable solución.

En el tercer capítulo se detalla la metodología de la investigación, plasmando el método, enfoque, tipo y diseño del trabajo de investigación, se presenta la población, muestra y unidades informantes del estudio, se detalla las variables, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, descripción de las fichas, luego se muestra la validación, confiabilidad, procesamiento de datos cualitativos y cuantitativos; y aspectos éticos aplicados en el estudio.

En el cuarto capítulo se revela los resultados, la triangulación de los datos cuantitativos y cualitativos, luego se presenta la propuesta, así como el objetivo general y específicos de la propuesta, direccionalidad y descripción de los entregables.

Concluyendo en el quinto capítulo, se presenta la conclusiones y recomendaciones respectivas del trabajo de investigación para la implementación de la propuesta.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

En los últimos años, el desempeño laboral está siendo sometido a procesos de evaluación con la finalidad de medir las competencias y las habilidades requeridas para cada puesto de trabajo, así como también están analizando otros factores relacionados a ello. De tal manera que, los beneficios del desempeño van más allá de las ganancias empresariales que se pueda tener, puesto que esto afecta en los niveles de vida de los colaboradores, la competitividad y en una mayor cohesión social como organización. El desempeño en las organizaciones deber ser vista como una estrategia integral de mejora continua que aporte competitividad a la organización y no que sea realizada como una obligación (Organización Internacional del Trabajo, 2014).

Por otro lado, España es el país que tiene largas jornadas laborales y un menor desempeño por hora. Ello se debe al tiempo que tardan los operarios en realizar las actividades que les corresponden, posicionándolos en un tercer puesto en paralelo con el resto de los países que se encuentran en la Unión Europea. Entre los componentes que afectan el desempeño laboral en las empresas, se mencionaron: tener largas conversaciones con los compañeros de trabajo, navegar en internet, hacer pausas en las actividades encomendadas, entre otros; consumiendo hasta el 15% del tiempo de los trabajadores. Mientras que, los países como Holanda, Bélgica y Alemania, se encontraron entre los cuatro primeros países con menor jornada laboral y mayor desempeño por hora (Euroíndice Laboral IESE-Adecco, 2017).

En paralelo, se tiene que tener en cuenta que, para incrementar la participación de las organizaciones en el mercado a través del desempeño laboral, deben de realizar mejoras de rendimiento, contribuir a la formalización del empleo, cumplimiento con el salario mínimo y otras buenas prácticas laborales para optimizar el desempeño sus colaboradores como estrategia (Comisión Económica para América Latina y el Caribe y la Organización del Trabajo, 2016).

En el Perú, el desempeño laboral se ve afectado debido a la escasa calificación o evaluación de la misma, repercutiendo en el desenvolvimiento de las funciones asignadas, puesto que carecen de criterios y conocimientos para adaptarse al campo laboral y alinearse

a los requerimientos del puesto asignado. Reconocer el desempeño de los trabajadores promueve la competitividad laboral, porque se encuentran más involucrados con las actividades empresariales, sienten satisfacción por lo que están haciendo y se esfuerzan por alinearse y alcanzar las metas establecidas de la empresa. Por tanto, cuando los colaboradores con reconocidos por la organización se sienten más satisfechos y motivados, contribuyendo a la mejora interna (Consejo Nacional de Trabajo y Promoción de Empleo, 2016 y Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2016).

En el mismo contexto, la gestión del desempeño genera gran valor en las empresas, pues permite desarrollar capacidades y crecimiento de los trabajadores. Por ello, la instauración de un modelo de gestión humana promueve la calificación del personal por competencias y objetivos establecidos, ello es de gran utilidad para hacer un seguimiento minucioso del desempeño del personal (Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado, 2020).

Por último, la empresa privada de distribución de productos de consumo masivo ha logrado crecer en el rubro con proveedores claves para la cobertura del mercado y una fuerte cartera de clientes que viene en aumento; sin embargo, la problemática que aqueja en relación al desempeño laboral es la falta de colaboradores que supervisen y controlen las actividades designadas y cumplimiento de objetivos por cada área. Por otro lado, se encuentra la ausencia de protocolos, normas y establecimiento de funciones para cada área. También existe falta de liderazgo y comunicación de manera horizontal entre todo el personal de las distintas áreas, impidiendo identificar los puntos débiles de las funciones de los colaboradores dentro de las distintas áreas. Asimismo, no existe control en los procesos logísticos como: la falta de documentación interna en la recepción de mercadería y carencia en el manejo de los inventarios.

Por ende, a través del presente trabajo de investigación se propone elaborar un plan de gestión de organización para que mejore del desempeño laboral de los trabajadores de todas las áreas en la empresa de distribución, brindando así herramientas adecuadas que permitan evaluar las funciones a desempeñar, desarrollar las habilidades, programar capacitaciones, entre otros para optimizar el potencial de los colaboradores dentro de la organización.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cómo mejorar el desempeño laboral en la empresa de distribución de alimentos, Lima 2021?

1.2.2 Problemas específicos

¿Cuál es la situación del desempeño laboral en la empresa de distribución de alimentos, Lima 2021?

¿Cuáles son los factores de mayor incidencia en el desempeño laboral en la empresa de distribución de alimentos, Lima 2021?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Proponer estrategias de gestión para mejorar el desempeño laboral en la empresa de distribución de alimentos, Lima 2021.

1.3.2 Objetivos específicos

Diagnosticar la situación del desempeño laboral en la empresa de distribución de alimentos, Lima 2021.

Identificar los factores de mayor incidencia en el desempeño laboral en la empresa de distribución alimentos, Lima 2021.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Teórica

Las teorías que sustentaron el trabajo de investigación son: (a) la teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo; porque menciona la relevancia del grupo humano en las organizaciones y que las conductas del trabajador están relacionadas a la pertenencia de un grupo para desarrollarse, esta teoría se enfoca en que los colaboradores se adapten y se sientan estables, mejoren sus condiciones y generen cambios que contribuyan con un verdadero desarrollo a nivel organizacional. También, se cuenta con (b) la teoría clásica de la administración de Fayol, porque sustenta en que la parte administrativa cumple un rol

esencial, porque se encarga de dividir y delegar las funciones de las áreas de manera equitativa; lograr una sincronización de todos los elementos de las áreas de la empresa y mejorar las condiciones para el trabajo. Asimismo, se encarga de generar estrategias para aumentar el rendimiento de los trabajadores; desarrollar un mejor método que posibilite al personal a llevar a cabo sus actividades en el mínimo tiempo posible. Luego, (c) la teoría clásica de la sistemas de Von, menciona que las instituciones son unidades creadas por partes relacionadas entre sí que forman un grupo y que tiene una correspondencia recíproca con el entorno, puesto que cada parte afecta el todo o viceversa que generan sinergias para el cumplimiento de objetivos, también emplea la metodología de la cibernética, el análisis de redes, diagramas de bloques, flujogramas, entre otros, para encontrar la relación causa-efecto y así poder realizar ajustes sistemáticos continuos tratando de alcanzar un objetivo.

También, se consideró para la categoría solución (d) la teoría de la innovación tecnológica de Frenberg, menciona que apoyarse en la tecnología para impulsar cambios en los procesos de trabajo, colaboradores y otros componentes permite a las empresas al desarrollo de conceptos e ideas innovadoras que generan ventajas competitivas, estos cambios implican en la adopción de técnicas, nuevas formas de organización. procedimientos, entre otros a través de la tecnología. Por otro lado (e) la teoría de administración por objetivos (APO) de Drucker consiste en el direccionamiento de esfuerzos a través de la planeación y control, con la finalidad de reconocer el estado en el que se encuentra la organización y lo que se quiere lograr, definiendo las áreas responsables y los resultados que se esperan. Por último, (f) la teoría disruptiva de Christensen, menciona que interrumpir y redefinir los procesos normales de cada fase de la empresa con la innovación logra que puedan ser competitivos y a la vez adaptables a cambios para mantener a la organización en el mercado. Siendo importante que las organizaciones tengan propósitos sólidos porque esto lograra un avance significativo.

1.4.2 Metodológica

La justificación de la presente investigación radicó en el sintagma holístico que permitió examinar datos tanto cualitativos como cuantitativo, en base a un enfoque mixto-proyectivo, este método brindó un panorama integral de la realidad permitiendo obtener información más precisa y detallada acerca de la categoría problema. Se usaron técnicas e instrumentos cuantitativos y cualitativos como: el cuestionario, de preguntas cerradas que

estuvieron canalizadas a todos los colaboradores que conforman la organización, y las entrevistas se realizaron a determinados colaboradores puesto que brindaron información más profunda acerca de la variable de estudio en la organización. Ambos instrumentos ayudaron a cuantificar el desempeño laboral para que se obtenga información más precisa y detallada acerca de la problemática., y luego se aplicó la triangulación de todos los datos para utilizar las fortalezas de ambos métodos y minimizar las debilidades.

1.4.3 Práctica

El desempeño laboral es de gran importancia en las distintas organizaciones, porque ellos se encuentran involucrados con las actividades diarias y se esfuerzan por alinearse y cumplir con las metas de la empresa. Al brindarle las herramientas necesarias incrementará su desarrollo técnico y profesional, que se verán reflejados en el alcance de los objetivos organizacionales. Los resultados permitieron a la organización analizar los elementos que afectan la mejora del desempeño de los trabajadores en la empresa y se propuso estrategias que contribuyan a resolver y mejorar la situación empresarial. La información fue conseguida utilizando las técnicas e instrumentos en conjunto con los parámetros de la investigación holística y se brindaron soluciones positivas respecto al desempeño de los trabajadores en las áreas de la empresa de distribución. La finalidad que tuvo el presente trabajo de investigación fue construir estrategias de gestión para mejora del desempeño que ayude a la empresa a disminuir y eliminar las diversas causales que están afectando a la problemática existente.

1.5 Limitaciones de la investigación

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo en los meses de Agosto a Diciembre del presente año 2021, requiriendo dicho tiempo para la recolección de datos e información esenciales para el desarrollo de estrategias de gestión a través de planes de mejora que mejoren el desempeño de los colaboradores en una empresa de distribución de alimentos, situada en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, Perú. En paralelo, para el estudio se recolectó información mediante fuentes de primarias y secundarias como libros, tesis, artículos, revistas, entre otros; y los colaboradores de la empresa otorgaron la información necesaria a través de: reportes, documentación interna, módulos del sistema, y participaron en las encuestas online que se realizó, así como las entrevistas respectivamente.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes internacionales

En Guatemala, Rojas (2018) realizó una investigación sobre capacitación y desempeño de los trabajadores en una empresa. El objetivo del estudio fue establecer la relación entre las capacitaciones y el desempeño de los colaboradores; el estudio fue de tipo cuantitativo de diseño descriptivo, ya que se quiere estudiar los factores que afectan al personal para su desempeño, con una población de 36 colaboradores siendo parte de la muestra en su totalidad; empleo las técnicas de encuestas, fichas, para la recolección de información; obteniendo como resultado que, las capacitaciones no alcanzan con las expectativas de los colaboradores, porque no se cumple con un plan de capacitación adecuado para la empresa, así como tampoco se cuenta con encargados para desempeñar dicha actividad. Se concluyó que, hay relación entre la capacitación y el desempeño de los colaboradores por lo que la empresa debe de implementar capacitaciones para el crecimiento personal de sus trabajadores dentro de la organización.

En Colombia, Herrera (2018) desarrolló una investigación sobre el mejoramiento de los procedimientos logístico de gestión de almacenes. El objetivo de la investigación fue mejorar el proceso logístico en los almacenes mediante herramientas que reduzcan el tiempo de localización de inventarios en dicha área. La investigación lo llevó a cabo mediante un método cuantitativo. Se utilizó el estudio de tiempos, técnica que permite registrar los ritmos de trabajo a tareas definidas, aplicó métodos estadísticos para obtener un nivel de confianza aceptable en el estudio, se calculó una muestra de 40 trabajadores, se utilizó entrevistas, cursograma analítico, diagramas de flujo y recorrido para la recopilación de información. Se obtuvo como resultado que, hay actividades como los desplazamientos que se repiten causado por el mal diseño de los procedimientos, así como también falta de capacitación para los trabajadores. Se concluyó que la instauración de un sistema de gestión de almacenes permite unificar las actividades para el óptimo cumplimiento de las funciones de los trabajadores y un mayor control en el nivel de las existencias.

En Ecuador, Guevara (2016) efectuó un estudio sobre los elementos determinantes en el desempeño laboral en una empresa. La finalidad del estudio fue establecer los factores

que están asociados al desempeño de los trabajadores; la investigación se realizó a través un método cualitativo y cuantitativo, con un tipo de investigación descriptivo-explicativo, teniendo como muestra a 53 colaboradores; utilizó técnicas de entrevistas y test DACUM para la obtención de datos. Se obtuvo como resultado que, el modelo de test aplicados identificó que la falta el trabajo en equipo, la desmotivación y la falta de programación de capacitaciones están afectando a la organización. Se concluyó que, la para lograr un buen desempeño laboral la empresa debe de aplicar un diseño de gestión de procesos que permita que los colaboradores sigan procedimientos establecidos para optimizar el desempeño.

En México, Martínez (2016) realizó una investigación sobre reingeniería en el almacén de una empresa. El objetivo de la investigación fue mejorar los procesos y procedimientos a través de técnicas de administración y reingeniería en el almacén; el estudio se desarrolló bajo un método mixto, usó para la investigación una población total conformado por 12 empleados; utilizo las técnicas de entrevistas, encuestas, diagramas como: Pareto, recorrido y analítico, para la obtención de los datos. Obteniendo como resultado que, el departamento de almacén presenta puntos críticos desde el almacenamiento hasta los procesos operativos; asimismo la distribución del almacén no se adecua a las necesidades para ejecutar las actividades. Se concluyó que, el departamento de almacén requiere una implementación de reingeniería para optimizar el desempeño de los trabajadores y se alcance una buena gestión de almacén.

En Ecuador, Aguilar y Ortiz (2016) desarrolló un estudio sobre los incentivos laborales y la afectación en el las funciones de los trabajadores. El objetivo del estudio fue establecer el dominio que producen los incentivos en las actividades de los colaboradores; la investigación se desarrolló a través del enfoque cualitativo y un tipo de investigación exploratoria, ya que comienza identificando el problema y en el desarrollo se vuelve descriptiva. Se toma la población en su totalidad conformada por 13 trabajadores, se utilizó la observación y medición expresadas estadísticamente, entrevistas y encuestas para la recolección de datos. Se obtuvo como resultado el nivel de rendimiento determina los tipos de incentivos laborales, mejorando el nivel de interés y motivación, desarrollando un sentido de responsabilidad de los trabajadores hacia la empresa. Se concluyó que, los incentivos deben de ser democráticos e incluir a todos los trabajadores y varias la entrega cada cierto tiempo, de esa manera se mantiene el entusiasmo e interés de los trabajadores.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Juarez y Palpa (2020) realizaron la tesis sobre el desempeño laboral y el impacto en el área de almacén de una empresa, teniendo como objetivo demostrar cómo influye el desempeño la administración de almacén de la empresa. El estudio lo realizó mediante un enfoque cuantitativo, ya que se recolecta y analiza datos para fijar con exactitud modelos de comportamiento de la población; con un tipo de investigación descriptivo, porque se detalló los antecedentes, importancia e influencia entre las variables y un diseño de investigación no experimental, se utilizó las encuestas para la obtención de la información. Se obtuvo como resultado que el desempeño laboral influye en la gestión de almacén, si aumenta el nivel de desempeño laboral mejora las actividades dentro del área de almacén. Esta investigación concluyó que, para aumentar el desempeño de las actividades que desarrollan los trabajadores los jefes deben de dar charlas programadas para orientar y capacitar las funciones a desempeñar dentro del área. Asimismo, se debe de complementar con capacitaciones motivacionales que ayuden al crecimiento personal, ya que ello se refleja en el desenvolvimiento de los trabajadores en la empresa.

Cabrera (2020) efectuó la tesis sobre la motivación y el desempeño laboral de una empresa distribuidora. El objetivo fue establecer la relación que existe entre la motivación y el desempeño de las funciones de los trabajadores de una empresa dedicada al rubro de la distribución. La investigación se realizó mediante un enfoque mixto con un tipo de investigación aplicada, porque relaciona las variables a un grupo determinado o población; con un diseño de tipo no experimental, porque se basa en contextos existentes, tuvo como población y muestra al total de sus trabajadores que fueron 90; se utilizó encuestas y entrevistas tanto al personal como a la parte administrativa para la obtención de datos. El estudio tuvo como resultado que a medida que se incrementa la motivación también lo hace el desempeño, en el mismo contexto la motivación enfocada solo a la recompensa puede afectar negativamente a la organización, ya que los trabajadores solo se apuntarían a obtener lo material y no se alinearían a los objetivos de la empresa. Se concluyó que, la motivación y el desempeño laboral permiten un mejor trabajo en equipo, la comunicación se vuelve más factible y apoya al logro de los objetivos, siendo importante la realización de una evaluación de desempeño para medir el rendimiento de los trabajadores y contribuir a la eficiencia de los mismos.

Ayala y Bustamante (2019) desarrollaron un estudio sobre el compromiso organizacional y las funciones laborales de los colaboradores de una empresa. El estudio tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el compromiso organizacional y las funciones laborales de los colaboradores. El estudio lo realizó mediante un método cuantitativo, teniendo como tipo la investigación exploratoria, descriptiva y explicativa, ya que se obtuvo un mejor panorama del tema a investigar; con diseño de estudio no experimental porque no se altera ninguna de las variables a estudiar; la población y muestra fue utilizada en su totalidad, siendo 31 colaboradores que participaron en la investigación; se utilizó encuestas para la recolección de información, que luego fueron tabuladas y presentados en cuadros estadísticos. Se obtuvo como resultado que la falta de compromiso afecta en el desenvolvimiento laboral de los trabajadores; ello a que no existe un vínculo afectivo hacia la empresa, no hay un buen clima laboral y falta de capacitaciones para el desarrollo técnico de los trabajadores. Se concluyó que, para cuidar el capital humano se debe de fomentar e integrar un sistema de identificación y desarrollo de los trabajadores de manera continua, para que el desempeño laboral sea eficaz y sea beneficioso para la organización. Asimismo, se debe de implementar capacitaciones integrando todas las áreas de manera que, los trabajadores de la organización se sientan parte del ambiente en que desarrollan sus funciones.

Silva (2019) elaboró la tesis sobre el desempeño laboral de los colaboradores de distribución Lima 2019, la investigación tuvo el objetivo determinar el desempeño laboral en las dimensiones de competencia y trabajo en equipo. El estudio lo realizó mediante un tipo de investigación descriptiva no experimental, ya que describió la problemática que existe a través de las variables para posteriormente analizarlos; no se determinó muestra porque se utilizó la totalidad de la población sujeta de 40 colaboradores. Se utilizó encuestas y cuestionarios para la recolección de los datos, obteniendo como resultado que, concurre una comunicación ineficiente y poca participación en equipo en la empresa de distribución. Se concluyó que, no existe un buen desempeño laboral, que el trabajo en conjunto y el compromiso son los factores que afectan a la problemática.

Livias (2017) realizó un estudio sobre la motivación y el desempeño del personal en el área logística de una empresa de distribución. El objetivo de la investigación fue medir la relación que incide en la motivación de los operarios al desarrollar sus actividades en el área

mencionada. El estudio se realizó mediante un tipo de diseño de investigación correlacional-transversal, porque que busca determinar la relación entre las categorías mediante la muestra, se determinó para el estudio una muestra de 18 trabajadores del área logística, se utilizó encuestas y entrevistas para la recolección de información. El estudio tuvo el siguiente resultado: existe estadísticamente la relación entre motivación y desempeño del personal de manera significativa. Se concluyó que, se debe propiciar una correcta motivación en la organización con la finalidad de que los colaboradores se sientan valorados con las funciones que realiza y consoliden su compromiso con la empresa para el crecimiento en conjunto.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Desempeño laboral

En el presente trabajo de investigación la categoría problema que se determinó fue el desempeño laboral, la misma que se fundamentó en las siguientes teorías:

La teoría de las relaciones humanas avalada por Mayo, Owen y Lewin sustentan que esta teoría es una de las más enfocadas y relacionadas a la psicología de las organizaciones, la cual se basa en la importancia del grupo humano que labora en las organizaciones. Las conductas del trabajador están relacionadas a la pertenencia de un grupo para desarrollarse, es por ello que esta teoría está enfocada en que el grupo humano se adapte y se sienta estable con las personas que lideran el grupo de trabajo y todos los factores influyen al desarrollo o rendimiento que generen los mismos; por otro lado centra su atención en las condiciones laborales en las que se encuentra cada trabajador y orienta sus ideas en el bienestar de los colaboradores para mejorar dichas condiciones y generar cambios que contribuyan con un verdadero desarrollo a nivel organizacional; también se resalta el trabajo en equipo y las técnicas para mejorar la comunicación entre los mismos; porque es una de las fuerzas importantes que favorecen la cohesión y la cooperación dentro de la organización. También, resalta que el elemento central es el liderazgo desde la parte administrativa y los cambios que estos deben de realizar para abordar los problemas de manera rápida y correcta. En ese sentido esta teoría resalta que entender y orientar al factor humano en sus funciones a través de distintos métodos o estrategias permitirá un mejor desempeño laboral y un ambiente favorable en la cual se sientan satisfechos para alcanzar sus metas (Ramos y Triana, 2007; Bueno, Ramos y Berrelleza, 2018 y Hernández, 2011).

La teoría clásica de la administración respaldada por Fayol, Taylor y Moller, y Gilbreth sustentan que esta teoría cumple un papel fundamental, puesto que se encarga de dividir y delegar las funciones o actividades entre todas las áreas de manera equitativa. Sostiene que la aplicación de la planificación, coordinación, organización y control logran una gran eficiencia en la empresa. Asimismo, con un desarrollo correcto de los métodos se logran una sincronización de todos los elementos en las distintas áreas de la empresa; mejores situaciones posibles para el desenvolvimiento y la formación a los trabajadores. Todo ello aumenta el rendimiento de los trabajadores, combatiendo así una serie de dificultades como el mal manejo del personal y de los recursos brindados para cada área determinada. También es importante analizar la comprensión del factor humano y el conocimiento de los materiales, herramientas e instalaciones, con ello se busca desarrollar mejores procedimientos de trabajo que permita al personal realizar las actividades laborales en el mínimo tiempo, con facilidad y satisfacción, luego ser registrados en la lista de datos de los trabajadores para que se tenga un historial de méritos de los mismos. Por ello, la teoría clásica de la administración sostiene que la organización debe de supervisar las tareas distribuidas de manera que los objetivos o metas puedan ser alcanzados (Fayol, 1987; Hernández, 2011 y Taylor, 1969).

La teoría de sistemas planteada por Von, Bernal y Johansen quienes sustentan que hace referencia a que las instituciones o las organizaciones son como unidades creadas por partes relacionadas entre sí, que forman un grupo y que tiene una correspondencia recíproca con el entorno, puesto que cada parte afecta el todo o viceversa, generando sinergias para el cumplimiento de los objetivos determinados previamente; por otro lado, la retroalimentación que se obtiene de la relación entre un conjunto de partes coordinadas en la empresa y sus interacciones permite obtener información y comprender sus comportamientos para conseguir las metas establecidas de la empresa de la mano con el factor humano, y así también generar mejoras frente a puntos críticos; también emplea la metodología de la cibernética, el estudio de redes, diagramas de bloques y flujogramas, entre otros; para encontrar la relación causa-efecto y así poder realizar ajustes sistemáticos continuos tratando de alcanzar objetivos determinados. En conclusión, la teoría de sistemas sostiene que la organización es uno solo y que la reacción de todas sus partes en conjunto con los ajustes en los sistemas se potenciará y mejorará el desempeño laboral (Bernal, 2007; Johansen, 1993 y Von, 1986).

En la presente investigación, el desempeño laboral fue conceptualizado por los siguientes:

El desempeño laboral es aquel valor que se brinda a la empresa a través de las actividades o funciones asignadas, en un determinado espacio y tiempo, porque todas las acciones que realizan los trabajadores en las distintas áreas inciden en el logro de los objetivos determinados por parte de la organización y fortalecen su desempeño en las distintas actividades, siendo de gran beneficio para la empresa, por ello se debe capacitar a la fuerza de trabajo, para desarrollar y mejorar las habilidades; ya que estos están directamente relacionados al avance de la organización (Chiavenato, 2007).

Las características que conforman el desempeño de los trabajadores son los siguientes: los conocimientos previos, habilidades adquiridas con el tiempo y capacidades, y todo en su conjunto es lo que se espera que cada uno de los trabajadores demuestren en el campo laboral. En el mismo contexto, la empresa también debe de proporcionar claves que promuevan el mejor desempeño de los trabajadores: mejorando el ambiente laboral, coordinando y comunicando de manera adecuada las actividades que se va a desarrollar, y aumentando la motivación de los empleados. Lo que se pretende con el desempeño del personal dentro de las distintas áreas de la empresa es que contribuyan al crecimiento organizacional y al desarrollo técnico-profesional de los colaboradores (Mondy, 2010; Palaci, 2005).

El desempeño de cada colaborador debe de ser evaluado, pues esto permite conocer la forma en la que cada personal se desenvuelve, verificar si llegan a las metas u objetivos establecidos y conocer si existen problemas en el ambiente de trabajo. Las organizaciones deben de implementar un método de evaluación para medir los niveles del desempeño laboral, esto permite analizar de manera eficaz los logros que va alcanzando el factor humano, así como los puntos críticos que se debe mejorar mediante planes de desarrollo y programas de capacitación. El desempeño laboral, determina las estrategias o acciones que se deben de realizar para el alcance de los objetivos organizacionales, es por ello que los procedimientos realizables deben de estar gestionados a través de una evaluación periódica para medir el trabajo y los resultados de cada colaborador y aplicar métodos que mejoren la eficacia de las actividades que desempeñan (Mondy y Noe, 2005).

En las organizaciones, el desempeño del personal es el desarrollo de tareas y funciones del personal en relación a los objetivos establecidos. Por lo cual debe de existir un seguimiento a la fuerza de trabajo en sus labores, para verificar si se llega a la meta establecida, de esta manera se puede conocer aquellos puntos críticos dentro del ambiente de trabajo, es decir debe de existir una revisión estructurada de las actividades que realizan los colaboradores en periodos determinados, para medir de manera objetiva e integral en el comportamiento laboral, competencias y rendimiento en las distintas áreas. El objetivo principal es mejorar el desempeño de la organización a través de distintos métodos de evaluación a cada uno de los colaboradores en relación a las funciones asignadas (Werther y Davis, 2008).

En la presente investigación, el desempeño laboral fue determinado por tres subcategorías, las cuales son:

El rendimiento es el conjunto de comportamientos que son relevantes para los objetivos de la empresa, mientras no se alcance la gente se siente insatisfecha y se esfuerza más por conseguirla, se sostiene que, la forma en la que trata y administra la organización de las personas es una pieza fundamental para el alcance del éxito y la competitividad. También se afirma que es una serie de comportamientos notables en la empresa y que se incrementa de acuerdo a las metas que se tracen los trabajadores, puesto que estas permiten distinguir el nivel en la que se desenvuelven los trabajadores en las actividades, además esta conducta influye en el crecimiento de las empresas, por ello se debe implementar de técnicas que les permita desarrollar sus competencias. El rendimiento laboral permite a la organización ubicar a los colaboradores en los puestos que se adecuan mucho más a su perfil, mejorar la coordinación entre todas las áreas y hacer frente a los problemas relacionados al rendimiento que puedan surgir en la empresa para obtener mejores resultados (Crespo, 2009; Gabini, 2018; Chiavenato citado en Dávila y Flores, 2018).

Las competencias son una serie de conductas que algunas personas tienen en mayor medida que otras y que las convierten en más eficaces. Este conjunto de caracteres y conocimientos adquiridos por los años o innatos, las definen para una cierta actividad o puesto a requerir. Los procesos de gestión de conocimiento permiten desarrollar competencias formando un aprendizaje organizacional para cubrir las necesidades actuales

y futuras. También son conjunto de conocimientos adquiridos que en campo laboral está relacionada al desarrollo de las funciones asignadas y la empresa ayuda a desarrollar aquellas habilidades que permitan a las personas a ser eficientes dentro de la empresa. Estos atributos refuerzan las acciones de los colaboradores haciéndolas efectivas en las distintas áreas asignadas por la organización. Para las organizaciones, las competencias son importantes, porque determina las habilidades y conocimientos que posee cada colaborador, visualiza la forma en la que se desenvuelve con los demás colaboradores de las diferentes áreas y su responsabilidad en el desempeño en las funciones laborales, porque lo que busca la organización es contar con un personal altamente competitivo que pueda ayudar al éxito empresarial (Ernst y Young citado en Camejo, 2008; Charria, Sarsosa, Uribe, López y Arenas, 2011; Del Canto, 2011).

El compromiso laboral se reconoce en las organizaciones como el nexo de lealtad o membresía por el cual el colaborador desea pertenecer, permanecer y desarrollarse en la empresa, en el mismo contexto es un sentimiento que si es ignorado, no existe compromiso por parte de ellos y las actividades se ejecutan de una forma monótona y automática, sin alguna motivación. Asimismo, se debe de resaltar que el clima organizacional ayuda a estimular el empeño de cada uno de los trabajadores hacia el buen funcionamiento organizacional en sus distintas áreas. También, es el grado de identificación que sienten los colaboradores hacia la empresa, ello hace que se involucren con los objetivos de la organización, buscando un beneficio en conjunto, y que está relacionado a la motivación y al clima organizacional, porque de esta manera los trabajadores realizaran sus actividades de manera eficaz, con buena actitud y más ilusión, en un ambiente cómodo para ellos. El compromiso dentro de la organización es fundamental porque ayuda a lograr mejores resultados, debido a que el factor humano se alinea a un solo camino, se involucra mucho más en los objetivos empresariales, realiza un esfuerzo mayor y se interrelacionan para trabajar en equipo (Peralta, Santofimio y Segura, 2007; Chiavenato, 2006; Chávez, Peña, Díaz y Sánchez, 2016).

En la presente investigación, el desempeño laboral fue determinado por nueve indicadores, los cuales son:

La eficiencia mide la capacidad de la persona de utilizar los recursos que tiene para lograr lo que se desea o lo que se espera, por ello que esta capacidad es muy apreciada dentro de las organizaciones, visto que en ocasiones se tienen los recursos limitados y situaciones complejas, y las empresas buscan los colaboradores que alcancen las metas u objetivos que se les proponga utilizando todos los recursos al alcance. Las organizaciones se enfocan en que todos los colaboradores de los distintos puestos y áreas sean eficaces, optimicen los recursos y la calidad del trabajo, para mejorar la eficiencia mediante técnicas de motivación. La eficiencia en los trabajadores se mejora mediante la correcta comunicación en equipo, pues una buena comunicación permite optimizar las tareas dentro del lugar de trabajo. Asimismo, se debe de fijar metas y objetivos alcanzables, porque esto motiva a los trabajadores a querer alcanzarlos haciendo uso de los recursos que se tienen disponibles en las organizaciones (Andrade citado en Calvo, Pelegrín y Gil, 2018).

El cumplimiento se define a la acción de ejecutar de manera correcta un orden o un acuerdo con terceros en el plazo establecido y con los parámetros determinados, en caso que no se cumpla con lo establecido la persona es sancionada y trae consigo consecuencias negativas para la empresa, afectando a la imagen y a los valores que la organización posee. En relación al personal de la empresa, se refiere a la conducta de los trabajadores y su adecuación a las actividades en entorno laboral, pues todas sus tareas asignadas deben de realizarse conforme a lo establecido previamente. Asimismo, es necesario ajustar la forma en que se trata la información entre las áreas y el desempeño de los trabajadores a diario con la finalidad de conseguir un nivel de cumplimiento excelente. La empresa que promueva el cumplimiento dentro del factor humano demuestra que todas las áreas dominan los procedimientos, existe transparencia y madurez administrativa (Robles, 2016).

Los incentivos son aquellos beneficios que se otorgan a los trabajadores por su rendimiento, desempeño o por alcanzar alguna meta establecida; este incentivo no hace distinción de los años que lleven laborando los colaboradores en la organización y este mecanismo es utilizado para motivar a los trabajadores a que mejoren en ciertas tareas o funciones y al logro de los objetivos establecidos. Los incentivos son herramientas influyentes para impulsar el rendimiento, desempeño y entrega de los trabajadores, la cual debe de ser aplicada de manera adecuada en las organizaciones mediante un programa orientado a estimular el desempeño de las actividades designadas. Existen varias técnicas de

incentivos de las cuales se pueden crear combinaciones o elegir alguna que se adapte a lo que requiere cada organización, entre ellas se encuentran: las comisiones, reconocimiento, capacitación, ambiente, entre otros (García, 2008).

Las habilidades, porque es la capacidad que posee cada persona para realizar las actividades o tareas, es decir es un conjunto de cualidades, destrezas o aptitudes, siendo indispensables dentro del campo laboral, pues crea, innova y aumenta la capacidad competitiva de la organización. Es realizar una acción de una determinada manera para lograr ciertos objetivos trazados, el uso de estas habilidades ayuda al personal a desarrollarse dentro del área laboral. Para fortalecer las habilidades la organización debe de brindar capacitación continua, crear equipos de trabajo, rotación de puestos, entre otros. (Portillo, 2017).

La actitud es la disposición de la persona para responder frente a los distintos escenarios que se le puede presentar, que lo va a conducir a un comportamiento en particular, estas actitudes en la empresa son evaluadas y permiten conocer la disposición de los empleados para realizar o solucionar las cosas, marcando la diferencia de uno a otro. Para desarrollar una buena actitud en el ámbito laboral se debe anticiparse a los cambios, mantener una sana relación con los compañeros de las áreas, marcar metas y objetivos, resolver los conflictos de manera asertiva y entender el sentido del desempeño de las funciones que realizan dentro de la organización (Escalante, Repetto y Mattinello, 2012).

El conocimiento es toda información que posee cada persona de manera distinta, que es recolectada a través de la experiencia y del aprendizaje a lo largo de los años; siendo un proceso que no acaba; a través de ello se puede comprender la realidad de una manera distinta y tomar decisiones acertadas, las organizaciones en la actualidad fomentan la adquisición de conocimientos para alcanzar mayores niveles de desarrollo en todo el personal. En el ámbito laboral, el conocimiento es fundamental para el desempeño porque la importancia radica en la capacidad de dar valor agregado en las funciones designadas. Asimismo, si la organización promueve el intercambio de conocimientos mediante programas de capacitación, se mejora: los procedimientos, la comunicación horizontal interna e incrementa la habilidad de innovar (Flores, 2005).

La satisfacción, porque es un estado de bienestar y conformidad de una persona debido al cumplimiento de sus expectativas, dentro del campo laboral se entiende cuando un trabajador se siente contento, cómodo y motivado con su trabajo, es decir encuentra un equilibrio entre su vida y el área laboral, un colaborador satisfecho es importante en una empresa, puesto que contribuirá al crecimiento personal y de la organización (Sancho, 1998).

Entre los factores relacionados a la satisfacción en la organización se encuentran: la compensación y beneficios laborales, siendo uno de los mayores factores; la armonía entre el área laboral y la parte personal; reconocimiento por el logro de objetivos o buen desempeño; seguridad laboral, es decir tener el trabajo estable; y crecimiento profesional. La empresa debe garantizar una buena y correcta descripción del trabajo, ofrecer recursos necesarios para las funciones y además debe de brindar oportunidades a todos los colaboradores para que aprenda y crezca dentro de la empresa (Cortes, 2015).

La motivación, por ser un conjunto de intereses, propósitos, impulsos y aspiraciones que mueven a las personas a realizar determinadas acciones para lograr aquello que se propone, también se puede decir que es conjunto de esfuerzos del factor humano hacia las actividades que desempeñan para alcanzar una meta. Entre los factores que intervienen se encuentran: los puestos de trabajo acorde al desenvolvimiento de los trabajadores; capacidad de decisión respecto a las funciones designadas; ambiente de trabajo y condiciones laborales entre ellas salarios, horarios e incentivos. La motivación influye en todas las áreas porque tener trabajadores motivados dentro de una organización es un factor clave para que se obtenga mejores resultados dentro de los objetivos de la empresa (Castilla, 2010).

Existen distintas técnicas que impulsan la motivación en los trabajadores de una organización entre ellas se encuentran: una correcta política de incentivos que valore las metas a las que llegan los colaboradores; crecimiento laboral porque permite al trabajador desenvolverse para obtener o postular a distintos puestos; asignación correcta de funciones de acuerdo al perfil de cada trabajador; y comunicación asertiva, fluida y comfortable en el ambiente laboral (Robles, 2014).

El sentido de pertenencia, debido a que es identificarse o formar parte de algo, este sentimiento hace que las personas desarrollen sus capacidades, trabajen en equipo y

aumenten el desempeño; en una organización fortalecer este sentido de pertenencia crea un vínculo entre empresa y trabajadores, esto ayuda a tener un buen ambiente laboral y aumenta el rendimiento del personal, haciendo que los objetivos de la organización sean tomados como suyos. Asimismo, es esencial que el factor humano tenga un sentimiento permanente de participación porque de esta manera se sienten valorados, participes en cualquier actividad que se realice y son conscientes que el rol que desempeñan es importante para la marcha correcta de la empresa. Para fortalecer el sentido de pertenencia se debe construir las relaciones de confianza, realizar reconocimientos los logros del personal, orientar a los colaboradores en las dificultades que puedan tener en las labores y fortalecer la comunicación para que el personal comparta sus ideas o sugerencias (Hagerty et al. citado en Canales y Peña, 2014).

2.2.2 Estrategias de gestión

En el presente trabajo de investigación la categoría solución que se determinó fue estrategias de gestión, la misma que se fundamentó en las siguientes teorías:

La teoría de la innovación tecnológica avalada por A. Frenberg, consiste en el apoyo de la tecnología para impulsar cambios en los procesos de trabajo, colaboradores, entre otros componentes de la empresa. La tecnología es un recurso organizacional que requiere una adecuada gestión que consiste en planificar, organizar y controlar los resultados con la finalidad de mejora. La innovación tecnológica se considera una de las teorías más importantes debidos a los cambios que están surgiendo en la actualidad a nivel empresarial, estos cambios implican en la adopción de técnicas, nuevas formas de organización, procedimientos, entre otros a través de la tecnología. Permite a las empresas al desarrollo de conceptos e ideas innovadoras que generan ventajas competitivas, además la contribución de la tecnología en las distintas áreas de la empresa como software, plataformas, aplicativos, entre otros, permiten elaborar nuevos procesos, seguimiento continua y reportes de los resultados obtenidos. Entre las características están la inversión tecnológica para implementar y mejorar los procesos; un equipo dispuesto a aportar ideas innovadoras; conocimientos tecnológicos, en relaciones a los recursos adquiridos para una óptima utilización y la competitividad, uno de los objetivos principales. La innovación tecnológica en la empresa va mucho más que la aplicación, requiere cambios organizacionales y a la vez

estrategias que soporten, siendo la estrategia, la toma de decisiones para guiar en el futuro camino de la organización (Tejada, 2019).

La teoría de administración por objetivos (APO) avalada por Peter F. Drucker consiste en el direccionamiento de esfuerzos a través de la planeación y control, con la finalidad de reconocer el estado en el que se encuentra la organización y lo que se quiere lograr, definiendo las áreas responsables y los resultados que se esperan. Es un método en la que se evalúa el rendimiento de los colaboradores a partir de metas determinadas previamente. Esta estrategia se basa en la administración por objetivos del factor humano por la cual se establecen acciones para alcanzar los objetivos. Esta teoría se basa en tres fases; en la primera se establecen los objetivos que se adecuen a las necesidades de la estrategia organizacional para que todas las áreas que la conforman persigan un mismo fin; en la segunda consiste en un seguimiento a partir de reuniones previamente programadas para apoyo y corrección de acciones que no alineen a los objetivos determinados y la tercera se encarga de realizar evaluaciones para distinguir aquellos objetivos y metas que se lograron, para la retroalimentación entre los distintos equipos de trabajo para la aprobación sugerencia de correcciones. La APO funciona como un enfoque democrático y participativo que permite nuevos esquemas de evaluación de desempeño. La aplicación de esta teoría brinda beneficios tanto individuales como grupales, entre ellos se encuentra: la mejora del desempeño de los colaboradores, por lo cual se debe monitorear la cobertura de los objetivos; la integración entre las diversas áreas mediante una estructura de objetivos de corto, mediano y largo plazo; el crecimiento profesional y técnico, repercutiendo de manera positiva en el rendimiento y las futuras tareas a las que estará sujeto el personal; al perseguir un determinado objetivo aprenden uno de otros, siendo los retos profesionales parte del sentido de pertenencia con la empresa y por último, mejora la comunicación entre los colaboradores, siendo fundamental para que la administración por objetivos obtenga resultados efectivos (Arriezu, 2019).

