



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de Administración de Empresas

**PROPONER UN PLAN DE ACCIÓN ENFOCADO EN LA
ESTRATEGIA DE SATISFACCIÓN Y PROMOCIÓN
PARA ELEVAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA
EMPRESA AINSCON S.A.C. 2018**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional
de Licenciado en Administración de Empresas**

LISVELL NOEMI NAVARRO ALLENDE

**Asesor:
Juan Pablo Gil Córdova**

**Lima – Perú
2018**

Agradecimientos

A DIOS

Por sus bendiciones y permitirme alcanzar mis objetivos, metas y estar siempre presente en momentos difíciles.

A MIS PADRES

Porque siempre están a mi lado a pesar de las circunstancias, porque sin ustedes no lo hubiera logrado.

A MI HIJA

Porque eres mi inspiración mi motor y motivo para lograr muchas cosas en la vida gracias por ser mi hija, por existir te amo.

A MIS ABUELAS

Porque me cuidaron y brindaron su amor incondicional.

A MIS HERMANOS

Porque los amo como a mis hijos siempre estaré para ustedes en las buenas y malas.

A MIS AMIGOS

Porque siempre fuimos unidos, el apoyo de ustedes siempre lo valoro me ayudaron en momentos complicados.

A MI ASESOR

Por su paciencia, confianza y porque siempre estuvo pendiente para seguir con mi proyecto.

Índice General

CONTENIDO	PÁGINA
CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	10
1. Datos generales	10
1.1. Nombre o razón social de la empresa	10
1.2. Ubicación de la empresa	10
1.3. Giro de la empresa.....	10
1.4. Tamaño de la empresa.....	10
1.5. Breve reseña histórica de la empresa	11
1.6. Organigrama de la empresa.....	11
1.7. Misión, Visión y Objetivos.....	11
1.8. Productos, Servicios y Clientes	12
1.9. Premios y certificaciones	12
1.10. Relación de la empresa con la sociedad	13
CAPÍTULO 2 DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
2.1. Caracterización del Área Analizada.....	14
2.1.1. Antecedentes Nacionales e Internacionales	16
2.1.1.1. Antecedentes Nacionales	16
2.1.1.2. Antecedentes Internacionales	17
2.2. Definición del problema	18
2.2.1. Síntomas del problema.....	18
2.2.2. Causas del problema.....	21
2.2.3. Diagrama de Ishikawa.	22
2.3. Objetivos	24
2.4. Justificación e Importancia	25
2.4.1. Implicaciones Prácticas	25
2.4.2. Valor Teórico	25
2.4.3. Utilidad Metodológica	26
2.5. Alcances y Limitaciones	26
2.5.1. Alcances.....	26
2.5.2. Limitaciones	26
CAPÍTULO 3 MARCO TEÓRICO	27
3.1. Variables de Estudio.....	27
3.2. Teorías Existentes.....	27
3.2.1. Teorías de Motivación en el Trabajo.....	27
3.2.1.1. Teoría de Frederick Herzberg	27
3.2.1.2. Teoría de McClelland	29

3.2.1.3. Teoría de las Necesidades según Maslow	30
3.2.1.4. Teoría Motivacional de Alderfer	31
3.2.2. Estrategias Internas de Chiavenato	33
3.2.2.1. Como obligación y necesidad.	33
3.2.2.2. Como compromiso, contrato y pertenencia.	33
3.2.2.3. Como progreso personal.....	33
3.2.2.4. Como fuente de ingresos.	34
3.2.2.5. Como fuente de tensión y conflicto.	34
3.3. Desempeño Laboral	35
3.3.1. Expectativa Laboral	37
3.3.2. Condiciones de Trabajo.....	38
3.4. Matriz de Operacionalización	39
CAPITULO 4 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	40
4.1. Identificación del proyecto	40
4.2. El análisis del objetivo	40
4.3. Metodología.....	40
4.4. Diseño de la Investigación.....	41
4.4.1. Investigación Cualitativa.	41
4.4.2. Investigación cuantitativa.....	41
4.5. Técnicas e Instrumentos para realizar recolección de Datos	41
4.5.1. Observación	41
4.5.2. Entrevistas No Estructurada	41
4.5.3. Entrevistas Estructurada.....	42
4.5.4. Encuesta	42
CAPÍTULO 5 ANÁLISIS CRÍTICO Y PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS.....	42
5.1. Análisis crítico	43
5.2. Alternativas de Solución	43
CAPÍTULO 6 JUSTIFICACIÓN DE LA SOLUCION ESCOGIDA.....	43
CAPÍTULO 7 IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	45
7.1 Estrategia de Satisfacción y Promoción.....	45
7.1.1 Crear un organigrama con cada posición laboral requerida y definir sus roles. ...	45
7.1.1.1. Organigrama, puestos de trabajo y funciones actuales de los colaboradores en la empresa.	46
7.1.1.2 Organigrama, puestos de trabajo con sus roles y perfiles para la mejora de la empresa	47
7.1.2 Identificar las competencias que son requeridas para desempeñar los puestos de trabajo.....	55

7.1.3 Construir perfiles de puesto	55
7.1.4 Llevar a cabo un proceso formal de evaluación de desempeño.....	66
7.1.5. Identificar los talentos dentro de la organización	67
7.1.6 Identificar las capacitaciones a cubrir en base a las competencias que se deben desarrollar e implementar un plan de acción	69
7.1.7 Lanzar el plan y comunicarlo a los colaboradores	70
7.1.8 Dar seguimiento y monitoreo	71
7.2. Programas de acción.....	71
7.3. Presupuesto de mejora para la implementación del plan de acción.....	73
7.4. Control.....	76
CAPITULO 8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78
8.1 CONCLUSIONES.....	78
8.2.RECOMENDACIONES.....	79
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	80
ANEXOS	81