La teoría disruptiva avalado por Clayton M. Christensen, consiste en interrumpir y redefinir los procesos normales de cada fase de la empresa con la innovación, de manera que puedan ser competitivos y a la vez adaptables a cambios que permitan mantener a la organización en el mercado. Siendo importante que las organizaciones tengan propósitos sólidos porque esto lograra un avance significativo. Es cualquier proceso o acción que rompe

el estado cotidiano de la empresa, para aplicar esta teoría, depende de la situación o contexto en la que se encuentre la organización, porque se requiere tomar decisiones estratégicas distintas para hacer frente a los cambios que esto implica. Además, se deben de realizar estudios para que se determine las herramientas adecuadas para los procesos. Esta innovación requiere de planteamientos sólidos que comprendan el potencial de la tecnología, de deconstrucción de la realidad de la organización que se tiene actualmente y luego, una reconstrucción de la empresa a través de las herramientas digitales. La iniciativa innovadora refuerza los procesos, las actividades y la experiencia acumulada que tiene la organización en los distintos aspectos. Esta teoría disruptiva es de gran utilidad para empresas que se encuentre en un mercado cada vez más cambiante que deseen crecer en ella a través de un modelo de negocio innovador y adaptándose relativamente a la realidad digital (Velda, 2010).

La estrategia de gestión es un conjunto de procesos del talento humano para alcanzar metas y objetivos, es considerada como una forma de organización eficiente. Consiste en planificar y ejecutar estrategias competitivas para la creación de una estructura organizacional que permita lograr las estrategias con éxito, asimismo implementar políticas que conduzcan a los recursos al alcance de las metas y objetivos establecidos, con el propósito de desarrollar permanentemente estrategias que garanticen el crecimiento y permanencia de la organización. Las estrategias de gestión es resultado de un trabajo en equipo de la parte gerencial que sirve como guía para decisiones que se tomen en ellos distintos procesos o ámbitos de la empresa. Las estrategias que se ejecuten en la organización deben ser llevadas a cabo con integración de todas las áreas como gerencia, finanzas, operaciones, contabilidad, recursos humanos y demás que permitan desarrollar actividades que logren lograr los objetivos (Bernardes, 2010 y Romo y Márquez, 2014).

La estrategia es un proceso de transformación organizacional conducido para que una empresa prospere y se desarrolle en un ambiente lleno de desafíos externos. No obstante, la organización también debe de estar atento a su ambiente interno porque ello impactará en las estrategias organizacionales que se elijan para ejecutar. Las empresas últimamente están ligadas a la implementación y estrategias de gestión, por ello es fundamental comprender los procesos, ya que es primordial para cualquier tipo de organización al proponer estrategias competitivas para que se esté alineadas a las demás empresas que también buscar

desarrollarse en el mercado. También, se define como un conjunto de propósitos, metas, objetivos, políticas y planes para concretar una situación que se desea, considerando las oportunidades y recursos que se tienen en la organización, la implementación de las estrategias adecuadas es importante para que la empresa sea competitiva en el mercado, para definir buenas estrategias que no solo asuman y tomen el control del destino de la organización, es imprescindible que se identifique las oportunidades que se tenga, también alinear las iniciativas y pensar en el largo plazo (De Oliveira, 2018).

Las estrategias de gestión son herramientas direccionales que permite a la organización lograr sus objetivos a través de actividades designadas a las distintas áreas. Estos programas de acción necesitan de compromiso por parte de los colaboradores, así como también recursos que permita a la organización cumplir con establecido, con el propósito de alcanzar una dirección unificada. Las estrategias facilitan las técnicas y procedimientos que contribuyen a la interacción de la organización tanto interna como externa ayudando a lograr los objetivos organizacionales que mejoren el desenvolvimiento e interacción de la fuerza laboral. Existen distintos tipos de estrategias de gestión entre las más aplicadas se encuentran: la estrategia corporativa, que involucra decisiones que alcanzarán toda la organización, este tipo se encuentra la misión, visión y políticas para un adecuado desarrollo de la empresa; la estrategia competitiva, consiste en decisiones con la finalidad de mantener un buen posicionamiento ante su competencia; y la estrategia funcional que consiste en ofrecer un soporte operativo cada área de la organización (Takeshy, Paradela y Mello, 2015).

En las estrategias de gestión de una empresa, los colaboradores influyen de manera cuantitativa como cualitativa de acuerdo a las acciones que realicen, por lo tanto, las organizaciones deben de ejecutar estrategias que ayuden a mejorar el desempeño de sus colaboradores para el alcance de los objetivos y progreso del rendimiento, algunos de ellos son:

La planificación de recursos humanos es de gran apoyo la el alcance de los objetivos a mediano y largo plazo, para generar valor a la empresa a través de la planificación se debe de: definir los problemas en común que dificulta el logro de los objetivos y detectar problemas estructurales que a través del compromiso, motivación y modificación del

personal deben de ser resueltos por la organización. En la planeación es fundamental definir la cantidad y tipos de recursos para que luego se lleve a cabo las estrategias, algunos de esos recursos son dinero, instalaciones, equipo, materiales y personal. Siendo la última la menos desarrollada. Este tipo de planeación es uno de los procesos esenciales para el eficaz desarrollo de la gestión de los colaboradores de la organización, consistiendo en predecir las necesidades del personal y fijar procedimientos para cubrir dichas carencias (Schweiger, 1992).

La planificación de recursos humanos es una técnica que permite determinar la provisión y demanda del recurso humano en relación al perfil y cantidad necesarios para cada área, para que así se proceda con el reclutamiento, selección del personal, capacitación, entre otros procesos, con la finalidad de tener el talento humano necesario para de acciones que logren el alcance de los objetivos organizacionales. La planeación de recursos humanos es una estrategia de gestión para mejorar y conservar a los colaboradores en la empresa, así como también de evaluar su desempeño, proyectar requerimientos laborales y asegurar que estén disponibles cuando se asigna determinadas actividades. Para que se lleve a cabo la planeación de recursos humanos es importante que todos los procesos sean minuciosos, también se debe de definir objetivos claros, políticas que regularicen las actividades, control y evaluación de manera periódica, de manera que se logren los objetivos planteados (Drucker, 1954 y Acheson, 2019).

El establecimiento de objetivos consiste un elemento fundamental al diseñar estrategias, estos objetivos es el conjunto de metas ya sea a corto, mediano o largo plazo que la empresa quiere conseguir en un futuro utilizando recursos que tengan presentes. Los objetivos de una organización se definen como logros, condiciones y resultados que la empresa desea alcanzar en un futuro, que tienen que ser correctamente definidos; por ello, para establecer objetivos que ayuden a las estrategias deben de cumplir con lo siguiente: ser realistas, que puedan cumplirse; coherentes, no contradictorios con respecto a otros; medibles, se debe de corroborar lo que se pretende conseguir y deben de ser una mejora para el crecimiento de la empresa. El establecimiento de objetivos permite a la organización contar con una dirección clara acerca de las acciones que se realiza, la técnica de establecimiento de objetivos permite centrarse en las tareas al momento de realizar acciones, si los objetivos de largo plazo se desglosan ayuda a mantener la atención en los objetivos a

corto plazo y promueve al desarrollo de nuevas estrategias. Dentro de los distintos tipos de objetivos que aplica la empresa, los más utilizados son: los objetivos generales, que son las metas a largo plazo que deben de ser manifestadas de forma clara y precisa; y los objetivos específicos, que son de apoyo para los objetivos principales, expresadas en tiempo de consecución y cantidades monetarias (Arce, 2010; Pereda y Berrocal, 2018).

La retención laboral es un conjunto de premisas por las cuales la empresa trata de mantener a los colaboradores que demuestran un buen desempeño en sus actividades asignadas. Conservar personal que aporten valor a la organización es clave para las estrategias de gestión. Las empresas están optando por mejorar la experiencia de los colaboradores, ya que necesitan personas instruidas, con liderazgo y comprometidas para el alcance de objetivos. La experiencia del empleado es un pilar de las estrategias porque son el valor diferencial para que los clientes finales se encuentren satisfechos. Dentro de los factores que los colaboradores valoran, se encuentran: el salario, que es la principal contraprestación que requiere un colaborador para evaluar un cargo; la conciliación, es decir el equilibrio entre la vida laboral y personal, sin perjudicar ninguno de los dos ámbitos; el clima laboral, porque es bien recibido por los colaboradores, puesto que es el lugar en el que van a desempeñar sus funciones; oportunidades de desarrollo y crecimiento que la organización pueda brindar a los colaboradores para que dominen su puesto o cargo; y la comunicación y transparencia para que toda la información llegue de forma clara para toda la empresa (Browell, 2001).

La administración del tiempo, el tiempo es un recurso valioso tanto a nivel personal como organizacional, para una buena gestión se necesita un cambio en el enfoque de las distintas actividades hacia los resultados. El manejo del tiempo es el pilar de la efectividad, se trata de un proceso de planificación de las horas que tiene como objetivo incrementar el rendimiento y la eficiencia de las actividades designadas. Ayuda a planificar las tareas dentro de las áreas o equipos, también permite identificar prioridades. Entre las ventajas de una correcta administración del tiempo se encuentran: mayor rendimiento y eficiencia, menos estrés, mayores avances, mayores oportunidades; mejorar el uso de los tiempos permite lograr los objetivos deseados sin demasiado esfuerzo y aplicando estrategias efectivas (Fernández, 2014).

Entre las causas de una mala gestión del tiempo se encuentran: la falta de organización, siendo este punto clave para determinar los tiempos que se utiliza ciertas actividades; la comunicación ineficaz y mal uso de las herramientas. Implantar un sistema de trabajo eficaz parte de una adecuada administración de los tiempos, que mediante la aplicación de directrices que involucren a todos los colaboradores de la organización se logran buenos resultados, las directrices son las siguientes: la organización, responde a estructurar tareas y actividades de manera diaria, semanal y mensual, ello permite trabajar de manera ordenada; el análisis de actividades, se realiza a través de un seguimiento de las actividades, determinando la importancia de cada una de ellas y su conexión, ello permite mostrar el cumplimiento y tiempo de las actividades; el control a través de un registro que podrá revelar las actividades en la que se gana o pierde tiempo y una formación continua ajustada a la formación de objetivos de la empresa (Tracy, 2016 y Rodríguez, 2015).

La retroalimentación o feedback es la comunicación entre los líderes o superiores con los colaboradores de la organización con la finalidad de mejorar la conducta de cada uno del personal. Esta retroalimentación se transmite a través de comentarios, consejos y evaluaciones, que deben de ser realizados cuidadosamente teniendo en cuenta las siguientes consideraciones: claridad en el objetivo, lugar y momento adecuado, colocar los hechos de manera precisa para que el colaborador no tome una posición a la defensiva, las cosas positivas y negativas debe ser constructivo y escuchar con empatía. Brindar una retroalimentación adecuada mejoran el clima, la cultura y la comunicación de la organización. El feedback se ha convertido clave para cualquier organización porque aprovecha en la oportunidad del dialogo para mejora de sus procesos internos, estrechar relación con los colaboradores e incrementar la satisfacción en el ambiente de trabajo, además es esencial para las organizaciones conocer los puntos fuertes del negocio, así como también aquellos puntos por mejorar para reforzar la responsabilidad del personal en el desarrollo de sus funciones o actividades (Jerome, 2001).

Por ello es importante que la empresa cuente con metodologías que analicen el desempeño y detecten problemas existentes, este tipo de evaluaciones deben de formar parte de la cultura de la empresa para que funciones de manera adecuada. Para una gestión correcta del feedback esta se debe planificar, que consiste en una serie de estrategias con la finalidad de mejorar la comunicación, evitar conductas disruptivas, para lograr resultados efectivos se

debe de entender y seguir las siguientes etapas: la primera es la descripción de las conductas que se desean reforzar o redirigir para una mejora en la situación, la segunda es identificar la situación en las que distinguió las conductas, la tercer es la descripción de los impactos y consecuencias de las conductas actuales y la cuarta es identificar conductas alternativas y acciones que mejoren la situación actual (Canabal y Margalef, 2017).

El desarrollo de liderazgo para las organizaciones es conveniente frente a los nuevos retos que se presentan, siendo el líder la pieza clave para en la conducción de los colaboradores para el logro de los objetivos de la empresa, un buen liderazgo ofrece al personal pautas y actividades para un desarrollo personal y profesional. El liderazgo es una habilidad que se ejecuta para aumentar la efectividad empresarial y desarrollar este liderazgo es importante es las empresas porque permite tener la capacidad y habilidad de manejar de manera óptima cualquier situación que se presente, en conjunto con los colaboradores a cargo, cumpliendo los objetivos propuestos (Becerra, 2010 y Bertocci, 2009).

Existen distintos tipos de liderazgo empresarial cada uno de ello con consecuencias laborales como psicológicas sobre el personal, por eso es esencial que se conozca y diferencien, entre ellos se encuentran; el liderazgo *laissez-faire* que se caracteriza por dejar en libertad a los colaboradores para que realicen las tareas y al final evalúa los resultados y no procedimiento; el liderazgo democrático que se caracteriza por promover la participación de los colaboradores, este tipo de liderazgo permite tener una visión amplia de la situación; el liderazgo autocrático se caracteriza por demostrar el poder sobre el personal, siendo un liderazgo negativo porque genera estrés y baja el autoestima de los colaboradores; el liderazgo transaccional se basa en brindar incentivos económicos por el alcance de objetivos, este tipo de liderazgo incrementa el sentimiento de pertenencia; y el liderazgo transformacional consiste en fomentar la creatividad y participación de todos los colaboradores, generando compromiso por parte del personal y una mejor comunicación con los jefes (Sánchez, 2009).

Los programas de reconocimiento son una seria de estrategias para la mejora de la comunicación interna, con la finalidad de que la empresa demuestre el valor de las acciones de los colaboradores, para reforzar el desempeño en las actividades designadas a cada trabajador. Es importante que colaborador sea motivado porque esto permitirá que brinde un

alto esfuerzo en sus actividades o funciones designadas, conllevando a una evaluación por parte de la organización, dando paso a reconocimientos (Parada, 2017).

Entre los tipos de reconocimiento los más aplicados son: el reconocimiento monetario, consiste en un incremento del salario, comisión, premio, bono, entre otros; reconocimiento de ascenso, por realizar continuamente un buen trabajo, esto va de la mano con un aumento de responsabilidades, también llamado reconocimiento de desarrollo profesional; reconocimiento público, es más emocional puesto que, se realiza a través de un comunicado, recomendación, certificado o en algunas ocasiones se opta por la entrega de premios; y el reconocimiento privado que suele hacerse entre compañeros de trabajo o de jefe a subordinado por un buen desempeño (Levi, 2007).

El reconocimiento se considera como una herramienta de comunicación y feedback potente porque están estrechamente relacionados con el desempeño y compromiso del empleado en cuanto a sus actividades laborales. De modo que, los programas de reconocimiento laboral dirigido a los colaboradores refuerzan la relación con la organización y con sus jefes inmediatos, por ello es necesario que se maneje este tipo de programas a fin de reforzar las acciones y comportamientos del personal, ya que de esta manera se alinean a la cultura y objetivos de la organización (Parada, 2017).

Los programas de capacitación son procesos organizados y estructurados a través de la cual se abastece información para luego ser proporcionada a los colaboradores para que desempeñe mejor sus actividades en la organización y alcancen una serie de objetivos determinados previamente. Actualmente, debido a que todo se está volviendo digital, las empresas están optando por llevar estas capacitaciones en eLearning, permitiendo que los colaboradores puedan elegir el contenido que desean en tiempo y lugar que deseen, la finalidad es que la digitalización de las capacitaciones satisfaga las exigencias del personal de las distintas áreas. La capacitación es una herramienta que hace posible el aprendizaje, contribuyendo a la corrección de actitudes y mejora de los colaboradores en el trabajo (Wireman, 2010).

Para llevar a cabo un programa de capacitación efectivo se tienen en cuenta los siguientes puntos: realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación, identificando los

objetivos, determinando las tareas de cada personal, definiendo las actividades y características de entrenamiento; mantener los principios de aprendizaje claros; desarrollar objetivos que permitan el aprendizaje, es decir una lista que quiera lograr una vez cursada la capacitación para que de esa forma se diseñe el contenido que ayude a lograr dichos objetivos previamente determinados; desarrollar materiales de entrenamiento a través de Word, Excel o herramientas e-Learning; implementar el programa de aprendizaje, se trata de comunicar a los colaboradores sobre el programa de capacitación, en el caso de que sea virtual el e-Learning es ventajoso porque este sistema permite asignar, monitorear, reportar y hacer seguimiento del avance de las capacitaciones, si fuera físico también hay actividades que se pueden desarrollar para que sea más activo las capacitaciones; finalizando con la evaluación de la capacitación mediante los siguientes niveles: la reacción de los colaboradores, el aprendizaje real del personal, el comportamiento de los trabajadores después de adquirir la capacitación y los resultados cuantificables de la empresa (Ackah y Agboyi, 2014).

El software de evaluación de desempeño laboral permite a las organizaciones evaluar a los colaboradores en sus distintas actividades y así conocer el nivel de potencial con respecto a los puestos de trabajo, fomentando a su vez la competencia y crecimiento de los colaboradores. Entre los beneficios se encuentran: tener más claros los objetivos, incluyen técnicas tanto cuantitativas como cualitativas, realizar feedbacks continuos, mejorar las relaciones entre los colaboradores, valorar de los aportes del personal, fomentar la competencia interna de todas las áreas, genera oportunidades de crecimiento, realización de informes e identificar debilidades y áreas de mejora (Alveiro, 2009).

Los emergentes que surgieron en el trabajo de investigación fueron los siguientes:

La capacitación es un proceso de formación con carácter estratégico que es aplicada de manera organizada, mediante el cual todos los colaboradores que forman parte de la organización adquieren o desarrollan habilidades y conocimientos relativas a puesto de trabajo que ocupan, transformando las actitudes frente a las actividades del cargo asignado y del ambiente laboral (Wireman, 2010).

La evaluación de desempeño ayuda a mejorar las actividades de los colaboradores y permite un crecimiento técnico-profesional. Esta evaluación no debe centrarse solamente en

los objetivos sino también debe de complementarse con otros aspectos porque permitirán: valorar el potencial y rendimientos de los colaboradores, anticipar las complicaciones de integración del personal en la estructura organizacional, distinguir los puntos débiles o críticos, así como los puntos fuertes que posee cada colaborador, retroalimentar al personal para su desarrollo, analizar la aportación de los colaboradores a la organización y relacionar a los colaboradores con sus compañeros de trabajo. Se debe de tener en cuenta algunos puntos claves que permitirán un mejor desempeño, los tres puntos esenciales para que obtener informes claros y precisos son los siguientes: los kpis que se van a medir deben contar con información y datos de importancia de acuerdo a las áreas y cargos que se evaluarán, los objetivos a medir deben de ser comunicados a los colaboradores y el encargado de realizar la evaluación debe de orientar al personal a mejorar (Sánchez y Calderón, 2012; y Durán, 2020).

Existen diversos métodos estandarizados para realizar la evaluación a los colaboradores, entre los más utilizados se encuentran: la autoevaluación que consiste en que el propio colaborador valore su actividad respecto a unos parámetros establecidos, la ventaja de ello es que se obtienen muchos detalles y los datos serán precisos; el modelo de evaluación de desempeño 90, esta evaluación es realizada por los superiores (responsable o jefe) a los colaboradores, además, de encargarse de brindar un feedback para que ponga en conocimiento sobre sus fortalezas y debilidades del evaluado; el modelo de evaluación de desempeño 180° que consiste en que el profesional es evaluado por su jefe, los miembros de su equipo (pares) y en algunos casos clientes. Esta evaluación no incluye operarios o subordinados; el modelo de evaluación de desempeño 360°, esta evaluación elimina las evaluaciones de manera jerárquica, es decir abarca la percepción del desempeño de colaborador por parte de jefes, subordinados, supervisores, jefes, entre otros; el modelo de evaluación de desempeño por competencias mide el desempeño de cada colaborador en relación a las habilidades y aptitudes requeridas por el puesto que ocupa; el modelo de evaluación de desempeño basado en la satisfacción del colaborador valora la satisfacción del personal, más allá de su rendimiento, puesto que, un colaborador satisfecho será un trabajador productivo; el modelo de evaluación por objetivo, este tipo de evaluación consiste en determinar objetivos y evaluar en función a su cumplimiento apoyándose de la técnica SMART, que permite determinar las metas que guíaran hacia las acciones y comportamientos para lograr los objetivos (Guerra, 2008).

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1 Método de investigación

En el presente estudio se aplicó el método de investigación inductivo que aplica el razonamiento que parte de lo particular a través de la observación de los hechos a lo general, para obtener conclusiones que se postulan como nociones o fundamentos de una teoría. El método inductivo es un proceso mental que se cimienta en enunciados particulares, como explicaciones de resultados de experiencias u observaciones para proponer enunciados generales, como teorías o hipótesis y las demostraciones. El método inductivo en la investigación permitió observar los hechos particulares a generales, analizar, clasificar los hechos, contrastar e inferir conclusiones de aplicación general (Bernal, 2010; Cegarra, 2012).

El método de investigación deductivo parte de conclusiones generales para así conseguir explicaciones particulares. En su primera etapa se encarga de analizar a través de teorías, leyes, entre otros; en su segunda etapa aplica a los casos particulares y comprueba su validez; en el proceso de su método infiere soluciones a partir de generalizaciones, es decir extrae soluciones con base en una serie de premisas y pretende hallar principios desconocidos a partir de nociones conocidas en la investigación, para deducir conclusiones lógicas. Este método permitió deducir premisas a partir de preconcepciones y herramientas de conocimiento, para posteriormente construir una conclusión (Bernal, 2019; Rodríguez y Pérez, 2017).

El método analítico de la investigación que es aquel procedimiento de observación que se basa en la desunión de un todo, fragmentándolo en determinadas partes para analizar: la naturaleza, las causas y sus cambios. Este método es la exploración y el examen de un todo singular, es un desarrollo de razonamientos que tiende a armar un todo, a partir de los elementos obtenidos del análisis. Se afirma, que es un procedimiento mental que tiene como objetivo la comprensión de las partes y particularidades del objeto de estudio. Finalmente, el aporte que brindó esta información a la investigación es que se pudo emplear distintos métodos para una meta final o para la elaboración de una estrategia de cambio, la cual logró como objetivo el éxito de lo que se ha trazado. El método analítico enseña tiene que haber un procedimiento, una observación desde un comienzo para ver si en algún punto se necesita hacer algún cambio o como lograr que todas las partes estén unidos a una sola fuerza de

manera sencilla para que se logre la mejora de la investigación (Jalal, Ramos, Ajcuc, Lorenty y Diéguez, 2015; Ruiz, 2006).

3.2 Enfoque

En el presente estudio se utilizó el método o enfoque mixto que es un conjunto de procedimientos metódicos, prácticos e involucra la evaluación, recopilación y análisis de datos obtenidos tanto cuantitativos como cualitativos, para su integración, discusión, recomendación y conclusión del objeto de estudio; con la finalidad de realizar inferencias, reducir niveles de error en la investigación y obtener un mejor conocimiento y entendimiento del estudio; también engloba todas las partes para un mejor entendimiento y tiene base teórica aceptada, en el proceso recolecta información través de la población o unidades informantes, para luego con el análisis se proponga soluciones ante la problemática existente. Esta metodología no trabaja por separado, lo hace en conjunto para una mejor comprensión del problema y conocer distintos aspectos de la realidad en torno a ello. El enfoque mixto en el trabajo de investigación permitió trabajar de manera conjunta el método cualitativo y cuantitativo para comprender la realidad del objeto de estudio de una manera más integral (Bernal, 2010; Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

3.3 Tipo de investigación

El estudio de investigación aplicado fue de tipo proyectiva, diseña propuestas o modelos enfocadas a dar solución a determinadas situaciones dentro del estudio, por ejemplo, la elaboración de programas informáticos, diseños de programas, entre otros, son válidos si están sustentados en los procesos de investigación. Las alternativas que propone este tipo de investigación se sostienen debido a un diagnóstico profundo y minucioso de la problemática u objeto de estudio existente, que alega a una apropiada estructura con nociones, objetivos, variable y opiniones de conocedores del campo de estudio. La investigación proyectiva fue de gran utilidad a la investigación, porque orientó a proponer, plantear y crear soluciones que ayuden a la problemática, además aportó datos de importancia para el diagnóstico de la disyuntiva y diseño de propuestas (Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero y Casana, 2019; Hurtado, 2012).

3.4 Diseño de la investigación

En el estudio de investigación se utilizó el diseño de tipo explicativo secuencial que se encarga de recoger toda la información y analizar los datos obtenidos tanto cualitativos y

cuantitativos. Se da prioridad a los datos cuantitativos y para que suceda la mezcla mixta esta debe de informar sus resultados iniciales a la recopilación de datos cualitativos, durante la etapa de interpretación de la investigación se integran y se obtiene las conclusiones. El proceso de este diseño de investigación en su primera fase, consiste en interpretar los datos cuantitativos que se adquieren a través de documentos, fichas de observación o la más usada encuestas, reflejados en tablas o figuras para su interpretación; en la segunda fase se realiza un análisis de toda la información obtenida de manera cualitativos adquiridos mediante informes, análisis de reportes o la entrevista que es la mayormente utilizada, y finalmente se integran en conjunto para realizar inferencias y tener un mejor conocimiento del objeto de estudio o la problemática. Utilizar el diseño explicativo secuencial en la investigación logró integrar todos los datos que se obtengan de manera cuantitativa y cualitativa, para tener un mejor conocimiento y entendimiento del problema existente y dar la continuación al estudio de investigación (Hernández et al., 2014; Carhuacho et. al, 2019).

El nivel de investigación utilizado fue comprensivo que se incluye dentro del aspecto cualitativo, conocida como comprensiva, en el cual es preciso restablecer los conceptos que tengan relación con las interacciones comunicativas que se están hilando en la red, concretamente en aquellas que son de criterio académico y que demuestran cambios dentro de un ambiente. Esta metodología se basa en un enfoque holístico-inductivo-ideográfico, es decir, instruye la realidad en su totalidad, sin romper y contextualizándola; las categorías, aclaraciones y explicaciones se realizan partiendo de los datos y no de las suposiciones previas, además se centra en las características de los sujetos más que en el logro de leyes generales. Este nivel de investigación permitió encontrar relaciones, explicar las causas que generan la problemática existente y analizar los factores relacionados a los comportamientos; en relación a ello se actuó y propuso soluciones frente al estudio de investigación (Arnal, Del Rincón y Larorre, 1992; Vásquez y Arango, 2009).

3.5 Población, muestra y unidades informantes

La población está conformada por todos los elementos en su totalidad las cuales pertenecen al escenario de la investigación. También se puede precisar que es el conjunto de las unidades de muestreo. En el mismo contexto, conforma el referente para elegir la muestra del estudio de investigación y que obedezca con una sucesión de principios y pautas predeterminados. Es necesario esclarecer que, en referencia al tema de población de estudio,

el termino no trata solamente de personas, si no también puede tratar de animales, expedientes, hospitales, objetos, familias, etc. (Fracica citado en Bernal, 2010; Arias, Villasís y Miranda, 2016).

La muestra es la parte más representativa de la población, de la cual se va a tener información precisa para el desarrollar y dar continuación al estudio, en base a ello se realiza la distinción y medición de las variables de la problemática que se estudia. Mediante ella se recolectar datos e información para la investigación, tiene que ser determinada con exactitud y de manera clara porque el objetivo es hacer inferencias estadísticas para que se obtenga resultados y conclusiones (Bernal, 2010; Hernández et al., 2014).

El muestreo es un método que a través de procedimientos y criterios permite elegir aquellos componentes de la muestra, para evaluar los diseños de muestreos, aplicar diseños probabilísticos y no probabilísticos, y diseños por atributos y por variables. Se aplica para establecer la proporción de la muestra de la población del estudio, ello va a depender del enfoque y metodología que se determina para el desarrollo del trabajo de investigación (Mata et al. Citado en López, 2004; Bernal, 2010).

En el presente trabajo de investigación la población estuvo conformada por 70 colaboradores, que corresponden a todas las áreas de la empresa de distribución entre ellos gerentes, administrativos, personal de ventas, logística y reparto. Por tanto, la muestra se determinó a 60 trabajadores de la organización de las diferentes áreas, por conveniencia para este estudio de investigación.

En paralelo, para la investigación se seleccionó a participantes del área de administración y Recursos Humanos, Ventas, Contabilidad, Logística y Distribución, debido a los años de experiencia, conocimiento y puestos que mantienen sobre sus puestos, asimismo brindaron una mejor visualización de la realidad problemática. Lo cual permitió recolectar información sólida sobre el desempeño laboral de la empresa distribuidora para los procedimientos adecuados.

3.6 Categorías y subcategorías

Definición conceptual categoría problema: desempeño laboral

El desempeño laboral es aquel valor que se brinda a la empresa a través de las actividades o funciones asignadas, en un determinado espacio y tiempo, porque todas las acciones que realizan los trabajadores en las distintas áreas inciden en el logro de los objetivos determinados por parte de la organización y fortalecen su desempeño en las distintas actividades, siendo de gran beneficio para la empresa, por ello se debe capacitar a la fuerza de trabajo, para desarrollar y mejorar las habilidades; ya que estos están directamente relacionados al avance de la organización (Chiavenato, 2007).

En la presente investigación, el desempeño laboral fue determinado por tres subcategorías, las cuales son: rendimiento, competencias y compromiso.

Definición conceptual categoría solución-estrategias de gestión

La estrategia de gestión es un proceso de transformación organizacional conducido para que una empresa prospere y se desarrolle en un ambiente lleno de desafíos externos. No obstante, la organización también debe estar atento a su ambiente interno porque ello impactará en las estrategias organizacionales que se elijan para ejecutar. Las empresas últimamente están ligadas a la implementación y estrategias de gestión, por ello es fundamental comprender los procesos, ya que es primordial para cualquier tipo de organización al proponer estrategias competitivas para que se esté alineadas a las demás empresas que también buscar desarrollarse en el mercado. También, se define como un conjunto de propósitos, metas, objetivos, políticas y planes para concretar una situación que se desea, considerando las oportunidades y recursos que se tienen en la organización, la implementación de las estrategias adecuadas es importante para que la empresa sea competitiva en el mercado, para definir buenas estrategias que no solo asuman y tomen el control del destino de la organización, es imprescindible que se identifique las oportunidades que se tenga, también alinear las iniciativas y pensar en el largo plazo (De Oliveira, 2018). En la presente investigación, la estrategia de gestión fue determinado por: evaluación de desempeño, cultura organizacional y capacitación.

Tabla 1.*Matriz de categorización del desempeño laboral*

Categoría	Sub categoría	Indicador
C1: Desempeño laboral	Rendimiento	Eficiencia Cumplimiento Incentivos Evaluación de desempeño
	Competencias	Habilidades Actitudes Conocimiento Capacitación
	Compromiso	Satisfacción Motivación Sentido de pertenencia

Tabla 2.*Matriz de categorización de las estrategias de gestión*

Categoría	Alternativas de solución	KPI	Entregable
C1: Estrategias de gestión	1. Diseñar y ejecutar un plan de evaluación de desempeño	KPI 1. Porcentaje de Inversión en innovación KPI 2. Nivel de alcance de reconocimiento	1. Manual de evaluación del desempeño laboral-prototipo del software 2. Programa de reconocimiento laboral.
	2. Diseñar y establecer un plan de cultura organizacional	KPI 3. Nivel de avance del diseño de la cultura organizacional KPI 4. Nivel de Alineación de la organización	3. Diseño de la cultura organizacional y programación de charlas para el C.O y liderazgo. 4. Aplicativo de comunicación interna
	3. Diseñar un programa de capacitación para los colaboradores	KPI 5. Nivel de avance de implementación del sistema KPI 6. Tasa de Aprendizaje	5. Plan de capacitación a los colaboradores. 6. Plataforma E-learning.

3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.7.1. Técnicas

En el estudio de investigación se aplicó la técnica de la encuesta que es una de las más usuales para la recopilación de información en las investigaciones, esta técnica se apoya en un cuestionario o grupo de interrogantes que son elaboradas con la propósito de recabar información de los individuos en relación a la problemática y a diferencia de la revista no entabla una conversación con las personas determinadas, solo se limita a recolectar información con preguntas cerradas que no dan posibilidad a explayarse a los individuos frente a establecidas preguntas, se afirma que su grado de interacción es mínima. Las encuestas en la investigación es una herramienta muy útil, porque permitirá hacer un estudio estadístico a partir de la información recolectada de la población (Bernal, 2010; Hurtado citado en Carhuancho et al., 2019).

En el presente estudio de investigación se aplicó la técnica de la encuesta a los colaboradores de la empresa de distribución de alimentos de acuerdo a la muestra que se determinó previamente, y al cuestionario con preguntas cerradas proporcionales a las subcategorías, lo cual permitió obtener información necesaria para la problemática existente.

La entrevista está enfocada a tener relación directa con las personas, aplicar esta técnica permite tener mucha más información, ya que, a diferencia de la encuesta, esta es más flexible, más abierta y espontánea, es decir se puede profundizar mucho más la información para la investigación. Para llevar a cabo la entrevista, el investigador debe de determinar hora, fecha y lugar con cada uno de los involucrados, en el desarrollo de las entrevistas se pueden plantear repreguntas para profundizar la información, teniendo cuidado de no orientarse hacia otros temas que no está dentro de la línea de investigación, puesto que ello anularía la información obtenida. La entrevista dentro del campo de investigación permitió obtener información más detallada y significativa acerca del objeto de estudio de una manera práctica (Bernal, 2010; Hurtado citado en Carhuancho et al., 2019).

En el presente estudio de investigación se aplicó la técnica de la entrevista a las unidades informantes determinadas previamente de la empresa de distribución de alimentos, con apoyo de una serie de preguntas abiertas en relación a la categoría problema. Esta técnica brindó información más amplia necesaria de la variable de estudio.

3.7.2 Instrumento

Para la recopilación de datos en el trabajo de investigación se aplicó el cuestionario que está constituido por una secuencia de interrogantes en la cual la cantidad y su formulación se plantea en base al objeto de estudio, este instrumento lleva una escala de medición que deben de ser contestadas por las personas determinadas y la respuesta que se reciba por parte de ellas no serán consideradas ni correcta ni incorrecta, todas las respuestas obtenidas o recolectadas son válidas para la investigación. Este instrumento agrupa el conjunto de preguntas relacionadas al contexto o escenario específico sobre la que el indagador quiere conseguir información, y a diferencia de la entrevista la aplicación de este instrumento no requiere necesariamente la presencia de la investigación. El cuestionario es instrumento muy útil, porque ayuda a plasmar las preguntas en relación a la problemática, un cuestionario bien elaborado permite tener información precisa para el estudio (Carhuancho et al., 2019; Hurtado citado en Carhuancho et. al, 2019).

En el presente estudio de investigación el instrumento del cuestionario consistió en la elaboración de las interrogantes puntuales para la obtención de datos que antes de su aplicación pasó por un proceso de verificación y validación, luego con la validez del cuestionario se plasmó y ejecutó logrando recolectar información en relación a la categoría problema.

Para la recopilación de datos en el trabajo de investigación se aplicó la guía de entrevista que es un registro que comprende los datos generales y las preguntas a realizar correspondientes a la investigación, esta guía es una herramienta que permite organizar, estructurar y conducir la entrevista. Para el diseño de la guía de entrevista se tiene que tener presente: los aspectos prácticos, ya que deben de mantener la atención del entrevistado, los aspectos éticos debido a que debe haber respeto y tino al entablar el dialogo, y por último teórico, porque lo que se quiere lograr con este instrumento es que la entrevista logre recolectar la mayor indagación potencial para el progreso de la investigación. La guía de entrevista en la investigación permite tener organizadas y elaboradas de manera conveniente las preguntas a realizar, para un correcto control y realización de repreguntas que no se desvíen del objeto de estudio (Hernández et al., 2014; Hurtado citado en Carhuancho et al., 2019).

En el presente estudio de investigación el instrumento guía de entrevista consistió en la elaboración de las interrogantes abiertas claves para la obtención de datos que antes de su aplicación pasó por un proceso de verificación y validación, luego con la validez de contenido se ejecutó logrando recolectar información más amplia en relación a la variable problemática.

3.7.3 Descripción

El cuestionario se utilizó para la obtención de datos cuantitativos y estuvo conformado por una serie de 18 preguntas cerradas con una escala de Likert, correspondiente de manera proporcional a las subcategorías de rendimiento, competencias y compromiso. Este instrumento fue revisado y evaluado por expertos en investigación de la Universidad Privada Norbert Wiener.

Ficha técnica: Encuesta

Nombre: Cuestionario para medir el desempeño laboral

Año: 2021

Autora: Dominguez Dionicio Rosa Maria

Objetivo del instrumento: es recolectar datos a través de las interrogantes para medir el desempeño laboral en sus distintas subcategorías.

Sub categorías: rendimiento, competencias y compromiso.

Escala/ Niveles: Totalmente en desacuerdo/ Moderadamente en desacuerdo/ Ni desacuerdo ni acuerdo/ Moderadamente de acuerdo/ Frecuentemente de acuerdo

La entrevista se utilizó para la obtención de datos cualitativos y estuvo conformado por una serie de 10 preguntas abiertas para un amplio panorama en relación a la categoría problema. Este instrumento fue revisado y evaluado por expertos en investigación de la Universidad Privada Norbert Wiener.

Ficha técnica: Entrevista

Nombre: Guía de entrevista para los gerentes, contador y encargados

Año: 2021

Autora: Dominguez Dionicio Rosa Maria

Objetivo del instrumento: es obtener información amplia a través de las interrogantes abierta para un panorama completo del desempeño laboral.

Emergentes: Evaluación de desempeño y capacitación.

3.7.4 Validación

La validez revela el nivel con la que se consigue deducir las conclusiones en relación a los procedimientos que se obtienen en la investigación, por ello se tiene que tener en cuenta que el instrumento tiene que ser válidos, por ejemplo, para medir la actitud de los clientes respecto a los atributos de un producto o servicio, debe medirse la actitud y no el conocimiento de los clientes en relación a los atributos del producto o servicio presentado. Además, mide la característica que se pretende medir y algunos procedimientos a emplear son: la validez del contenido, refleja el dominio de las variables que se mide; la validez de constructo, explica el modelo teórico respecto a la variable de interés; y validez predictiva, valida una herramienta de medición al contrastarlo con alguna posición exterior que pretende cuantificar lo mismo. La validez del instrumento permite conocer el nivel de precisión y evidencia de los instrumentos utilizados, también mejora la comprensión de lo que se mide y proporciona información para tomar decisiones (Bernal, 2010; Corral citado en Carhuacho et al., 2019).

El proceso de verificación y validación de los instrumentos cuantitativo y cualitativo fueron realizados por el experto metodólogo el Dr. Nolzco Labajos Fernando Alexis, otros expertos de la Universidad Privada Norbert Wiener y el asesor metodólogo. En cuanto a la propuesta fue validada por el asesor temático el Dr. Sánchez Roque, Leoncio Robinson y en gerente general de la empresa de distribución de alimentos.

Tabla 3.

Expertos que validaron el instrumento

Apellidos y Nombres		Especialidad	Opinión
1. Nolzco Fernando Alexis	Labajos,	Lic. en Administración / Dr. en Administración / Metodólogo	Aplicable
2. Sánchez Roque, Robinson	Leoncio	Licenciado / Dr. Administración / Dr. Ciencias de la Educación / Temático	Aplicable

3. Dondero Cassano, Pietro Lic. en Administración/ Dr. en Aplicable
Pablo Guissepi Administración

Tabla 4.

Expertos que validaron la propuesta

Apellidos y Nombres	Especialidad	Opinión
1. Sánchez Roque, Leoncio Robinson	Licenciado / Dr. Administración / Dr. Ciencias de la Educación / Temático	Aplicable
2. Dondero Cassano Pietro Pablo Guissepi	Lic. En Administración / Dr. Administración	Aplicable

3.7.5 Confiabilidad

La confiabilidad es la capacidad que tiene el instrumento para producir los mismos resultados al ser aplicados por segunda vez, es decir el instrumento brinda resultados congruentes de una medición a las siguientes. Es decir, es el nivel de precisión de la medida respecto a la aplicación repetida del instrumento al mismo individuo produce iguales resultados. La confiabilidad del instrumento en el trabajo de investigación permite tener un grado preciso y exacto de la medida, en las aplicaciones repetidas, y produce resultados consistentes y coherentes (Hernández et al., 2014; McDaniel y Gates citado en Bernal, 2010).

La confiabilidad del cuestionario para el trabajo de investigación se realizó con la prueba de Alfa de Cronbach y se aplicó a un piloto de 20 colaboradores.

Tabla 5.

Confiabilidad del cuestionario

Prueba de confiabilidad	Resultado	Opinión
Alfa de Cronbach	0.740	Aceptable

3.8 Procesamiento y análisis de datos

El procesamiento del estudio estuvo conformado por una serie de pasos, iniciando con (a) la recolección y revisión de la información o documentación relacionadas a la problemática existente mediante libros, tesis, revistas, artículos, entre otros, luego proceder con (b) la búsqueda de las técnicas e instrumentos cuantitativos-cualitativos y construcción de la misma, después continuar (c) la aplicación de la validez y confiabilidad de los instrumentos, seguido de (d) la aplicación de los instrumentos en la muestra de estudio elegida por conveniencia, continuando con (e) el recojo de la información obtenidos a través de los instrumentos, continuando con (f) el procesamiento de los datos, luego (g) la realización de la triangulación de los datos y diagnóstico de los resultados, y terminando con (h) la emisión del informe final de la investigación.

El método de análisis de los datos cuantitativos consiste en recoger, procesar y analizar los datos obtenidos y deben ser descritos según la escala de recolección de datos en frecuencias y en porcentajes, debido a la cantidad de información se debe de categorizar según los baremos, que consiste establecer intervalos de los puntajes correspondientes a cada nivel. Las aplicaciones de la informática al estudio o investigación son importantes, porque cada vez se maneja más cantidad de datos que están por encima de la capacidad de los cálculos manuales, por lo tanto, para el análisis de los datos el programa Statistical Product and Service Solutions (SPSS) ayuda al análisis estadístico, creación de tablas y graficas de los datos recolectados, en el mismo contexto también el Excel es un programa de mucha utilidad, ya que posibilita tabular, ordenar, filtrar y utilizar herramientas avanzadas. Para el método de análisis cuantitativos las herramientas del SPSS y el Excel, facilitaron la realización de gráficos, tablas, tabulaciones, entre otros; los cuales fueron necesarios a la hora de realizar análisis, ya que permitieron comprender y valorar los datos conseguidos en el estudio (Carhuancho et al., 2019; Bausela, 2005; Marin y Zapata, 2017).

El método del análisis de la información cualitativa recopilada en la primera etapa de su proceso recolecta datos a partir de las siguientes técnicas: entrevistas y análisis documental, luego en sus siguientes etapas procesa y analiza apoyándose en herramientas informáticas. El ATLAS/ti es una herramienta informática que permite el proceso y análisis de datos cualitativos, de gran cantidad de datos textuales, agilizando muchas de las actividades en relación al análisis e interpretación de la información cualitativos recolectada.

Para el método de los análisis cualitativos, la herramienta del ATLAS/ti es muy útil porque permitió organizar, procesar y trabajar los datos textuales que se recolectaron en la investigación, para una interpretación más didáctica (Carhuancho et al., 2019; Muñoz, 2003).

La triangulación del método mixto consiste en una serie de procedimientos de recopilación, unión, relación y análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, que permite contrastar la información recabada en relación a la problemática. El objetivo de la investigación mixta no es que prevalezca en método cuantitativo sobre el cualitativo y viceversa, si no triangular los datos de recogidos, es decir combinar toda la información para utilizar las fortalezas de ambos métodos y minimizar las debilidades. La triangulación en el método de análisis mixto se centró en contrastar enfoques a partir de la recolección de datos obtenidos, en la investigación mixta ayudó a abordar y comprender mejor la problemática, para una aproximación comprensiva en la solución o propuesta del problema de investigación (Hernández et al., 2014; Carhuancho et al., 2019).

3.9 Aspectos éticos

En este presente estudio de investigación se aplicó algunos aspectos como: (a) el uso del formato APA 7 de la manera correcta, tanto para la redacción, tablas cuadros y las referencias; (b) la muestra ha sido elegida por conveniencia de acuerdo a la problemática que se presenta en la organización y (c) la data fue procesada adecuadamente mediante las herramientas elegidas para el análisis cualitativo y cuantitativo, seguido de la triangulación para un mejor contraste y resultados.

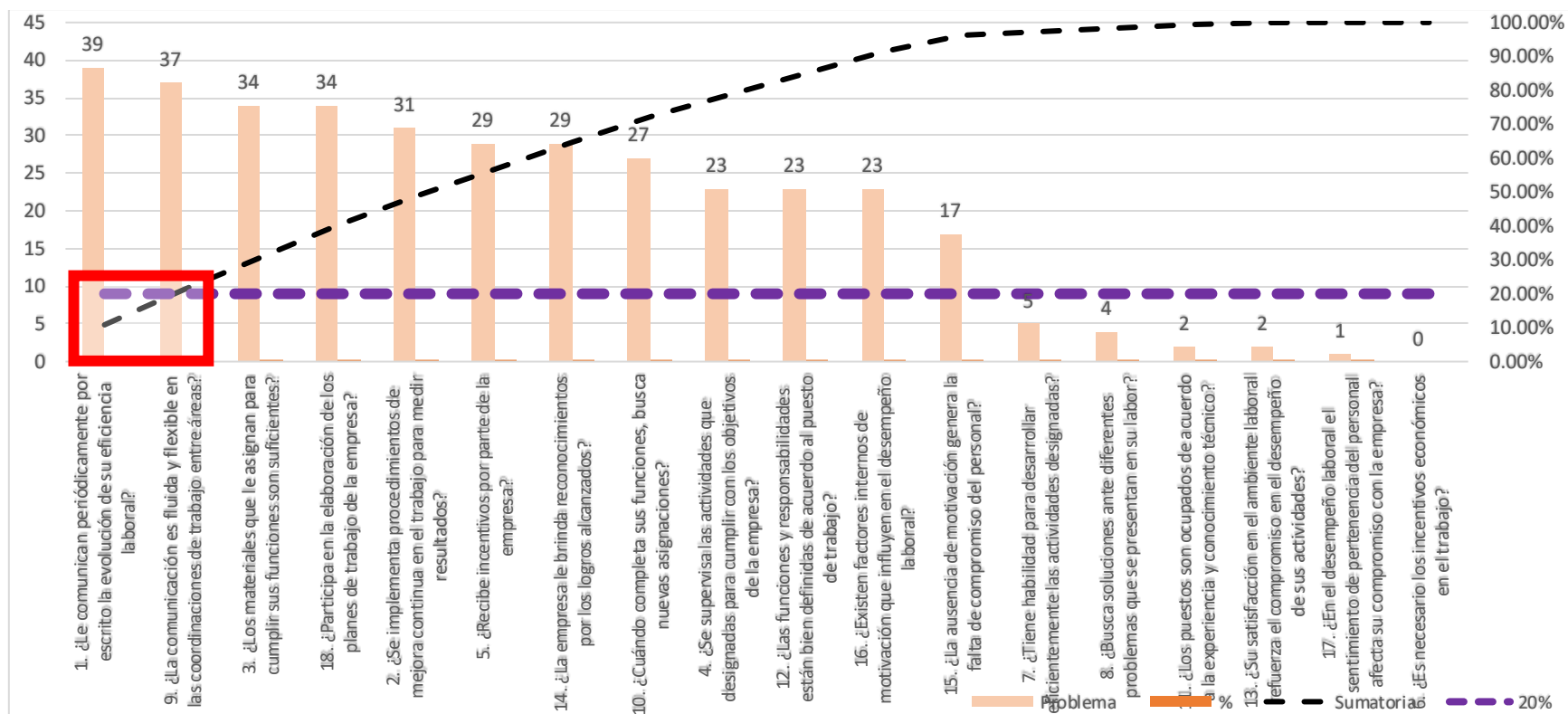
CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Descripción de resultados cuantitativos

4.1.1 Niveles del desempeño laboral

Figura 1.

Pareto de la categoría desempeño laboral.



4.1.2 Niveles de la subcategoría rendimiento

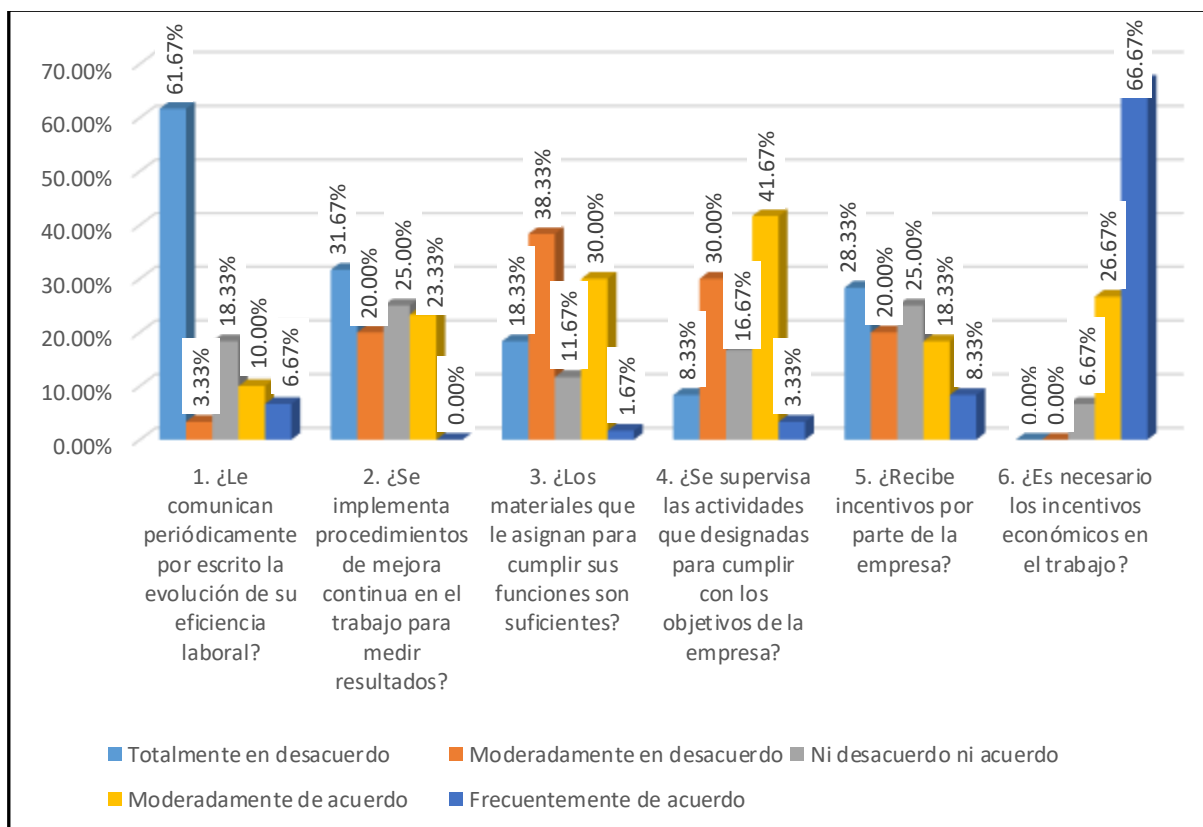
Tabla 6.

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría rendimiento.

Ítems	Totalmente en desacuerdo		Moderadamente en desacuerdo		Ni desacuerdo ni de acuerdo		Moderadamente de acuerdo		Frecuentemente de acuerdo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. ¿Le comunican periódicamente por escrito la evolución de su eficiencia laboral?	37	61.67%	2	3.33%	11	18.33%	6	10.00%	4	6.67%
2. ¿Se implementa procedimientos de mejora continua en el trabajo para medir resultados?	19	31.67%	12	20.00%	15	25.00%	14	23.33%	0	0.00%
3. ¿Los materiales que le asignan para cumplir sus funciones son suficientes?	11	18.33%	23	38.33%	7	11.67%	18	30.00%	1	1.67%
4. ¿Se supervisa las actividades que designadas para cumplir con los objetivos de la empresa?	5	8.33%	18	30.00%	10	16.67%	25	41.67%	2	3.33%
5. ¿Recibe incentivos por parte de la empresa?	17	28.33%	12	20.00%	15	25.00%	11	18.33%	5	8.33%
6. ¿Es necesario los incentivos económicos en el trabajo?	0	0.00%	0	0.00%	4	6.67%	16	26.67%	40	66.67%

Figura 2.

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría rendimiento.



Interpretación:

Respecto a la tabla 6 y figura 2 de la subcategoría de rendimiento correspondiente a las encuestas realizadas, se interpreta lo siguiente: Con relación al ítem 1: ¿Le comunican periódicamente por escrito la evolución de su eficiencia laboral?, un preocupante 61.67% indicaron estar totalmente en desacuerdo, mientras que un 6.67% manifestaron estar frecuentemente de acuerdo, es decir que a más de la mitad de los trabajadores de la organización no les comunican periódicamente por escrito la evolución de su eficiencia laboral. En el ítem 2: ¿Se implementa procedimientos de mejora continua en el trabajo para medir resultados?, un 31.67% afirmaron estar totalmente en desacuerdo y un 20.00% moderadamente de desacuerdo, se puede deducir que la empresa no se encuentra implementando procedimientos de mejora continua en el trabajo para medir resultados que van teniendo los trabajadores. En el ítem 3: ¿Los materiales que le asignan para cumplir sus funciones son suficientes?, un 38.33% estuvieron moderadamente en desacuerdo seguido de un 18.33% totalmente en desacuerdo en que los materiales que le asignan para cumplir sus funciones son suficientes. En el ítem 4: ¿Se supervisa las actividades designadas para cumplir con los objetivos de la empresa?, un 41.47% de los encuestados indicaron que se supervisa las actividades designadas para cumplir con los objetivos de la empresa, mientras que un 30.00% manifestaron estar moderadamente en desacuerdo. En el ítem 5: ¿Recibe incentivos por parte de la empresa?, un 28.33% estuvieron totalmente en desacuerdo y un 20.00% moderadamente en desacuerdo, es decir la organización no brinda incentivos a los trabajadores de las distintas áreas. En el ítem 6: ¿Es necesario los incentivos económicos en el trabajo?, un 66.67% indicaron que es necesario recibir incentivos económicos por los logros alcanzados en la empresa, seguido de un 26.67 % moderadamente de acuerdo.

La aplicación de la planificación, coordinación, organización y control logran una gran eficiencia en la empresa, además con un desarrollo correcto de los métodos se logra una sincronización de todas las distintas áreas de la empresa; mejores situaciones posibles para el desenvolvimiento y la formación a los trabajadores. Todo ello aumenta el rendimiento de los trabajadores, combatiendo así una serie de dificultades como el mal manejo del personal y de los recursos brindados para cada área determinada. De manera que los objetivos puedan ser supervisados y alcanzados (Fayol, 1987; Hernández, 2011 y Taylor, 1969).

4.1.3 Niveles de la subcategoría competencias

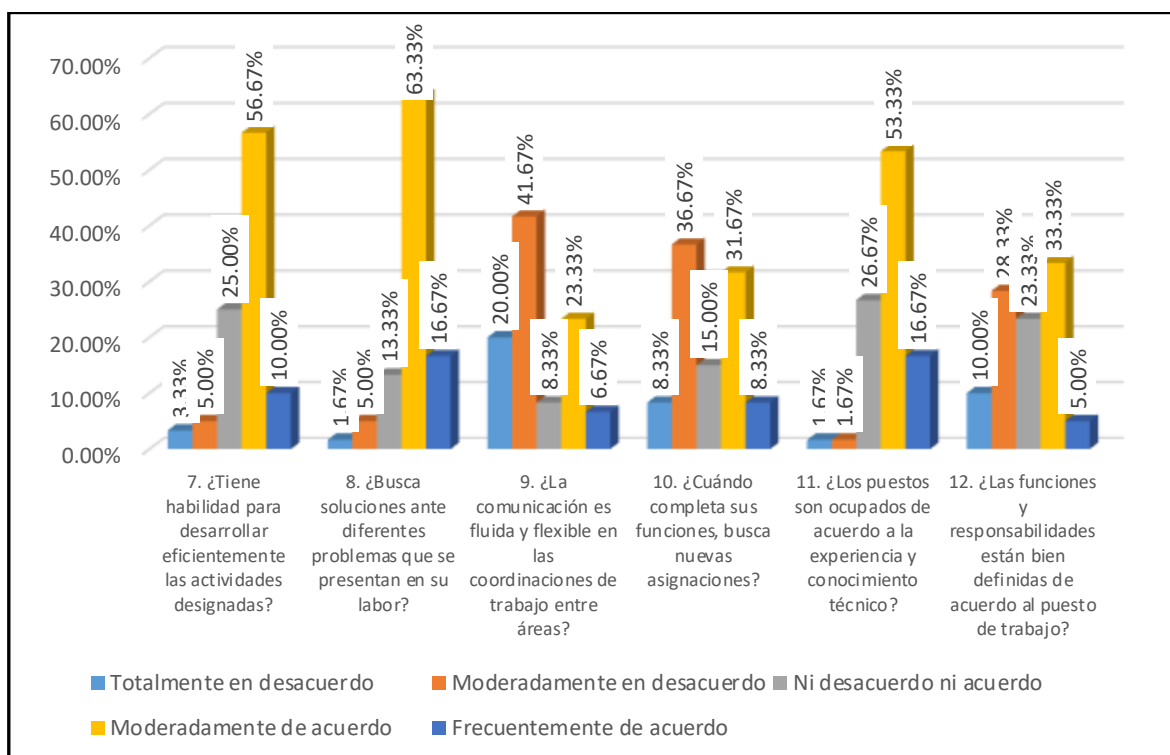
Tabla 7.

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría competencias.

Ítems	Totalmente en desacuerdo		Moderadamente en desacuerdo		Ni desacuerdo ni de acuerdo		Moderadamente de acuerdo		Frecuentemente de acuerdo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
7. ¿Tiene habilidad para desarrollar eficientemente las actividades designadas?	2	3.33%	3	5.00%	15	25.00%	34	56.67%	6	10.00%
8. ¿Busca soluciones ante diferentes problemas que se presentan en su labor?	1	1.67%	3	5.00%	8	13.33%	38	63.33%	10	16.67%
9. ¿La comunicación es fluida y flexible en las coordinaciones de trabajo entre áreas?	12	20.00%	25	41.67%	5	8.33%	14	23.33%	4	6.67%
10. ¿Cuándo completa sus funciones, busca nuevas asignaciones?	5	8.33%	22	36.67%	9	15.00%	19	31.67%	5	8.33%
11. ¿Los puestos son ocupados de acuerdo a la experiencia y conocimiento técnico?	1	1.67%	1	1.67%	16	26.67%	32	53.33%	10	16.67%
12. ¿Las funciones y responsabilidades están bien definidas de acuerdo al puesto de trabajo?	6	10.00%	17	28.33%	14	23.33%	20	33.33%	3	5.00%

Figura 3.

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría competencias.



Interpretación:

Respecto a la tabla 7 y figura 3 de la subcategoría de competencias correspondiente a las encuestas realizadas, se interpreta lo siguiente: Con relación al ítem 7: ¿Tiene habilidad para desarrollar eficientemente las actividades designadas?, un 56.67% indicaron estar moderadamente de acuerdo en tener habilidad para desarrollar eficientemente las actividades designadas por la empresa, mientras un 25.00% manifestaron estar ni desacuerdo ni acuerdo, es decir desconocen si tienen la habilidad para desempeñar sus funciones de manera eficiente. En el ítem 8: ¿Busca soluciones ante diferentes problemas que se presentan en su labor?, un favorable 63.33%, seguido de un 16.67% frecuentemente de acuerdo, es decir los trabajadores buscan soluciones frente a las complicaciones que puedan surgir en sus actividades. En el ítem 9: ¿La comunicación es fluida y flexible en las coordinaciones de trabajo entre áreas?, un 41.67% afirmaron estar moderadamente en desacuerdo, seguido de un 20% totalmente en desacuerdo, se puede deducir que existe ausencia de comunicación en las distintas áreas de la empresa, dificultando tener una óptima coordinación de las actividades o planes a llevar a cabo. En el ítem 10: ¿Cuándo completa sus funciones, busca nuevas asignaciones?, un 36.67% indicaron estar moderadamente en desacuerdo, se puede deducir que es debido a la falta de comunicación y desarrollo de las habilidades que puedan tener los trabajadores, mientras que un 31.67% está moderadamente de acuerdo. En el ítem 11: ¿Los puestos son ocupados de acuerdo a la experiencia y conocimiento técnico?, un 53.33% estuvieron moderadamente de acuerdo y un 16.67% frecuentemente de acuerdo, es decir más de la mitad de los trabajadores encuestados afirman que los puestos son otorgados por la experiencia y conocimiento que el personal tengo. En el ítem 12: ¿Las funciones y responsabilidades están bien definidas de acuerdo al puesto de trabajo?, un 33.33% indicaron estar moderadamente de acuerdo, en que las actividades designadas están determinadas de acuerdo al área de trabajo, mientras que un 23.33% ni desacuerdo ni acuerdo.

El desarrollo de competencias dentro del área laboral convierte en más eficaces a los trabajadores y está relacionado al desempeño de las funciones asignadas, por ello la empresa debe promover las habilidades que permitan al personal ser eficientes porque contar con un personal altamente competitivo ayuda al éxito empresarial (Ernst y Young citado en Camejo, 2008).

4.1.4 Niveles de la subcategoría compromiso

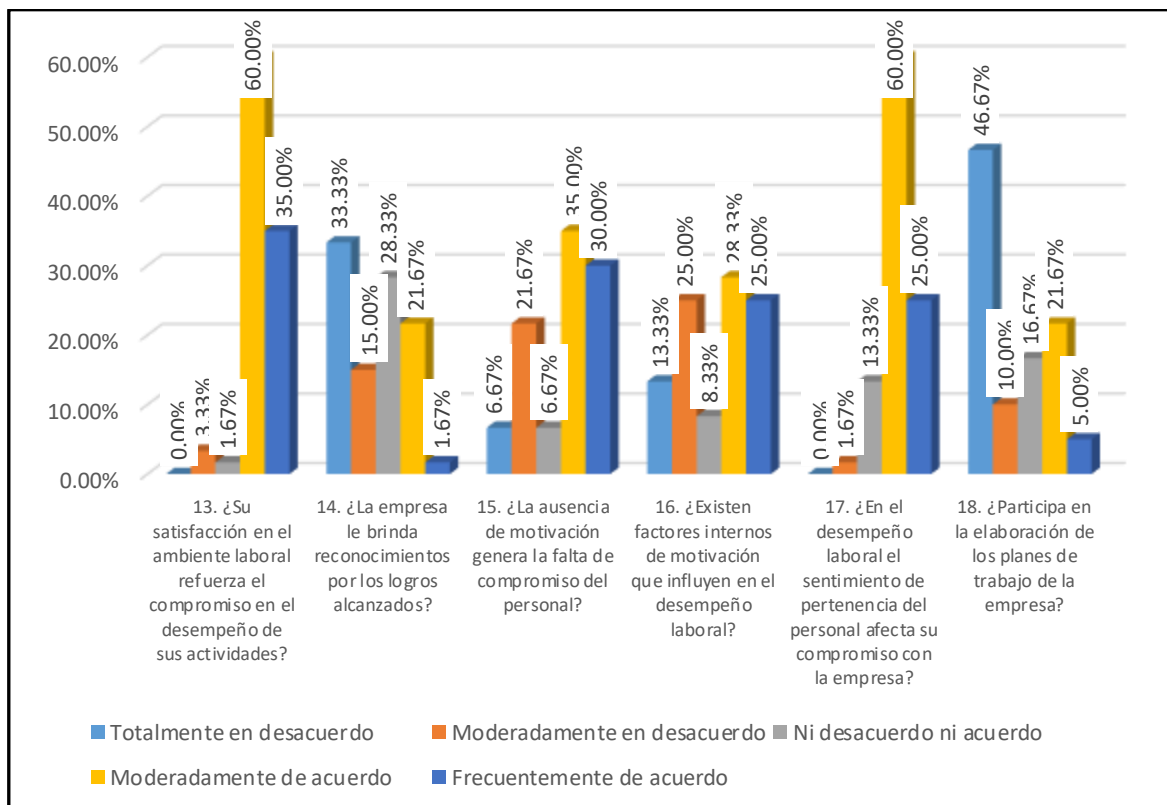
Tabla 8.

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría compromiso.

Ítems	Totalmente en desacuerdo		Moderadamente en desacuerdo		Ni desacuerdo ni de acuerdo		Moderadamente de acuerdo		Frecuentemente de acuerdo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
13. ¿Su satisfacción en el ambiente laboral refuerza el compromiso en el desempeño de sus actividades?	0	0.00%	2	3.33%	1	1.67%	36	60.00%	21	35.00%
14. ¿La empresa le brinda reconocimientos por los logros alcanzados?	20	33.33%	9	15.00%	17	28.33%	13	21.67%	1	1.67%
15. ¿La ausencia de motivación genera la falta de compromiso del personal?	4	6.67%	13	21.67%	4	6.67%	21	35.00%	18	30.00%
16. ¿Existen factores internos de motivación que influyen en el desempeño laboral?	8	13.33%	15	25.00%	5	8.33%	17	28.33%	15	25.00%
17. ¿En el desempeño laboral el sentimiento de pertenencia del personal afecta su compromiso con la empresa?	0	0.00%	1	1.67%	8	13.33%	36	60.00%	15	25.00%
18. ¿Participa en la elaboración de los planes de trabajo de la empresa?	28	46.67%	6	10.00%	10	16.67%	13	21.67%	3	5.00%

Figura 4.

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría compromiso.



Interpretación:

Respecto a la tabla 8 y figura 4 de la subcategoría de compromiso correspondiente a las encuestas realizadas, se interpreta lo siguiente: Con relación al ítem 13: ¿Su satisfacción en el ambiente laboral refuerza el compromiso en el desempeño de sus actividades?, un 60.00% afirmaron estar moderadamente de acuerdo, seguido de un 35.00% frecuentemente de acuerdo, es decir más de la mitad de los trabajadores encuestados sostuvieron que la satisfacción en el ambiente laboral es fundamental para su compromiso en el desenvolvimiento favorable de sus funciones. En el ítem 14: ¿La empresa le brinda reconocimientos por los logros alcanzados?, un 33.33% indicaron estar totalmente en desacuerdo en que la empresa les brinde reconocimientos por los logros que alcancen a través de las funciones que realizan, mientras que un 1.67% estuvieron frecuentemente de acuerdo. En el ítem 15: ¿La ausencia de motivación genera la falta de compromiso del personal?, un 35.00% manifestaron estar moderadamente de acuerdo, seguido de un 30.00% de acuerdo, se puede deducir que la motivación es importante dentro la empresa y la usencia de este factor genera en los trabajadores falta de compromiso hacia la organización. En el ítem 16: ¿Existen factores internos de motivación que influyen en el desempeño laboral?, un 28.33% afirmaron estar moderadamente de acuerdo en que existe en la empresa factores de motivación que están afectando el desempeño en las actividades designadas y un 25.00% está frecuentemente de acuerdo. En el ítem 17: ¿En el desempeño laboral el sentimiento de pertenencia del personal afecta su compromiso con la empresa?, un 60.00% manifestaron que sentirse parte de la empresa refuerza el compromiso laboral que tienen con la organización, seguido de un 25% que está frecuentemente de acuerdo. En el ítem 18: ¿Participa en la elaboración de los planes de trabajo de la empresa?, un preocupante 46.67% indicaron que no participa en las proyecciones de la empresa y un 21.67% sostuvieron estar moderadamente de acuerdo, se puede deducir que no hay una integración de todo el personal para los planes de trabajo dentro de la organización pudiendo.

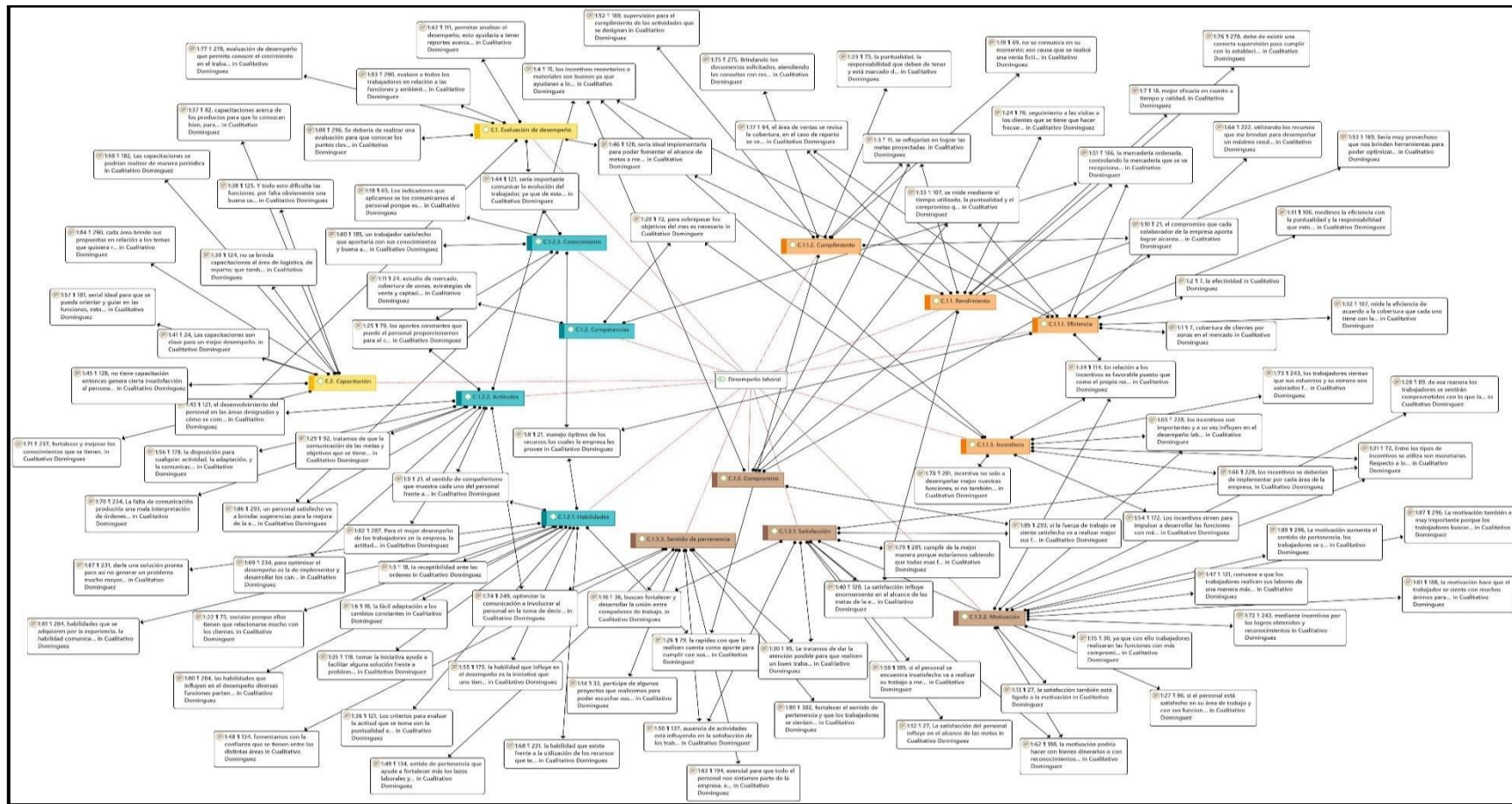
El compromiso dentro de la organización es fundamental porque ayuda a lograr mejores resultados, debido a que el factor humano se alinea a un solo camino, se involucra en los objetivos, realiza un esfuerzo mayor. De igual manera, resaltar que la satisfacción en el ambiente laboral estimula el empeño de los trabajadores y su deseo permanecer en la empresa (Peralta, Santofimio y Segura, 2007).

4.2 Descripción de resultados cualitativos

4.2.1 Análisis del desempeño laboral

Figura 5.

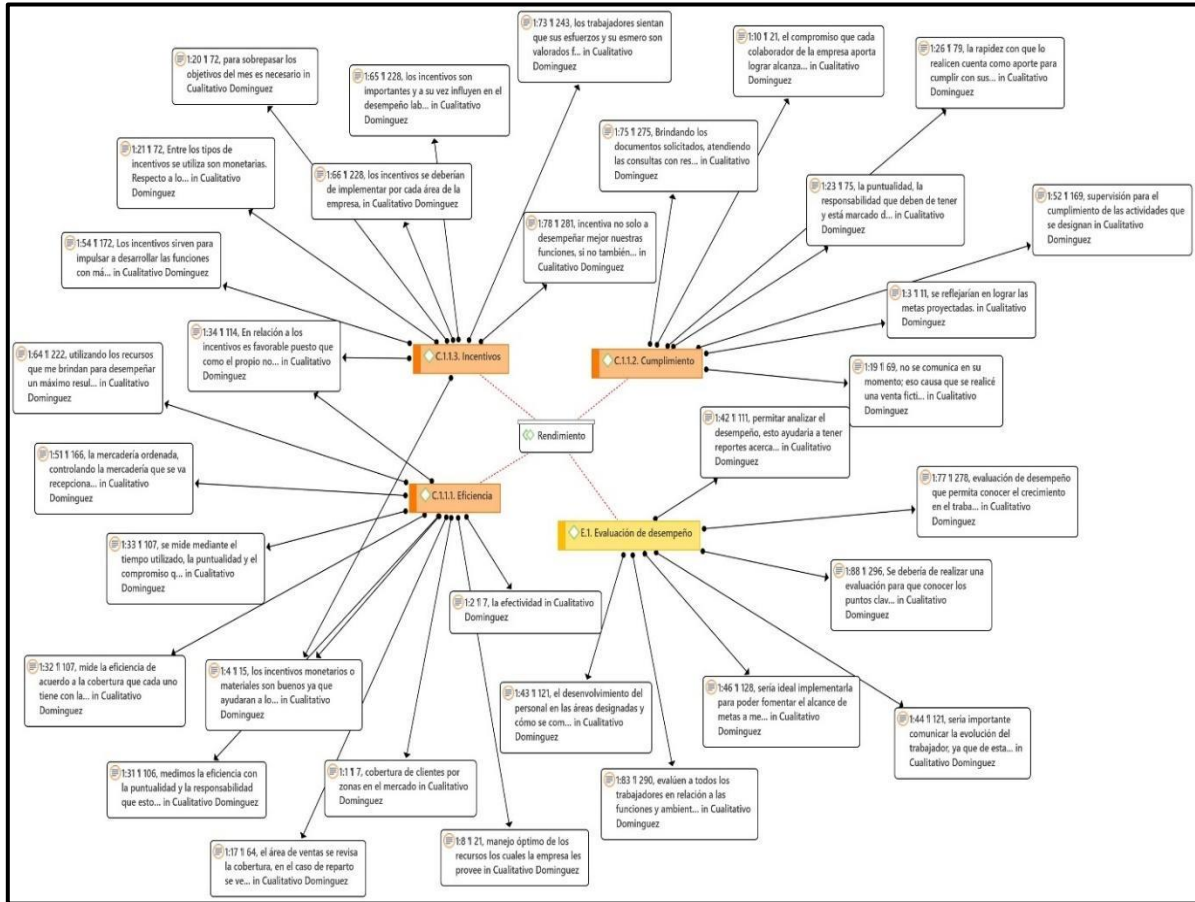
Análisis de la categoría desempeño laboral



4.2.2 Análisis de la subcategoría rendimiento

Figura 6.

Análisis cualitativo de la sub categoría rendimiento.

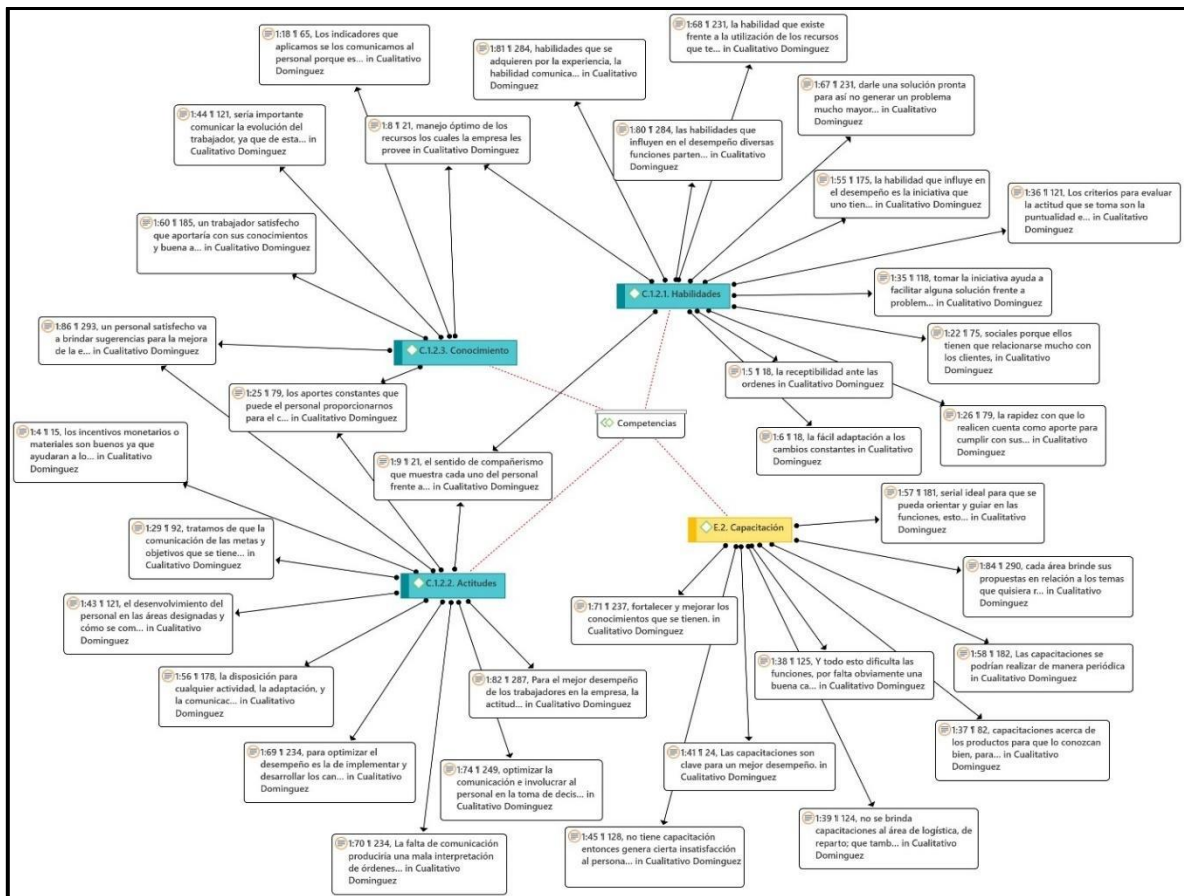


En la figura 6, la subcategoría rendimiento se respalda en indicadores como la eficiencia, el cumplimiento y los incentivos. En relación a la eficiencia, la empresa distribuidora utilizó algunos indicadores para lograr los objetivos, pero no han logrado comunicar de manera regular y por escrito la evolución de la eficiencia del personal de las actividades que realiza. Con respecto al cumplimiento, la supervisión es importante en cada área para un seguimiento a las funciones establecidas y cumplir oportunamente con lo asignado. Asimismo, los incentivos son favorable porque de esta manera también los trabajadores puedan sentirse recompensados y lleguen con más compromiso a las metas establecidas. En el mismo contexto, el rendimiento se apoyó con el indicador emergente evaluación de desempeño, porque actualmente la empresa no cuenta con un proceso de evaluación que permita que se realice de manera periódica para el seguimiento de los logros alcanzados por el personal de la organización.

4.2.3 Análisis de la subcategoría competencias

Figura 7.

Análisis cualitativo de la sub categoría competencias.