Índice de Tablas

Tabla N° 1 Síntomas del Problema de la empresa AINSCON SAC	18
Tabla N°2 Síntomas del Problema de la empresa AINSCON SAC con proyección para el año 2018	19
Tabla N° 3 ¿Se siente usted satisfecho con su trabajo?	20
Tabla N° 4 ¿Qué causas afectan más en la satisfacción laboral del colaborador?	21
Tabla N° 5 Teoría Motivacional de Alderfer	32
Tabla N° 6 Estrategias Internas de Chiavenato	35
Tabla N° 7 Matriz Operacionalización	39
Tabla N° 8 Estrategia de Satisfacción y Promoción (Chiavenato)	40
Tabla N° 9 Alternativas de solución	43
Tabla N° 10 Programa de Capacitaciones durante el año 2018	70
Tabla N° 11 Cronograma de Capacitaciones de la Empresa AINSCON S.A.C	72
Tabla N° 12 Presupuesto de Capacitaciones	73
Tabla N° 13 Presupuesto de profesionales a requerir para el área de RRHH	73
Tabla N° 14 Costo de rotación de personal por puesto laboral	73
Tabla N° 15 Costo de rotación de personal en Uniformes	74
Tabla N° 16 Total costo en rotación de personal	74
Tabla N° 17 Total inversión en capacitación y personal a requerir	74
Tabla N° 18 Ventas realizadas en la Empresa AINSCON S.A.C	75
Tabla N° 19 Proyección de Ventas	75
Tabla N° 20 Rentabilidad de nuestra propuesta	76
Tabla N° 21 Cronograma de Actividades	76
Tabla N° 22 Formato para un control en el área de ventas	76

Índice de Figuras

Figura 1. Ubicación de la empresa AINSCON SAC.....	10
Figura 2 .Organigrama de la empresa AINSCON S.A.C.....	11
Figura 3. Resultado de satisfacción de los colaboradores.....	20
Figura 4. Resultado de la causa que más afecta al colaborado.....	22
Figura 5. Diagrama de Ishikawa Causa-Efecto.....	23
Figura 6. Teoría de las Necesidades según Maslow	31
Figura 7. Organigrama de la empresa AINSCON SAC.....	46
Figura 8. Organograma de mejora para la Empresa AINSCON SACs recursos.	48
Figura 9. Objetivos de la Evaluación de Desempeño	67
Figura 10. Diagrama de flujo de un plan de línea de carrera	69

Resumen Ejecutivo

El presente plan se desarrolló en la empresa AINSCON SAC especialmente en el departamento de Administración.

Con el fin de identificar el problema principal de la empresa se aplicó inicialmente un diagnóstico de la situación actual por medio de la elaboración de un Diagrama de Causa Efecto, incorporado a investigaciones cualitativas (entrevistas y observación) e investigación cuantitativa (encuesta a todos los colaboradores administrativos y operativos), dicha investigación permitió identificar falencias en el departamento Administrativo.

Después del análisis situacional de la empresa se estableció el método o forma de conseguir el objetivo principal, es decir proponer la Implementación de un Plan de Acción Enfocado en la Estrategia de Satisfacción y Promoción para elevar el Desempeño Laboral de la Empresa AINSCON SAC.

Es así que el Plan de Acción propuesto presenta el análisis externo e interno de la empresa, los objetivos, estrategias de satisfacción y promoción para elevar el desempeño laboral, un plan de línea de carrera donde los colaboradores tendrán oportunidades de tener un mejor puesto laboral y también donde podrán tener claro sus funciones, responsabilidades con esto la empresa quiere conseguir también la satisfacción laboral de los colaboradores. Se implementará un cronograma de capacitaciones para mejorar la actitud, motivación esto en beneficio para la empresa y los colaboradores.

Introducción

El presente Plan propone la implementación de un Plan de Acción para la Empresa AINSCON SAC, que se dedica a la actividad de Construcción en general. Se propone un Plan de Acción con el fin de proveer a la Empresa las herramientas necesarias para un buen desempeño laboral por tanto la presente investigación consta de ocho capítulos.

Capítulo 1: Introducción y Antecedentes de la Empresa, Descripción de la empresa, Productos, Clientes, Giro y Reseña Histórica.

Capítulo 2: Definición y Justificación del problema, Caracterización del área analizada, Definición del problema, Objetivos, Justificación e Importancia, Alcances y Limitaciones.

Capítulo 3: Marco Teórico, Variables de estudio, Teorías existentes, Desempeño Laboral, Matriz Operacionalización, Procedimientos Metodológicos de la propuesta.

Capítulo 4: Metodología de la Investigación, Identificación del proyecto, El análisis del proyecto, Metodología, Diseño de la investigación.

Capítulo 5: Análisis crítico y Planteamiento de alternativas, Análisis crítico y alternativas de solución.

Capítulo 6: Justificación de la Solución

Capítulo 7: Implementación de la propuesta, Estrategia de Satisfacción y Promoción.