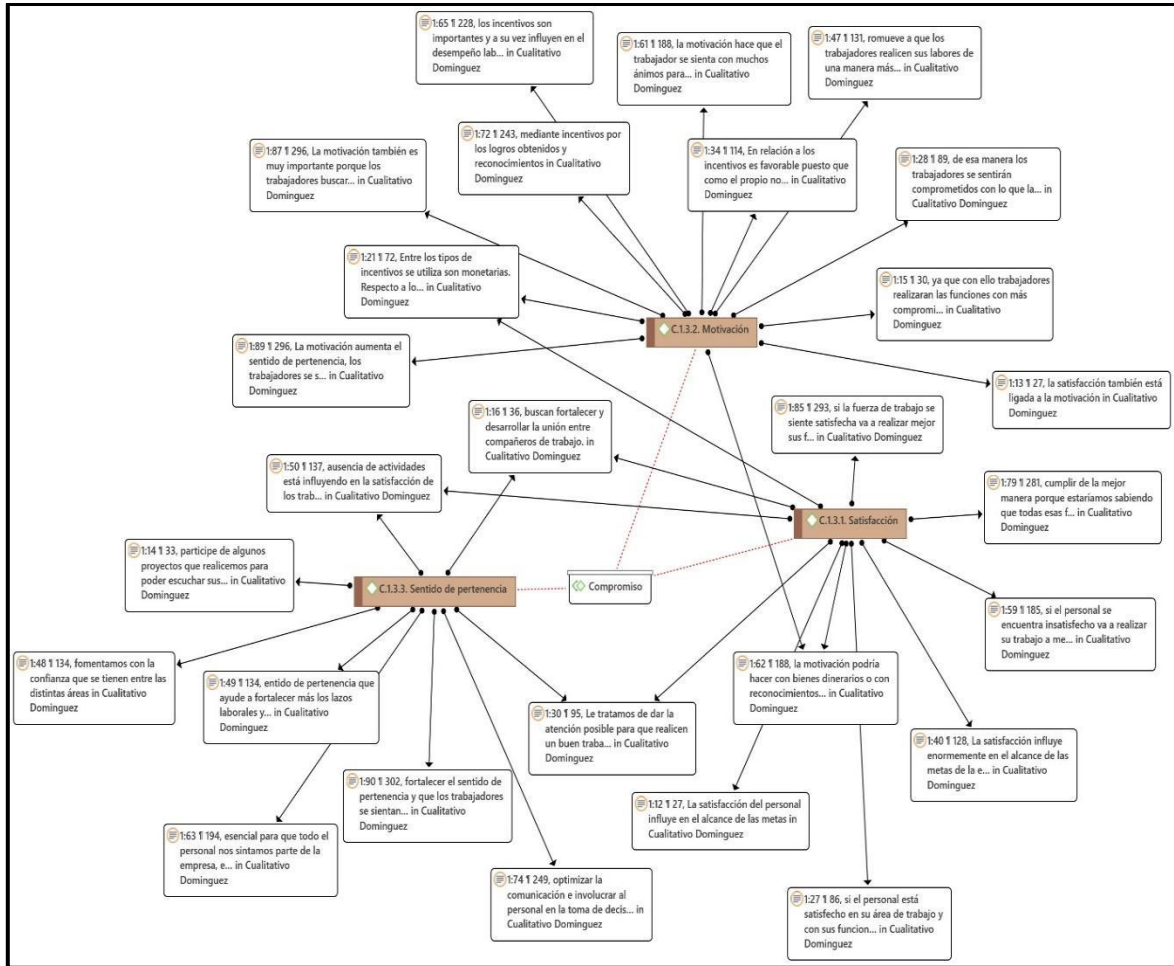


En la figura 7, la subcategoría competencias se respalda en indicadores como las habilidades, las actitudes y el conocimiento. En relación a las habilidades, la empresa distribuidora destaca la proactividad, la receptibilidad y la adaptación a los cambios, siendo importantes para la búsqueda de soluciones y mejor desempeño. Con respecto a las actitudes, la empresa distribuidora lo evalúa mediante el sentido de responsabilidad, el manejo óptimo de los recursos los cuales la empresa les provee, el sentido de compañerismo que muestra cada uno del personal frente a las dificultades. Asimismo, el conocimiento que es fundamental para las funciones a realizar y aportar a una mejora continua de la organización. En el mismo contexto, las competencias se apoyaron con el indicador emergente capacitación, porque actualmente la empresa no brinda orientación a las áreas que también cumplen un rol importante y debido a ello se presenta dificultades para optimizar sus funciones.

4.2.4 Análisis de la subcategoría compromiso

Figura 8.

Análisis cualitativo de la sub categoría compromiso.



En la figura 8, la subcategoría compromiso se respaldó en indicadores como la satisfacción, la motivación y el sentido de pertenencia. En relación a la satisfacción, si la fuerza de trabajo se siente satisfecha va a realizar mejor sus funciones y van a lograr las metas establecidas para cada área y los objetivos propuestos por la empresa distribuidora. Con respecto a la motivación, si se promueve, los trabajadores buscarán la mejora continua de sus actividades, solucionarán problemas de manera asertiva y apoyarán a sus compañeros. Asimismo, el sentido de pertenencia, porque es fundamental que el personal se sienta parte de la empresa y tome los objetivos organizacionales como propios, que en la empresa no hay un fomento de un sentido de pertenencia que ayude a fortalecer más los lazos laborales y humanos entre todos los trabajadores a través de actividades y esto debido a la ausencia y poca disposición de los gerentes.

4.3 Diagnóstico mixto

El desempeño laboral en la empresa distribuidora de alimentos en el departamento de Lima, presentaron una serie de dificultades para el desarrollo del personal y alcance de los objetivos establecidos. Para ello, se llevó a cabo un estudio de investigación, mediante encuestas y entrevistas dirigidas a los colaboradores de la empresa. Primero, se procesó y analizó los datos del cuestionario utilizando Excel y el diagrama de Pareto. Luego, se realizó el procesamiento y análisis de la información obtenida de las entrevistas, mediante el Atlas.ti 9. Siendo, la triangulación cuantitativa y cualitativa de los datos el siguiente:

Respecto a la subcategoría de rendimiento uno de los entrevistados manifestó que la empresa no lleva a cabo reuniones por área o hace un llamado de manera personal para dar a conocer el estado de su eficiencia en las actividades asignadas, siendo importante que se conozca la eficiencia para mejorar en aquello que se está descuidando, reflejando un preocupante 61.67% que indicaron estar totalmente en desacuerdo, mientras que un 6.67% manifestaron estar frecuentemente de acuerdo, siendo más de la mitad de los trabajadores de la organización que no conocen la evolución de su eficiencia laboral y mucho menos se realiza un seguimiento. De la misma manera, es un punto crítico considerable los procedimientos de mejora continua, uno de los entrevistados reveló que existe una supervisión de las actividades que se realizan en las distintas áreas, pero no se realiza una mejora continua que permitan a la empresa medir resultados alcanzados, debido a una conformidad de las funciones, es decir no se esfuerzan por corregir los errores existentes, de acuerdo a los encuestados un 31.67% afirmaron estar totalmente en desacuerdo y un 20.00% moderadamente de desacuerdo, siendo evidente que la empresa no se encuentra implementando procedimientos de mejora continua en el trabajo para medir resultados del progreso.

El rendimiento es el conjunto de comportamientos que son relevantes para los objetivos de la empresa, mientras no se alcance la gente se siente insatisfecha y se esfuerza más por conseguirla, se sostiene que, la forma en la que trata y administra la organización de las personas es una pieza fundamental para el alcance del éxito y la competitividad. También se afirma que es una serie de comportamientos notables en la empresa y que se incrementa de acuerdo a las metas que se tracen los trabajadores, puesto que estas permiten

distinguir el nivel en la que se desenvuelven los trabajadores en las actividades, además esta conducta influye en el crecimiento de las empresas, por ello se debe implementar de técnicas que les permita desarrollar sus competencias. El rendimiento laboral permite a la organización ubicar a los colaboradores en los puestos que se adecuan mucho más a su perfil, mejorar la coordinación entre todas las áreas y hacer frente a los problemas relacionados al rendimiento que puedan surgir en la empresa para obtener mejores resultados (Crespo, 2009; Gabini, 2018; Chiavenato citado en Dávila y Flores, 2018).

Respecto a la subcategoría de competencias uno de los entrevistados manifestó que en las distintas áreas de la empresa la comunicación es cortante y limitada, causando descoordinaciones al momento ejecutar alguna actividad, generando incomodidad en los trabajadores debido a la pérdida de tiempo que se tiene y que impacta en el cumplimiento de sus funciones, siendo reflejado en la encuesta, ya que un 41.67% afirmaron estar moderadamente en desacuerdo, seguido de un 20% totalmente en desacuerdo, es claro que existe ausencia de comunicación en las distintas áreas de la empresa, dificultando tener una óptima coordinación de las actividades o planes a llevar a cabo. Otro punto crítico considerable dentro de la empresa es la búsqueda de asignaciones, uno de los entrevistados manifiesta que los trabajadores se limitan a cumplir sus actividades a causa del mal manejo del tiempo y comunicación que inicia desde la solicitud de mercadería al proveedor hasta la carga de los pedidos para ser distribuidos, un 36.67% de los trabajadores indicaron estar moderadamente en desacuerdo, debido a la falta de comunicación y desarrollo de las habilidades que puedan tener los trabajadores, mientras que un 31.67% está moderadamente de acuerdo.

Las competencias son una serie de conductas que algunas personas tienen en mayor medida que otras y que las convierten en más eficaces. Este conjunto de caracteres y conocimientos adquiridos por los años o innatos, las definen para una cierta actividad o puesto a requerir. Los procesos de gestión de conocimiento permiten desarrollar competencias formando un aprendizaje organizacional para cubrir las necesidades actuales y futuras. También son conjunto de conocimientos adquiridos que en campo laboral está relacionada al desarrollo de las funciones asignadas y la empresa ayuda a desarrollar aquellas habilidades que permitan a las personas a ser eficientes dentro de la empresa. Estos atributos refuerzan las acciones de los colaboradores haciéndolas efectivas en las distintas áreas

asignadas por la organización. contar con un personal altamente competitivo que pueda ayudar al éxito empresarial (Ernst y Young citado en Camejo, 2008; Charria, Sarsosa, Uribe, López y Arenas, 2011; Del Canto, 2011).

Respecto a la subcategoría de compromiso uno de los entrevistados reveló que los trabajadores no se sienten satisfechos realizando sus funciones asignadas por la empresa, debido a algunos cambios que se han realizado en almacén que está causando que el personal de reparto no pueda descargar las mermas hasta que sea contabilizada por el encargado, que en muchas ocasiones no está presente o tarda en llegar al área, generando que no la salida laboral no sea a la hora establecida, siendo importante para los trabajadores sentirse satisfechos y ello se ve reflejado, ya que un 60.00% afirmaron estar moderadamente de acuerdo, seguido de un 35.00% frecuentemente de acuerdo, siendo evidente que más de la mitad de los trabajadores encuestados sostiene que la satisfacción en el ambiente laboral es fundamental para su compromiso en el desenvolvimiento favorable de sus funciones. Por otro lado, uno de los entrevistados manifestó que la empresa no fomenta la motivación a los trabajadores a través de actividades que sean beneficiosos para ambas partes, ello hace que el personal se sienta ajeno a los objetivos organizacional, eso causa que el personal no se siente parte de la empresa porque no fomentan actividades que reafirmen los lazos laborales y amicales, debido a ello cada trabajador realiza sus labores sin el sentido de compañerismo, falta de unión y notando la ausencia de los gerentes, un 35.00% estuvieron moderadamente de acuerdo, seguido de un 30.00% de acuerdo, siendo la motivación un factor clave dentro la empresa y la usencia de este factor genera en los trabajadores falta de compromiso hacia la organización.

El compromiso laboral es un sentimiento que, si se ignora, no existe compromiso y las actividades se ejecuta en forma monótona y automática, sin motivación. Asimismo, resaltar que el clima organizacional estimula el empeño de los trabajadores hacia el buen funcionamiento organizacional. También, es el grado de identificación que sienten los colaboradores hacia la empresa, ello hace que se involucren con los objetivos de la organización, buscando un beneficio mutuo, y que está relacionado a la motivación y al clima organizacional, porque de esta manera los trabajadores realizaran sus actividades de manera eficaz, con más actitud y más ilusión, en un ambiente cómodo para ellos. El compromiso dentro de la organización es fundamental porque ayuda a lograr mejores

resultados, debido a que el factor humano se alinea a un solo camino, se involucra en los objetivos empresariales, realiza un esfuerzo mayor y trabajan en equipo (Peralta, Santofimio y Segura, 2007; Chiavenato, 2006; Chávez, Peña, Díaz y Sánchez, 2016).

En relación a los emergentes, por un lado, se encuentra la evaluación del desempeño correspondiente a la subcategoría de rendimiento, porque actualmente la empresa no cuenta con un proceso de evaluación que permita que se realice de manera periódica para el seguimiento de los logros alcanzados por el personal de la organización. El desempeño de cada colaborador debe de ser evaluado, pues esto permite conocer la forma en la que cada personal se desenvuelve, verificar si llegan a las metas u objetivos establecidos y conocer si existen problemas en el ambiente de trabajo. Las organizaciones deben de implementar un método de evaluación para medir los niveles del desempeño laboral, esto permite analizar de manera eficaz los logros que va alcanzando el factor humano, así como los puntos críticos que se debe mejorar mediante planes de desarrollo y programas de capacitación, así también deben de estar gestionados a través de una evaluación periódica para medir el trabajo y los resultados de cada colaborador y aplicar métodos que mejoren la eficacia de las actividades que desempeñan (Mondy y Noe, 2005).

Por otro lado, se encuentra la capacitación correspondiente a la subcategoría competencias, debido a que actualmente la empresa no brinda orientación a las áreas que también cumplen un rol importante y debido a ello se presenta dificultades para optimizar sus funciones. Las capacitaciones son esenciales en el desempeño de las actividades laborales, porque forma a la fuerza laboral para que ejecute con éxito sus funciones, permitiendo los trabajadores desarrollen competencias que los haga destacar y cumpla los objetivos de la organización (Chiavenato, 2008).

4.4 Identificación de los factores de mayor relevancia

Tabla 9.

Pareto de la categoría desempeño laboral

Ítems	Puntaje	%	Acumulativo	20.00%
1. ¿Le comunican periódicamente por escrito la evolución de su eficiencia laboral?	39	10.83%	10.83%	20%
9. ¿La comunicación es fluida y flexible en las coordinaciones de trabajo entre áreas?	37	10.28%	21.11%	20%
3. ¿Los materiales que le asignan para cumplir sus funciones son suficientes?	34	9.44%	30.56%	20%
18. ¿Participa en la elaboración de los planes de trabajo de la empresa?	34	9.44%	40.00%	20%
2. ¿Se implementa procedimientos de mejora continua en el trabajo para medir resultados?	31	8.61%	48.61%	20%
5. ¿Recibe incentivos por parte de la empresa?	29	8.06%	56.67%	20%
14. ¿La empresa le brinda reconocimientos por los logros alcanzados?	29	8.06%	64.72%	20%
10. ¿Cuándo completa sus funciones, busca nuevas asignaciones?	27	7.50%	72.22%	20%
4. ¿Se supervisa las actividades que designadas para cumplir con los objetivos de la empresa?	23	6.39%	78.61%	20%
12. ¿Las funciones y responsabilidades están bien definidas de acuerdo al puesto de trabajo?	23	6.39%	85.00%	20%
16. ¿Existen factores internos de motivación que influyen en el desempeño laboral?	23	6.39%	91.39%	20%
15. ¿La ausencia de motivación genera la falta de compromiso del personal?	17	4.72%	96.11%	20%
7. ¿Tiene habilidad para desarrollar eficientemente las actividades designadas?	5	1.39%	97.50%	20%
8. ¿Busca soluciones ante diferentes problemas que se presentan en su labor?	4	1.11%	98.61%	20%
11. ¿Los puestos son ocupados de acuerdo a la experiencia y conocimiento técnico?	2	0.56%	99.17%	20%

Interpretación:

En relación al análisis de Pareto en la tabla 9, las preguntas críticas de la encuesta realizada se considera el ítem N° 1 ¿Le comunican periódicamente por escrito la evolución de su eficiencia laboral? que corresponde a la subcategoría rendimiento. Determinándose con un puntaje acumulado de 39 al 10.83% de un punto crítico en base al 20.00%. y estableciendo que la empresa no comunica la evolución de la eficiencia de los trabajadores de manera regular y escrita, siendo necesario para el alcance de los objetivos, el desarrollo de habilidades y entrega de herramientas necesarias para un mejor desempeño y compromiso laboral. La otra pregunta crítica considerada es el ítem N° 9 ¿La comunicación es fluida y flexible en las coordinaciones de trabajo entre áreas? que corresponde a la subcategoría competencias. Determinándose con un puntaje acumulado de 37 al 21.11% estableciendo que la ausencia de comunicación en las distintas áreas de la empresa dificultando tener una óptima coordinación de las actividades o planes a llevar a cabo.

4.5 Propuesta

4.5.1 Priorización de los problemas

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación a través de las encuestas y entrevistas realizadas en una empresa de distribución de alimentos, se estableció los siguientes problemas:

El primer problema es la ausencia de evaluaciones y programas de desempeño de los colaboradores, en relación a los resultados conseguidos se diagnosticó que los colaboradores no reciben de manera periódica y por escrito la evolución de la eficiencia laboral que van teniendo, uno de los entrevistados manifestó que desconoce saber su eficiencia laboral, debido a la falta de tiempo e importancia de realizar un registro continuo del rendimiento de la organización, además no hay una supervisión adecuada que oriente al logro de los objetivos y mucho menos una retroalimentación de parte de la empresa para evitar cometer errores. En el mismo contexto, carecen de datos reales y confiables para el monitoreo continuo, lo que conlleva a la ausencia de un seguimiento constante acerca del desempeño de los colaboradores en la organización. Por lo tanto, no hay un informe de la evolución que van alcanzado para un comparativo en relación a las expectativas de la empresa y situación actual del desempeño del personal que permita la implementación de estrategias de mejora.

El segundo problema es la carencia de liderazgo y deficiente cultura organizacional, con respecto a los resultados obtenidos los colaboradores no conocen la misión, visión, objetivos y valores de la organización, además de no estar bien definidas cada una de ellas. Uno de los entrevistados indicó desconocer los elementos de empresa que forma parte de la cultura organizacional y que el liderazgo para el alcance de metas solo está presente en las reuniones periódicas, además de no contar con una estructura jerárquica correctamente definida, que desorienta la dirección de la comunicación. Es decir, no se establece los elementos que permitan fortalecer la identificación de los colaboradores con la organización, en consecuencia, no hay unión, trabajo de equipo, compromiso y formación de líderes que guíen el camino a seguir en la cual todos los colaboradores se sientan valorados.

El tercer problema es la falta de programas de capacitación para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores, en relación a los resultados se observa que la empresa no capacita a los colaboradores en temas relacionados a las áreas que se

desenvuelven. Uno de los entrevistados manifestó que la empresa no desarrolla planes de capacitación que ayude a mejorar su desempeño y crecer laboralmente, esto se debe a la falta de interés que tiene la empresa y esto causa que los colaboradores tengan dificultades para poder adaptarse a nuevas funciones y completar las tareas asignadas. Esto conlleva a que el personal no alcance los objetivos establecidos, carezcan de conocimientos y habilidades en su entorno laboral afectando óptimo desarrollo de sus funciones, a la falta de búsqueda de solución de problemas y contribución de mejora en los procesos.

4.5.2 Consolidación del problema

En la empresa de distribución existe ausencia de evaluaciones y programas de desempeño de los colaboradores, lo que conlleva al desconocimiento de la eficiencia laboral de cada trabajador. Además, la supervisión es inadecuada, ya que no hay orientación en las actividades diarias, por lo que se cometen errores constantes. Es preciso señalar, que la empresa carece de datos reales y confiables para un monitoreo continuo de la evolución del desempeño, lo que impide realizar un informe estadístico del desempeño del personal que permita la implementación de estrategias de mejora. Por otro lado, existe la carencia de liderazgo y deficiente cultura organizacional, el personal desconoce los elementos de empresa que forma parte de ello, tampoco cuentan con una estructura jerárquica correctamente definida. Lo cual lleva a que el personal no se sienta identificado con la organización, falta de compromiso y ausencia de liderazgo para el alcance de metas. Por otra parte, existe la falta de programas de capacitación para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores, actualmente no se desarrolla planes de capacitación que fortalezca el talento humano, debido a la falta de interés que tiene la empresa y esto no permite que el personal alcance los objetivos establecidos, se encuentren poco preparados y no desarrollen sus habilidades, afectando su óptimo desarrollo y contribución de mejora en los procesos.

4.5.3 Categoría solución (conceptualización)

Para el desarrollo de la investigación se determinó estrategias de gestión, en la empresa de distribución porque contribuye a utilizar de manera óptima los recursos con los que cuenta, también reduce los costos a través de la formación y evaluación de los colaboradores, ya que al estar preparados no se va a necesita contratar personal externo o pérdidas materiales en el manejo del recurso y permite el crecimiento en un panorama cambiante, manteniéndose preparados al tanto de estos sucesos. Por ello, se tiene como

objetivo proponer un plan de evaluación de desempeño para mejora de las tareas asignadas, además de un plan de cultura organizacional para desarrollar el liderazgo y el sentido de pertenencia, y programas de capacitaciones para el desarrollo de conocimientos y habilidades de los colaboradores.

La estrategia de gestión es un conjunto de procesos del talento humano para alcanzar metas y objetivos, es considerada como una forma de organización eficiente. Consiste en planificar y ejecutar estrategias competitivas para la creación de una estructura organizacional que permita lograr las estrategias con éxito, asimismo implementar políticas que conduzcan a los recursos al alcance de las metas y objetivos establecidos, con el propósito de desarrollar permanentemente estrategias que garanticen el crecimiento y permanencia de la organización (Bernardes, 2010 y Romo y Márquez, 2014).

La evaluación de desempeño laboral es una revisión estructurada de las actividades que realizan los colaboradores en periodos determinados. Además, mide de manera objetiva e integral en el comportamiento laboral, competencias y rendimiento en las distintas áreas. El objetivo principal es mejorar el desempeño de la organización a través de distintos métodos de evaluación a cada uno de los colaboradores en relación a las funciones asignadas (Werther y Davis, 2008).

La cultura organizacional son las normas y valores por las que se encamina un negocio empresarial, involucra distintos elementos como misión, visión, objetivos, entre otros. Las ventajas de una cultura organizacional saludable son muchas, lo importante es recordar que, sin importar el tamaño, está conformada por colaboradores; y si ello se siente cómodos, inspirados y apoyados por la empresa, sin dudar darán lo mejor de sí mismos. (Rodríguez, 2009).

La capacitación es un proceso de formación con carácter estratégico que es aplicada de manera organizada, mediante el cual todos los colaboradores que forman parte de la organización adquieren o desarrollan habilidades y conocimientos relativas a puesto de trabajo que ocupan, transformando las actitudes frente a las actividades del cargo asignado y del ambiente laboral. (Wireman, 2010).

4.5.4 Objetivo general y específicos de la propuesta

Objetivo general:

Proponer un plan de gestión organizacional para la mejora del desempeño laboral en la empresa de distribución de alimentos, Lima, 2021.

En la propuesta se determinó tres objetivos específicos en un plazo determinado que después de su alcance permitirán lograr la finalidad del estudio:

Objetivo específico 1.

Proponer un plan de evaluación de desempeño para seguimiento y mejora de las tareas asignadas a los colaboradores.

Para lograr el objetivo se ha establecido como alternativa solución diseñar y ejecutar un plan de evaluación de desempeño, que permite realizar un programa de evaluación que posibilite el monitoreo de cada colaborador con herramientas que brinden datos confiables y actualizados. En consecuencia, se determinó dos KPI o ratios para el nivel de desempeño en relación al objetivo. Además, las actividades se proyectan llevar a cabo en 136 días.

Descripción de las actividades:

Se realiza la cotización de un sistema que este directamente relacionado a la evaluación del desempeño de los colaboradores, luego se coordina con el encargado de Recursos Humanos una reunión dirigida a los jefes y gerentes de la empresa para una presentación con la finalidad de poner en conocimiento los beneficios de implementar un sistema de evaluación de desempeño en las distintas áreas de la organización y una demostración del sistema llevada a cabo por el proveedor del software.

Del mismo modo, se coordina una reunión para el análisis de la viabilidad de la adquisición del sistema y proceder con firma del contrato del servicio y soporte del software. Posterior a ello, se desarrolla el contenido a considerar en el sistema de acuerdo a las necesidades de cada área para proceder con la ejecución de los procesos de evaluación del desempeño laboral en la organización.

Después, se realiza una reunión para un informe de los resultados obtenidos con el uso del sistema para un análisis, propuesta de mejora y elaboración de un programa de reconocimiento para los colaboradores por el desempeño alcanzado. Por último, en coordinación con el administrador y el encargado de Recursos Humanos se convoca a los colaboradores para comunicar el plan de evaluación del desempeño.

Responsabilidad de las actividades

Principalmente, el área a cargo será el de Recursos Humanos y Administración que en conjunto coordinan las reuniones para el análisis de beneficios y viabilidad de la adquisición del sistema con las demás áreas. Posterior a ello, se procede al contrato e implementación del software en acuerdo con el proveedor.

Indicador 1 - inversión en innovación

$$\text{Porcentaje de Inversión en innovación} = \frac{\text{Monto total invertido en innovación}}{\text{Monto total invertido}} * 100$$

Indicador 2 - nivel de alcance de reconocimiento

$$\text{Nivel de alcance de reconocimiento} = \frac{\text{Reconocimientos otorgados}}{\text{Total de reconocimientos proyectado}} * 100$$

Presupuesto

Egresos					
Actividad	Código	Descripción	Unidad	Cantidad	Total
1	1	Impresión de información de proveedores	4	8	32
	2	Comunicación vía móvil con proveedores	1	30	30
	3	Copia informativa a J. RRHH y Asistente Administrativo	2	5	10
2	4	Coffe break para reunión con jefatura y gerencia	1	150	150
	5	Impresión de informes para conocimiento	12	8	96
3	6	Contratación del software de evaluación de desempeño	1	4000	4000
	7	Coffe break para reunión de viabilidad del sistema	1	80	80
4	8	Ficha informativa de implementación	12	5	60
	9	Almuerzo de trabajo	12	15	180
5	10	Impresión de informes para conocimiento	8	6	48
	11	Rango excelente estimado	11	250	2750
	12	Rango muy bueno estimado	11	250	2750
	13	Rango bueno estimado	11	250	2750
	14	Rango regular estimado	11	250	2750
	15	Reconocimientos no monetarios	35	150	5250
6	16	Material de apoyo (afiches, trípticos)	1	100	100
	17	Coffe break para reunión con colaboradores	60	10	600
				Total	S/21,636.00

Cuadro 1. *Presupuesto de la implementación del objetivo 1.*

Objetivo específico 2.

Proponer un plan de cultura organizacional para desarrollar el liderazgo y el sentido de pertenencia.

Para lograr el objetivo se determina como alternativa solución diseñar y establecer un plan de cultura organizacional, que mediante una adecuada planificación logre integrar a todos los colaboradores para el fortalecimiento de los lazos laborales, conocimiento de la estructura organizacional y mejora de la comunicación interna. Además, establece dos KPI o ratios para el nivel de avance en relación al objetivo. En paralelo, las actividades van a llevar a cabo en 143 días.

Descripción de las actividades:

Se diseñan los objetivos, valores, visión, liderazgo y demás elementos que forman parte de la cultura organizacional con orientación de un consultor externo y en conjunto con las distintas áreas. También, se realiza la estructura jerárquica de la empresa con la información actual de la empresa y con apoyo del área de Recursos Humanos y administración. Asimismo, se pretende elaborar una agenda mensual de charlas para fortalecer la cultura y liderazgo de la organización.

Del mismo modo, estos diseños se dan a conocer a toda la organización, así como también la cultura organizacional con previa coordinación para una reunión con los colaboradores y jefes a cargo. En paralelo, se solicita la cotización de una aplicación o programa para fomentar la comunicación interna. Luego, se realiza la adquisición del sistema y firma del contrato. Posterior a ello, se desarrolla el contenido a considerar en el aplicativo para proceder con la comunicación los colaboradores en relación al uso del aplicativo.

Responsabilidad de las actividades

Las personas involucradas serán el jefe de Recursos Humanos y Administración que coordinan las reuniones con los colaboradores de las distintas áreas. El consultor externo, responsable del diseño organizacional y el encargado de la implementación del aplicativo para la comunicación interna.

Indicador 1 - Nivel de avance del diseño de la cultura organizacional

$$\text{Nivel de avance del diseño C.O} = \frac{\text{n}^\circ \text{ de días alcanzado}}{\text{n}^\circ \text{ de días proyectados}} * 100$$

Indicador 2 - alineación de la organización

$$\text{Nivel de Alineación de la organización} = \frac{\text{n}^\circ \text{ trabajadores que reconocen la C.O}}{\text{n}^\circ \text{ trabajadore de la empresa}} * 100$$

Presupuesto

Egresos					
Actividad	Código	Descripción	Unidad	Cantidad	Total
7	1	Servicio de consultoría externa	1	600	600
8	2	Coffe break	2	30	60
9	3	Almuerzo de trabajo	3	13	39
	4	Servicio de expositor externo	4	300	1200
	5	Gastos diversos por atención	1	200	200
	6	Certificados de participación	60	3	180
10	7	Materiales de apoyo	60	3	180
	8	Bocaditos para la reunión con el personal	1	150	150
11	9	Impresión de información de proveedores	3	8	24
	10	Comunicación vía móvil con proveedores	1	30	30
	11	Contratación de la plataforma	1	1200	1200
12	12	Material de apoyo (afiches, trípticos)	1	100	100
	13	Coffe break para reunión con colaboradores	60	10	600
				Total	S/4,563.00

Cuadro 2. *Presupuesto de la implementación del objetivo 2.*

Objetivo específico 3.

Proponer programas de capacitaciones para el desarrollo de conocimientos y habilidades de los colaboradores.

Para lograr el objetivo se ha determina como alternativa solución desarrollar un programa de capacitaciones para los colaboradores, se realiza un plan de capacitación que permita al personal fortalecer sus conocimientos a través de herramientas digitales. También, se ha establecido dos KPI o ratios para el nivel de avance en relación al objetivo. En paralelo, las actividades se estimar llevar a cabo en 101 días.

Descripción de las actividades:

Se realiza la cotización de una plataforma e-learning que está directamente relacionado a la formación empresarial para desarrollar al personal, luego se coordinará una reunión para el análisis de la viabilidad de la adquisición de la plataforma y proceder con firma del contrato del servicio y la implementación de la plataforma. Posterior a ello, realiza en diseño del contenido de acuerdo a las necesidades de cada área para las capacitaciones. Luego se sube a los módulos correspondientes en la plataforma para la ejecución de la misma.

Después, se realiza una reunión para concretar un presupuesto por reconocimientos de los logros alcanzados por los colaboradores a través del uso de la plataforma e-learning. Posteriormente en coordinación con el administrador y el encargado de Recursos Humanos se convoca a los colaboradores para comunicar el uso de la plataforma de capacitaciones y los beneficios que proporcionará.

Responsabilidad de las actividades

Principalmente, el área a cargo será del área de Recursos Humanos y Administración que en conjunto coordinan las reuniones para el análisis de beneficios y viabilidad de la contratación de la plataforma e-learning. Posterior a ello, se procede al contrato e implementación en acuerdo con el proveedor.

Indicador 1 - nivel de avance de implementación del sistema

$$\text{Nivel de avance de implementación del sistema} = \frac{\text{n}^\circ \text{ de días alcanzados}}{\text{n}^\circ \text{ de días proyectados}} * 100$$

Indicador 2 - tasa de aprendizaje

$$\text{Tasa de Aprendizaje} = (\text{Calif. en evalua. actual} + \text{Calif. en evalua. anterior}) / 2 * 100$$

Presupuesto

Egresos					
Actividad	Código	Descripción	Unidad	Cantidad	Total
13	1	Impresión de información de proveedores	3	8	24
	2	Comunicación vía móvil con proveedores	1	30	30
14	3	Coffe break para reunión de viabilidad del sistema	1	80	80
	4	Impresión de información de proveedores	3	8	24
15	5	Almuerzo de trabajo	3	15	45
	6	Costo de implementación pago único	1	4000	4000
	7	Contrato mensual	1	1300	1300
16	8	Materiales de apoyo	1	40	40
	9	Bocaditos para reunión con los colaboradores	1	100	100
17	10	Reunión por reconocimiento de capacitación	69	3	207
18	11	Reportes de monitoreo de capacitación	7	10	70
Total					S/5,920.00

Cuadro 3. *Presupuesto de la implementación del objetivo 3.*

4.5.5 Impacto de la propuesta

La presente propuesta está desarrollada para definir los procesos y promover el control adecuado de los recursos como financieros, tecnológicos, humanos y materiales, para que de esta manera la empresa funcione organizada y pueda ser más competitiva. Además, permite liderar de forma efectiva a los colaboradores y los procesos, para promover mejoras continuas, crear un ambiente de trabajo en equipo motivado, adecuado para el autodesarrollo y crecimiento del personal, alcanzando resultados positivos para toda la organización

4.5.6 Direccionalidad de la propuesta

Cuadro 4.

Matriz de direccionalidad de la propuesta del objetivo 1

Objetivos específicos de la propuesta	Alternativa de solución	Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	KPI	Evidencia o Entregables
Objetivo 1. Proponer un plan de evaluación de desempeño para seguimiento y mejora de las tareas asignadas a los colaboradores.	Alternativa 1. Diseñar y ejecutar un plan de evaluación de desempeño. Se desarrollará un programa de evaluación que permita hacer un seguimiento y evolución de cada colaborador con herramientas que posibilite tener datos confiables y actualizados.	A1. Solicitud de cotización del sistema de evaluación del desempeño.	5/01/2022	15	20/01/2022	a. Jefe de RR. HH b. Asistente administrativo	72.00	KPI 1. Inversión en innovación = (Monto total invertido en innovación/Monto total invertido) *100	Evidencia 1. Manual de evaluación del desempeño laboral.
		A2. Realización de una reunión para poner en conocimiento los beneficios de la implementación de un sistema de evaluación de desempeño.	20/01/2022	3	23/01/2022	a. Jefe de RR. HH b. Ingeniero de Software	246.00		
		A3. Realización de una reunión para el análisis de la viabilidad de la adquisición del sistema.	23/01/2022	4	27/01/2022	a. Jefe de finanzas b. Administrador c. Asistente administrativo	4080.00		
		A4. Desarrollo del contenido a considerar en el sistema y ejecución de los procesos de evaluación del desempeño laboral.	27/01/2022	90	27/04/2022	a. Jefes de cada área b. Asistente administrativo	240.00	KPI 2. Nivel de alcance de reconocimientos = (Reconocimientos otorgados/Total de reconocimientos proyectados) *100	Programa de reconocimiento laboral. Prototipo del software de la evaluación del desempeño laboral.
		A5. Coordinación de una reunión para el análisis de los resultados y elaboración de un programa de reconocimiento.	27/04/2022	16	13/05/2022	a. Jefe de finanzas b. Administrador c. Asistente administrativo	16298.00		
		A6. Reunión con los colaboradores para comunicar el plan de evaluación del desempeño.	13/05/2022	8	21/05/2022	a. jefe de RR. HH b. Administrador	700.00		

Cuadro 5.

Matriz de direccionalidad de la propuesta del objetivo 2

Objetivos específicos de la propuesta	Alternativa de solución	Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	KPI	Evidencia o Entregables
Objetivo 2. Proponer un plan de cultura organizacional para desarrollar el liderazgo y el sentido de pertenencia.	Alternativa 2. Diseñar y establecer un plan de cultura organizacional. Se realizará una planificación que logre integrar a todos los colaboradores para el fortalecimiento de los lazos laborales, conocimiento de la estructura organizacional y mejora de la comunicación interna.	A7. Diseñar los objetivos y elementos que formarán parte de la cultura organizacional con orientación de un consultor externo.	21/05/2022	11	1/06/2022	a. Jefes de cada área b. Administrador c. Consultor externo	600.00	KPI 3. Nivel de avance del diseño C. O = (N° de días alcanzados/N° de días proyectados) *100	Evidencia 2. Diseño de la cultura organizacional y programación de charlas para el C.O y liderazgo. Aplicativo de comunicación interna
		A8. Realización de la estructura organizacional	1/06/2022	3	04/06/2022	a. Jefe de RR. HH b. Administrador	60.00		
		A9. Elaboración de charlas para fomentar la cultura organizacional	04/06/2022	15	19/06/2022	a. Jefe de RR. HH b. Administrador c. Asistente administrativo	1619.00		
		A10. Reunión con los colaboradores para presentar la cultura organizacional.	19/06/2022	16	5/07/2022	a. Jefe de RR. HH b. Administrador	330.00	KPI 4. Alineación de la organización = (N° de trabajadores que reconocen la C.O/N° de trabajadores de la empresa) *100	
		A11. Cotización y ejecución de la aplicación o programa para la comunicación interna.	5/07/2022	90	3/10/2022	a. Jefe de RR. HH b. Ingeniero de sistemas	1254.00		
		A12. Comunicación con los trabajadores en relación al uso del aplicativo.	3/10/2022	8	11/10/2022	a. Jefe de RR. HH b. Administrador	700.00		

Cuadro 6.

Matriz de direccionalidad de la propuesta del objetivo 3

Objetivos específicos de la propuesta	Alternativa de solución	Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	KPI	Evidencia o Entregables
Objetivo 3. Proponer un programa de capacitación para el desarrollo de conocimientos y habilidades de los colaboradores.	Alternativa 2. Diseñar un programa de capacitación para los colaboradores, que permita al personal mejorar sus conocimientos a través de herramientas digitales.	A13. Cotización de un sistema de formación empresarial para desarrollar al personal.	11/10/2022	15	26/10/2022	a. Jefe de RR. HH b. Asistente administrativo	54.00	KPI 5. Nivel de avance de implementación del sistema = (Nº de días alcanzados/Nº de días proyectados) *100	Evidencia 3.
		A14. Convocar a una reunión para el análisis de la viabilidad de la adquisición de la plataforma.	26/10/2022	5	31/10/2022	a. Jefe de finanzas b. Administrador c. Asistente administrativo	104.00		
		A15. Diseño del contenido de las capacitaciones.	31/10/2022	10	10/11/2022	a. Jefe de RR. HH b. Ingeniero de Software	5345.00		
		A16. Planeación y ejecución de los módulos de capacitación.	10/11/2022	60	9/01/2023	a. Jefes de cada área b. Administrador	140.00	KPI 6. Tasa de Aprendizaje = [(Calificación en evaluación de capacitación actual + Calificación en evaluación de capacitación anterior) /2] x 100	Plan de capacitación a los colaboradores.
		A17. Análisis del presupuesto para brindar reconocimientos.	9/01/2023	5	14/01/2023	a. Jefe de finanzas b. Administrador c. Asistente administrativo	207.00		Plataforma E-learning.
		A18. Comunicación del monitoreo de las actividades de formativas.	14/01/2023	6	20/01/2023	a. Jefe de RR. HH b. Administrador	70.00		

4.5.7 Entregable 1

En el primer entregable, se realizó un manual de evaluación de desempeño, un programa de recompensas y un prototipo del sistema con el fin de promover el óptimo desempeño laboral a través de evaluaciones de aspectos fundamentales del puesto de trabajo, facilitando el desarrollo y mejora continua de las funciones asignadas a cada área en la empresa. Puesto que, actualmente la empresa requiere un factor humano competitivo que mediante su desempeño logre los objetivos de la organización, y ello debe ser monitoreado sistemáticamente para obtener reportes de los resultados y realizar el feedback respectivo.

Por tanto, el desarrollo del presente entregable comprende de la solicitar de cotización del sistema de evaluación del desempeño que permitirá tener distintas alternativas en cuanto a precio y funcionalidades. Luego, realizar una reunión para poner en conocimiento los beneficios de contar con un sistema de evaluación de desempeño en la empresa. Asimismo, coordinar una reunión para el análisis de la viabilidad de la adquisición del sistema, permitirá hacer una reflexión entre costo y beneficio que representaría para la organización. Siendo el software propuesto Worki 360 que permitirá medir el potencial de los colaboradores a través de evaluaciones por objetivos SMART, metas y competencias, esto generará planes de acción, seguimiento e historial de las evaluaciones realizadas. También, desarrollar el contenido a considerar en el sistema y ejecutar los procesos de evaluación del desempeño laboral, permitirá que los responsables tengan definidos los tipos de evaluaciones que se realizarán, así como las preguntas que se considerará para llevar a cabo una evaluación que impulse el potencial del personal, mejore el rendimiento y encuentre líderes en las distintas áreas de la organización. Luego, coordinar una reunión para el análisis de los resultados obtenidos del sistema propuesto y elaborar de un programa de reconocimiento, esto promoverá a los colaboradores a mejorar cada vez su desempeño, ya que se sentirán motivados y recompensados. Finalizando, una reunión con los colaboradores para la comunicación del plan de evaluación del desempeño porque esto permite que los colaboradores conozcan las evaluaciones a la que estarán sujetos y a su vez, conocimientos de las recompensas a la que podrán acceder si tiene un buen desempeño.

4.5.8 Entregable 2

Para el segundo entregable, se realizó un plan de cultura organizacional que fortalezca la empresa a través de la comunicación de los elementos que la conforman, charlas de temas alineados a la misma y actividades en conjunto que fomenten un ambiente laboral agradable y sentido de pertenencia de los colaboradores para afianzar su compromiso empresarial. Además, se propone una plataforma que promueva la comunicación interna entre las distintas áreas y participen frecuentemente en las actividades que desarrolle la organización.

Por ello, el desarrollo del presente entregable parte de rediseñar la misión, visión y valores que formarán parte de la cultura organizacional con orientación de un consultor externo. Luego, realizar de la estructura organizacional de la empresa para contribuir a agilizar proceso y reducir barreras entre las distintas áreas, además que promoverá la interacción entre todos los colaboradores para un buen clima. También, elaborar una agenda de charlas con el propósito de fomentar una comunicación directa entre la empresa y el personal, esto demostrará la importancia de la participación de los colaboradores para el crecimiento de la organización. En paralelo, fortalecer la unión del factor humano mediante actividades o dinámicas grupales que permiten afianzar los lazos entre el personal, sentimiento de pertenencia y divisar fortalezas y debilidades. Posterior, coordinar una reunión con los colaboradores para presentar la cultura organizacional, esto hará que el personal sienta que es un complemento de ello y aumentar el bienestar de los trabajadores. Luego, cotizar y ejecutar una aplicación o programa para la comunicación interna, siendo Happydonia la plataforma propuesta, ya que logran crear una red social corporativa que fomenta la motivación e implicación de los colaboradores en la organización, así como una comunicación interna en cualquier momento a través de aplicativo móvil o web, ayudando a la transformación digital de la empresa. Por último, coordinar una reunión para comunicar y brindar orientación a los trabajadores en relación al uso del aplicativo y los beneficios que representan para todos los colaboradores independientemente del área o puesto que tengan.

Para conseguir resultados positivos y favorecer el crecimiento de la empresa, es esencial comenzar el cambio desde el interior. Si se genera estos cambios los colaboradores serán los encargados de hablar lo bien que sienten siendo parte de la organización. Por lo

tanto, el ambiente laboral es fundamental, así como la satisfacción y motivación elevada de los colaboradores.

4.5.9 Entregable 3

Para el tercer entregable, se realizó un plan de capacitación con el propósito de formar a los colaboradores en conocimientos respecto a las funciones que realizan y favorecer al desarrollo de nuevas destrezas para el mejor desempeño de las actividades. También, se presenta una plataforma e-learning con el fin de que estas acciones sean llevadas a cabo mediante esta herramienta digital, permitiendo una enseñanza no presencial y optimizando el tiempo.

Por lo tanto, el desarrollo del presente entregable comprende de realizar la solicitud de una plataforma de formación empresarial y evaluar las cotizaciones respectivas, esto facilitará al personal de la organización con respecto a su desarrollo, siendo propuesta la plataforma Cursalab, que permitirá transformar el contenido de las capacitaciones en cursos digitales para los colaboradores y brindará resultados como: tiempos, respuestas y avances las evaluaciones de cada trabajador, con la finalidad de reforzar temas en las que presenten desconocimiento y mayores dificultades. Luego, convocar a una reunión para el análisis de la viabilidad de la adquisición de la plataforma propuesta, así como la evaluación de costos por implementación y soporte que debe contar esta herramienta digital. También, diseñar el contenido de las capacitaciones para cada área de organización, definición de responsables, determinación de la cantidad de evaluaciones por tema y recursos de apoyo como videos, audios, textos, libros, entre otros, todo en su conjunto ayudará a los colaboradores a un mejor desempeño. Luego, ejecutar los módulos de capacitación en la plataforma de formación, esto proporcionará a los colaboradores el acceso respectivo para el uso de la plataforma, ya sea a través un móvil o web para el desarrollo de las actividades de cada curso previamente determinadas. Después, realizar un análisis del presupuesto para brindar reconocimiento por el desempeño de las capacitaciones para motivar a los colaboradores a desarrollarse en la organización. Posterior, realizar informes del monitoreo de las actividades de formativas, de esta manera se visualizará los resultados que logrados en los distintos contenidos y tomar acciones que ayudaren a mejorar el aprendizaje del personal.

4.6 Discusión

En la presente investigación titulada “Estrategias de gestión mejorar el desempeño laboral en una empresa de distribución de alimentos, Lima, 2021” se realizó bajo un enfoque cualitativo y cuantitativo, siendo el principal problema el desempeño laboral, obteniéndose a través de las encuestas y entrevistas datos e información que fueron procesadas, y se evidenció lo siguientes hallazgos: ausencia de evaluaciones y programas de desempeño de los colaboradores; carencia de liderazgo y deficiente cultura organizacional; y falta de programas de capacitación para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores; factores causantes de la problemática.

En relación a la subcategoría rendimiento en los resultados cualitativos manifestaron que la empresa no lleva a cabo reuniones por área para dar a conocer el estado de su eficiencia en las actividades asignadas, siendo importante que se conozca la eficiencia para la mejora, esto se reflejó en las encuestas con un 61.67% que indicaron estar totalmente en desacuerdo, siendo más de la mitad de los trabajadores de la organización que no conocen su eficiencia laboral y mucho menos se realiza un seguimiento. Ello coincide con lo señalado por Andrade citado en Calvo, Pelegrín y Gil (2018), la eficiencia en los trabajadores se mejora mediante la correcta comunicación en equipo, pues una buena comunicación permite optimizar las tareas dentro del lugar de trabajo. Asimismo, se debe de fijar metas y objetivos alcanzables, porque esto motiva a los trabajadores a querer alcanzarlos haciendo uso de los recursos que se tienen disponibles en las organizaciones; y lo manifestado por Canabal y Margalef (2017), las empresas deben contar con metodologías que analicen el desempeño y brinden una adecuado feedback con la finalidad de mejorar la comunicación, evitar conductas disruptivas que permitan para lograr resultados efectivos que mejoren la situación actual.

De la misma manera, se reveló que existe una supervisión de las actividades que se realizan en las distintas áreas, pero no se realiza una mejora continua que permitan a la empresa medir resultados alcanzados, no se esfuerzan por corregir los errores existentes, de acuerdo a los encuestados un 31.67% afirmaron estar totalmente en desacuerdo y un 20.00% moderadamente de desacuerdo, la empresa no se encuentra implementando procedimientos de mejora continua en el trabajo para medir resultados del progreso. Esto coincide con Mondy y Noe (2005), que señalaron que los procedimientos realizables deben de estar

gestionados a través de una evaluación periódica para medir el trabajo y los resultados de cada colaborador, pues esto permite conocer la forma en la que cada personal se desenvuelve, verificar si llegan a las metas u objetivos establecidos y conocer si existen problemas en el ambiente de trabajo. Las organizaciones deben de implementar un método de evaluación para medir los niveles del desempeño laboral, esto permite analizar de manera eficaz los logros que va alcanzando el factor humano, así como los puntos críticos que se debe mejorar mediante planes de desarrollo y programas. Así como lo anunciado por Werther y Davis (2008), que expresó que debe de existir un seguimiento a la fuerza de trabajo en sus labores, para verificar si se llega a la meta establecida, de esta manera se puede conocer aquellos puntos críticos dentro del ambiente de trabajo y aplicar métodos que mejoren la eficacia de las actividades que desempeñan.

Además, el 28.33% de los colaboradores estuvo totalmente en desacuerdo en que la empresa se encuentre brindando incentivos a los trabajadores de las distintas áreas, ya que solamente se enfoca en el área de ventas dejando de lado a las demás. Ello coincide con lo señalado por Aguilar y Ortiz (2016), los incentivos deben de ser democráticos e incluir a todos los trabajadores y la entrega debe ser cada cierto tiempo, de esa manera se mantiene el entusiasmo e interés de los trabajadores. Por todo lo mencionado en la subcategoría se propuso un plan de reconocimientos laborales y un programa de evaluación de desempeño para seguimiento y mejora de las tareas asignadas a los colaboradores a través del uso de un software de evaluación, así como un programa de reconocimientos en la que los colaboradores se sientan reconocidos por sus logros alcanzados.

En relación con la subcategoría de competencias en los resultados cualitativos se manifestó que en las distintas áreas de la empresa la comunicación es cortante y limitada, causando descoordinaciones al momento ejecutar alguna actividad y que impacta en el cumplimiento de sus funciones, siendo reflejado en la encuesta, ya que un 41.67% afirma estar moderadamente en desacuerdo, seguido de un 20% totalmente en desacuerdo, existiendo ausencia de comunicación en las distintas áreas de la empresa, dificultando tener una óptima coordinación de las actividades o planes a llevar a cabo. Lo mencionado coincide con Ramos y Triana (2007) que sostienen que la correcta comunicación entre los colaboradores incrementará la eficiencia permitiendo optimizar las tareas dentro de la organización. El trabajo en equipo y las técnicas para mejorar la comunicación entre los mismos; son fuerzas importantes que favorecen la cohesión y la cooperación dentro de la

organización, además permitirá un mejor desempeño laboral y un ambiente favorable en la cual se sientan satisfechos para alcanzar sus metas. Concordando con lo anunciado por Ernst y Young citado en Camejo (2008), que mencionó que la comunicación entre las áreas promueve un mejor desarrollo de las funciones asignadas y de habilidades que permiten a las personas a ser eficientes dentro de la empresa. Reforzando las acciones de los colaboradores haciéndolas efectivas en las distintas áreas asignadas por la organización.

Asimismo, los trabajadores señalaron que no buscan nuevas asignaciones y se limitan a cumplir sus actividades a causa del mal manejo del tiempo que inicia desde la solicitud de mercadería al proveedor hasta la carga de los pedidos para ser distribuidos, un 36.67% de los trabajadores indican estar moderadamente en desacuerdo, debido a la falta de tiempo y desarrollo de las habilidades que puedan tener los trabajadores. Siendo ratificado por Silva (2007), que indica que la administración del tiempo, el tiempo es un recurso valioso tanto a nivel personal como organizacional, para una buena gestión se necesita un cambio en el enfoque de las distintas actividades hacia los resultados. El manejo del tiempo es el pilar de la efectividad, se trata de un proceso de planificación de las horas que tiene como objetivo incrementar el rendimiento y la eficiencia de las actividades designadas. Coincidiendo con lo expresado por Tracy (2016), un sistema de trabajo eficaz parte de una adecuada administración de los tiempos, que mediante la aplicación de directrices que involucren a todos los colaboradores de la organización se logran buenos resultados,

Además, en los resultados cualitativos los colaboradores sostuvieron que la empresa no brinda orientación a las áreas que también cumplen un rol importante y debido a ello se presenta dificultades para optimizar sus funciones. Ello coincide con lo que sostiene Wireman (2010), que la capacitación es un proceso de formación con carácter estratégico que es aplicada de manera organizada, mediante el cual todos los colaboradores que forman parte de la organización adquieren o desarrollan habilidades y conocimientos relativos a puesto de trabajo que ocupan, transformando las actitudes frente a las actividades del cargo asignado y del ambiente laboral; y por lo ratificado por Ernst y Young citado en Camejo (2008) los procesos de gestión de conocimiento permiten desarrollar competencias formando un aprendizaje organizacional para cubrir las necesidades actuales y futuras, porque lo que buscan las empresas es contar con un personal altamente competitivo que pueda ayudar al éxito empresarial

Ante lo mencionado en la subcategoría se propuso un programa de capacitación para el desarrollo de conocimientos y habilidades de los colaboradores, mediante una plataforma e-Learning que permite al personal mejorar sus conocimientos a través de herramientas digitales, porque la competitividad es cada vez más exigente y una de las formas de enfrentar este cambio es a través de las capacitaciones en las carencias o necesidades tenga la organización.

Respecto a la subcategoría de compromiso en los resultados cualitativos uno de los trabajadores reveló que no se sienten satisfechos realizando sus funciones asignadas por la empresa, debido a algunos cambios que se han realizado en almacén que está causando que el personal de reparto no pueda descargar las mermas hasta que sea contabilizada por el encargado, generando que la salida laboral no sea a la hora establecida, siendo importante para los trabajadores sentirse satisfechos y ello se ve reflejado, ya que un 60.00% afirma estar moderadamente de acuerdo, seguido de un 35.00% frecuentemente de acuerdo, siendo evidente que más de la mitad de los trabajadores encuestados sostiene que la satisfacción en el ambiente laboral es fundamental para su compromiso en el desenvolvimiento favorable de sus funciones. Esto coincide con lo señalado por Herrera (2018), la adecuada gestión de almacenes permite cubrir las necesidades que se tenga para unificar las actividades y optimizar el cumplimiento de las funciones de los trabajadores en un tiempo adecuado y un mayor control en el nivel de las existencias.

Lo mencionado, también coincide con lo manifestado por Cortes (2015) la satisfacción, es un estado de bienestar y conformidad de una persona debido al cumplimiento de sus expectativas, dentro del campo laboral se entiende cuando un trabajador se siente contento, cómodo y motivado con su trabajo, es decir encuentra un equilibrio entre su vida y el área laboral, un colaborador satisfecho es importante en una empresa, puesto que contribuirá al crecimiento personal y de la organización. Entre los factores relacionados a la satisfacción en la organización se encuentran: la compensación y beneficios laborales, siendo uno de los mayores factores; la armonía entre el área laboral y la parte personal; reconocimiento por el logro de objetivos o buen desempeño; seguridad laboral, es decir tener el trabajo estable; y crecimiento profesional. La empresa debe garantizar una buena y correcta descripción del trabajo, ofrecer recursos necesarios para las funciones y además debe

de brindar oportunidades a todos los colaboradores para que aprenda y crezca dentro de la empresa.

Por otro lado, uno de los entrevistados manifestó que la empresa no fomenta la motivación a los trabajadores a través de actividades que sean beneficiosos para ambas partes, ello hace que el personal se sienta ajeno a los objetivos organizacional, eso causa que el personal no se siente parte de la empresa porque no fomentan actividades que reafirmen los lazos laborales y amicales, debido a ello cada trabajador realiza sus labores sin el sentido de compañerismo, falta de unión y notando la ausencia de los gerentes, un 35.00% está moderadamente de acuerdo, seguido de un 30.00% de acuerdo, siendo la motivación un factor clave dentro la empresa y la usencia de este factor genera en los trabajadores falta de compromiso hacia la organización.

Lo mencionado coincide con lo respaldado por Cabrera (2020), la motivación a medida que se incrementa también lo hace el desempeño, en el mismo contexto la motivación enfocada solo a la recompensa puede afectar negativamente a la organización, ya que los trabajadores solo se apuntarían a obtener lo material y no se alinearían a los objetivos de la empresa. La motivación y el sentido de pertenencia permiten un mejor trabajo en equipo, la comunicación se vuelve más factible y apoya al logro de los objetivos, siendo importante la realización de una evaluación de desempeño para medir el rendimiento de los trabajadores y contribuir a la eficiencia de los mismos. Por ello, ante lo mencionado en la subcategoría se propuso un plan de cultura organizacional para desarrollar el liderazgo y el sentido de pertenencia, que logre integrar a todos los colaboradores para el fortalecimiento de los lazos laborales, conocimiento de la estructura organizacional y mejora de la comunicación interna.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Primera** : Se propone en la presente investigación estrategias de gestión para mejorar el desempeño laboral de una empresa de distribución de alimentos, alineadas a la evaluación de desempeño, cultura organizacional y capacitación al talento humano. Las estrategias de gestión son herramientas que promueven a la empresa crecer y desarrollarse en el mercado teniendo como pieza fundamental el talento humano.
- Segunda** : Se diagnosticó mediante la investigación la situación actual de los colaboradores en la organización en relación al desempeño laboral, evidenciando tres puntos problemáticos que son los siguientes: (a) ausencia de evaluaciones y programas de desempeño de los colaboradores; (b) carencia de liderazgo y deficiente cultura organizacional y (c) falta de programas de capacitación para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores.
- Tercera** : Se determinó que los factores que inciden en la cultura organizacional de una empresa de distribución son los siguientes: liderazgo, comunicación interna, sentido de pertenencia y compromiso, los mismos que actualmente son los más débiles.

5.2 Recomendaciones

- Primera** : Se recomienda la implementación de la propuesta titulada “Estrategias de gestión para mejorar el desempeño laboral en una empresa de distribución, Lima, 2021”, con el propósito de mejorar el nivel de desempeño de los colaboradores y se alineen a los objetivos de la organización mediante evaluaciones periódicas, capacitaciones y cultura organizacional fortalezca el compromiso y sentido de pertenencia del personal.
- Segunda** : Se recomienda realizar investigaciones futuras en relación a la problemática de estudio existente, con la finalidad de hallar o visualizar factores que influyan en el desempeño laboral y de esa manera se adquiera un diagnóstico actualizado para el seguimiento respectivo y desarrollo de estrategias innovadoras y competitivas que permitan a la empresa desarrollarse en el mercado.
- Tercera** : Se sugiere realizar el seguimiento continuo a los factores mencionados, con la finalidad de que se pueda alcanzar los objetivos determinados que están directamente relacionados con el rendimiento, compromiso y la comunicación interna, con la finalidad de redireccionar o encaminar aquellos que no se encuentren alineados a las metas que ayudan a lograr los objetivos definido previamente por la organización.

REFERENCIAS

- Acheson, L. (2019). *Human Resource Planning and Organizational Performance*. GRIN Verlag.
- Ackah, D., & Agboyi, M. (2014). *The Effects of Training and Development*. GRIN Verlag. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=lwSgBQAAQBAJ&dq=training+programs+in+organizations&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Aguilar, K., & Ortiz, K. (2016). *Análisis de incentivos laborales y su influencia en el desempeño de los empleados de la empresa de electrodomésticos Marcimex S.A. de la ciudad de Milagro*. (Tesis de titulación). Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/2843/1/AN%C3%81LISIS%20DE%20INCENTIVOS%20LABORALES%20Y%20SU%20INFLUENCIA%20EN%20EL%20DESEMPE%C3%91O%20DE%20LOS%20EMPLEADOS%20DE%20LA%20EMPRESA%20DE%20ELECTRODOM%C3%89STICOS%20MARCIMEX%20S.A.%20DE%20LA%20>
- Arce, L. (2010). Cómo lograr definir objetivos y estrategias. *Redalyc*(25), 191-201. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942454010.pdf>
- Arias, J., Villasís, M., & Miranda, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201-206. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=486755023011>
- Arnal, J., Del Rincón, I., & Larorre, D. (1992). *Investigación educativa: fundamentos y metodologías*. Editorial Labor.
- Arriezu, I. (2019). *Administración por Objetivos (APO)*. Bogotá. Obtenido de https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/procesos_th_administrativas/unidad3_pdf2.pdf
- Ayala, C., & Bustamante, A. (2019). *Compromiso Organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa OPEMIP S.A.C.* (Tesis de título profesional). Universidad Tecnológica Del Perú, Arequipa, Perú. Obtenido de

https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/2552/Cristian%20Ayala_Alvaro%20Bustamante_Trabajo%20de%20Suficiencia%20Profesional_Titulo%20Profesional_2019.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Bausela, E. (2005). SPSS: un instrumento de análisis de datos cuantitativos. *Revista de Informática Educativa y Medios Audiovisuales*, 2(4), 62-69. Obtenido de <http://laboratorios.fi.uba.ar/lie/Revista/Articulos/020204/A3mar2005.pdf>

Becerra, G. (2010). El liderazgo y su rol en las organizaciones transcomplejas. *Revista visión gerencial*(1), 30-42. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545883008.pdf>

Bernal, C. (2007). *Introducción a la administración de las organizaciones* (1 ed.). México: Pearson Educación. Obtenido de <https://jgestiondel talentohumano.files.wordpress.com/2013/11/introduccion-a-la-administracion-de-las-organizaciones-enfoque-global-e-integral-autor-cesar-a-bernal-torres.pdf>

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3 ed.). Pearson Educación.

Bernardes, R. (2010). *Estratégias de gestão*. Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier Editora Ltda. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=ggOfcFYVU5EC&printsec=frontcover&dq=estrat%C3%A9gias+de+gest%C3%A3o&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=estrat%C3%A9gias%20de%20gest%C3%A3o&f=false

Bertocci, D. (2009). *Leadership in Organizations*. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=mIMrKJ2CdyYC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Browell, S. (2001). *Habilidades directivas: retenga con éxito a sus empleados*. Ediciones Gestión 2000. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=KsmpLI66nbkC&printsec=frontcover&dq=RETENCI%C3%93N+DE+PERSONAL&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=RETENCI%C3%93N%20DE%20PERSONAL&f=false

- Bueno, R., Ramos, M., & Berrelleza, C. (2018). *Elementos Básicos de la Administración*. México: Universidad Autónoma de Sinaloa. Obtenido de http://dgep.uas.edu.mx/librosdigitales/6to_SEMESTRE/elementos_basicos__de_administracion.pdf
- Cabrera, L. (2020). *Relación de la motivación en el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa distribuidora de abarrotes – Jaén*. (Tesis de título profesional). Universidad Santo Toribio De Mogrovejo, Chiclayo, Perú. Obtenido de https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2656/1/TL_CabreraArteagaLuzberli.pdf
- Calvo, J., Pelegrín, A., & Gil, M. (2018). Enfoques teóricos para la evaluación de la eficiencia y eficacia en el primer nivel de atención médica de los servicios de salud del sector público. *Retos de la Dirección*, 12(1), 96-118. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552018000100006
- Camejo, A. (2008). El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos. *Revista Interdisciplinaria Entelequia*(8), 97-115. Obtenido de <https://revistaentelequia.wordpress.com/2008/10/04/el-modelo-de-gestion-por-competencias-y-la-evaluacion-del-desempeno-en-la-gerencia-de-los-recursos-humanos/>
- Canabal, C., & Margalef, L. (2017). La retroalimentación: la clave para una evaluación orientada al aprendizaje. *Redalyc*, 21, 149-170. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/567/56752038009.pdf>
- Canales, D., & Peña, L. (2014). *Factores que impactan en el sentido de pertenencia*. Chile: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Obtenido de http://opac.pucv.cl/pucv_txt/txt-5000/UCE5135_01.pdf
- Carhuancho, I., Nolazco, F., Sicheri, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación holística* (1 ed.). Universidad Internacional del Ecuador.
- Castilla, J. (2010). *La motivación en el desempeño laboral*. México: Universidad de las Américas Puebla. Obtenido de http://caterina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/castilla_v_jl/capitulo2.pdf

- Cegarra, J. (2012). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. Ediciones Díaz de Santos.
- Charria, V., Sarsosa, K., Uribe, A., López, C., & Arenas, F. (2011). Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. *Psicología desde el Caribe*(28), 133-165. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/213/21320758007.pdf>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7 ed.). McGraw-Hill. Obtenido de <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (8 ed.). McGraw-Hill. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe y Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Coyuntura laboral en América Latina y el Caribe*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40097/1/S1600316_es.pdf
- Consejo Nacional de Trabajo y Promoción de Empleo. (2016). *Desempeño del mercado laboral en el Perú*. Lima. Obtenido de http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/CNTPE/Desempeno_Mercado_Laboral_en_el_Peru.pdf
- Crespo, M. (2009). Psicología y organización. *Revista de la Universidad del Azuay*(48), 234. Obtenido de <https://uazuay.edu.ec/bibliotecas/publicaciones/UV-48.pdf#page=121>
- Dávila, M., & Flores, A. (2018). Modelo de estrategias motivacionales para la efectividad del rendimiento laboral del personal administrativo de la Unellez San Carlos, Cojedes. *Revista Gerens*, 2(2), 17-25. Obtenido de <http://www.postgrado.vipi.50webs.com/archivos/gerens/volumen2/ARTICULO2.pdf>
- De Oliveira, M. (2018). *Estratégia empresarial e gestão da informação gerencial*. Senac. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=VM50DwAAQBAJ&printsec=frontcover&>

dq=estrat%C3%A9gias+de+gest%C3%A3o&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=estrat%C3%A9gias%20de%20gest%C3%A3o&f=false

- Del Canto, E. (2011). Gestión del capital humano, competencias y sociedad del conocimiento. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4(8), 89-113. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219022148006.pdf>
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Harper Collins. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=D2QqCI-eZoIC&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Durán, A. (2020). *Gestión del puesto y evaluación del desempeño* (Primera ed.). Editorial Elearning. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=3Cj-DwAAQBAJ&dq=EVALUACION+DE+DESEMPE%C3%91O&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Escalante, E., Repetto, A., & Mattinello, G. (2012). Exploración y análisis de la actitud hacia la estadística. *Liberabit. Revista de Psicología*, 18(1), 15-26. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68623931003>
- Euroíndice Laboral IESE-Adecco. (2017). *Estado de situación del mercado laboral europeo*. Obtenido de <https://media.iese.edu/research/pdfs/IND-7.pdf>
- Fayol, H. (1987). *Administración industrial y general* (14 ed.). El Ateneo. Obtenido de https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/admc3b3n_ind_y_general001.pdf
- Fernández, F. (2014). El tiempo y su administración efectiva. *Binas*. Obtenido de <https://www.binasss.sa.cr/revistas/ts/v19n411994/art04.pdf>
- Flores, M. (2005). Gestión del conocimiento organizacional en el taylorismo y en la teoría de las relaciones humanas. *Espacios*, 26(2), 22. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a05v26n02/05260242.html>
- Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado. (2020). *Informe para la transparencia de gestión*. Perú. Obtenido de https://www.fonafe.gob.pe/pw_content/transparencia/1/Doc/Informe%20de%20Transferencia%20de%20Gesti%C3%B3n%20-%20febrero%202020.pdf

- Gabini, S. (2018). *Potenciales predictores del rendimiento laboral* (1 ed.). Editorial Teseo. Obtenido de <https://uai.edu.ar/media/111496/gabini-potenciales-predictores-del-rendimiento-laboral.pdf>
- García, B. (2008). *Los incentivos en la motivación y la satisfacción*. México: Universidad de las Américas Puebla.
- Guerra, I. (2008). *Performance Evaluation* (Primera ed.). John Wiley & Sons.
- Guevara, P. (2016). *Factores determinantes en el desempeño laboral de la empresa Buon Giorno*. (Tesis de título profesional). Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23781/1/469%20MKT.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). McGraw-Hill.
- Hernández, S. (2011). *Introducción a la administración* (5 ed.). McGraw-Hill. Obtenido de https://www.academia.edu/35035513/Introduccion_a_la_Administracion_Sergio_Hernandez_5_Edicion
- Herrera, C. (2018). *Propuesta de mejoramiento del proceso logístico de gestión de almacenes en la empresa Inemflex S.A.S.* (Tesis de título profesional). Universidad Distrital Francisco José De Caldas, Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/8013/HerreraPeraltaCristianJair2018.pdf;jsessionid=39AE04FC36B8EED329B26B03C95D9A9C?sequence=1>
- Hutado, J. (2012). *Metodología de la investigación: guía para la comprensión holística de la ciencia* (4 ed.). Quiron Ediciones.
- Jalal, J., Ramos, M., Ajcuc, A., Lorenty, C., & Diéguez, P. (2015). *Métodos de investigación*. Guatemala: Universidad San Carlos .
- Jerome, P. (2001). *La Conducción Mediante un Feedback Eficaz*. Ediciones Granica.
- Johansen, B. (1993). *Introducción a la teoría general de sistemas*. Editorial Limusa. Obtenido de https://camilos03.files.wordpress.com/2015/08/1-introduccion_a_la_teoría_general_de_sistemas_-_oscar_johansen2-libre.pdf

- Juarez, M., & Palpa, J. (2020). *Desempeño laboral y su influencia en la gestión de almacén de la empresa TXI Estilo S.A.C. del distrito del Cercado de Lima 2018*. (Tesis de título profesional). Universidad Privada De Las Américas, Lima, Perú. Obtenido de <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/929/TESIS-JUAREZ%20ZEGARRA-PALPA%20RAMOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Livias, E. (2017). *Relación entre la motivación y el desempeño laboral de los operarios del área logística de la empresa Guzman Distribuciones S.A.C.* (Tesis de título profesional). Universidad Privada Del Norte, Trujillo, Perú. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/11648/Livias%20Sanchez%20Emiliano%20Am%C3%A9rico.pdf?sequence=4>
- López, P. (2004). Población, muestra y muestreo. *Punto Cero*, 9(8), 69-74. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012
- Marin, A., & Zapata, M. (2017). *Usos y aplicaciones del Excel*. Santiago de Cali: Universidad ICESI. Obtenido de https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/83888/1/TG02061.pdf
- Martínez, Y. (2016). *Reingeniería en el almacén de la empresa Truetzschler de México S.A. de C.V.* (Tesis para título profesional). Instituto Politécnico Nacional. Tlalnepantla, México. Obtenido de <https://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/20296/TESIS%20REINGENIERIA%20EN%20EL%20ALMACEN%20DE%20LA%20EMPRESA%20TRUETZSCHLER%20DE%20MEXICO%20SA%20DE%20CV.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos* (11 ed.). Pearson Educación. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/ccc71a187c22e0bac95c3267e2888f6f.pdf>
- Mondy, R., & Noe, R. (2005). *Administarción de recursos humanos* (9 ed.). Pearson Educación. Obtenido de

https://www.academia.edu/13319770/Administracion_de_recursos_humanos_9na_edicion_Wayne_Mondy_Robert_Noel

- Muñoz, J. (2003). *Análisis cualitativos de datos textuales con ATLAS/ti*. España: Universidad Autónoma de Barcelona. Obtenido de <http://www.index-f.com/lascasas/documentos/lc0101.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo. (2014). *Guía empresarial: mida y mejore su desempeño laboral*. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_622651.pdf
- Palací, F. (2005). *Psicología de la organización*. Pearson Educación. Obtenido de <http://biblioteca.univalle.edu.ni/files/original/4a496c31185035c509e39b267269593f34a2956b.pdf>
- Peña, M., Díaz, G., Chávez, A., & Sánchez, C. (2016). El compromiso organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las pequeñas empresas. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(5), 95-105. Obtenido de <https://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v9n5-2016/RIAF-V9N5-2016-7.pdf>
- Peralta, M., Santofimio, A., & Segura, V. (2007). El compromiso laboral: discursos en la organización. *Psicología desde el Caribe*(19), 81-109. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21301905>
- Pereda, S., & Berrocal, F. (2018). *Dirección y gestión de recursos humanos por competencias*. Editorial Ramón Areces. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=9o5yDwAAQBAJ&pg=PA66&dq=objetivos+en+rrhh&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwid8bDwlaj0AhVkd7kGHbtyCNIQ6AF6BAGJEAI#v=onepage&q=objetivos%20en%20rrhh&f=false>
- Portillo, M. (2017). Educación por habilidades: Perspectivas y retos para el sistema educativo. *Revista Educación*, 41(2), 1-13. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44051357008>
- Ramos, G., & Triana, G. (2007). Escuela de relaciones humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones. *Scientia Et Technica*, 8(34), 309-314. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/849/84934052.pdf>

- Robles, P. (2016). Contenido y alcance del concepto de cumplimiento de las obligaciones. *Revista de Derecho Privado*(31), 55-86. Obtenido de <https://revistas.uexnado.edu.co/index.php/derpri/article/view/4796/5550>
- Rodríguez, A., & Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista EAN*(82), 179-200.
- Rodríguez, J. (2015). *La Administración Eficaz del Tiempo*. E. Imagen, Ed. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=kIOYDgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=ADMINISTRACION+DEL+TIEMPO&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjxopOrlqj0AhWkILkGHW9sD3oQ6AF6BAgGEAI#v=onepage&q&f=false>
- Rojas, F. (2018). *Capacitación y desempeño laboral en el área operativa operativa de tenería San Miguel de Quetzaltenango*. (Tesis de título profesional). Universidad Rafael Landíva, Quetzal Tenango, Guatemala. Obtenido de <http://recursobiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Rojas-Francisco.pdf>
- Romo, G., & Márquez, E. (2014). Gestión estratégica vs. Análisis estratégico. *Pensamiento y Gestión*(36). Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n36/n36a10.pdf>
- Ruiz, E. (2006). *Historia y evolución del pensamiento científico*. Grupo Patria Cultural.
- Sánchez, J., & Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño laboral. (32). Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n32/n32a04.pdf>
- Sancho, A. (1998). *Introducción al turismo* (1 ed.). Madrid: Organización Mundial del Turismo. Obtenido de <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2011/09/INTRODUCCION-AL-TURISMO-OMT.pdf>
- Schweiger, D. (1992). *Human Resource Planning: Solutions to Key Business Issues Selected Articles*. Gabler. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=SGvKBgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=HUMAN+RESOURCES+PLANNING&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=HUMAN%20RESOURCES%20PLANNING&f=false
- Silva, M. (2020). *Desempeño laboral de los colaboradores de Taymi Distribuciones EIRL*. (Tesis de Bachillerato). Universidad Señor de Sipán, Pimentel, Perú. Obtenido de

<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7040/Silva%20Esqu%20c3%a9n%20Martha%20Elvira%20De%20Milagro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Takeshy, T., Parabela, V., & Mello, A. (2015). *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios* (Quinta ed.). Editora FGV. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=OBmHCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=estrat%C3%A9gias+de+gest%C3%A3o&ots=TGpfv-JMq8&sig=pisI98EY_u_8BhzuhtPZmN5Oat4#v=onepage&q=estrat%C3%A9gias%20de%20gest%C3%A3o&f=false

Taylor, F. (1974). *Principios de la administración científica*. Herrero Hermanos. Obtenido de https://webooks.co/images/team/academicos/administraciondeempresas/3.Principios_de_la_Administracion_Cientifica_Frederick_Winslow_Taylor.pdf

Tejada, G. (2019). Innovación tecnológica: Reflexiones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(85). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29058864011/html/>

Tracy, B. (2016). *Administración del tiempo*. Grupo Nelson. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=Z1EVCgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=ADMINISTRACION+DEL+TIEMPO&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Vásquez, C., & Arango, S. (2009). Propuesta metodológica para la investigación comprensiva: interacciones comunicativas en un entorno virtual de aprendizaje. *Revista Lasallista de Investigación*, 8(2), 112-123.

Velda, J. (2010). Análisis de la teoría de la innovación disruptiva del profesor Clayton M. Christensen. *Dialnet*.

Von, L. (1986). *Teoría general de los sistemas*. Fondo de Cultura Económica. Obtenido de <https://cienciasparadigmas.files.wordpress.com/2012/06/teoria-general-de-los-sistemas--fundamentos-desarrollo-aplicacionesludwig-von-bertalanffy.pdf>

Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de los recursos humanos* (6 ed.). McGraw-Hill. Obtenido de

<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>

Wireman, T. (2010). *Training Programs for Maintenance Organizations* (Vol. 5). Industrial Press Inc. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=chETW5pK88oC&pg=PA171&dq=training+programs+in+organizations&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj9q7uXo6j0AhWbGb kGHb1QDKkQ6wF6BAgGEAE#v=onepage&q=training%20programs%20in%20organizations&f=false>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: Estrategias de gestión para mejorar el desempeño laboral en una empresa de distribución de alimentos, Lima, 2021.

Problema general	Objetivo general	Categoría/Variable 1: Desempeño laboral				
		Dimensiones/Subcategorías	Indicadores	Ítem	Escala	Nivel
¿Cómo mejorar el desempeño laboral en la empresa de distribución de alimentos, Lima 2021?	Proponer estrategias de gestión de organización para mejorar el desempeño laboral en la empresa de distribución de alimentos, Lima 2021.	Rendimiento	1. Eficiencia	1-2	Likert	1. Totalmente en desacuerdo
			2. Cumplimiento	4-3	Likert	
			3. Incentivos	5-6	Likert	2. Moderadamente en desacuerdo
		Competencias	4. Habilidades	7-8	Likert	3. Ni desacuerdo ni acuerdo
			5. Actitudes	9-10	Likert	
			6. Conocimiento	11-12	Likert	
		Compromiso	7. Satisfacción	13-14	Likert	4. Moderadamente de acuerdo
			8. Motivación	15-16	Likert	
			9. Sentido de pertenencia	17-18	Likert	5. Frecuentemente de acuerdo
Problemas específicos	Objetivos específicos	Categoría/Variable 2:				
¿Cuál es la situación actual del desempeño laboral en la empresa de distribución de alimentos, Lima 2021?	Diagnosticar la situación del desempeño laboral en la empresa de distribución de alimentos, Lima 2021.	Estrategias de gestión				
¿Cuáles son los factores de mayor incidencia en el desempeño laboral en la empresa de distribución de alimentos, Lima 2021?	Identificar los factores de mayor incidencia en el desempeño laboral en la empresa de distribución de alimentos, Lima 2021.					
		Alternativas:				
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar y ejecutar un plan de evaluación de desempeño 2. Diseñar y establecer un plan de cultura organizacional 3. Diseñar un programa de capacitación para los colaboradores 				
Tipo, nivel y método		Población, muestra y unidad informante	Técnicas e instrumentos		Procedimiento y análisis de datos	
Enfoque: Mixto Tipo y Nivel: Proyectiva y Comprensivo Método: Inductivo, Deductivo, Analítico Diseño: Explicativo secuencial		Población: 70 Muestra: 60 Unidad informante: 6	Técnicas: Encuesta y entrevista. Instrumentos: Cuestionario y guía entrevista.		Procedimiento: Revisión de documento, Construcción de los instrumentos, Aplicación de la muestra de estudio, Triangulación, Diagnóstico y Emisión del informe final. Análisis de datos: Programa Atlas/ti y SPSS.	

Anexo 2: Evidencias de la propuesta

Manual de Evaluación de Desempeño laboral

[GESTIONA EL FACTOR HUMANO]

Elaborado por Rosa Maria Dominguez Dionicio

Índice

Introducción.....	110	
1. Objetivo general.....	111	
1.1	Objetivos específicos	111
2. Políticas generales.....	111	
3. Normas.....	112	
4. Evaluación de desempeño.....	112	
5. Errores comunes en la evaluación de desempeño.....	113	
6. Puntos claves para evaluar el desempeño.....	113	
7. Métodos de evaluación de desempeño.....	113	
8. Prototipo del sistema.....	121	
9. Función del sistema de evaluación de desempeño.....	124	
10. Beneficios de implementar el software de evaluación de desempeño.....	124	

Introducción

La evaluación de desempeño laboral es una revisión estructurada de las actividades que realizan los colaboradores en periodos determinados. Además, mide de manera objetiva e integral en el comportamiento laboral, competencias y rendimiento en las distintas áreas. El objetivo principal es mejorar el desempeño de la organización a través de distintos métodos de evaluación a cada uno de los colaboradores en relación a las funciones asignadas.

La evaluación de desempeño ha evolucionado, ya que se ha añadido varios aspectos como responsabilidad, habilidades, relaciones con los colaboradores, aptitudes, entre otras variables relacionadas al desempeño. En las organizaciones, debe de existir un seguimiento a la fuerza de trabajo en sus labores, para verificar si se llega a la meta establecida, de esta manera se puede conocer aquellos puntos críticos dentro del ambiente de trabajo.

El éxito de una empresa no solo depende de los recursos materiales que tenga, sino también de la correcta gestión del capital humano al momento del alcance de los objetivos en el tiempo definido. Para realizar la evaluación del rendimiento de cada colaborador o área involucra muchas variables, por ello la importancia de soluciones informáticas diseñadas especialmente para la evaluación del desempeño del personal, ya que son dinámicas, automáticas y confiables.

Profundizar en el la evaluación del desempeño permite impulsar el potencial del personal, mejora el rendimiento y encontrar líderes en las distintas áreas.

1. Objetivo General

Promover el óptimo desempeño laboral a través de evaluaciones de aspectos fundamentales del puesto de trabajo, facilitando el desarrollo y mejora continua de las funciones asignadas de cada puesto en la empresa.

1.1 Objetivos específicos

- Establecer un canal de comunicación formal y directos entre los jefes y colaboradores.
- Verificar y medir el desempeño de los colaboradores hacia el logro de los objetivos, metas y de las funciones asignadas.
- Identificar aspectos del desempeño de trabajador ya sean, positivos, necesiten ser orientados o reforzados, y negativos.
- Considerar los resultados de las evaluaciones de desempeño para determinar necesidades de cursos de capacitación, adaptación del colaborador en el ambiente e interacción con sus compañeros o jefes directos.

2. Políticas generales

- El manual de evaluación de desempeño es una herramienta para la gestión del personal de la empresa, por lo tanto, su aplicación se debe de considerar de manera obligatoria.
- Los colaboradores serán informados previamente que estarán sometidos a evaluaciones de desempeño.
- Los jefes de cada área definirán los objetivos y metas, asimismo los indicadores y ponderaciones.
- Preferentemente dos veces al año se realizarán las evaluaciones de desempeño a los colaboradores en coordinación con el área de Recursos humanos. El colaborador a cargo será determinado de acuerdo al método de evaluación que se elija.
- Para la realización de la evaluación de desempeño se utilizará instrumentos y escalas alineadas al área donde se aplicará la evaluación.
- La evaluación del desempeño a los colaboradores estará dirigida a lograr la mejora del personal, tanto en la parte de conocimientos como en la disposición a cumplir sus funciones asignadas y actitud frente a los problemas.

3. Normas

- Todos los colaboradores participarán en la evaluación de desempeño, por lo cual el área de Recursos Humanos se encargará de brindar a cada personal el usuario y clave para el desarrollo de los formularios que le corresponda, asimismo deberá de completar y enviar para la verificación de los resultados.
- Los resultados de la evaluación del desempeño realizada, deberá ser revisada, discutida y aprobada por los jefes inmediatos. Luego derivar el informe respectivo al área de recursos humanos.
- El colaborador a cargo de la evaluación deberá de comunicar el informe de los resultados con la finalidad de que los trabajadores sean partícipes del estado de su desempeño y esté en una constante mejora.

4. Evaluación de Desempeño

Una evaluación de desempeño afectiva, ayuda a mejorar las actividades de los colaboradores y permite un crecimiento técnico-profesional. Esta evaluación no debe centrarse solamente en los objetivos sino también debe complementarse con otros aspectos porque permitirán:

- Valorar el potencial y rendimientos de los colaboradores.
- Anticipar las complicaciones de integración del personal en la estructura organizacional.
- Distinguir los puntos débiles o críticos, así como los puntos fuertes que posee cada colaborador.
- Retroalimentar al personal para su desarrollo.
- Analizar la aportación de los colaboradores a la organización.
- Relación del colaborador con sus compañeros de trabajo.

5. Errores comunes en la evaluación de desempeño

Después de elegir el método de evaluación y ejecutarla en la organización, se continúa con el análisis de los resultados para llegar a conclusiones de mejora, sin embargo, hay organizaciones que no llegan a determinadas conclusiones y ello se debe a:

- No tener los objetivos definidos antes del inicio a la evaluación de desempeño.
- No conocer al colaborador quien va a ser sujeto de análisis.
- No plantear propuestas de mejora para alcanzar los objetivos.
- Enfocarse solo en los puntos negativos de los resultados de evaluación.