Capítulo 8: Conclusiones y Recomendaciones

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1. Datos generales

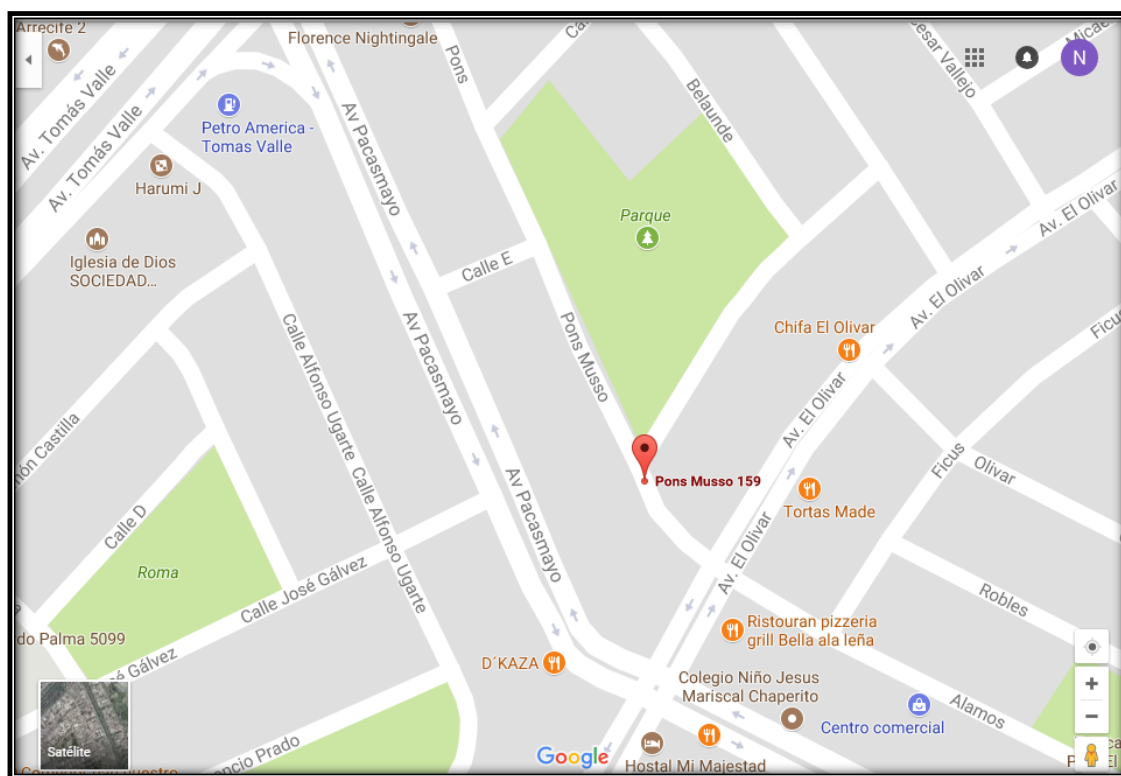
1.1. Nombre o razón social de la empresa

AINSCON S.A.C y/o Acabados Instalaciones y Contratistas SAC

1.2. Ubicación de la empresa

Dirección: Calle Gustavo Ponz Muzzo #159 Urb. Jorge Chávez-Callao.

Teléfono: 6284004



Fuente: <https://www.google.com.pe/maps/place>

Figura 1. Ubicación de la empresa AINSCON SAC

1.3. Giro de la empresa

Actividades Especializadas en Construcción

1.4. Tamaño de la empresa

AINSCON S.A.C se encuentra clasificada como Pequeña Empresa.

1.5. Breve reseña histórica de la empresa

AINSCON S.A.C, cuenta con más de 7 años de experiencia realizando Actividades de Construcción en General, Construcción en Seco Drywall, Pintura en General, Estructuras Metálicas, Instalaciones y Cableado Eléctrico, entre otras.

1.6. Organigrama de la empresa

Organigrama AINSCON S.A.C

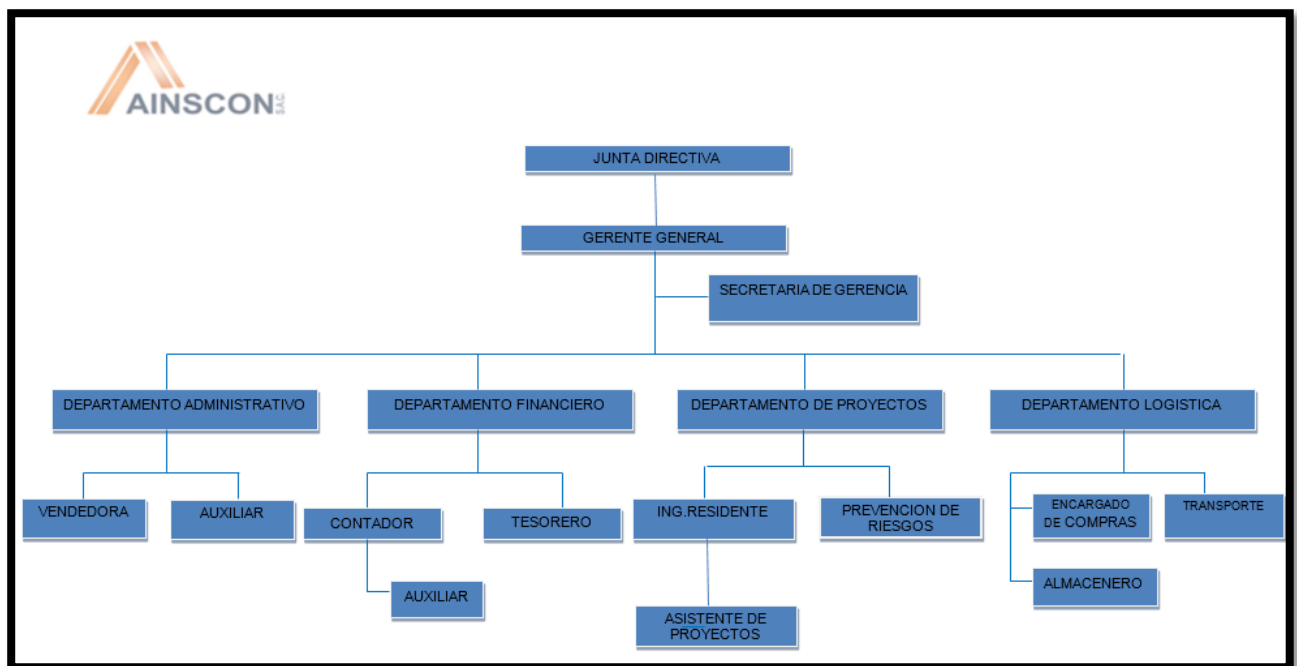


Figura 2 .Organigrama de la empresa AINSCON S.A.C

1.7. Misión, Visión y Objetivos

Misión

Brindar servicios integrales en construcción e implementación, convirtiéndonos en socios estratégicos de nuestros clientes a través de un servicio confiable con precios competitivos y calidad requerido por ellos.

Visión

Posicionarnos como una de las mejores empresas de construcción asentada en nuestros valores, ofreciendo soluciones integrales desde el inicio del proyecto hasta la implementación arquitectónica, logrando una participación permanente a nivel nacional con alta calidad e innovación constante.