6. Puntos claves para evaluar el desempeño

Para la evaluación del desempeño hay que tener en cuenta tres puntos esenciales para que el sistema brinde informes claros y precisos. Esos puntos son los siguientes:

- Los kpis que se van a medir deben contar con información y datos de importancia de acuerdo a las áreas y cargos que se evaluarán.
- Los objetivos a medir deben de ser comunicados a los colaboradores.
- El encargado de realizar la evaluación debe de orientar al personal a mejorar.

7. Métodos de evaluación de desempeño

Existen diversos métodos estandarizados para realizar la evaluación a los colaboradores, entre los más utilizados se encuentran:

- **La autoevaluación:** Consiste en que el propio colaborador valore su actividad respecto a unos parámetros establecidos, la ventaja de ello es que se obtienen muchos detalles y los datos serán precisos.
- **Modelo de evaluación de desempeño 90°:** Esta evaluación es realizada por los superiores (responsable o jefe) a los colaboradores. Además, de encargarse de brindar un feedback para que ponga en conocimiento sobre sus fortalezas y debilidades del evaluado.
- **Modelo de evaluación de desempeño 180°:** Consiste en que el profesional es evaluado por su jefe, los miembros de su equipo (pares) y en algunos casos clientes. Esta evaluación no incluye operarios o subordinados.
- **Modelo de evaluación de desempeño 360°:** Esta evaluación elimina las evaluaciones de manera jerárquica, es decir abarca la percepción del desempeño de colaborador por parte de jefes, subordinados, supervisores, jefes, entre otros.
- **Modelo de evaluación de desempeño por competencias:** Es uno de los modelos de evaluación más utilizados por las organizaciones, el objetivo es medir el desempeño de cada colaborador en relación a las habilidades y aptitudes requeridas por el cargo o puesto que ocupa.
- **Modelo de evaluación de desempeño basado en la satisfacción del colaborador:** En esta evaluación se valora la satisfacción del personal, más allá de su rendimiento. Puesto que, un colaborador satisfecho será un trabajador productivo.
- **Modelo de evaluación por objetivos:** Este tipo de evaluación consiste en determinar objetivos y evaluar en función a su cumplimiento. Hoy en día las organizaciones se apoyan de la técnica SMART, que permite determinar las metas que guiarán hacia las acciones y comportamientos para lograr los objetivos.

S	ESPECÍFICOS	¿Qué? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Con quién? ¿Para qué?	Aumentar las ventas
----------	-------------	--	---------------------

M	MEDIBLES	¿Cuántos? Unidad de medida, %, etc.	+15% facturación
A	ALCANZABLES	¿Qué tan realista es? ¿Representa un reto? ¿Se puede lograr?	Expansión internacional
R	RELEVANTE	¿Tiene impacto? ¿Es el momento? ¿Vale la pena?	+Ofertas +Ventas
T	TIEMPO	¿Para cuándo? ¿Cuánto tiempo? Plazo	3 meses

Evaluación de 360 Grados

Fecha:

Datos del evaluado:

Nombre completo:	
Departamento:	
Puesto o cargo:	

Datos del evaluador

Nombre completo:	
Relación con el evaluado:	

	COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN				
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		1	2	3	4	5
Comunicación						
1	Comparte información de manera efectiva y asertiva.					
2	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.					
3	Presta atención en las conversaciones.					
4	Se comunica de manera escrita con claridad.					
5	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.					
6	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.					
Trabajo en equipo						
7	Se desempeña como un miembro activo del equipo.					
8	Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.					
9	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.					
10	Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.					
Resolución de problemas						
11	Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.					
12	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.					
13	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.					
14	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.					
15	Conserva la calma en situaciones complicadas.					
Mejora continua						
16	Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.					
17	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.					
18	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.					
19	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.					
20	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad					
Organización y administración del tiempo						
21	Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.					
22	Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados					
23	Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.					
Enfoque en el cliente						
24	Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza.					
25	Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.					
26	Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.					

27	Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.					
28	Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.					
Pensamiento estratégico						
29	Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.					
30	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.					
31	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.					
32	Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.					
Enfoque a resultados						
33	Reconoce y aprovecha las oportunidades.					
34	Mantiene altos niveles de estándares de desempeño					
35	Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.					

FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD	
Indicar algunas fortalezas y áreas de oportunidad que identifique del evaluado	
FORTALEZAS	
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	

¿Qué sugerencias brinda al evaluado para mejorar su desempeño laboral y personal?

Evaluación de 180 Grados

Fecha:

Datos del evaluado:

Nombre completo:	
Departamento:	
Puesto o cargo:	

Datos del evaluador

Nombre completo:	
Relación con el evaluado:	

¿Con qué frecuencia te relacionas con la persona evaluada?

--

En conjunto, ¿cómo evaluarías el trabajo desempeñado por este empleado?

--

COMPETENCIAS A EVALUAR		CALIFICACIÓN				
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		1	2	3	4	5
Estrategia de la empresa						
1	Sabe cuál es la misión y visión de la empresa					
2	Conoce los cambios que afectan a nuestra compañía					
3	Entiende como su trabajo contribuye al éxito de la organización					
4	Emplea los recursos de forma responsable y prudente					
5	Fija objetivos claros y se cerciora de que sean realistas y competitivos					
Clientes						
6	Gestiona los procesos de trabajo para adaptarse a lo que demanda el cliente					
7	Busca y sugiere nuevas vías para superar las expectativas del cliente					
8	Encuentra nuevos caminos para dar al cliente soluciones creativas					
9	Se empeña en conseguir entregar el trabajo antes de tiempo					
10	Se asegura que su trabajo no tenga errores y que sea de una calidad superior					
Resultados						
11	Consigue entregar su trabajo a tiempo					
12	Se anticipa y supera los obstáculos antes de que se conviertan en crisis					
13	Se toma los resultados como una cosa personal					
14	Identifica y se centra en la clave para conseguir un trabajo impactante					
15	Actúa en consecuencia y a tiempo para corregir un trabajo insatisfactorio					
Liderazgo						
16	Acepta su parte de responsabilidad si hay un problema, en vez de echarle la culpa a otros					
17	Mantiene su conducta de comportamiento, incluso estando bajo presión					
18	Funciona correctamente en situaciones extremas, sin que le puedan la tensión ni los nervios					
19	Motiva a los miembros de su equipo para colaborar y ayudarse unos a otros					

20	Es un ejemplo perfecto del comportamiento que predica					
Comunicación						
21	Sabe manejar los conflictos sin que nadie resulte perjudicado					
22	Pregunta por otros puntos de vista antes de tomar una decisión					
23	No se ofende cuando alguien no está de acuerdo y comparte las mejores ideas					
24	No interrumpe cuando otras personas hablan y presta especial atención					
25	Se expresa con claridad a la hora de comunicar sus ideas					
Iniciativa						
26	Detecta asiduamente oportunidades de mejora					
27	No teme a adoptar nuevas ideas y propone cosas distintas					
28	Plantea retos en favor de nuevas e innovadoras soluciones					
29	Busca nuevas mejoras tecnológicas para salvar obstáculos existentes					
30	Está dispuesto a experimentar y adoptar nuevas ideas, incluso si no son suyas propias					
Planificación y organización						
31	Prioriza sus tareas dejando los asuntos importantes primero					
32	Elimina el despilfarro y mejora la eficacia en cada aspecto del trabajo					
33	Asigna tareas de modo que el trabajo esté justamente distribuido					
34	No pierde el tiempo					
35	Dirige su trabajo con precisión y buen ojo para los detalles					
Toma de decisión						
36	Asegura tener tiempo y recursos suficientes antes de plantearse un compromiso					
37	Tiene la autoridad suficiente para tomar decisiones que afecten a su trabajo					
38	Medita todas las opciones antes de tomar una decisión final					
39	Toma decisiones y acciones correctoras que no afecten a los plazos de entrega					
40	Involucra a su equipo en la toma de decisiones sobre qué, cuándo y dónde se debe hacer un trabajo					
Habilidades personales						
41	Se puede confiar en él/ella para que respete los intereses de otros					
42	Fomenta energía, entusiasmo y compromiso con los demás					
43	Sabe llevar las necesidades y sentimientos de los demás con confianza y respeto					
44	predica una relación cálida y amigable con los demás en vez de ser frío y distante					

¿Qué es lo que más te gusta de trabajar con el evaluado/a?

Por favor, indica si tienes algún comentario adicional sobre este empleado

Evaluación de 90 Grados

Fecha:

Datos del evaluado:

Nombre completo:	
Departamento:	
Puesto o cargo:	

Datos del evaluador

Nombre completo:	
Relación con el evaluado:	

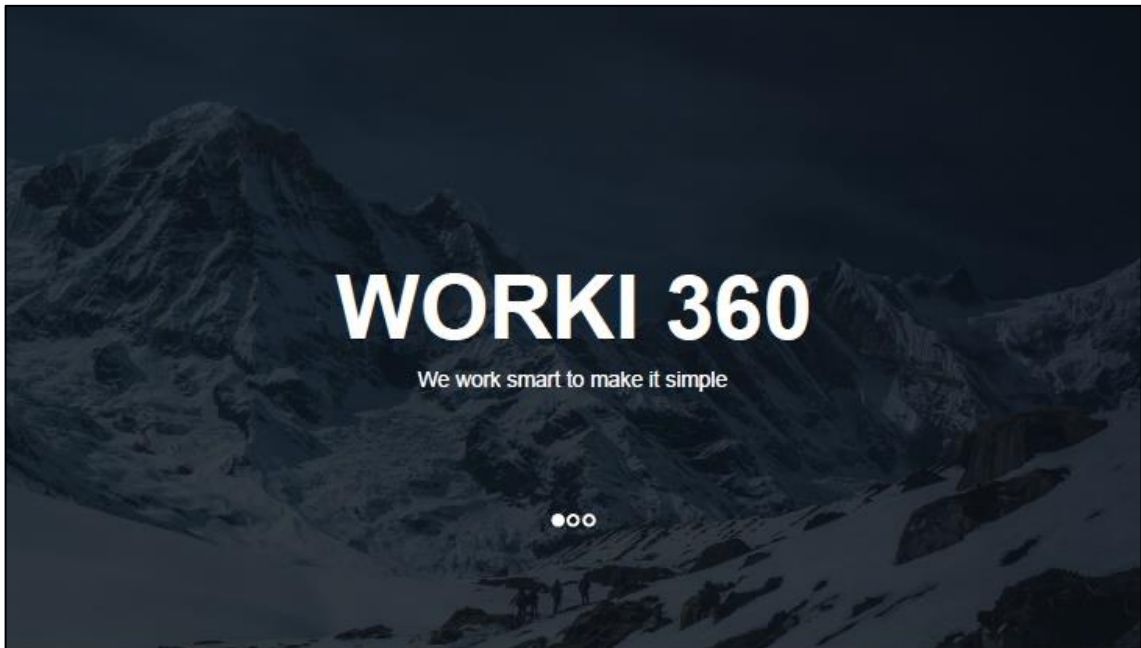
CALIFICACIÓN

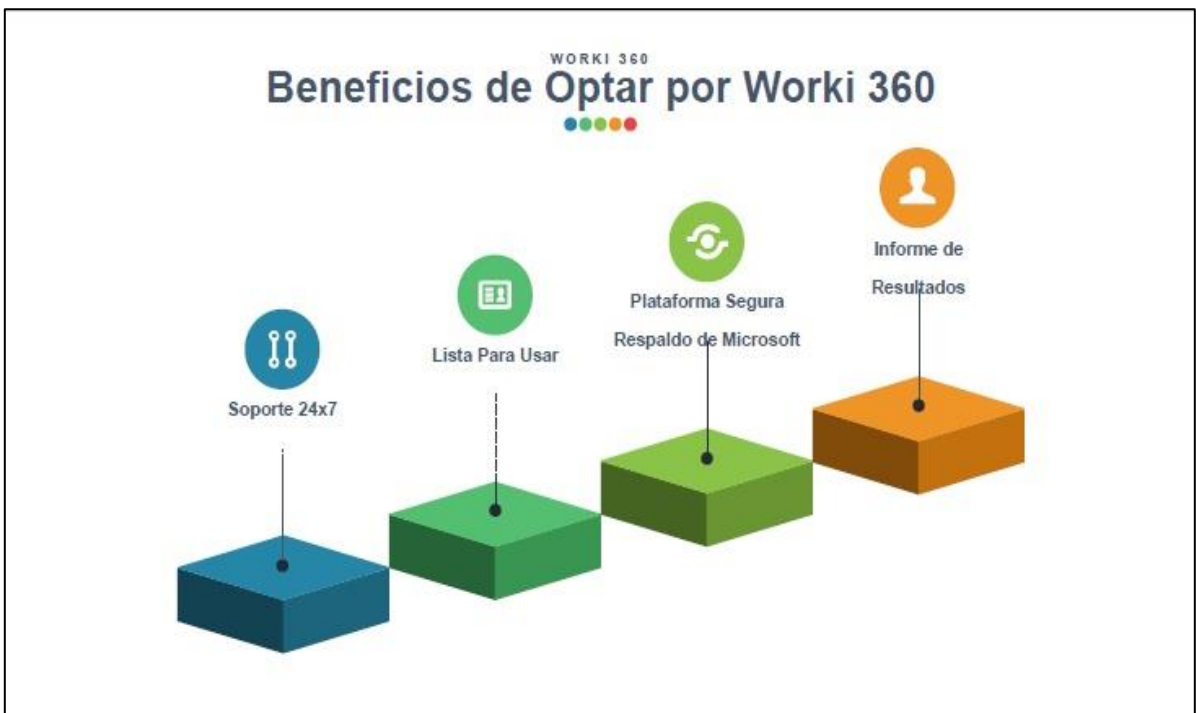
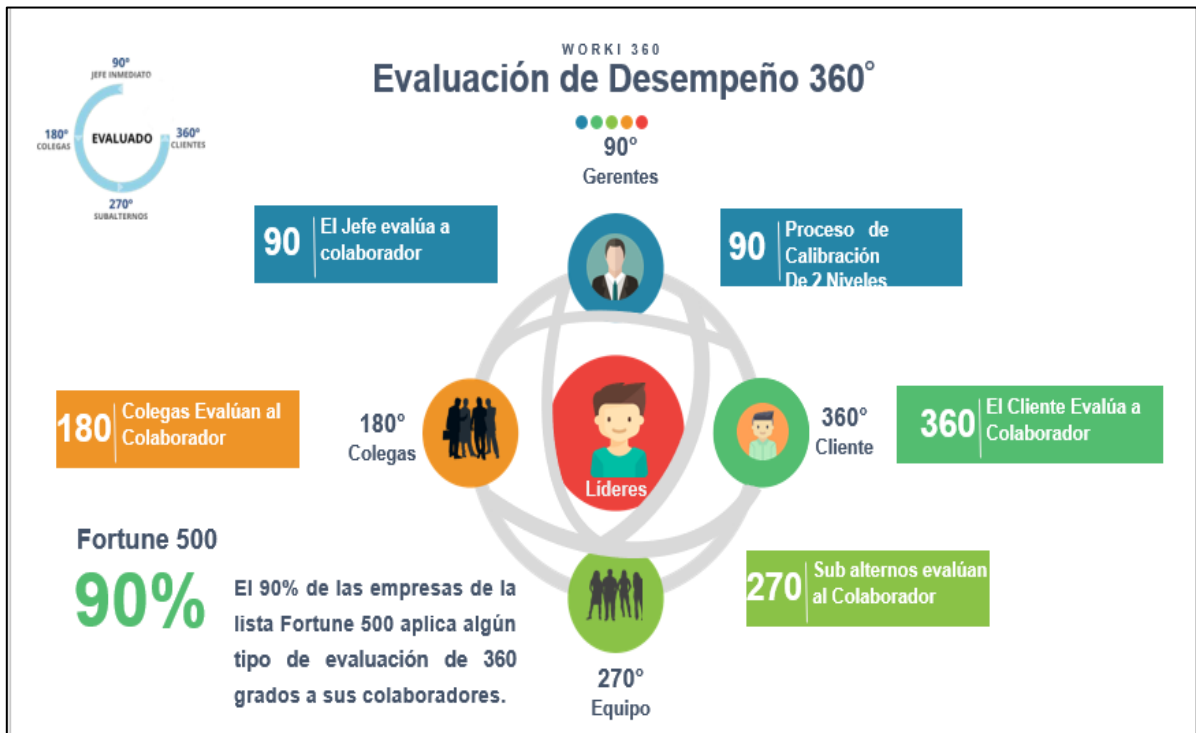
COMPETENCIAS A EVALUAR		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		1	2	3	4	5
Actitud						
1	Comportamiento transparente, desinteresado, sincero. Sus actos demuestran integridad.					
2	Mantiene una postura neutral, objetiva e imparcial.					
3	Demuestra respeto y rectitud. Cumple las normas y reglas establecidas.					
4	Actúa con apego al poder y a autoridad que se le ha otorgado.					
5	Su trato es amable y atento, a pesar de que pueda estar o no de acuerdo con el punto de vista de los demás.					
Empatía						
6	Manifiesta una actitud entusiasta, agradable, con disposición a ayudar.					
7	Demuestra cordialidad, cortesía, sencillez.					
8	Respetar puntos de vista diferentes, escucha, no interrumpe mientras otros hablan. Es empático.					
9	Comprende y entiende las situaciones ajenas.					
10	Acepta los cambios de último momento, se adapta a las situaciones difíciles y actúa favorablemente.					
Proactividad						
11	Su actuar se apega a lo que se espera de él como Líder. Hay una relación lógica entre lo que hace y dice.					
12	Demuestra interés por mejorar, propone, ofrece apoyo, se auto propone para realizar alguna tarea.					
13	Aplica soluciones eficaces, descarta los obstáculos en su trabajo, evita responsabilizar o culpar a otras personas.					
14	Asume el control de situaciones difíciles, sabe lo que debe hacer y lo hace.					
15	Enfocado en las necesidades de su área, de sus clientes y de la empresa.					
Comunicación						
16	Sus ideas son congruentes, oportunas, claras; utiliza un lenguaje apropiado y claro al expresar una demanda.					
17	Escucha críticas, acepta y reconoce sus errores. No se ofende.					
18	Illega a un convenio y así lograr un cambio positivo que apoye a alcanzar su objetivo grupal.					
19	Ofrece apoyo tanto en momentos positivos como en negativos. Reafirma, reduce la tensión, reconoce, estimula, etc.					
20	Habla en primera persona, en el momento y lugar adecuado; respeta los tiempos de habla, no ofende, escucha antes de dar su punto de vista.					

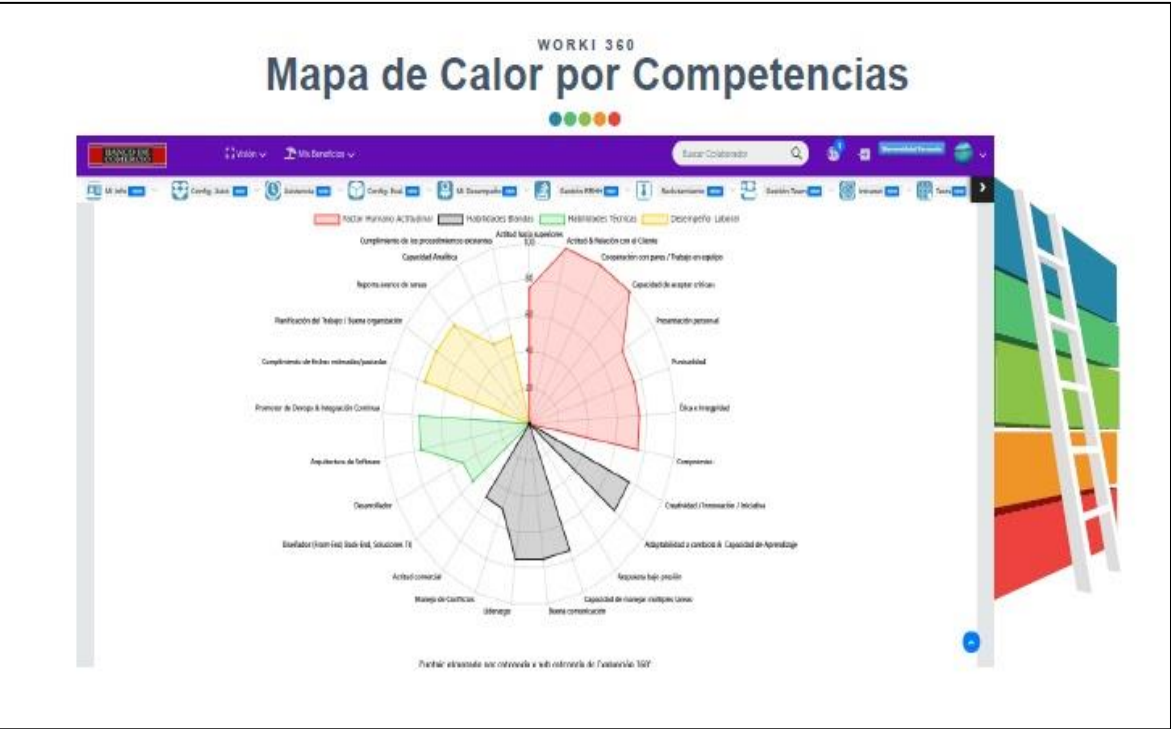
Trabajo en equipo						
21	Colabora en el cumplimiento de trabajos urgentes o atrasados, aún si tiene que interceder en la tarea.					
22	Comprende las necesidades y ofrece soluciones, está atento de cumplir en tiempo y forma.					
23	Maneja favorablemente situaciones difíciles, con respeto, cordialidad y cooperación. Negocia "ganar – ganar".					
24	Mantiene la calma a pesar de tener múltiples tareas pendientes, se organiza y actúa para liberar el trabajo pendiente.					
25	Alienta a cualquier persona, inspira confianza y ganas para que no decaiga el trabajo.					
Disciplina personal						
26	Actúa con ética y hace suyos los intereses de la empresa, demuestra lealtad ante su trabajo.					
27	Cumple con el trabajo solicitado en el tiempo y la forma requerida.					
28	Muestra una actitud positiva, amable, se enfoca en lo que debe hacer y evita la crítica o dar quejas.					
29	Demuestra un carácter firme, emprendedor, con iniciativa, propositivo.					
30	Expresa la verdad de sus acciones, pensamientos y sentimientos, evita ocultar información para no tener problemas.					
31	Conoce el estado exacto de su trabajo, sabe cuánto tiempo requiere para cumplirlo. Planifica sus pendientes y los cumple.					
32	Administra eficazmente su tiempo, evita distracciones, pérdida de tiempo. Se enfoca en su trabajo.					

Por favor, indica si tienes algún comentario adicional sobre el evaluado

8. Prototipo del sistema







9. Función del sistema de evaluación de desempeño

El software de evaluación de desempeño Worki 360 reúne los métodos de evaluación más usados para el análisis del rendimiento dentro de la organización, mostrando resultados concisos y claros, ello permite que sea fácil generar métricas y estadísticas de lo evaluado.

Entre los beneficios que brinda este software son:

- Permite crear un modelo propio a través de preguntas propias, pudiendo mostrarse la evaluación de manera anónima.
- Crea grupos muy dinámicos en la que pueden ser parte toda la empresa, por equipo u oficina.
- Incluye automáticamente a los nuevos colaboradores.
- Envía notificaciones a los colaboradores de las evaluaciones pendientes de manera automática.
- Realiza seguimiento en tiempo real de las respuestas de cada colaborador.
- Crea informes de manera personalizada.
- Monitoriza los avances de las competencias.

10. Beneficios de implementar el software de evaluación de desempeño

Implementar este software de evaluación de desempeño laboral permite a las organizaciones evaluar a los colaboradores en sus distintas actividades y así conocer el nivel de potencial con respecto a los puestos de trabajo, fomentando a su vez la competencia y crecimiento de los colaboradores. Entre los beneficios se encuentran:

- Permite tener más claros los objetivos
- Incluye técnicas tanto cuantitativas como cualitativas
- Feedback continuo
- Mejora las relaciones entre los colaboradores
- Valoración de los aportes del personal
- Fomenta la competencia interna
- Genera oportunidad de crecimiento
- Realización de informes
- Identificar debilidades y áreas de mejora

Programa de Reconocimiento Laboral

Elaborado por Rosa Maria Dominguez Dionicio

1. Consideraciones específicas

1.1 Objetivo

El presente programa de reconocimiento laboral en una distribuidora ubicada en el distrito de San Juan de Lurigancho, tiene como objetivo crear un ambiente laboral agradable y competitivo, en la cual los colaboradores son identificados y premiados por la mejora en su desempeño laboral.

1.2 Participantes

El programa de reconocimiento laboral esta dirigido a todo el personal de la empresa que se desempeñan en distintas áreas, con excepción del nivel de jefatura y gerencia.

1.3 Duración

- Periodo de tiempo: Trimestral
- Fecha de inicio: Marzo del 2022
- Fecha de término: Diciembre del 2022
- Responsable: Jefes de cada área y Asistente Administrativo

1.4 Tipos de reconocimientos

El presente programa brindará dos tipos reconocimiento:

- Reconocimiento monetario
- Reconocimiento no monetario

Reconocimiento monetario	Reconocimiento no monetario
Se entregará de manera trimestral un porcentaje determinado de acuerdo al rango que el colaborador haya alcanzado.	Se entregará: <ul style="list-style-type: none">▪ Vales de consumos▪ Vales de compra▪ Pases a centros de esparcimiento▪ Vales de descuento

2. Procedimiento

La ficha de evaluación contiene un total de 10 ítems representando un 100.00%, con una escala de puntuación del 1 al 5.

Los colaboradores serán evaluados cada tres meses de manera interdiaria a través de una ficha con criterios determinados previamente, las mismas que serán llenadas por sus jefes de área. La ficha de evaluación será enviada a cada jefe a través del software de evaluación de desempeño para que subir al sistema los puntajes respecto a cada criterio evaluado.

3. Rangos De Entrega De Reconocimientos

RANGO (%)	CATEGORÍA	RECONOCIMIENTO MONETARIO (S/.)	RECONOCIMIENTO NO MONETARIO
50 – 59	Excelente	500.00	Pase de esparcimiento
40 – 49	Muy Bueno	400.00	Vale de compra
30 – 39	Bueno	300.00	Vale de consumo
20 – 29	Regular	200.00	Vale de descuento
10 – 19	Deficiente	-	-

4. Cronograma de evaluación

	RESPONSABLES	MARZO					JUNIO					SEPTIEMBRE					DICIEMBRE				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ENTREGA DE PRIMERA FICHA	Jefes de cada área	█	█	█	█	█															
RECONOCIMIENTO MONETARIO	Jefes de cada área					█															
ENTREGA DE SEGUNDA FICHA	Jefes de cada área						█	█	█	█	█										
RECONOCIMIENTO NO MONETARIA	Jefes de cada área										█										
ENTREGA DE TERCERA FICHA	Jefes de cada área											█	█	█	█	█					
RECONOCIMIENTO MONETARIO	Jefes de cada área																				█
ENTREGA DE CUARTA FICHA	Jefes de cada área																	█	█	█	█
RECONOCIMIENTO NO MONETARIA	Jefes de cada área																				█

Plan de Cultura Organizacional

Elaborado por Rosa Maria Dominguez Dionicio

Índice

Introducción.....	131
1. Consideraciones generales.....	132
1.1. Alcance.....	132
1.2. Duración.....	132
1.3. Objetivo.....	132
2. Reseña histórica.....	133
3. Visión, misión y valores.....	133
3.1 Misión.....	134
3.2 Visión.....	134
3.3 Valores.....	134
4. Organigrama de la empresa.....	135
5. Agenda de charlas.....	136
6. Actividades grupales.....	136



Introducción

En la actualidad es necesario que las organizaciones fortalezcan su cultura organizacional, a través de actividades que afiancen los valores y filosofía que constituye la empresa, ya que tiene un impacto en los resultados de la empresa. Por ello, desarrollar la cultura organizacional es de gran importancia, se debe diseñar estructuras flexibles que faciliten el cambio y que fortalezcan los valores, creencias, actitudes y hábitos para generar mejoras y crecimiento tanto organizacional como personal.

Para conseguir resultados positivos y favorecer el crecimiento de la empresa, es esencial comenzar el cambio desde el interior. Si se genera estos cambios los colaboradores serán los encargados de hablar lo bien que sienten siendo parte de la organización. Por lo tanto, el ambiente laboral es fundamental la satisfacción y motivación elevada de los colaboradores.

Las ventajas de una cultura organizacional saludable son muchas, lo importante es recordar que, sin importar el tamaño, está conformada por colaboradores; y si ello se siente cómodos, inspirados y apoyados por la empresa, sin dudar darán lo mejor de sí mismos.

Es importante hacer seguimiento a la cultura organizacional porque permiten hallar problemas en las distintas áreas o al momento de formar equipos y así poder desarrollar y mejorar habilidades del personal, fortaleciendo los valores y aumentando la retención de buenos colaboradores.

1. Consideraciones generales

1.1. Alcance

El plan de cultura organizacional está dirigido a todo el personal de la empresa de distribución de alimentos en el distrito de San Juan de Lurigancho.

1.2. Duración

❖ Charlas

- Periodo de tiempo: Alternando un mes.
- Fecha de inicio: Enero del 2022
- Fecha de término: Diciembre del 2022
- Responsable: Jefe de RR. HH

❖ Actividades

- Periodo de tiempo: Febrero-Junio-Octubre
- Fecha de inicio: Febrero del 2022
- Fecha de término: Octubre del 2022
- Responsable: Jefe de RR. HH

1.3. Objetivo

El presente plan de cultura organizacional tiene como objetivo fortalecer la cultura organizacional a través de la comunicación de los elementos que la conforman, charlas y actividades que fomenten un ambiente laboral agradable y sentido de pertenencia de los colaboradores para afianzar su compromiso empresarial.

2. Reseña Histórica

La empresa de distribución de alimentos fue creada en el año 2013 en el distrito del Agustino, por tres jóvenes que apostaron por el emprendimiento de la distribución y comercialización. Iniciando con un capital pequeño y un primer piso que funcionaba de almacén y oficina, además de pocos proveedores para su portafolio, pero con conocimientos y experiencia en el ámbito de ventas.

Con el tiempo fueron fidelizando clientes, reclutando personal y otros recursos para seguir creciendo dentro del mercado. Y así es como actualmente la distribuidora cuenta con una cartera de clientes de 60 000, carros para la distribución propios y un total de colaboradores de 70.

Asimismo, tiene un amplio portafolio de productos con marcas posicionadas en el mercado y con proveedores que se van sumando cada vez más para formar lazos laborales fuertes.

3. Visión, Misión y Valores

VISIÓN	MISIÓN	VALORES
Ser el mejor proveedor de servicios de los clientes por	Somos una empresa dedicada a la distribución	• Como institución: Transparencia

<p>la calidad e innovación tecnológica de los productos que se comercialice.</p>	<p>de productos de consumo masivo en diferentes canales comerciales, comprometidos en lograr la satisfacción de nuestros clientes y colaboradores.</p>	<p>Organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Del colaborador: <ul style="list-style-type: none"> Honestidad Responsabilidad Trabajo en equipo Confidencialidad • Servicio: <ul style="list-style-type: none"> Calidad Tecnología
--	--	---

Cuadro #. *vision, mision y valores actuales de la empresa*

Rediseño propuesto:

3.1 Misión:

Ser una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos de consumo masivo, acorde a las exigencias del mercado y satisfaciendo las necesidades del cliente, a través de la calidad de los productos, personal calificado, equipo y tecnología adecuada para una mejor experiencia de compra a nuestros clientes.

3.2 Visión:

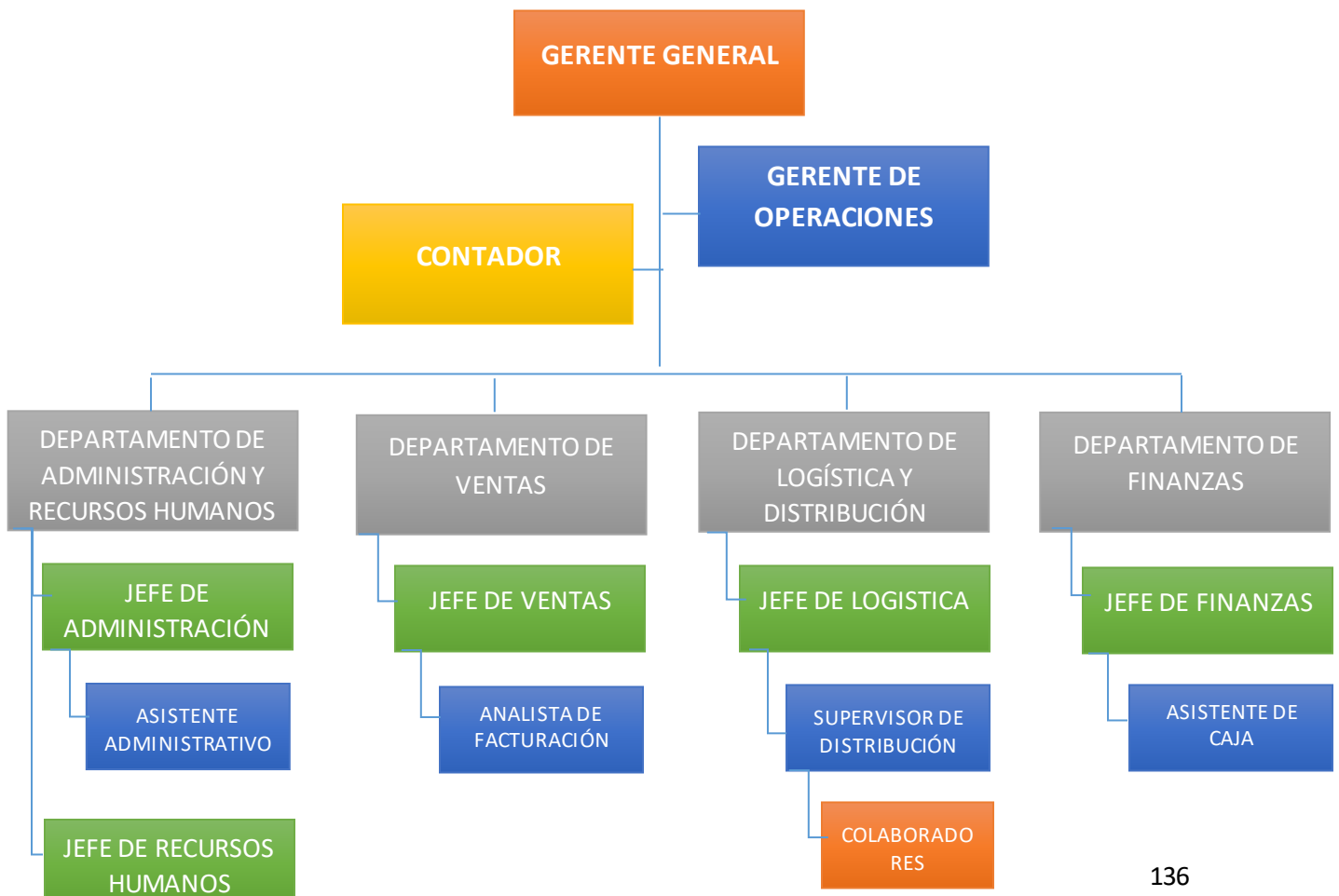
Ser para el 2030 una de las empresas líderes con mayor posicionamiento en la distribución y comercialización de productos de consumo masivo, comprometidos en lograr la satisfacción de nuestros clientes y colaboradores.

3.3 Valores:

- **Transparencia:** este valor es muy importante para la empresa ya que deseamos inspirar confianza a nuestros consumidores brindar información oportuna de cada uno de nuestros productos.
- **Innovación:** Buscar nuevas soluciones para sorprender a nuestros clientes e ir más allá de sus expectativas.

- Responsabilidad: garantizar la disciplina, el cumplimiento de las labores asignadas y la integridad de los que trabajan con nosotros y de nuestros clientes.
- Puntualidad: no solo en el plazo de entrega del producto, sino también en la puntualidad a la hora de llegada y salida, generando así confianza a nuestros clientes.
- Compromiso: ser una empresa comprometida a cumplir con los estándares de calidad, brindando productos y un servicio óptimo que satisfaga las necesidades de nuestros consumidores.

4. Organigrama de la empresa



Cuadro #. *Propuesta de estructura organizacional de la empresa*

5. Agenda de Charlas

MES	FECHA	TEMA	DURACIÓN
Enero	11-04-2022	Importancia del clima laboral	1 hora y 20 minutos
Marzo	18-05-2022	Habilidades blandas	1 hora y 20 minutos
Mayo	16-06-2022	Manejo de estrés	1 hora y 20 minutos
Julio	11-07-2022	Comunicación efectiva en equipos digitales	1 hora y 20 minutos
Septiembre	16-08-2022	Gestión de tiempo en modalidad remota	1 hora y 20 minutos
Octubre	13-09-2022	Identidad corporativa en entornos remotos	1 hora y 20 minutos
Diciembre	11-10-2022	Compromiso, motivación y pertenencia	1 hora y 20 minutos

6. Actividades grupales

FEBRERO

A CARGO: JEFE DE RR.HH

OCTUBRE

A CARGO: JEFE DE RR.HH

PICTIOEMPRESA

BEST TEAM



Dinámica: En dos tarjetas, una verde y una roja. Cada miembro debe escribir 3 fortalezas en la verde y 3 cosas que debe tener un compañero para trabajar en su equipo en la roja. Luego se juntan todas las tarjetas verdes por un lado y las rojas por otro. Entonces se comprueba cuál sería el equipo real (verde) y cual el equipo ideal (rojo). Así estudiamos las fortalezas y debilidades, y aprenderemos cómo mejorar y potenciar ambos. Un juego de integración muy valorado por las organizaciones.

JUNIO

A CARGO: JEFE DE RR.HH



EL CLIENTE MISTERIOSO

Dinámica: Un miembro del equipo representa a un cliente molesto con la empresa, el resto deberá trabajar la inteligencia emocional y ponerse en la piel del cliente. El objetivo final debe ser llevar al cliente a nuestro terreno. Al final del tiempo, analizaremos cómo podríamos haber solucionado la papeleta. Una de las dinámicas para trabajo en equipo más útiles para la empresa.

PROTOTIPO DE LA PLATAFORMA

happýdonia

Tu plataforma de
comunicación interna,
gestión y motivación
de personas

Happýdonia es la app que permite crear y personalizar tu propia red social corporativa.



¿CÓMO PUEDES LOGRARLO?

COMUNICACIÓN INTERNA

- Enviar comunicados.
 - Todos reciben tus mensajes.
- Los usuarios publican, interactúan y comentan.
 - Logras que se sientan integrados mientras los escuchas.
- Chats grupales e individuales.
 - Agilizas la comunicación.

happydonia

¿CÓMO PUEDES LOGRARLO?

GESTIÓN

- Gestionar grupos y formas de interacción.
 - Optimizas la productividad.
- Eventos grupales y corporativos.
 - Planificas las acciones y las das a conocer.
- Un único punto de gestión.
 - Das acceso a documentación, información personal y trámites. Ganas tiempo y eficacia.

happydonia

ENTORNO TECNOLÓGICO DE ALTO RENDIMIENTO A TU DISPOSICIÓN

- ✓ Happydonia está soportada por la tecnología más avanzada.
- ✓ Dispones de alta seguridad para tu información, acorde con la RGPD.
- ✓ Navegación segura en Internet con certificado SSL.

CLOUD DE AZURE
Arquitectura de
Alta disponibilidad



ACCESO USUARIOS
App para móvil iOS y Android

HAPPYCENTER
Administración
centralizada de tu
plataforma
Panel de gestión

Plan de Capacitación para el desarrollo de conocimientos

Elaborado por Rosa Maria Dominguez Dionicio

Índice

Introducción.....	142
1. Consideraciones generales.....	143

1.1	Lugar.....	143
1.2	Periodo.....	143
1.3	Responsables.....	143
2.	Participantes.....	143
3.	Justificación.....	143
4.	Objetivo.....	143
5.	Cronograma de capacitaciones.....	144
7.	Plataforma cursalab.....	146

Introducción

En la actualidad, las empresas recurren a estrategias de cambio que se encuentren alineados a los puntos críticos de las distintas áreas de la organización, por lo que la capacitación se ha convertido en una herramienta que promueva la eficiencia de los colaboradores e impacte de manera positiva.

La capacitación es un proceso de formación con carácter estratégico que es aplicada de manera organizada, mediante el cual todos los colaboradores que forman parte de la organización adquieren o desarrollan habilidades y conocimientos relativas a puesto de trabajo que ocupan, transformando las actitudes frente a las actividades del cargo asignado y del ambiente laboral.

El propósito de la capacitación es diseñar programas de capacitación para desarrollar a los colaboradores de la organización, porque la competitividad es cada vez mas exigente y una de las formas de enfrentar este cambio es a través de las capacitaciones en las carencias o necesidades que se tenga.