Objetivos

El objetivo de la empresa es satisfacer las necesidades de nuestros clientes brindándoles un servicio de calidad con productos de primera línea y acabados perfectos.

Así mismo nuestro objetivo principal es fidelizar a nuestros clientes.

1.8. Productos, Servicios y Clientes

Servicios

Construcción en general

Construcción en seco Drywall

Pintura en general

Estructuras metálicas

Instalaciones y cableado eléctrico

Clientes

Copraca (Saga Falabella, Tottus, Sodimac, etc).

Tiendas peruanas (Oechsle).

Supermercados peruanos (Plaza Vea).

Coinsa (Plaza Vea, Boulevard y Deck Jockey Plaza, Sodimac).

HV Contratistas (Oechsle).

Cuatro Torres.

VAIAA (Saga Falabella)

Degpro

Inarco (almacenes parís, Sodimac Huacho, Centro Medico Mega Plaza, Oechsle Cajamarca).

Cesel Ingenieros (Open Plaza Pucallpa)

Cosapi S.A. (Saga Falabella-Jockey Plaza, Chimbote, Angamos, San Isidro).

1.9. Premios y certificaciones

Empresa Homologada a través de la Certificadora SGS.

1.10. Relación de la empresa con la sociedad

AINSCON S.A.C., tenemos como objetivo alcanzar niveles de excelencia en los servicios que brindamos como acabados e instalaciones de drywall, en instalaciones eléctricas y demás servicios.

La responsabilidad social es un elemento fundamental que la empresa AINSCON SAC desea reforzar para contribuir con la comunidad.

CAPÍTULO 2

DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

2.1. Caracterización del Área Analizada

El área analizada en la Empresa AINSCON S.A.C., específicamente todos los colaboradores , sin embargo, consideramos importante involucrar al departamento de Administración en el proceso, cabe señalar que depende de 1 Auxiliar encargado de la planilla, selección de personal y los contratos de los colaboradores, el objetivo de la investigación es proponer un Plan de Acción enfocado en la estrategia de Satisfacción y Promoción para elevar el Desempeño Laboral de la empresa por ello utilizamos la investigación cualitativa (Entrevistas y Observación) e investigación cuantitativa (La encuesta).

Asimismo, la Empresa al inicio de sus actividades contó con el siguiente personal en el Departamento de Administración. 1 Auxiliar de RRHH y así se mantiene en la actualidad a pesar de haber crecido, por ello la empresa no ha desarrollado los procesos claves de Recursos Humanos, viendo que es necesario para seguir creciendo y potenciar al capital humano.

Antecedentes y definición del problema

Las empresas al igual que los individuos poseen personalidad propia y cada organización es diferente una de la otra por esta característica en particular. Ellas están compuestas por un conjunto de conductas e interacciones en su interior, determinada por los miembros que la integran. A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los trabajadores de la empresa, el clima existe a un alto nivel de abstracción y es la que permite condicionar el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, estableciendo su modo de pensar, sentir y actuar.

Hablamos de **estrategia de Satisfacción y Promoción** cuando el trabajo no solo representa compromiso para los colaboradores, sino también es gusto, identificación, significado de utilidad y contribución, siendo socio estratégico de la misma, entonces nos encontramos en un campo más elevado donde se reconoce que, a través del trabajo, se alcanza un desarrollo profesional y

personal y se adquiere prestigio ante los demás, pudiéndose sentir orgulloso de sí.

El Clima en una organización es de gran importancia, ya que esta define claramente las actitudes, conductas y valores que han de tener los colaboradores en su área de trabajo, lo cual constituye la base del desempeño empresarial y/o laboral.

El **Desempeño Laboral** es la manera como los individuos se desenvuelven en su cargo o área de trabajo, por tal motivo en las empresas existen diferentes formas para evaluar el desempeño, con la finalidad de determinar si existen problemas en cuanto a la supervisión de personal, a la integración de un colaborador en la misma, aprovechamiento del potencial por su desenvolvimiento en un mejor cargo, etc

La Satisfacción y Promoción y el Desempeño son dos variables presentes en las Empresas y en los individuos que laboran en ellas. El Desempeño de un trabajador va a depender del grado de involucramiento con la empresa.

AINSCON S.A.C., debe considerar estos procesos ya que tanto la Visión, Misión y Objetivos van encaminados a la prestación del servicio. Por ello es de suma importancia que el Clima Organizacional esté bien establecida debido a que por medio de ella se define y se construye un temperamento y personalidad propia de la de la Empresa. Es necesario que los colaboradores se sientan identificados y puedan trabajar de forma adecuada y a la vez satisfactoria para ellos mismos.

Para AINSCON S.A.C., es una desventaja no tener desarrollado los procesos correspondientes es decir que Recursos Humanos solo se haya enfocado a Planilla y Contratos de los colaboradores.

2.1.1. Antecedentes Nacionales e Internacionales

2.1.1.1. Antecedentes Nacionales

Beltrán & Palomino (2014). “Propuesta para Mejorar la Satisfacción Laboral en una Institución Educativa a partir del Clima Laboral”. El objetivo fue lograr el incremento de satisfacción de los integrantes de la institución y así lograr **mayor productividad** en lo que respecta a la enseñanza y calidad educativa.

Hernández, (2016). “La Cultura Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral en el área de Cirugía del Hospital I NAYLAMP – Chiclayo”. La cultura organizacional juega un papel clave dentro de la organización, puesto que ésta **repercute en el comportamiento, la productividad y las expectativas** de los trabajadores; como consecuencia de ello, las organizaciones buscan **mejorar continuamente a través de procesos y estrategias su gestión**, de manera que sus empleados retomen los objetivos de la organización con el propósito de **incrementar la productividad y la competitividad organizacional**.

Morales & Luque (2015). “La Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral de Personal del área de Logística en el Instituto Nacional Penitenciario de la Oficina Regional Sur Arequipa 2015”. Su objetivo fue determinar **la identificación de los trabajadores con su institución; Analizar las relaciones humanas entre los trabajadores; analizar la motivación de la Institución para con sus trabajadores**; precisar los flujos y medios de comunicación existentes tanto internos como externos; determinar la gestión del soporte físico del centro médico; determinar las características de los procesos de la calidad del servicio.

Oscó (2015). “Determinar la relación entre la responsabilidad social y la satisfacción laboral en una organización”. Las organizaciones deben lograr visualizar las prácticas de responsabilidad social diferentes a las prácticas de beneficencias de carácter altruista, e incorporarlas en su **cultura organizacional permitiéndole lograr el beneficio de la**

organización, y el incremento de la motivación la que se evidencia en los índices de satisfacción laboral.

Zapana & Cutisaca (2017). “Influencia de Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Dirección Regional de Transportes Comunicaciones Vivienda y Construcción – Puno 2015”. **Los objetivos propuestos son determinar de qué manera influye, la motivación, la comunicación y el trabajo en equipo.**

2.1.1.2. Antecedentes Internacionales

Sum, M.I. (2015). “Motivación y Desempeño Laboral”. El presente estudio buscó encontrar la importancia de la motivación en el Desempeño Laboral para que una empresa o institución sea **altamente productiva y eficaz, no sólo en el resultado de la producción de sus tareas sino también en la satisfacción de sus colaboradores.**

Prieto, P.G. (2013). “Modelo de Gestión del Talento Humano como Estrategia de Retención de Personal”. El objetivo de la Investigación fue proponer la existencia de una serie de etapas o procesos intermedios que influyen sobre los **comportamientos y actitudes de los empleados, condicionando los resultados de los empleados , tales como productividad, satisfacción laboral, rotación voluntaria, etc.,** y, con ellos, los resultados de la organización.

Contreras, J.G. (2012). “Programa de Bienestar Laboral e Incentivos para Funcionarios”. El objetivo fue propiciar condiciones en el ambiente de trabajo que favorezcan el **desarrollo de la creatividad, la identidad, la participación** de los servidores públicos de la Escuela Tecnológica del Instituto Técnico Central.

Dallaglio, M. (2015). “Estrategias para Motivar al Capital Humano en la PYMES”. Propone que las personas que tengan la responsabilidad de gestionar al personal cuenten con **herramientas materiales e intelectuales** que lo posibiliten.

Cubillos, B., Velasquez F.C. & Reyes M. (2014). “Plan de Mejoramiento de Variables que Afectan el Desempeño Laboral en una Entidad de

Estado”. El objetivo fue diseñar un plan de mejoramiento dirigido a la intervención de las variables de clima organizacional que están afectando negativamente al desempeño laboral de una empresa del sector público.

2.2. Definición del problema

2.2.1. Síntomas del problema

En la actualidad la empresa AINSCON SAC presenta problemas en el departamento administrativo, los síntomas son los siguientes:

Tardanzas de los colaboradores.

Faltas no justificadas de los colaboradores.

Disminución de la productividad en horas laborales, afectando su buen desempeño laboral.

Rotación del personal, esto es debido a que los colaboradores no cuentan con capacitaciones, motivaciones (salario, beneficios sociales, etc).

Solicitudes de Licencia Sin Goce de Haber por parte de los colaboradores de 7 a 15 días en algunos casos un mes.

La falta de satisfacción en los colaboradores, debido a que los colaboradores no tienen claro sus funciones, responsabilidades, charlas motivacionales, etc.

Estos síntomas se determinaron por medio de una pequeña entrevista al colaborador en el momento de su retiro, por encuestas con los colaboradores, según manifestó el encargado del área.

A continuación, se muestran los datos que proporcionó la empresa con respecto al porcentaje de cada síntoma del problema.

Tabla N° 1

Síntomas del Problema de la empresa AINSCON SAC

Concepto	2015	2016	2017
Tardanzas	10%	25%	35%
Ausencias frecuentes	8%	13%	20%
Disminución en la productividad	9%	15%	25%
Rotación de personal	10%	19%	28%
Licencia sin goce	5%	10%	25%
Falta de satisfacción	28%	41%	58%

Fuente: AINSCON SAC

En la tabla N°1, vemos el porcentaje de un 58% de los colaboradores que no sienten satisfacción por su trabajo, es un síntoma muy alto donde la empresa tiene que tomar las medidas necesarias y por tanto deberían considerar la propuesta.

Tabla N°2

Síntomas del Problema de la empresa AINSCON SAC con proyección para el año 2018

Concepto	2017	2018
Tardanzas	35%	10%
Ausencias frecuentes	20%	8%
Disminución en la productividad	25%	10%
Rotación de personal	28%	8%
Licencia sin goce	25%	10%
Falta de satisfacción	58%	20%

Fuente:
Elaboración propia

En la Tabla N° 2, indicamos un objetivo en cuanto al síntoma de la Falta de satisfacción ya que queremos disminuir el porcentaje de 58% a un 20%, todo mediante la propuesta

Tabla N°3

¿Se siente usted satisfecho con su trabajo?

Opciones	N	%
Si	9	15%
No	32	53%
A veces	9	15%
Siempre	10	17%
TOTAL	60	100%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N°3, se puede observar que el grado de satisfacción del personal es bajo tiene un 15 % del total lo cual quiere decir que la empresa necesita implementar el plan de acción propuesto.