Este ámbito adquiere importancia, ya que la capacitación es una de las respuestas a las necesidades que tienen las organizaciones de contar con colaboradores calificados que se adhieran a los procesos de las distintas áreas de la empresa y que, en paralelo, generen valor a las actividades que desempeñe el personal.

1. Consideraciones generales

1.1 Lugar

El presente plan de capacitación se llevará a cabo en distribuidora de alimentos ubicada en el distrito de San Juan de Lurigancho.

1.2 Periodo

El periodo de capacitación será de manera bimestral del 2022.

1.3 Responsables

Los responsables a cargo serán:

- El jefe de Recursos Humanos
- Asistente de administración

2. Participantes

Todos los colaboradores de la organización participaran en las capacitaciones, a excepción de gerencia.

3. Justificación

El recurso humano es el activo de mayor valor para las organizaciones, ya que simbolizan la ventaja competitiva respecto a otra empresa. Por ello, es fundamental que las capacitaciones para que los colaboradores se desenvuelvan de manera en las actividades designadas, pues se busca constantemente que el personal tenga un aprendizaje y se desarrolle para elevar su desempeño.

4. Objetivo

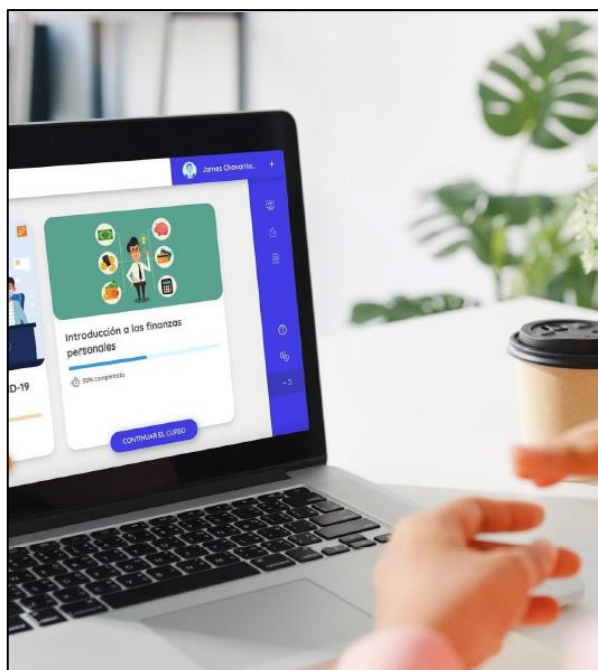
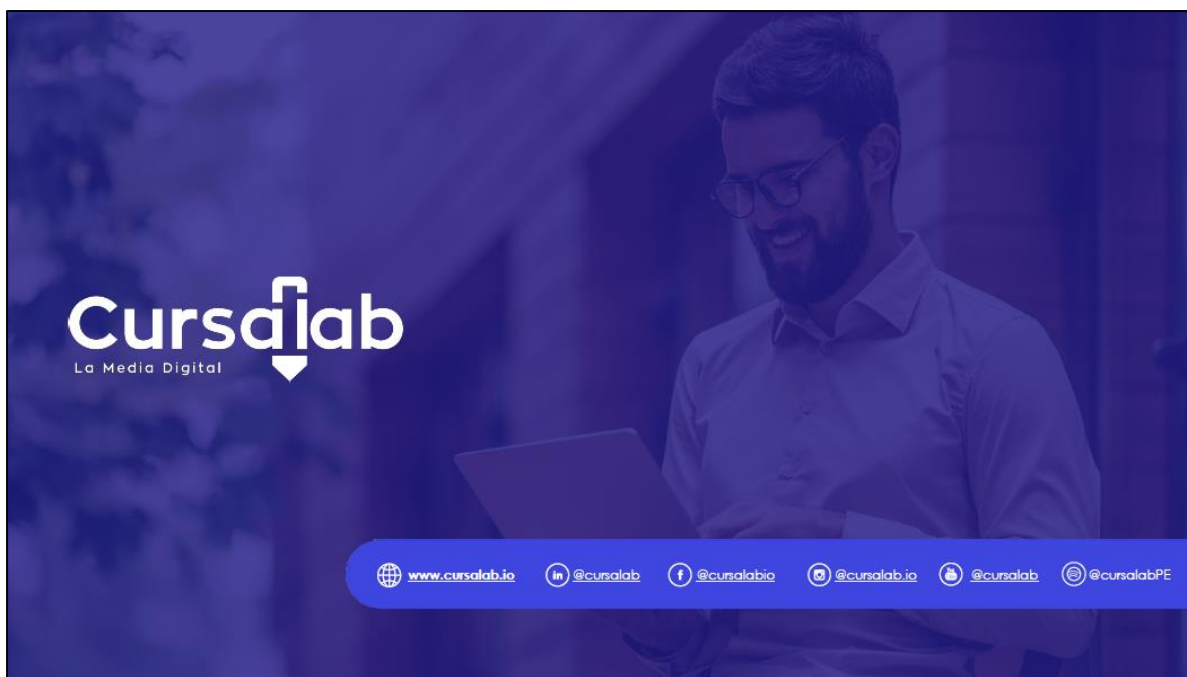
El objetivo es brindar, propiciar y fortalecer los conocimientos necesarios para el mejor desempeño de los colaboradores en las funciones asignadas, porque son de vital importancia para potenciar el rendimiento del personal en todos los aspectos y garanticen los procesos de acuerdo a los objetivos determinados.

5. Cronograma de capacitaciones

Módulos	Temas	Medio Virtual	N° de evaluaciones	Recursos de soporte	Responsables
Módulo Contabilidad	1. Cierre contable-aplicativos web	Plataforma Cursalab	4	Pdf / Videos	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Recursos Humanos • Jefe de Administración
	2. Lineamientos para el cierre contable	Plataforma Cursalab	3	Pdf/ Excel	
	3. Revelaciones en notas de estado financiero	Plataforma Cursalab	2	Videos	
	4. Análisis y gestión tributaria	Plataforma Cursalab	4	Libro	
	5. Lectura de informes auditados	Plataforma Cursalab	3	Pdf	
	6. Herramientas para la planeación contable	Plataforma Cursalab	2	Videos / Excel	
Módulo Administración	1. Manejo de Recursos	Plataforma Cursalab	2	Pdf / Videos	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Recursos Humanos • Jefe de Administración
	2. Administración de procesos	Plataforma Cursalab	2	Videos	
	3. Mentoring y Liderazgo	Plataforma Cursalab	4	Libro	
	4. Business Intelligence	Plataforma Cursalab	3	Pdf / Videos	
	5. Estructura Organizacional	Plataforma Cursalab	2	Videos	
	6. Gestión del cambio	Plataforma Cursalab	3	Libro	
Módulo Recursos Humanos	1. Manejo de Personal	Plataforma Cursalab	4	Pdf	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Recursos Humanos • Jefe de Administración
	2. Necesidades y capacidades	Plataforma Cursalab	4	Pdf / Videos	
	3. Comunicación efectiva en equipos digitales	Plataforma Cursalab	3	Pdf	
	4. Reclutamiento digital y elección por Competencias	Plataforma Cursalab	2	Pdf / Videos	
	5. Entrevista Laboral Profunda por Competencias	Plataforma Cursalab	2	Videos	
	6. Manejo de Relaciones Laborales	Plataforma Cursalab	2	Videos	

Módulo de Ventas	1. Técnicas de prospección y negociación	Plataforma Cursalab	3	Pdf	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Recursos Humanos • Jefe de Administración
	2. Conocimiento del producto y de la empresa	Plataforma Cursalab	3	Pdf / Videos	
	3. Técnicas y proceso de ventas	Plataforma Cursalab	3	Videos	
	Ventas digitales	Plataforma Cursalab	4	Libro	
	4. Pensamiento analítico e innovación	Plataforma Cursalab	4	Pdf / Videos	
	5. Comportamiento del consumidor	Plataforma Cursalab	2	Videos	
6. Creatividad, originalidad e iniciativa	Plataforma Cursalab	2	Pdf		
Módulo de Logística y Distribución	1. El impacto de los costos logísticos	Plataforma Cursalab	4	Pdf	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Recursos Humanos • Jefe de Administración
	2. Factores claves de éxito en la logística	Plataforma Cursalab	2	Videos	
	3. Indicadores de transporte y distribución	Plataforma Cursalab	4	Pdf / Videos	
	4. Estrategias de distribución	Plataforma Cursalab	3	Pdf	
	5. Problemas de distribución de productos	Plataforma Cursalab	3	Pdf / Videos	
	6. Almacenamiento y bodegaje	Plataforma Cursalab	2	Pdf	
Módulo de Finanzas	1. Manejo de Cuentas Bancarias	Plataforma Cursalab	3	Libro	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Recursos Humanos • Jefe de Administración
	2. Manejo de Costos	Plataforma Cursalab	3	Pdf / Videos	
	3. Administración de riesgos financieros	Plataforma Cursalab	2	Videos	
	4. Planeación financiera	Plataforma Cursalab	3	Pdf	
	5. Formulación y evaluación de proyectos	Plataforma Cursalab	4	Libro	
	6. Analisis financiero para la toma de decisiones	Plataforma Cursalab	4	Pdf / Videos	

7. Plataforma Cursalab



Ambiente virtual de educación corporativa 360°, que incluye:



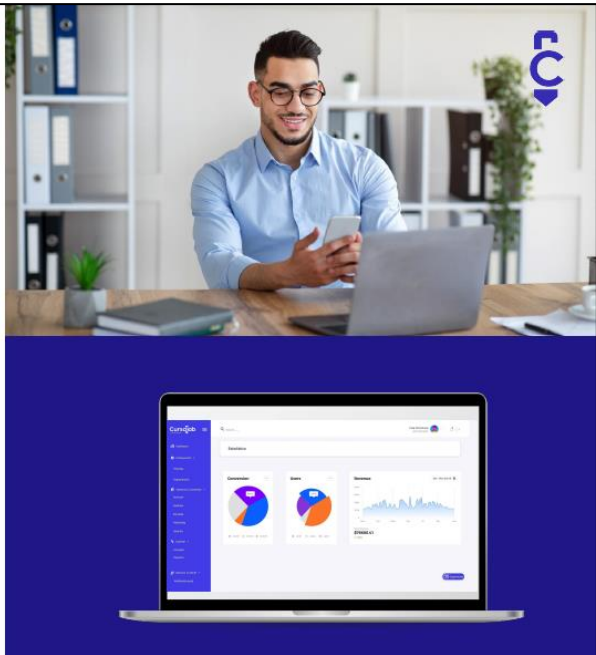
- Estructura de malla curricular o escuelas
- Reproducción de cursos en formato video o PDF, audio y SCORM
- Reproducción offline de los cursos con la opción de descarga
- Evaluaciones
- Vista de progreso y seguimiento del aprendizaje corporativo.
- Encuestas de satisfacción general o sobre la currícula corporativa u organizacional
- Encuestas libres
- Sistema de diplomas para cursos aprobados
- Ranking de competencia entre colaboradores
- Firmas virtuales para certificados
- Usuarios únicos también con correo electrónico.

Cursalab Gestiona

Plataforma de gestión para administrativos de la capacitación

Panel de control para los administradores de la capacitación. Cursalab Gestiona permite a la empresa manejar y administrar el contenido y personal que se capacita en la plataforma. Algunas de sus herramientas son:

- Visualización general de plataforma: Usuarios, temas, cursos, evaluaciones y encuestas.
- Dashboard de indicadores de comportamiento en la plataforma.
- Personalización de módulos de capacitación.
- Creación, subida y actualización de cursos.
- Creación de usuarios
- Creación de encuestas
- Consulta de resultados de encuestas
- Subida, creación y edición de anuncios
- Creación de grupos y perfiles.
- Migración de usuarios a distintos perfiles
- Exportación de reportes personalizables para análisis en formato Excel
- Subida de plataforma de ayuda.

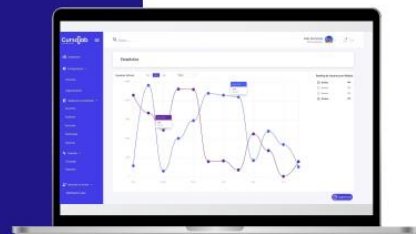


Nueva herramienta para incrementar el **entendimiento del ROI** en capacitación. Usamos inteligencia de datos para obtener análisis completo del comportamiento y resultados de capacitación visual.

Dashboard Learning Analytics

- Visualización general de comportamiento en plataforma:
- Visitas
- Frecuencia de uso de la plataforma
- Nota promedio general
- Promedio de evaluaciones por visitas
- Análisis gráfico de KPIs de usuarios
- Micromanagement de colaboradores, comportamiento y actividad en la plataforma
- Evolución de performance por perfiles, grupos y distribuidores
- Top y Bottom de resultados en diferentes ángulos de estudio
- Reporte por zonas geográficas
- Filtros para todas las vistas, los cuales permiten el entendimiento profundo del comportamiento de los colaboradores en la plataforma de capacitación.
- Comparativos con reportes alternos, como ventas o resultados regionales.

Learning Analytics



Demostración de implementación, [click aquí.](#)

Anexo 3: Instrumento cuantitativo

INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESEMPEÑO LABORAL

(Instrumento cuantitativo)

Estimado colaborador:

El instrumento que se presenta a continuación pretende medir el desempeño laboral, su aporte es valioso, en el sentido se marca una sola alternativa que desde su percepción sea la correcta.

Totalmente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ni desacuerdo ni acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Frecuentemente de acuerdo
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Nro.	Ítems	Valoración				
	SUB CATEGORÍA: Rendimiento	1	2	3	4	5
1	¿Le comunican periódicamente por escrito la evolución de su eficiencia laboral?					
2	¿Se implementa procedimientos de mejora continua en el trabajo para medir resultados?					
3	¿Los materiales que le asignan para cumplir sus funciones son suficientes?					
4	¿Se supervisa las actividades que designadas para cumplir con los objetivos de la empresa?					
5	¿Recibe incentivos por parte de la empresa?					
6	¿Es necesario los incentivos económicos en el trabajo?					
SUB CATEGORÍA: Competencias						
7	¿Tiene habilidad para desarrollar eficientemente las actividades designadas?					
8	¿Busca soluciones ante diferentes problemas que se presentan en su labor?					

9	¿La comunicación es fluida y flexible en las coordinaciones de trabajo entre áreas?					
10	¿Cuándo completa sus funciones, busca nuevas asignaciones?					
11	¿Los puestos son ocupados de acuerdo a la experiencia y conocimiento técnico?					
12	¿Las funciones y responsabilidades están bien definidas de acuerdo al puesto de trabajo?					
SUB CATEGORÍA: Compromiso						
13	¿Su satisfacción en el ambiente laboral refuerza el compromiso en el desempeño de sus actividades?					
14	¿La empresa le brinda reconocimientos por los logros alcanzados?					
15	¿La ausencia de motivación genera la falta de compromiso del personal?					
16	¿Existen factores internos de motivación que influyen en el desempeño laboral?					
17	¿En el desempeño laboral el sentimiento de pertenencia del personal afecta su compromiso con la empresa?					
18	¿Participa en la elaboración de los planes de trabajo de la empresa?					

Muchas gracias

Anexo 4: Instrumento cualitativo

Guía de entrevista (Instrumento cualitativo)

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Gerente General
Nombres y apellidos	
Código de la entrevista	Entrevistado1 (Entrev.1)
Fecha	
Lugar de la entrevista	

Nro.	Sub categoría	Preguntas de la entrevista
1	Rendimiento	¿Cuáles son las herramientas que aplican para medir la eficiencia en las tareas asignadas a cada trabajador?
2		¿Existe supervisión adecuada para el cumplimiento de las actividades designadas? ¿Por qué?
3		¿Qué opinión tiene al respecto de los incentivos en relación al desempeño de los trabajadores?
4	Competencias	¿Cuáles son las habilidades que destaca del personal que influyen en las funciones asignadas dentro de la empresa?
5		¿Cuáles son los criterios que aplican para evaluar la actitud de los trabajadores en la empresa?
6		¿Brinda capacitaciones a sus trabajadores para que fortalezcan sus conocimientos? ¿Con qué frecuencia y en qué temas?
7	Compromiso	¿Por qué la satisfacción del personal influye en el alcance de metas de la empresa? ¿Me brinda algunos ejemplos?
8		¿La motivación es una herramienta importante para el desempeño de los trabajadores? ¿Por qué?
9		¿Cómo fomenta el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia los objetivos de la empresa?
10		¿Qué actividades realiza la empresa para fortalecer el sentido de pertenencia?

Matriz de respuestas

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Cuáles son las herramientas que aplican para medir la eficiencia en las tareas asignadas a cada trabajador?	
2	¿Existe supervisión adecuada para el cumplimiento de las actividades designadas? ¿Por qué?	
3	¿Qué opinión tiene al respecto de los incentivos en relación al desempeño de los trabajadores?	
4	¿Cuáles son las habilidades que destaca del personal que influyen en las funciones asignadas dentro de la empresa?	
5	¿Cuáles son los criterios que aplican para evaluar la actitud de los trabajadores en la empresa?	
6	¿Brinda capacitaciones a sus trabajadores para que fortalezcan sus conocimientos? ¿Con qué frecuencia y en qué temas?	
7	¿Por qué la satisfacción del personal influye en el alcance de metas de la empresa? ¿Me brinda algunos ejemplos?	
8	¿La motivación es una herramienta importante para el desempeño de los trabajadores? ¿Por qué?	
9	¿Cómo fomenta el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia los objetivos de la empresa?	
10	¿Qué actividades realiza la empresa para fortalecer el sentido de pertenencia?	

Anexo 5: Fichas de validación de los instrumentos



Universidad
Norbert Wiener

Facultad de Ingeniería y Negocios

Ficha de validez del cuestionario para medir el Desempeño Laboral de una empresa de distribución del distrito de San Juan de Lurigancho

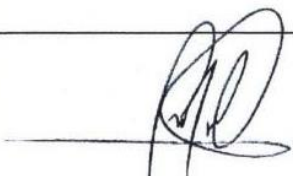
Nro.	Ítems	Suficiencia					Claridad					Coherencia					Relevancia					Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones
		Importancia y congruencia del ítem.					Ítem adecuado en forma y fondo.					Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría					Importancia y solidez del ítem.					
Sub categoría 1: Rendimiento		1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	
Indicador 1: Eficiencia		El ítem no es suficiente para medir la sub categoría o indicador. No existe relación entre el ítem, sub categoría e indicador. Es necesario incrementar los ítems.																				
1.	¿Le comunican periódicamente por escrito la evolución de su eficiencia laboral?																					4
2.	¿Se implementa procedimientos de mejora continua en el trabajo para medir resultados?	4																				
Indicador 2: Cumplimiento		La redacción del ítem no es clara/redundante. El ítem requiere modificaciones en base al marco conceptual. Es necesaria la modificación del ítem.																				
3.	¿Los materiales que le asignan para cumplir sus funciones son suficientes?																					4
4.	¿Se supervisa las actividades que designadas para cumplir con los objetivos de la empresa?	4																				
Indicador 3: Incentivos		El ítem es claro, tiene semántica y es adecuado.																				
5.	¿Recibe incentivos por parte de la empresa?																					4
6.	¿Es necesario los incentivos económicos en el trabajo?	4																				
Sub categoría 2: Competencias		No existe coherencia entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe escasa relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe regular relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe relación alta y exigida entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems.																				
7.	¿Tiene habilidad para desarrollar eficientemente las actividades designadas?																					4
8.	¿Busca soluciones ante diferentes problemas que se presentan en su labor?	4																				
Indicador 4: Habilidades		La eliminación del ítem no afecta al indicador, subcategoría y categoría. El ítem no mide de manera relevante el indicador, subcategoría y categoría. El ítem requiere aún modificaciones para ser relevante. El ítem es relevante y debe ser incluido en el instrumento.																				
																						4

Indicador 5: Actitudes																
9.	¿La comunicación es fluida y flexible en las coordinaciones de trabajo entre áreas?					4										4
10.	¿Cuándo completa sus funciones, busca nuevas asignaciones?					4										4
Indicador 6: Actitudes																
11.	¿Los puestos son ocupados de acuerdo a la experiencia y conocimiento técnico?					4										4
12.	¿Las funciones y responsabilidades están bien definidas de acuerdo al puesto de trabajo?					4										4
Sub categoría 3: Compromiso																
Indicador 7: Satisfacción																
13.	¿Su satisfacción en el ambiente laboral refuerza el compromiso en el desempeño de sus actividades?					4										4
14.	¿La empresa le brinda reconocimientos por los logros alcanzados?					4										4
Indicador 8: Motivación																
15.	¿La ausencia de motivación genera la falta de compromiso del personal?					4										4
16.	¿Existen factores internos de motivación que influyen en el desempeño laboral?					4										4
Indicador 9: Sentido de Pertenencia																
17.	¿En el desempeño laboral el sentimiento de pertenencia del personal afecta su compromiso con la empresa?					4										4
18.	¿Participa en la elaboración de los planes de trabajo de la empresa?					4										4

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombres y Apellidos	Fernando Alexis Nolazco Labajos	DNIN°	400961822
Condición en la universidad	Docente metodólogo	Teléfono / Celular	947480893
Años de experiencia	19 años	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Licenciado/ doctor		
Metodólogo/ temático	Metodólogo	Lugar y fecha	Setiembre del 2021

¹**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

³**Cosntrucción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.



Universidad
Norbert Wiener

Facultad de Ingeniería y Negocios

Ficha de validez del cuestionario para medir el Desempeño Laboral de una empresa de distribución del distrito de San Juan de Lurigancho


Nro.	Ítems	Suficiencia					Claridad					Coherencia					Relevancia					Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones	
		Importancia y congruencia del ítem.					Ítem adecuado en forma y fondo.					Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría					Importancia y solidez del ítem.						
Sub categoría 1: Rendimiento		1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.		
Indicador 1: Eficiencia		El ítem no es suficiente para medir la sub categoría o indicador. No existe relación entre el ítem, sub categoría e indicador. Es necesario incrementar los ítems. Es suficiente el número de ítems, son congruentes con las subcategorías y																					
1.	¿Le comunican periódicamente por escrito la evolución de su eficiencia laboral?																					4	
2.	¿Se implementa procedimientos de mejora continua en el trabajo para medir resultados?	4		La redacción del ítem no es clara/redundante. El ítem requiere modificaciones en base al marco conceptual. Es necesaria la modificación del ítem. El ítem es claro, tiene semántica y es adecuado.																			
Indicador 2: Cumplimiento																							
3.	¿Los materiales que le asignan para cumplir sus funciones son suficientes?	4		No existe coherencia entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe escasa relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe regular relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe relación alta y exigida entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems.																			
4.	¿Se supervisa las actividades que designadas para cumplir con los objetivos de la empresa?	4																					
Indicador 3: Incentivos		La eliminación del ítem no afecta al indicador, subcategoría y categoría. El ítem no mide de manera relevante el indicador, subcategoría y categoría. El ítem requiere aún modificaciones para ser relevante. El ítem es relevante y debe ser incluido en el instrumento.																					
5.	¿Recibe incentivos por parte de la empresa?																					4	
6.	¿Es necesario los incentivos económicos en el trabajo?	4		Sub categoría 2: Competencias																			
Indicador 4: Habilidades																							
7.	¿Tiene habilidad para desarrollar eficientemente las actividades designadas?	4		El ítem no mide de manera relevante el indicador, subcategoría y categoría. El ítem requiere aún modificaciones para ser relevante. El ítem es relevante y debe ser incluido en el instrumento.																			
8.	¿Busca soluciones ante diferentes problemas que se presentan en su labor?	4																					

Indicador 5: Actitudes																	
9.	¿La comunicación es fluida y flexible en las coordinaciones de trabajo entre áreas?				4				4								4
10.	¿Cuándo completa sus funciones, busca nuevas asignaciones?				4				4								4
Indicador 6: Actitudes																	
11.	¿Los puestos son ocupados de acuerdo a la experiencia y conocimiento técnico?				4				4								4
12.	¿Las funciones y responsabilidades están bien definidas de acuerdo al puesto de trabajo?				4				4								4
Sub categoría 3: Compromiso																	
Indicador 7: Satisfacción																	
13.	¿Su satisfacción en el ambiente laboral refuerza el compromiso en el desempeño de sus actividades?				4				4								4
14.	¿La empresa le brinda reconocimientos por los logros alcanzados?				4				4								4
Indicador 8: Motivación																	
15.	¿La ausencia de motivación genera la falta de compromiso del personal?				4				4								4
16.	¿Existen factores internos de motivación que influyen en el desempeño laboral?				4				4								4
Indicador 9: Sentido de Pertenencia																	
17.	¿En el desempeño laboral el sentimiento de pertenencia del personal afecta su compromiso con la empresa?				4				4								4
18.	¿Participa en la elaboración de los planes de trabajo de la empresa?				4				4								4

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombres y Apellidos	Leoncio Robinson Sánchez Roque	DNI N°	43339740
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	995607633
Años de experiencia	13 años	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Licenciad/Dr Administración, Dr Ciencias de la Educación		
Metodólogo/ temático	Temático	Lugar y fecha	octubre de 2021

¹**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

³**Cosntrucción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.


Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

Indicador 5: Actitudes																						
9.	¿La comunicación es fluida y flexible en las coordinaciones de trabajo entre áreas?					4					4											4
10.	¿Cuándo completa sus funciones, busca nuevas asignaciones?					4					4											4
Indicador 6: Actitudes																						
11.	¿Los puestos son ocupados de acuerdo a la experiencia y conocimiento técnico?					4					4											4
12.	¿Las funciones y responsabilidades están bien definidas de acuerdo al puesto de trabajo?					4					4											4
Sub categoría 3: Compromiso																						
Indicador 7: Satisfacción																						
13.	¿Su satisfacción en el ambiente laboral refuerza el compromiso en el desempeño de sus actividades?					4					4											4
14.	¿La empresa le brinda reconocimientos por los logros alcanzados?					4					4											4
Indicador 8: Motivación																						
15.	¿La ausencia de motivación genera la falta de compromiso del personal?					4					4											4
16.	¿Existen factores internos de motivación que influyen en el desempeño laboral?					4					4											4
Indicador 9: Sentido de Pertenencia																						
17.	¿En el desempeño laboral el sentimiento de pertenencia del personal afecta su compromiso con la empresa?					4					4											4
18.	¿Participa en la elaboración de los planes de trabajo de la empresa?					4					4											4

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombres y Apellidos	Pietro Pablo Guissepi Dondero Cassano	DNI N°	43571188
Condición en la universidad	Docente a tiempo completo	Teléfono / Celular	996993863
Años de experiencia	20 años	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Lic. En Administración/ Dr. En Administración		
Metodólogo/ temático	Metodológp	Lugar y fecha	Lima, 13/10/2021

¹**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

³**Cosntrucción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

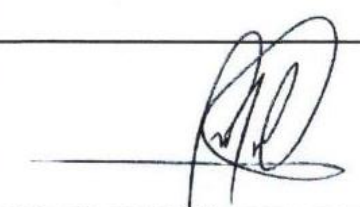
**CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA A GERENTES, CONTADOR Y
ENCARGADOS DE UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN**

N°.	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿Cuáles son las herramientas que aplican para medir la eficiencia en las tareas asignadas a cada trabajador?	X		X		X			
2	¿Existe supervisión adecuada para el cumplimiento de las actividades designadas? ¿Por qué?	X		X		X			
3	¿Qué opinión tiene al respecto de los incentivos en relación al desempeño de los trabajadores?	X		X		X			
4	¿Cuáles son las habilidades que destaca del personal que influyen en las funciones asignadas dentro de la empresa?	X		X		X			
5	¿Cuáles son los criterios que aplican para evaluar la actitud de los trabajadores en la empresa?	X		X		X			
6	¿Brinda capacitaciones a sus trabajadores para que fortalezcan sus conocimientos? ¿Con qué frecuencia y en qué temas?	X		X		X			
7	¿Por qué la satisfacción del personal influye en el alcance de metas de la empresa? ¿Me brinda algunos ejemplos?	X		X		X			
8	¿La motivación es una herramienta importante para el desempeño de los trabajadores? ¿Por qué?	X		X		X			
9	¿Cómo fomenta el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia los objetivos de la empresa?	X		X		X			
10	¿Qué actividades realiza la empresa para fortalecer el sentido de pertenencia?	X		X		X			

DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombres y Apellidos	Fernando Alexis Nolazco Labajos	DNI N°	400961822
Condición en la universidad	Docente metodólogo	Teléfono / Celular	947480893
Años de experiencia	19 años	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Licenciado/ doctor		
Metodólogo/ temático	Metodólogo	Lugar y fecha	Setiembre del 2021

¹**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

³**Cosntrucción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.




Universidad
Norbert Wiener

Facultad de Ingeniería y Negocios

CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA A GERENTES, CONTADOR Y ENCARGADOS DE UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN

Nº.	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	SI	No	Si	No		
1	¿Cuáles son las herramientas que aplican para medir la eficiencia en las tareas asignadas a cada trabajador?	X		X		X			
2	¿Existe supervisión adecuada para el cumplimiento de las actividades designadas? ¿Por qué?	X		X		X			
3	¿Qué opinión tiene al respecto de los incentivos en relación al desempeño de los trabajadores?	X		X		X			
4	¿Cuáles son las habilidades que destaca del personal que influyen en las funciones asignadas dentro de la empresa?	X		X		X			
5	¿Cuáles son los criterios que aplican para evaluar la actitud de los trabajadores en la empresa?	X		X		X			
6	¿Brinda capacitaciones a sus trabajadores para que fortalezcan sus conocimientos? ¿Con qué frecuencia y en qué temas?	X		X		X			
7	¿Por qué la satisfacción del personal influye en el alcance de metas de la empresa? ¿Me brinda algunos ejemplos?	X		X		X			
8	¿La motivación es una herramienta importante para el desempeño de los trabajadores? ¿Por qué?	X		X		X			
9	¿Cómo fomenta el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia los objetivos de la empresa?	X		X		X			
10	¿Qué actividades realiza la empresa para fortalecer el sentido de pertenencia?	X		X		X			

DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:**Observaciones (precisar si hay suficiencia):****Opinión de aplicabilidad:** **Aplicable [x]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombres y Apellidos	Leoncio Robinson Sánchez Roque	DNI N°	43339740
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	995607633
Años de experiencia	13 años	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Licenciad/Dr Administración, Dr Ciencias de la Educación		
Metodólogo/ temático	Temático	Lugar y fecha	octubre de 2021

¹**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

³**Cosntrucción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.


Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.



CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA A GERENTES, CONTADOR Y ENCARGADOS DE UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN

Nº.	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿Cuáles son las herramientas que aplican para medir la eficiencia en las tareas asignadas a cada trabajador?	x		x		x			
2	¿Existe supervisión adecuada para el cumplimiento de las actividades designadas? ¿Por qué?	x		x		x			
3	¿Qué opinión tiene al respecto de los incentivos en relación al desempeño de los trabajadores?	x		x		x			
4	¿Cuáles son las habilidades que destaca del personal que influyen en las funciones asignadas dentro de la empresa?	x		x		x			
5	¿Cuáles son los criterios que aplican para evaluar la actitud de los trabajadores en la empresa?	x		x		x			
6	¿Brinda capacitaciones a sus trabajadores para que fortalezcan sus conocimientos? ¿Con qué frecuencia y en qué temas?	x		x		x			
7	¿Por qué la satisfacción del personal influye en el alcance de metas de la empresa? ¿Me brinda algunos ejemplos?	x		x		x			
8	¿La motivación es una herramienta importante para el desempeño de los trabajadores? ¿Por qué?	x		x		x			
9	¿Cómo fomenta el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia los objetivos de la empresa?	x		x		x			
10	¿Qué actividades realiza la empresa para fortalecer el sentido de pertenencia?	x		x		x			

DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:**Observaciones (precisar si hay suficiencia):****Opinión de aplicabilidad:** **Aplicable [x]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombres y Apellidos	Pietro Pablo Guissepi Dondero cassano	DNI N°	43571188
Condición en la universidad	Docente a Tiempo completo	Teléfono / Celular	996993863
Años de experiencia	20 años	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Lic en Administración/ Dr.En administración		
Metodólogo/ temático	Metodologo	Lugar y fecha	Lima, 13/10/2021

¹**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.²**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo³**Cosntrucción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

Anexo 6: Fichas de validación de la propuesta



Anexo N.º 6 Ficha de validez de la propuesta

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Estrategias de gestión para mejorar el desempeño laboral en una empresa de distribución, Lima, 2021.

Nombre de la propuesta: Estrategias de gestión para mejorar el desempeño laboral

Yo, Leoncio Robinson SÁNCHEZ ROQUE identificado con DNI Nro 43339740. Especialista en Docente Temático. Actualmente laboro en la Escuela de Administración y Negocios Internacionales. Ubicado en Av. Petit Thouars. Lince. Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

Nº	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	X		X		X			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	X		X		X			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	X		X		X			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	X		X		X			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	X		X		X			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	X		X		X			
7	La propuesta presenta estrategias, tácticas y KPI explícitos y transversales a los objetivos	X		X		X			

8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	X		X		X			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	X		X		X			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	X		X		X			

Y después de la revisión opino que:

1. La propuesta es consistente.
2. El planteamiento se constituye en un aporte en la resolución de la problemática identificada
3. Se debe continuar con los siguientes pasos hasta la sustentación

Es todo cuanto informo;



Firma

Fecha: noviembre 2021

Apellidos y nombres:	Sánchez Roque Leoncio Robinson		
Profesional en:	Licenciado en Educación/Ciencias militares	Máximo grado:	Doctor en Administración Doctor Ciencias de la Educación
Experiencia en años:	13 años	Experto en:	Docente-Temático
DNI:	43339740	Celular:	995607633
		Relación con la entidad	Docente de la Escuela de Administración y negocios Internacionales



Universidad
Norbert Wiener

Anexo # Ficha de validez de la propuesta

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Estrategias de gestión para mejorar el desempeño laboral en una empresa de distribución, Lima, 2021.

Nombre de la propuesta: Estrategias de gestión para mejorar el desempeño laboral

Yo, Pietro Pablo Guissepi Dondero Cassano identificado con DNI Nro 43571188. Especialista en Administración Actualmente laboro en U.Wiener. Ubicado en Dirección de Empresas. Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	x		x		x			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	x		x		x			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	x		x		x			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	x		x		x			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	x		x		x			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	x		x		x			
7	La propuesta presenta estrategias, tácticas y KPI explícitos y transversales a los objetivos	x		x		x			

8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	x		x		x			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	x		x		x			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	x		x		x			

Y después de la revisión opino que:

1. Pertinente
2. Adecuado
3. Se entiende perfectamente

Es todo cuanto informo;



Firma

Fecha: 24/11/2021

Apellidos y nombres:	DONDERO CASSANO PIETRO PABLO GUI SSEPI		
Profesional en:	ADMINISTRACIÓN	Título / grado	DOCTOR EN ADMINSTRACIÓN
Experiencia en años:	22 AÑOS	Experto en:	RRHH
DNI:	43571188	Celular:	996993863
		Relación con la entidad	DOCENTE TIEMPO COMPLETO

Anexo 7: Base de datos (instrumento cuantitativo)

Nro.	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18
1	1	1	4	4	1	5	2	3	3	2	3	4	4	4	1	1	4	4
2	1	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	3	4	4
3	5	4	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	3	5	3	5
4	1	3	3	4	3	5	4	5	5	4	4	2	4	3	2	4	3	3
5	4	1	1	2	3	5	4	4	2	1	1	2	4	3	1	4	5	3
6	2	4	4	4	3	4	4	4	4	1	3	4	4	3	3	1	3	3
7	5	4	4	2	5	3	4	4	2	3	5	3	4	3	1	4	4	4
8	1	4	1	4	3	5	3	4	2	3	3	1	4	2	5	2	4	1
9	1	3	1	1	3	5	3	3	2	1	4	1	4	2	3	1	4	2
10	2	3	3	2	3	5	5	5	2	4	3	3	2	3	2	1	5	1
11	4	1	2	3	4	3	4	4	2	4	4	3	4	4	5	2	4	4
12	3	4	1	4	3	4	2	4	2	3	5	4	4	2	4	5	4	3
13	1	3	2	3	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	4	1
14	1	1	2	2	1	5	3	4	2	4	5	4	2	3	2	1	4	1
15	5	4	1	2	1	5	3	4	2	4	4	4	4	2	4	1	3	3
16	5	2	2	3	4	5	3	2	4	4	4	4	4	4	1	5	4	2
17	1	1	1	1	1	4	3	4	4	2	5	1	4	3	5	3	4	1
18	1	3	2	3	3	5	4	5	3	4	4	2	4	1	4	4	4	4
19	1	3	1	4	3	3	4	5	4	4	4	3	4	2	2	4	4	3
20	3	3	1	1	4	5	4	4	4	3	4	2	4	3	4	4	4	3
21	3	3	2	2	2	5	4	4	2	4	4	4	4	3	2	4	3	1
22	4	2	2	2	3	4	1	2	2	4	4	2	4	4	2	2	4	5
23	1	3	4	2	1	5	4	4	3	2	3	4	3	2	4	2	4	3
24	1	4	4	4	1	5	5	4	5	5	3	3	5	1	5	2	5	1
25	3	1	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4
26	3	3	3	4	3	5	4	5	4	1	5	2	5	3	2	3	5	1
27	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	4	1	4	1	5	5	4	1
28	4	1	4	2	4	5	4	4	5	2	3	4	4	4	2	1	4	3
29	4	4	2	4	3	5	4	5	2	3	2	3	5	1	5	4	5	4
30	1	2	2	4	5	4	5	4	4	5	5	1	5	3	5	5	5	4
31	1	1	4	4	1	3	5	5	1	4	5	4	5	3	2	5	4	5
32	1	4	4	5	4	4	4	5	3	5	5	4	4	4	5	2	4	4
33	4	1	4	4	4	5	4	2	2	4	4	4	4	3	2	2	3	3
34	1	4	4	2	1	5	4	5	1	2	4	2	4	1	5	4	5	1
35	1	2	2	3	2	5	4	4	2	2	4	1	4	3	4	5	4	1
36	1	1	2	3	2	5	4	4	1	2	4	2	5	1	5	5	5	1
37	1	1	2	2	1	5	4	3	1	2	4	2	5	1	5	5	5	1
38	3	1	2	4	2	5	4	4	2	2	4	4	5	1	4	4	4	1
39	1	3	2	4	1	5	4	3	2	2	3	3	5	1	4	5	4	1
40	1	3	2	2	2	5	4	4	1	2	3	2	4	1	4	5	5	1
41	1	2	2	2	1	4	3	4	2	2	4	2	4	1	4	2	5	1
42	1	1	2	2	1	5	4	4	1	2	4	2	4	1	5	4	4	1
43	1	4	2	2	1	5	4	4	1	2	4	2	4	1	5	2	4	1
44	1	1	2	2	2	5	3	4	1	4	3	4	5	1	4	2	4	1
45	1	1	3	2	1	5	4	4	2	2	4	3	4	2	2	5	4	1
46	1	1	2	4	2	5	4	4	2	2	4	3	5	1	5	2	5	1
47	1	2	2	3	5	5	3	4	2	2	4	3	4	2	4	4	4	1
48	3	3	2	3	4	5	3	3	3	2	3	2	4	3	5	4	4	2
49	1	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	5	4	3	4
50	1	2	2	4	2	5	3	3	4	2	3	3	4	4	4	2	4	4
51	3	2	4	4	3	4	3	4	4	3	4	2	4	4	4	5	4	4
52	1	3	4	4	1	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	1
53	3	4	4	4	1	4	4	3	4	2	4	3	4	4	3	3	3	1
54	1	3	3	2	4	5	2	4	2	4	4	4	5	2	4	1	2	2
55	1	1	3	3	2	5	4	4	1	3	4	4	4	1	5	2	4	1
56	3	2	4	3	2	4	3	4	1	2	3	3	5	1	4	5	5	4
57	1	1	1	1	3	4	4	4	1	2	4	2	5	1	4	4	5	1
58	3	2	4	4	2	5	4	4	2	4	4	4	5	1	2	4	4	2
59	1	2	1	4	2	4	4	4	2	4	4	2	5	1	4	2	4	2
60	1	2	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	5	4	4	5	5	1

Anexo 8: Transcripción de las entrevistas

Guía de entrevista

(Instrumento cualitativo)

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Gerente General
Nombres y apellidos	
Código de la entrevista	Entrevistado1 (Entrev.1)
Fecha	
Lugar de la entrevista	

Nro.	Sub categoría	Preguntas de la entrevista
1	Rendimiento	¿Cuáles son las herramientas que aplican para medir la eficiencia en las tareas asignadas a cada trabajador?
2		¿Existe supervisión adecuada para el cumplimiento de las actividades designadas? ¿Por qué?
3		¿Qué opinión tiene al respecto de los incentivos en relación al desempeño de los trabajadores?
4	Competencias	¿Cuáles son las habilidades que destaca del personal que influyen en las funciones asignadas dentro de la empresa?
5		¿Cuáles son los criterios que aplican para evaluar la actitud de los trabajadores en la empresa?
6		¿Brinda capacitaciones a sus trabajadores para que fortalezcan sus conocimientos? ¿Con qué frecuencia y en qué temas?
7	Compromiso	¿Por qué la satisfacción del personal influye en el alcance de metas de la empresa? ¿Me brinda algunos ejemplos?
8		¿La motivación es una herramienta importante para el desempeño de los trabajadores? ¿Por qué?
9		¿Cómo fomenta el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia los objetivos de la empresa?
10		¿Qué actividades realiza la empresa para fortalecer el sentido de pertenencia?