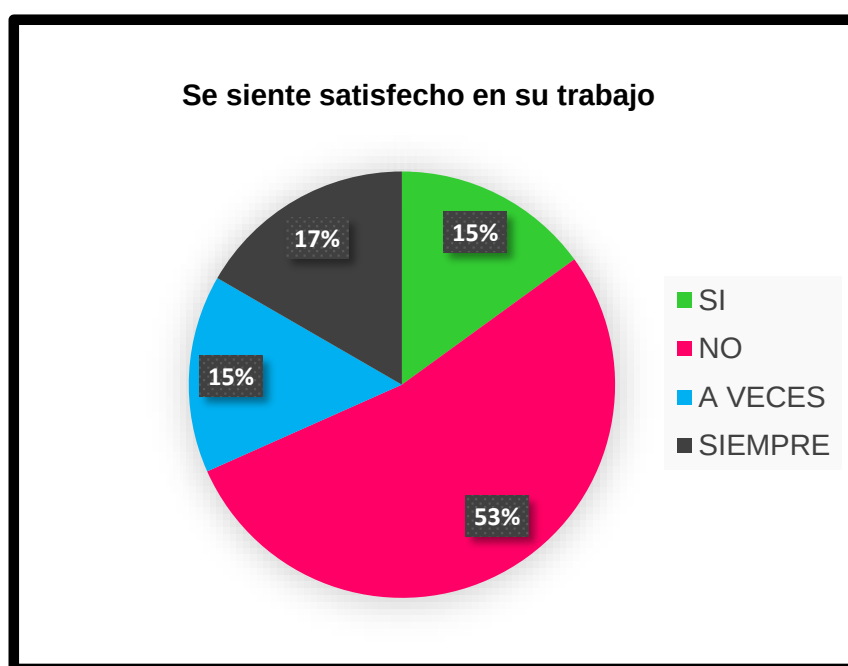


Figura 3. Resultado de satisfacción de los colaboradores

En la Figura 3, se visualiza que el 53% de los colaboradores están insatisfechos, lo cual significa que la propuesta sería la mejor opción para que este porcentaje baje considerablemente.

2.2.2. Causas del problema

Tras el análisis al área en mención de la empresa AINSCON SAC se han podido detectar las siguientes causas que conllevan al problema:

No contar con un analista en Recursos Humanos.

No contar con los debidos procesos del área.

No contar con capacitaciones motivacionales.

No existe un clima laboral favorable.

No contar con un salario acorde con las funciones del colaborador.

No contar con un plan de incentivos ni de recompensas para los colaboradores según su desempeño.

No contar con un plan de acción enfocado en la satisfacción y promoción de los colaboradores.

No contar con un Plan de Línea de Carrera claro, preciso y objetivo.

No contar con un Psicólogo especializado en reclutamiento y selección.

No hay una definición específica de los perfiles, funciones, responsabilidades de los puestos de trabajo.

Tabla N° 4

¿Qué causas afectan más en la satisfacción laboral del colaborador?

Alternativas	N	%
No cuentan con línea de carrera	16	27%
No cuentan con capacitación	12	20%
No conocen sus funciones	11	18%
No cuentan con incentivos y recompensas	8	13%
No cuentan con buen salario	13	22%
Total	60	100%

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla N°4, nos indican que el porcentaje más elevado en una de las causas es que la empresa no cuentan con línea de carrera tiene un 27% seguido del salario, con la propuesta esto mejoraría ya que estamos proponiendo un plan de línea de carrera.

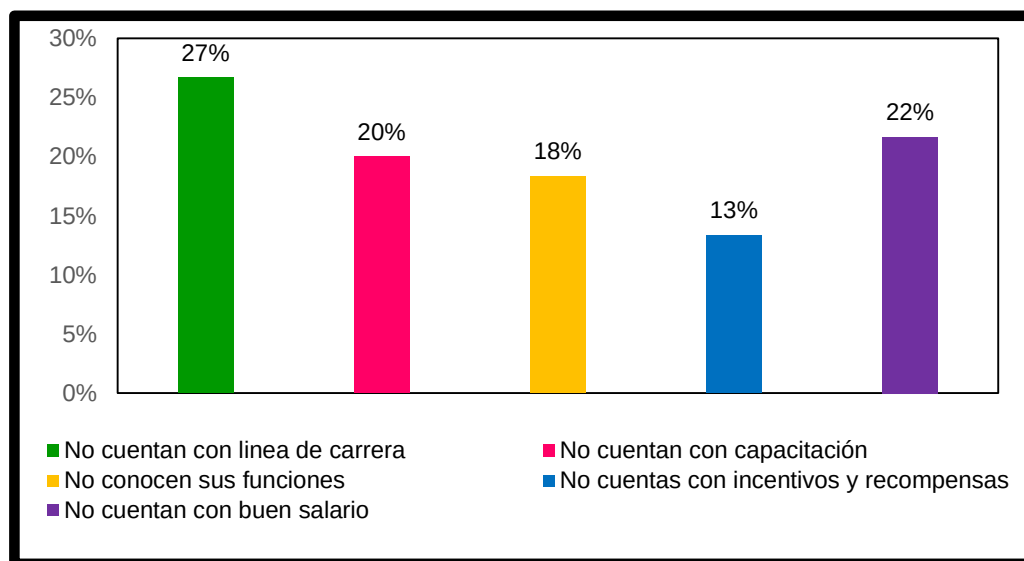


Figura 4. Resultado de la causa que más afecta al colaborado

Según la Figura 4, el resultado de la encuesta el 27% de 100% de los colaboradores respondieron que lo que más les afecta es que la empresa no cuenta con un plan de línea de carrera ya que esto les permitiría sentir motivación en su trabajo y proponerse a lograr sus objetivos para que así puedan tener un mejor puesto laboral.

2.2.3. Diagrama de Ishikawa.

La herramienta Diagrama de Ishikawa sirvió para representar gráficamente el panorama encontrado en la empresa AINSCON SAC. En el Diagrama se identificó el problema, en seguida el conjunto de causas primarias que explican dicho comportamiento y subsiguientemente las causas secundarias; para que así se pueda identificar de modo más objetivo los problemas y proponer posibles soluciones.