Matriz de respuestas

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Cuáles son las herramientas que aplican para medir la eficiencia en las tareas asignadas a cada trabajador?	Las herramientas que aplicamos son la cobertura de clientes por zonas en el mercado, las ventas por vendedores, la efectividad de los encargados de reparto; son las más fundamentales.
2	¿Existe supervisión adecuada para el cumplimiento de las actividades designadas? ¿Por qué?	Si existe la supervisión adecuada, esta se da para medir la eficiencia del personal los cuales se reflejarían en lograr las metas proyectadas.
3	¿Qué opinión tiene al respecto de los incentivos en relación al desempeño de los trabajadores?	Opino que los incentivos monetarios o materiales son buenos ya que ayudaran a los trabajadores en general a desempeñarse con una mejor actitud y mayor compromiso en las labores asignadas, dando como resultado una eficiencia laboral.
4	¿Cuáles son las habilidades que destaca del personal que influyen en las funciones asignadas dentro de la empresa?	La habilidad que destaco del personal es la receptibilidad ante las ordenes que se le dan cumpliéndolas con total cabalidad, también destaco la fácil adaptación a los cambios constantes que damos en cada área en busca de una mejor eficacia en cuanto a tiempo y calidad.
5	¿Cuáles son los criterios que aplican para evaluar la actitud de los trabajadores en la empresa?	Actualmente evaluamos a los trabajadores mediante el sentido de responsabilidad que tiene cada uno de ellos, el manejo óptimo de los recursos los cuales la empresa les provee, el sentido de compañerismo que muestra cada uno del personal frente a las dificultades que surgen de manera casual y finalmente el compromiso que cada colaborador de la empresa aporta lograr alcanzar los objetivos que nos trazamos.
6	¿Brinda capacitaciones a sus trabajadores para que fortalezcan sus conocimientos? ¿Con qué frecuencia y en qué temas?	De manera general por el momento no, la única área que recibe capacitaciones es el área de venta en los temas de estudio de mercado, cobertura de zonas, estrategias de venta y captación de clientes. Estas capacitaciones se brindan una vez por semana.
7	¿Por qué la satisfacción del personal influye en el alcance de metas de la empresa? ¿Me brinda algunos ejemplos?	La satisfacción del personal influye en el alcance de las metas porque si los trabajadores no se encuentran cómodos en el ambiente en la que desempeñan sus funciones no cumplirán con los objetivos establecidos. Así mismo la satisfacción también está ligada a la motivación que la empresa le brinde ya que ello incrementara su compromiso con la empresa a través del óptimo desempeño de sus funciones. En la empresa tratamos de que los trabajadores se sientan satisfechos con lo que le brindamos, es un proceso que estamos mejorando.
8	¿La motivación es una herramienta importante para el	Por supuesto que sí es importante, ya que con ello trabajadores realizaran las funciones con más

	desempeño de los trabajadores? ¿Por qué?	compromiso y de la mejor manera, sabiendo que la empresa los motiva para su mejor desempeño y que se preocupa por su bienestar emocional dentro de lo laboral.
9	¿Cómo fomenta el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia los objetivos de la empresa?	Lo fomentamos haciéndoles participe de algunos proyectos que realicemos para poder escuchar sus opiniones y sugerencias de la misma, las cuales nos ayudan a poder tener un mejor resultado de aceptación en el mercado comercial al cual nos dirigimos.
10	¿Qué actividades realiza la empresa para fortalecer el sentido de pertenencia?	Las actividades que realizamos son las pequeñas reuniones en determinadas fechas festivas, algunas actividades grupales fuera de la empresa, las cuales buscan fortalecer y desarrollar la unión entre compañeros de trabajo.

Guía de entrevista
(Instrumento cualitativo)

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Gerente Comercial
Nombres y apellidos	
Código de la entrevista	Entrevistado2 (Entrev.2)
Fecha	
Lugar de la entrevista	

Nro.	Sub categoría	Preguntas de la entrevista
1	Rendimiento	¿Cuáles son las herramientas que aplican para medir la eficiencia en las tareas asignadas a cada trabajador?
2		¿Existe supervisión adecuada para el cumplimiento de las actividades designadas? ¿Por qué?
3		¿Qué opinión tiene al respecto de los incentivos en relación al desempeño de los trabajadores?
4	Competencias	¿Cuáles son las habilidades que destaca del personal que influyen en las funciones asignadas dentro de la empresa?
5		¿Cuáles son los criterios que aplican para evaluar la actitud de los trabajadores en la empresa?
6		¿Brinda capacitaciones a sus trabajadores para que fortalezcan sus conocimientos? ¿Con qué frecuencia y en qué temas?
7	Compromiso	¿Por qué la satisfacción del personal influye en el alcance de metas de la empresa? ¿Me brinda algunos ejemplos?
8		¿La motivación es una herramienta importante para el desempeño de los trabajadores? ¿Por qué?
9		¿Cómo fomenta el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia los objetivos de la empresa?
10		¿Qué actividades realiza la empresa para fortalecer el sentido de pertenencia?

Matriz de respuestas

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Cuáles son las herramientas que aplican para medir la eficiencia en las tareas asignadas a cada trabajador?	<p>Son básicamente indicadores de gestión, pero se aplica en cada área diversos indicadores de gestión en el área de ventas se revisa la cobertura, en el caso de reparto se ve la efectividad en las entregas, básicamente son algunos de los indicadores que aplicamos y que le damos importancia para lograr los objetivos del mes.</p> <p>Los indicadores que aplicamos se los comunicamos al personal porque está relacionada a la eficiencia que tienen cada uno y eso va de acuerdo al incentivo que necesita cada uno de ganar todos los meses.</p> <p>Se podría tener más indicadores, pero si nos tomaría más tiempo poder proporcionárselos y por otro lado no quisiera llenarlos de tanta información ya que quisiera que visualicen los más fundamentales y los otros ya podrían ser complementarios.</p>
2	¿Existe supervisión adecuada para el cumplimiento de las actividades designadas? ¿Por qué?	<p>Si, en cada área hay una persona encargada en el área de despacho, en el área de ventas y mi persona en la parte financiera que también es importante dentro de la organización. Dentro de la supervisión que tenemos también existe problemas, no por culpa de alguien sino por la manufactura es decir en las compras los pedidos no vienen a tiempo o completos por falta de fabricación de algún insumo y eso atrasa debido a que no se comunica en su momento; eso causa que se realice una venta ficticia sin querer, pero tratamos de que no suceda.</p>
3	¿Qué opinión tiene al respecto de los incentivos en relación al desempeño de los trabajadores?	<p>Siempre para sobrepasar los objetivos del mes es necesario, pero tiene un tiempo de duración corto, siempre sirven. Entre los tipos de incentivos se utiliza son monetarias. Respecto a los incentivos no monetarios es importante y lo que hacemos por ejemplo en el caso del área de ventas se le hace el reconocimiento a la hora de la premiación y se lee delante de todos los resultados obtenidos.</p>
4	¿Cuáles son las habilidades que destaca del personal que influyen en las funciones asignadas dentro de la empresa?	<p>Si están en el área de ventas básicamente son sociales porque ellos tienen que relacionarse mucho con los clientes, pero hay diferentes tipos de habilidades que pueden desempeñar también ellos como la puntualidad, la responsabilidad que deben tener y está marcado dentro del proceso de selección del personal. Se hace un seguimiento de las habilidades del personal en el área de ventas para que no decaiga. Para el caso de la puntualidad, la empresa le asigna un dinero por movilidad diaria y cada vez que el personal llega tarde la medida que se toma respecto a la puntualidad se le descuenta este dinero de movilidad, no a la primera impuntualidad sino a la partir de la segunda ya hay penalidades que puede ser hasta la suspensión de la semana de sus movibilidades.</p>

		A parte de la puntualidad también se hace un seguimiento a las visitas a los clientes que se tiene que hacer frecuentemente o cada que les toca que son normalmente semanales y eso lo controlamos en el sistema, cuando tienen una cobertura baja, tratamos de revisar los factores que afectan la cobertura y alguna de ellas es porque tuvieron algún problema con sus clientes.
5	¿Cuáles son los criterios que aplican para evaluar la actitud de los trabajadores en la empresa?	Son los aportes constantes que puede el personal proporcionarnos para el cumplimiento de sus objetivos como tarea diaria, también la rapidez con que lo realicen cuenta como aporte para cumplir con sus objetivos del mes.
6	¿Brinda capacitaciones a sus trabajadores para que fortalezcan sus conocimientos? ¿Con qué frecuencia y en qué temas?	Si, se brinda capacitaciones acerca de los productos para que lo conozcan bien, para que vean con quien compiten en el mercado, para que se comparen en donde estamos ubicados y en cuando a las habilidades de como relacionarse con un cliente para los vendedores que son nuevos. La frecuencia es cada dos o tres meses, porque no es solo conocimiento del producto sino también de habilidades que puedan desarrollar con los clientes. En el área de almacén también se hacen capacitaciones en cuanto al despacho para que conozcan los productos que tienen que despachar en qué presentación viene. La frecuencia es cada vez que llega un producto nuevo.
7	¿Por qué la satisfacción del personal influye en el alcance de metas de la empresa? ¿Me brinda algunos ejemplos?	Porque si el personal está satisfecho en su área de trabajo y con sus funciones, cumplirá los objetivos del mes. No llevamos a cabo alguna evaluación en relación a la satisfacción, pero cada vez que ellos tienen una inquietud las puertas están abiertas para poder solucionarlos.
8	¿La motivación es una herramienta importante para el desempeño de los trabajadores? ¿Por qué?	Si, porque de esa manera los trabajadores se sentirán comprometidos con lo que la empresa quiere, no hay forma de que un personal desmotivado logre los objetivos que la empresa necesita.
9	¿Cómo fomenta el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia los objetivos de la empresa?	Respecto a las actividades tratamos de hacer las cosas lo mejor posible pero siempre hay cosas por mejorar de algunas falencias que tenemos, tratamos de que la comunicación de las metas y objetivos que se tiene sea horizontal y vertical para mejorar el trabajo. Tratamos de darle las herramientas necesarias para lograr los objetivos.
10	¿Qué actividades realiza la empresa para fortalecer el sentido de pertenencia?	Básicamente son recordatorios, fechas festivas como fiestas patrias, navidad, tratamos de hacer reuniones, cumpleaños para ellos para nosotros. Le tratamos de dar la atención posible para que realicen un buen trabajo.

Guía de entrevista

(Instrumento cualitativo)

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Contador
Nombres y apellidos	
Código de la entrevista	Entrevistado3 (Entrev.3)
Fecha	
Lugar de la entrevista	

Nro.	Sub categoría	Preguntas de la entrevista
1	Rendimiento	¿Cuáles son las herramientas que aplica la empresa para medir la eficiencia en las tareas asignadas a cada trabajador?
2		¿Existe supervisión adecuada para el cumplimiento de las actividades designadas? ¿Por qué?
3		¿Qué opinión tiene al respecto de los incentivos en relación al desempeño de los trabajadores?
4	Competencias	¿Cuáles son las habilidades que influyen en las funciones asignadas dentro de la empresa?
5		¿Cuáles son los criterios que conoce para evaluar la actitud de los trabajadores en la empresa?
6		¿La empresa brinda capacitaciones a los trabajadores para que fortalezcan sus conocimientos? ¿Con qué frecuencia y en qué temas?
7	Compromiso	¿Considera que la satisfacción del personal influye en el alcance de metas de la empresa? ¿Me brinda algunos ejemplos?
8		¿La motivación es una herramienta importante para el desempeño de los trabajadores? ¿Por qué?
9		¿Cómo fomenta la empresa el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia los objetivos de la organización?
10		¿Qué actividades se realiza para fortalecer el sentido de pertenencia?

Matriz de respuestas

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Cuáles son las herramientas que aplica la empresa para medir la eficiencia en las tareas asignadas a cada trabajador?	Las herramientas que se aplican son distribuidas por cada área tenemos el área de reparto en el cual medimos la eficiencia con la puntualidad y la responsabilidad que estos con llevan al momento de entregar los pedidos a cada cliente que se atiende. Luego tenemos el área de ventas que se mide la eficiencia de acuerdo a la cobertura que cada uno tiene con la cartera de clientes asignados. Asimismo, el área administrativa, de facturación y contable se mide mediante el tiempo utilizado, la puntualidad y el compromiso que tienen con cada uno de los trabajos asignados.
2	¿Existe supervisión adecuada para el cumplimiento de las actividades designadas? ¿Por qué?	Las herramientas que se aplican son distribuidas por cada área tenemos el área de reparto en el cual medimos la eficiencia con la puntualidad y la responsabilidad que estos con llevan al momento de entregar los pedidos a cada cliente que se atiende. Luego tenemos el área de ventas que se mide la eficiencia de acuerdo a la cobertura que cada uno tiene con la cartera de clientes asignados. Asimismo, el área administrativa, de facturación y contable se mide mediante el tiempo utilizado, la puntualidad y el compromiso que tienen con cada uno de los trabajos asignados.
3	¿Qué opinión tiene al respecto de los incentivos en relación al desempeño de los trabajadores?	En relación a los incentivos es favorable puesto que como el propio nombre indica incentiva a que el trabajador de cualquier área pueda sentirse motivado en cumplir oportunamente y eficientemente cada labor designada, de esta manera también los trabajadores puedan dar más de sí y llegar a las metas establecidas. Dentro de algunas áreas no se están dando estos incentivos en relación al desempeño, se le ha planteado esta opción para que podamos calificar a un incentivo de acuerdo al desempeño que desarrollamos cada uno en las labores.
4	¿Cuáles son las habilidades que influyen en las funciones asignadas dentro de la empresa?	Básicamente es la proactividad y la iniciativa porque juegan un rol muy importante desde mi punto de vista, ya que el tema de ser de tomar la iniciativa ayuda a facilitar alguna solución frente a problemas que puedan surgir y no se pierde tiempo, porque al perderse este tiempo es una pérdida económica.
5	¿Cuáles son los criterios que conoce para evaluar la actitud de los trabajadores en la empresa?	Los criterios para evaluar la actitud que se toma son la puntualidad en la entrega de los pedidos de los trabajadores de las áreas involucradas, el desenvolvimiento del personal en las áreas designadas y cómo se comporta este frente a los obstáculos que se le puedan presentar en la rutina de trabajo, el interés frente a las nuevas funciones o cargos asignados, entre otros. No se realizamos un control escrito de estas evaluaciones y no se les comunica constantemente a los trabajadores, por ende, no hay un incentivo por las mejoras que puedan tener, y pienso que sería

		importante comunicar la evolución del trabajador, ya que de esta manera fomentaría la comunicación.
6	¿La empresa brinda capacitaciones a los trabajadores para que fortalezcan sus conocimientos? ¿Con qué frecuencia y en qué temas?	Brinda capacitaciones, pero en el área de ventas para el conocimiento en cuanto al producto, ya que ellos van a ofrecerlos al mercado, se les está capacitado de manera semanal y si ingresa un producto se convocó a una reunión extraordinaria. Pero no se brinda capacitaciones al área de logística, de reparto; que también son áreas que cumplen un rol muy importante dentro de la empresa. Esto se debe a la desorganización de parte de la empresa, puesto que el área encargada está más abocada en el tema de vender, por ello ponen mayor capacitación a su fuerza de ventas acerca de los productos a comercializar Actualmente existe problemas en el área de logística, porque no hay una buena organización en cuanto a la clasificación de los productos y rotación de las mismas, puesto que en algunas ocasiones quedan bastantes mermas ya vencidas. En el área de facturación se tiene un contratiempo en relación las nuevas normativas de Sunat, porque el ingeniero de sistemas no capacita correctamente a la persona que está manejando el sistema de facturación. Y todo esto dificulta las funciones, por falta obviamente una buena capacitación.
7	¿Considera que la satisfacción del personal influye en el alcance de metas de la empresa? ¿Me brinda algunos ejemplos?	La satisfacción influye enormemente en el alcance de las metas de la empresa, es decir si un trabajador es mal remunerado, no tiene incentivo y no tiene capacitación entonces genera cierta insatisfacción al personal, de igual manera en las distintas áreas. No se brinda ninguna evaluación, pero claro sería ideal implementarla para poder fomentar el alcance de metas a mediano y corto plazo. Y esta misma evaluación también se vuelva fundamental para poder darle seguimiento e impulsar un mejor ambiente laboral.
8	¿La motivación es una herramienta importante para el desempeño de los trabajadores? ¿Por qué?	Sí, es una herramienta importante para el desempeño de los trabajadores porque promueve a que los trabajadores realicen sus labores de una manera más óptima y de mejor manera.
9	¿Cómo fomenta la empresa el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia los objetivos de la organización?	Bueno lo fomentamos con la confianza que se tienen entre las distintas áreas y actividades una a mitad de año y otra al finalizar. Se ha descuidado por parte los gerentes de la empresa, como te comentaba no se les da capacitaciones a las áreas de logística y facturación, también está la falta de incentivos. Lamentablemente no hay un fomento de un sentido de pertenencia que ayude a fortalecer más los lazos laborales y humanos entre nosotros.
10	¿Qué actividades se realiza para fortalecer el sentido de pertenencia?	Solo las actividades de fiestas patrias y navidad, y quizá algunos cumpleaños del personal. Y esta ausencia de actividades está influyendo en la satisfacción de los trabajadores dentro del ambiente organizacional.

Guía de entrevista

(Instrumento cualitativo)

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Encargado de almacén
Nombres y apellidos	
Código de la entrevista	Entrevistado4 (Entrev.4)
Fecha	
Lugar de la entrevista	

Nro.	Sub categoría	Preguntas de la entrevista
1	Rendimiento	¿Cómo demuestra su eficiencia en las tareas asignadas por parte de la empresa?
2		¿Existe una supervisión adecuada para el cumplimiento de las actividades designadas? ¿Por qué?
3		¿Qué opinión tiene al respecto de los incentivos en relación al desempeño de los trabajadores?
4	Competencias	¿Cuáles son las habilidades que destaca del personal que influyen en las funciones asignadas dentro de la empresa?
5		¿Qué actitudes son fundamentales para el mejor desempeño de los trabajadores en la empresa?
6		¿La empresa brinda capacitaciones a los trabajadores para que fortalezcan sus conocimientos? ¿Con qué frecuencia y en qué temas?
7	Compromiso	¿La satisfacción del personal influye en el alcance de metas de la empresa? ¿Me brindas algunos ejemplos?
8		¿La motivación es una herramienta importante para el desempeño de los trabajadores? ¿Por qué?
9		¿Cómo fomenta la empresa el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia los objetivos de la organización?
10		¿Qué actividades se realiza para fortalecer el sentido de pertenencia?

Matriz de respuestas

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Cómo demuestra su eficiencia en las tareas asignadas por parte de la empresa?	En relación a ello teniendo, pues teniendo toda la mercadería ordenada, controlando la mercadería que se va recepciona de los distintos proveedores, realizando un inventario de la mercadería de manera mensual y cargando los pedidos a las unidades vehiculares a través de los reportes correspondientes.
2	¿Existe una supervisión adecuada para el cumplimiento de las actividades designadas? ¿Por qué?	Si existe una supervisión para el cumplimiento de las actividades que se designan, pero los inconvenientes surgen cuando el personal nuevo no recibe orientación sobre lo que debe de realizar. Sería muy provechoso que nos brinden herramientas para poder optimizar el trabajo.
3	¿Qué opinión tiene al respecto de los incentivos en relación al desempeño de los trabajadores?	Los incentivos sirven para impulsar a desarrollar las funciones con más satisfacción, pero el área de almacén y reparto no se da esta política, lo único que si ha visto ha sido en el área de ventas por las cuotas alcanzadas, por el nivel de ventas logrados o por la cobertura.
4	¿Cuáles son las habilidades que destaca del personal que influyen en las funciones asignadas dentro de la empresa?	Dentro de la empresa la habilidad que influye en el desempeño es la iniciativa que uno tiene para poder este adelantarse a lo que nos vayan a solicitar, también destaco el trabajo en equipo porque nos permite cumplir con las actividades y terminar a tiempo.
5	¿Qué actitudes son fundamentales para el mejor desempeño de los trabajadores en la empresa?	Las actitudes para el mejor desempeño laboral son la motivación, mostrar siempre la disposición para cualquier actividad, la adaptación, y la comunicación entre las distintas áreas y los trabajadores, pienso que ayudaría bastante en el tema de desempeño.
6	¿La empresa brinda capacitaciones a los trabajadores para que fortalezcan sus conocimientos? ¿Con qué frecuencia y en qué temas?	No, la empresa no brinda capacitaciones a los trabajadores, y esto sería ideal para que se pueda orientar y guiar en las funciones, esto también sería provechoso para la empresa porque nos podrían exigir más Las capacitaciones se podrían realizar de manera periódica y los temas serían en relación control de calidad, el manejo del inventario y rotación de productos, todo relacionado a logística y despacho de los pedidos.
7	¿La satisfacción del personal influye en el alcance de metas de la empresa? ¿Me brindas algunos ejemplos?	Claro, si el personal se encuentra insatisfecho va a realizar su trabajo a medias y por lo tanto, no aportará ni alcanzará los objetivos de la empresa, a diferencia de un trabajador satisfecho que aportaría con sus conocimientos y buena actividad.

8	¿La motivación es una herramienta importante para el desempeño de los trabajadores? ¿Por qué?	Sí claro, porque la motivación hace que el trabajador se sienta con muchos ánimos para que pueda dar más de sí mismo, la motivación podría hacer con bienes dinerarios o con reconocimientos por su desempeño. Esto ayudaría a que el trabajador se sienta con mejor ánimo de realizar sus actividades designadas.
9	¿Cómo fomenta la empresa el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia los objetivos de la organización?	Bueno por lo mismo que no se promueve la motivación tampoco no hay un sentido de pertenencia de la empresa hacia los trabajadores. Solo hacen un compartir para entregar las gratificaciones, más allá de eso no hay.
10	¿Qué actividades se realiza para fortalecer el sentido de pertenencia?	No se realiza actividades que fomenten el sentido de pertenencia, lo cual sería esencial para que todo el personal nos sintamos parte de la empresa, escuchados y valorados.

Guía de entrevista
(Instrumento cualitativo)

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Encargada de Liquidación de Ventas
Nombres y apellidos	
Código de la entrevista	Entrevistado5 (Entrev.5)
Fecha	
Lugar de la entrevista	

Nro.	Sub categoría	Preguntas de la entrevista
1	Rendimiento	¿Cómo demuestra su eficiencia en las tareas asignadas por parte de la empresa?
2		¿Existe una supervisión adecuada para el cumplimiento de las actividades designadas? ¿Por qué?
3		¿Qué opinión tiene al respecto de los incentivos en relación al desempeño de los trabajadores?
4	Competencias	¿Cuáles son las habilidades que destaca del personal que influyen en las funciones asignadas dentro de la empresa?
5		¿Qué actitudes son fundamentales para el mejor desempeño de los trabajadores en la empresa?
6		¿La empresa brinda capacitaciones a los trabajadores para que fortalezcan sus conocimientos? ¿Con qué frecuencia y en qué temas?
7	Compromiso	¿La satisfacción del personal influye en el alcance de metas de la empresa? ¿Me brindas algunos ejemplos?
8		¿La motivación es una herramienta importante para el desempeño de los trabajadores? ¿Por qué?
9		¿Cómo fomenta la empresa el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia los objetivos de la organización?
10		¿Qué actividades se realiza para fortalecer el sentido de pertenencia?

Matriz de respuestas

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Cómo demuestra su eficiencia en las tareas asignadas por parte de la empresa?	Cumpliendo lo que el gerente de la empresa indique, utilizando los recursos que me brindan para desempeñar un máximo resultado. También oriento a los trabajadores cuando son nuevos para poder terminar a tiempo.
2	¿Existe una supervisión adecuada para el cumplimiento de las actividades designadas? ¿Por qué?	No existe una supervisión adecuada, todo se limita a consultas concretas y cortantes con los gerentes. Desde mi punto de vista opino que la falta de supervisión se debe a la ausencia física de dichos gerentes.
3	¿Qué opinión tiene al respecto de los incentivos en relación al desempeño de los trabajadores?	Opino que los incentivos son importantes y a su vez influyen en el desempeño laboral de los trabajadores porque teniendo la visión querer beneficiarse ya sea económicamente o materialmente trabajarían motivados basado en ello. Sugiero que los incentivos se deberían de implementar por cada área de la empresa, ya que hay áreas que realizan un desempeño mucho mayor en relación a otras y esta motivación económica o no económica debería de ser de acuerdo a ello.
4	¿Cuáles son las habilidades que destaca del personal que influyen en las funciones asignadas dentro de la empresa?	La habilidad que he podido apreciar es que frente a siniestros inesperados se ha visto la manera de darle una solución pronta para así no generar un problema mucho mayor del que ya es. También he podido apreciar la habilidad que existe frente a la utilización de los recursos que tengan dentro de la empresa sacándole el máximo provecho posible.
5	¿Qué actitudes son fundamentales para el mejor desempeño de los trabajadores en la empresa?	La mejor actitud para optimizar el desempeño es la de implementar y desarrollar los canales de una buena comunicación desde los trabajadores de la empresa hasta la parte gerencial. La falta de comunicación produciría una mala interpretación de órdenes las cuales influirían en los ingresos y desempeño.
6	¿La empresa brinda capacitaciones a los trabajadores para que fortalezcan sus conocimientos? ¿Con qué frecuencia y en qué temas?	No brindan ningún tipo de capacitaciones, a excepción del área de ventas. Si me gustaría que se brinden frecuente mente o al menos dos veces al mes, por área y de acuerdo a las funciones que estas cumplan para de esta manera fortalecer y mejorar los conocimientos que se tienen.
7	¿La satisfacción del personal influye en el alcance de metas de la empresa? ¿Me brindas algunos ejemplos?	Si claro por supuesto que influye, ya que al no encontrarse satisfechos desarrollan sus labores con pocos ánimos y desmotivados. Como, por ejemplo: la mala organización con los estibadores, conlleva a que ellos realicen un doble trabajo físico, la descoordinación con el personal de reparto esto repercute en una entrega a deshora de los pedidos de cada cliente, generando la insatisfacción de estos mismos.

8	¿La motivación es una herramienta importante para el desempeño de los trabajadores? ¿Por qué?	Por supuesto que sí, se debería de dar mediante incentivos por los logros obtenidos y reconocimientos ya sea verbalmente o escrita para que de esta manera los trabajadores sientan que sus esfuerzos y su esmero son valorados frente a las labores encomendadas.
9	¿Cómo fomenta la empresa el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia los objetivos de la organización?	Actualmente no fomentan dicha actividad, y es debido a que cada trabajador realiza sus labores sin el sentido de compañerismo, falta de unión y también la ausencia de los gerentes.
10	¿Qué actividades se realiza para fortalecer el sentido de pertenencia?	Como te comentaba anteriormente no hay un fomento de sentido de pertenencia y por ende mucho menos las actividades propias de esta. Sugiero optimizar la comunicación e involucrar al personal en la toma de decisiones con proyección a las metas y objetivos que se planteen.

Guía de entrevista
(Instrumento cualitativo)

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Encargada de Facturación
Nombres y apellidos	
Código de la entrevista	Entrevistado6 (Entrev.6)
Fecha	
Lugar de la entrevista	

Nro.	Sub categoría	Preguntas de la entrevista
1	Rendimiento	¿Cómo demuestra su eficiencia en las tareas asignadas por parte de la empresa?
2		¿Existe una supervisión adecuada para el cumplimiento de las actividades designadas? ¿Por qué?
3		¿Qué opinión tiene al respecto de los incentivos en relación al desempeño de los trabajadores?
4	Competencias	¿Cuáles son las habilidades que destaca del personal que influyen en las funciones asignadas dentro de la empresa?
5		¿Qué actitudes son fundamentales para el mejor desempeño de los trabajadores en la empresa?
6		¿La empresa brinda capacitaciones a los trabajadores para que fortalezcan sus conocimientos? ¿Con qué frecuencia y en qué temas?
7	Compromiso	¿La satisfacción del personal influye en el alcance de metas de la empresa? ¿Me brindas algunos ejemplos?
8		¿La motivación es una herramienta importante para el desempeño de los trabajadores? ¿Por qué?
9		¿Cómo fomenta la empresa el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia los objetivos de la organización?
10		¿Qué actividades se realiza para fortalecer el sentido de pertenencia?

Matriz de respuestas

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Cómo demuestra su eficiencia en las tareas asignadas por parte de la empresa?	Brindando los documentos solicitados, atendiendo las consultas con respecto a los pedidos, entregando los reportes de mercadería, entregar a la parte administrativa la cobertura por producto o las ventas cuando me soliciten, trato de manejar los tiempos para que las unidades vehiculares puedan cargar los pedidos y al día siguiente puedan distribuirlos a cada uno de los clientes. Anteriormente, el mal manejo de los tiempos hacía que los reportes salgan tarde, debido a que se excedían del horario establecido el pase de los pedidos y yo por brindarles la facilidad los aceptaba y obviamente a los carros les tomaba más tiempo cargar y salíamos mucho más tarde de lo que se supone que tenemos que salir. Entonces, ahora de manejar eficientemente los tiempos, igual estamos en un proceso de poder todos adaptarnos porque cuando hay fallas en distintas áreas es más difícil poder ser eficiente.
2	¿Existe una supervisión adecuada para el cumplimiento de las actividades designadas? ¿Por qué?	Bueno se está tratando de hacer lo posible porque en mi caso en mi área no hay una supervisión constante, pero yo se las funciones que tengo que cumplir y cuando me solicitan algún documento cumplo con entregarlo. En almacén existe una supervisión, pero no un control, ya que hay problemas con respecto a las devoluciones de los carros. En el área de ventas la supervisión y seguimiento es más cuidadoso por lo mismo que es el ingreso directo a la empresa. Indistintamente del área, debe de existir una correcta supervisión para cumplir con lo establecido.
3	¿Qué opinión tiene al respecto de los incentivos en relación al desempeño de los trabajadores?	Siempre todo incentivo es bienvenido por todos los trabajadores porque incentiva no solo a desempeñar mejor nuestras funciones, si no también aquellas funciones nuevas que se nos asigne, lo vamos a tomar con la mejor de las de las actitudes y vamos a cumplir de la mejor manera porque estaríamos sabiendo que todas esas funciones designadas están siendo reconocida.
4	¿Cuáles son las habilidades que destaca del personal que influyen en las funciones asignadas dentro de la empresa?	Bueno las habilidades que influyen en el desempeño diversas funciones parten desde las habilidades blandas que posee cada uno de los trabajadores y también las habilidades que se adquieren por la experiencia, la habilidad comunicativa y solución de problemas. Existen habilidades que poseemos, pero hace falta que le saquemos el máximo provecho y que estas sean promovidas la parte encargada, pues en algunas ocasiones vamos rotando de algunas funciones y debemos poner en práctica habilidades que nos permiten adaptarnos a cualquier área.
5	¿Qué actitudes son fundamentales para el mejor desempeño de los	Para el mejor desempeño de los trabajadores en la empresa, la actitud fundamental es la comunicación porque la empresa abarca diversas áreas y si un área no se comunica de manera adecuada traería inconvenientes e

	trabajadores en la empresa?	impediría que se cumpla con las funciones que corresponden de manera correcta, sin comunicación no podemos manejar ninguna función de manera óptima.
6	¿La empresa brinda capacitaciones a los trabajadores para que fortalezcan sus conocimientos? ¿Con qué frecuencia y en qué temas?	Hay más capacitaciones en el área de ventas, pero también es importante no descuidar a la parte de almacén por problemas que viene desarrollándose, asimismo al área de recursos humanos para que evalúen a todos los trabajadores en relación a las funciones y ambiente laboral y saber cómo nos sentimos en las distintas en las visitas funciones que nosotros cumplimos no entró en el ambiente laboral. Respecto a otros temas podría ser el orden de los documentos, el manejo también de stock de los productos, podría haber una reunión para que cada área brinde sus propuestas en relación a los temas que quisiera recibir orientación.
7	¿La satisfacción del personal influye en el alcance de metas de la empresa? ¿Me brindas algunos ejemplos?	Sí, si la fuerza de trabajo se siente satisfecha va a realizar mejor sus funciones y van a lograr las metas establecidas para cada área y los objetivos propuestos de manera estratégica de la parte administrativa. También, un personal satisfecho va a brindar sugerencias para la mejora de la empresa.
8	¿La motivación es una herramienta importante para el desempeño de los trabajadores? ¿Por qué?	La motivación también es muy importante porque los trabajadores busquen la mejora continua de sus actividades, va a solucionar problemas de manera asertiva y va a apoyar a sus compañeros. Se debería de realizar una evaluación para que conocer los puntos clave a mejorar. La motivación aumenta el sentido de pertenencia, los trabajadores se sienten valorados por la organización.
9	¿Cómo fomenta la empresa el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia los objetivos de la organización?	El sentido de pertenencia se fomenta en la parte de venta a través de los incentivos, al encargado de almacén a través de un pequeño agasajo, a los demás trabajadores en el trato, pues se brinda más confianza y haciéndole saber de qué tienen que llegar a las metas para beneficio de todos.
10	¿Qué actividades se realiza para fortalecer el sentido de pertenencia?	Las actividades que se realizan no son constantes por ejemplo en fiestas patrias y navidad es un pequeño compartir y de manera que se entregan las gratificaciones y hay una corta comunicación de la parte gerencial, ahora que se ha descuidado algunas actividades como celebrar los cumpleaños de los trabajadores o reconocimientos por el desempeño de su trabajo, se debería realizar esas actividades incluso otras para fortalecer el sentido de pertenencia y que los trabajadores se sientan parte de la organización porque la finalidad de la empresa es que siga creciendo junto con sus trabajadores.

Anexo 9: Pantallazos del Atlas.ti

DESEMPEÑO LABORAL - ATLAS.ti - Sin licenciamiento

Administrador de documentos

Archivo Inicio Buscar & Codificar Analizar Importar & Exportar Herramientas Ayuda Documentos

Buscar documentos

Iden...	Nombre	Tipo	Ubicación	Grupos	Citas	Creado por	Modificado por
D 1	Entrevistas_TESIS	Texto	Biblioteca		90	Rosa Dominguez	Rosa Dominguez

No hay grupos de documentos

Cargar documentos para así agruparlos

Comentario:

No se han seleccionado documentos

Selecciona ítem para ver su comentario

1 documentos

DESEMPEÑO LABORAL - ATLAS.ti - Sin licenciamiento

Documento

Archivo Inicio Buscar & Codificar Analizar Importar & Exportar Herramientas Ayuda Documento

Matriz de respuestas: entrevistado1 (Entrev.1)

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Cuáles son las herramientas que aplican para medir la eficiencia en las tareas asignadas a cada trabajador?	Las herramientas que aplicamos son la cobertura de clientes por zonas en el mercado, las ventas por vendedores, la efectividad de los encargados de reparto; son las más fundamentales.
2	¿Existe supervisión adecuada para el cumplimiento de las actividades designadas? ¿Por qué?	Si existe la supervisión adecuada, esta se da para medir la eficiencia del personal los cuales se reflejarían en lograr las metas proyectadas.
3	¿Qué opinión tiene al respecto de los incentivos en relación al desempeño de los trabajadores?	Opino que los incentivos monetarios o materiales son buenos ya que ayudaran a los trabajadores en general a desempeñarse con una mejor actitud y mayor compromiso en las labores asignadas, dando como resultado una eficiencia laboral.
4	¿Cuáles son las habilidades que destaca del personal que influyen en las funciones asignadas dentro de la empresa?	La habilidad que destaco del personal es la receptibilidad ante las ordenes que se le dan cumpliéndolas con total cabalidad, también destaco la fácil adaptación a los cambios constantes que damos en cada área en busca de una mejor eficacia en cuanto a tiempo y calidad.
5	¿Cuáles son los criterios que aplican para evaluar la actitud de los trabajadores	Actualmente evaluamos a los trabajadores mediante el sentido de responsabilidad que tiene cada uno de ellos, el manejo óptimo de los recursos los cuales la empresa

C.1.1.1. Eficiencia

C.1.1.1. Eficiencia

C.1.1. Rendimiento

C.1.1.2. Cumplimiento

C.1.3. Compromiso

C.1.1.1. Eficiencia

C.1.1.3. Incentivos

C.1.2.2. Actitudes

C.1.3. Compromiso

C.1.2.1. Habilidades

C.1.2.1. Habilidades

C.1.1. Rendimiento

C.1.1.1. Eficiencia

C.1.2.1. Habilidades

C.1.2.1. Habilidades

100%

DESEMPEÑO LABORAL - ATLAS.ti - Sin licenciamiento

Administrar códigos

Archivo Inicio Buscar & Codificar Analizar Importar & Exportar Herramientas Ayuda Códigos Buscar & Filtrar Herramientas Vista

Crear grupo
 Crear grupo inteligente
 Código inteligente

Duplicar códigos
 Renombrar códigos
 Eliminar códigos

Editar comentario
 Editar código inteligente
 Abrir administrador de grupos

Cambiar color
 Fusionar códigos
 Dividir código

Abrir red
 Árbol de códigos
 Nube de palabras
 Lista de palabras
 Informe
 Exportar a Excel

Nuevo Administrar Explorar & Analizar

Explorador del proyecto

DESEMPEÑO LABORAL

Documentos (2)

Códigos (15)

C.1. Desempeño laboral (0-0)

C.1.1. Rendimiento (8-0)

C.1.1.1. Eficiencia (11-0)

C.1.1.2. Cumplimiento (7-0)

C.1.1.3. Incentivos (9-0)

C.1.2. Competencias (3-0)

C.1.2.1. Habilidades (13-0)

C.1.2.2. Actitudes (11-0)

C.1.2.3. Conocimiento (6-0)

C.1.3. Compromiso (6-0)

C.1.3.1. Satisfacción (11-0)

C.1.3.2. Motivación (12-0)

C.1.3.3. Sentido de pertenencia

E.1. Evaluación de desempeño

E.2. Capacitación (9-0)

Selecciona ítem para ver su comentario

Administrador de códigos

Buscar grupos de códigos

Grupos de códigos

Competencias (4)

Compromiso (3)

Desempeño laboral (14)

Rendimiento (4)

Buscar entidades

Nombre	Enraizamiento	Densidad	Grupos
C.1.1. Rendimiento		8	0 [Desempeño labo
C.1.1.1. Eficiencia		11	0 [Desempeño labo
C.1.1.2. Cumplimiento		7	0 [Desempeño labo
C.1.1.3. Incentivos		9	0 [Desempeño labo
C.1.2. Competencias		3	0 [Desempeño labo
C.1.2.1. Habilidades		13	0 [Competencias] [
C.1.2.2. Actitudes		11	0 [Competencias] [
C.1.2.3. Conocimiento		6	0 [Competencias] [
C.1.3. Compromiso		6	0 [Desempeño labo
C.1.3.1. Satisfacción		11	0 [Compromiso] [D
C.1.3.2. Motivación		12	0 [Compromiso] [D
C.1.3.3. Sentido de pertenencia		9	0 [Compromiso] [D
E.1. Evaluación de desempeño		7	0 [Desempeño labo
E.2. Capacitación		9	0 [Competencias] [

Comentario:

Selecciona ítem para ver su comentario

15 códigos

DESEMPEÑO LABORAL - ATLAS.ti - Sin licenciamiento

Administrar redes

Archivo Inicio Buscar & Codificar Analizar Importar & Exportar Herramientas Ayuda Redes Buscar & Filtrar Vista

Crear grupo
 Crear grupo inteligente
 Duplicar
 Renombrar red
 Eliminar

Editar comentario
 Abrir administrador de grupos

Abrir red
 Exportar a Excel

Nuevo Administrar Explorar Analizar

Explorador del proyecto

DESEMPEÑO LABORAL

Documentos (2)

Códigos (15)

Memos (0)

Redes (4)

Grupos de documentos (0)

Grupos de códigos (4)

Grupos de memos (0)

Grupos de redes (0)

Transcripciones de multimedia (0)

Selecciona ítem para ver su comentario

Administrador de redes

Buscar redes

No hay grupos de redes
 Cargar redes para así agruparlas
 Conoce más sobre grupos

Nombre	Creado por	Modificado por
Competencias	Rosa Dominguez	Rosa Dominguez
Compromiso	Rosa Dominguez	Rosa Dominguez
Desempeño laboral	Rosa Dominguez	Rosa Dominguez
Rendimiento	Rosa Dominguez	Rosa Dominguez

Comentario:

Selecciona ítem para ver su comentario

4 redes