Diagrama de Ishikawa Causa - Efecto

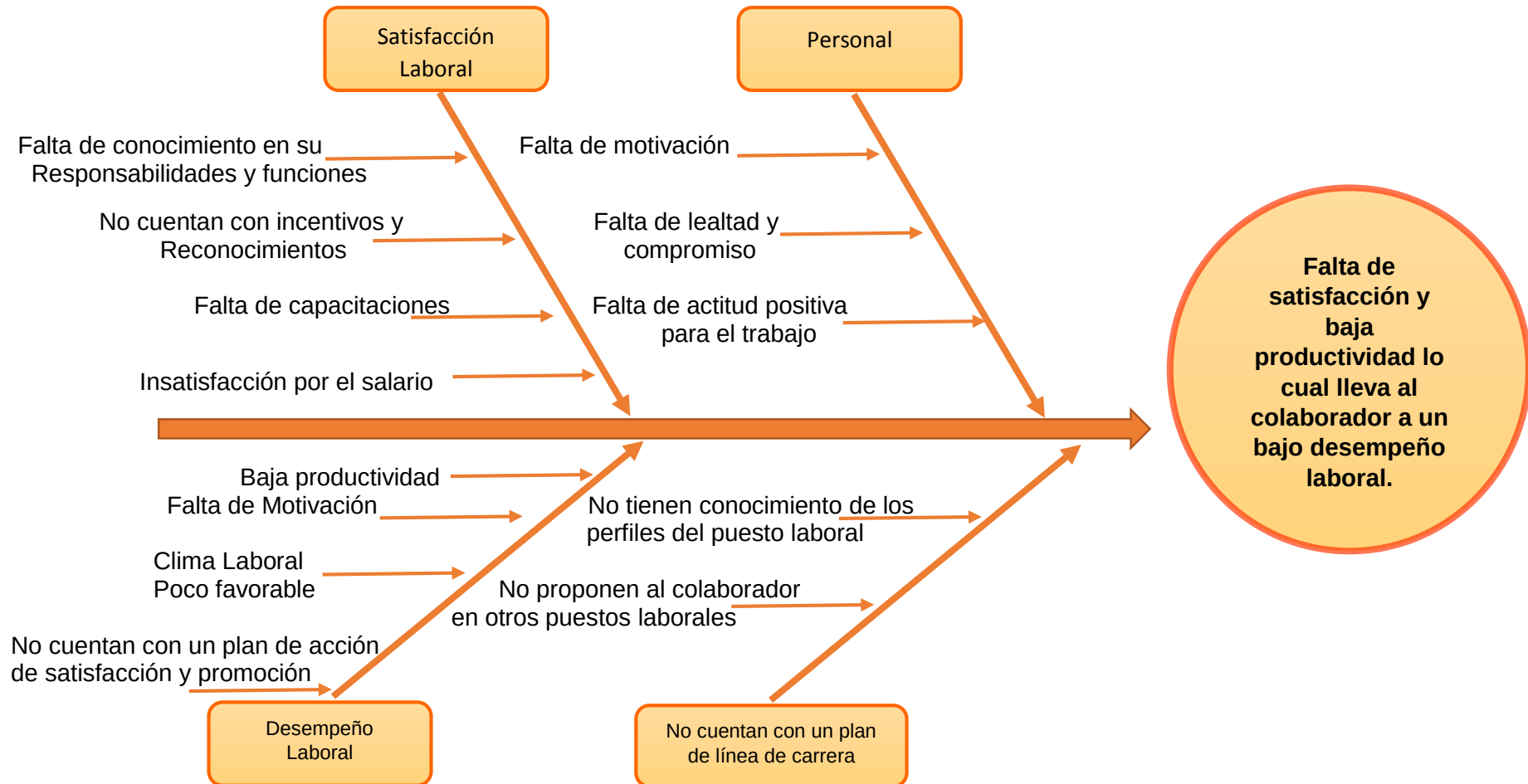


Figura 5. Diagrama de Ishikawa Causa-Efecto

Pronóstico

Las circunstancias anteriores pueden llevar a la Empresa AINSCON SAC a desaprovechar sus fortalezas y oportunidades de crecimiento, consolidación y reconocimiento que a su vez permita a los miembros de la organización plantear diferentes opciones de acción que han de ajustarse de acuerdo con las necesidades de la misma.

Así mismo también podría suceder que los indicadores se sigan incrementando en perjuicio de la empresa.

Control al pronóstico

Ante esta situación fue necesario proponer un plan de acción enfocado en la estrategia de Satisfacción y Promoción para elevar el Desempeño Laboral, con una adecuada participación del equipo de trabajo de la empresa AINSCON SAC. Nuestra propuesta se relaciona con la carrera de Administración de Empresas porque en él se están aplicando los conocimientos obtenidos a lo largo del estudio de la misma, asimismo utilizamos herramientas diseñadas para la Administración, como planificación, organización, dirección y control organizando de modo eficiente el área de Recursos Humanos.

Problema General

¿Cómo proponer un plan de acción enfocado en la estrategia de Satisfacción y Promoción para elevar el Desempeño Laboral de la empresa AINSCON SAC 2018?

2.3. Objetivos

Objetivos generales

Proponer un Plan de Acción enfocado en la Estrategia de Satisfacción y Promoción para elevar el Desempeño Laboral de la empresa AINSCON SAC 2018.

Objetivos específicos

Plantear la Estrategia de Promoción y Satisfacción por medio de la elaboración del MOF (Manual de Organización y Funciones) contemplando los perfiles de los colaboradores de cada área.

Proponer un Plan de Línea de Carrera para elevar la motivación y satisfacción en los colaboradores.

2.4. Justificación e Importancia

2.4.1. Implicaciones Prácticas

A partir de los resultados obtenidos, el presente estudio nos ayudó a identificar y establecer planes estratégicos que permitieron a los colaboradores del Departamento de Administración de la empresa AINSCON S.A.C, no solo contar con información valiosa respecto al impacto en los colaboradores sobre la Satisfacción y Promoción de la empresa en su Desempeño Laboral, con ello se pretende lograr que la empresa cuente con las herramientas necesarias para proponer la estrategia de satisfacción y promoción y a su vez se vea reflejado en el Desempeño de sus colaboradores.

2.4.2. Valor Teórico

Consideramos que esta investigación resulta útil para la empresa porque no ha desarrollado una estrategia de Satisfacción y Promoción y por ende el Desempeño Laboral de sus colaboradores por ello las herramientas que se obtengan serán de gran utilidad.

Es así que esta propuesta es relevante porque vamos a proponer información nueva que servirá para que la empresa pueda tomar decisiones acertadas y enriquecer su equipo de trabajo, siendo esta una inversión que le traerá ganancias en un corto plazo.

2.4.3. Utilidad Metodológica

El presente trabajo se justifica, ya que los instrumentos de medición que se utilizarán para evaluar o medir nuestra investigación, será la entrevista personal, la observación y la encuesta, de allí que se presentará como alternativa los diferentes procesos a seguir respecto a la Satisfacción y Promoción para elevar el Desempeño Laboral.

2.5. Alcances y Limitaciones

2.5.1. Alcances

El alcance de este estudio comprende toda la Empresa, es decir involucrar a todos los colaboradores de las distintas áreas, con el objetivo de brindarle al departamento de Administración de la Empresa las herramientas necesarias para realizar los cambios pertinentes.

2.5.2. Limitaciones

La presente investigación está limitada a la empresa AINSCON S.A.C., Calle Gustavo Ponz Muzzo #159 Urb. Jorge Chávez-Callao.

Tendrá un tiempo aproximado de 4 meses ya que es el tiempo que la empresa determinó para poder hacer la investigación, se evaluará a los colaboradores del área administrativa y operativa.

Los instrumentos que se utilizaran será cuantitativa (encuestas) y cualitativas (observación y entrevistas).

Falta de disponibilidad del personal encargado del área de administración (auxiliar) ya que se necesitará nombres, horarios y cargos del personal.

Realizar la investigación será un poco difícil ya que el horario de los colaboradores del área operativa es a veces rotativa o el lugar donde laboran está fuera de las oficinas de la empresa.

CAPÍTULO 3

MARCO TEÓRICO

3.1. Variables de Estudio

Satisfacción y Promoción

Desempeño Laboral

3.2. Teorías Existentes

3.2.1. Teorías de Motivación en el Trabajo

3.2.1.1. Teoría de Frederick Herzberg

Herzberg F. (2000) construye, con los resultados de sus investigaciones, una nueva teoría de la motivación de la empresa que denomina “Teoría del mantenimiento de la motivación” 1. A través de 12 investigaciones diferentes se ha estudiado una gama muy completa de empleados: Supervisores de primera línea, encargados de explotaciones agrícolas, personal de mantenimiento en un hospital, ingenieros, científicos, oficiales de ejército, profesores, técnicos, contables, mujeres que trabajan en una línea de montaje, etc.

A todos se les preguntó qué hechos de trabajo recordaban que les hubieran provocado un sentimiento de extrema satisfacción y cuáles por el contrario les habían producido máxima insatisfacción. Ejemplo: Una empresa pequeña del sector del calzado en la que había bastante absentismo en comparación con el resto de las empresas de la localidad del Levante. El absentismo se producía precisamente entre el personal de tarde, es decir, aquellos que entraban a partir de las tres hasta la nueve de la noche. El personal estaba dado de alta en la S.S, los sueldos eran semejantes a los que se pagaban en la zona y la empresa mantenía una relativa estabilidad con una cartera de pedidos aceptable.

Los trabajadores se conocían y mantenían una cierta relación de amistad y afecto con el propietario. ¿Qué pasaba? Se preguntaba el dueño. Después de indagar entre el personal no salían motivos

especiales de queja..., hasta que un día, y ya fuera de la empresa, una de las trabajadoras le contaba a una amiga que era insoportable el calor que se pasaba en la nave de trabajo, sobre todo desde el mes de mayo hasta finales de septiembre. Comprobada esta información se pudo verificar que en la nave, más bien baja y con techos de fibrocemento, en algunos momentos se llegaba a alcanzar hasta cuarenta y cinco grados. No se trataba de un motivo de insatisfacción, sino de una no satisfacción inherente a las condiciones de trabajo que era difícil de verbalizar, pues se daba ya como un factor del trabajo. En la temporada siguiente se instaló aire acondicionado y según informaciones el índice de absentismo se redujo a la mitad.

Aquí aparecen implicadas dos necesidades diferentes del hombre: Necesidades que tienen su origen en la naturaleza animal del hombre, el instinto que nos hace evitar el daño que el entorno puede producirnos, más todas aquellas inclinaciones que adquirimos y que quedan condicionadas a la satisfacción de las necesidades biológicas básicas. Ejemplo: El hambre, una necesidad biológica básica, hace necesaria la obtención de dinero y, de esta forma, aparece una inclinación específica hacia el dinero. Cuando no existen pueden llegar a producir insatisfacción. Referidas al contexto de trabajo podrían ser: Retribución, Seguridad en el puesto Salario Condiciones de trabajo Los factores que tienen relación con el proceso de evitar el daño o factores de higiene y que son extrínsecos con respecto al trabajo incluyen las normas y procedimientos de gestión de la compañía, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario, estatus y seguridad.

Necesidades referidas a una característica singular del ser humano, la capacidad de logro y a través del logro la experimentación de crecimiento psicológico. Son necesidades motivadoras, como: Reconocimiento Ascensos Responsabilidad Promoción Crecimiento Los estímulos que incitan las necesidades de crecimiento son aquellas tareas que generan crecimiento. En el ámbito industrial tales estímulos constituyen el contenido del trabajo. Los factores de crecimiento o motivadores intrínsecos en el trabajo son: logro, reconocimiento del logro, el trabajo en sí mismo, responsabilidad y crecimiento o progreso.

3.2.1.2. Teoría de McClelland

Propuso una teoría de las necesidades aprendidas de la motivación que se relaciona estrechamente con los conceptos de aprendizaje y piensa que muchas necesidades se adquieren de la cultura de la empresa. En el mundo de la empresa encontramos tres grupos de personas que se mueven principalmente por alguna de estas motivaciones:

Personas con mucha necesidad de logro. No basta con suponer que los que trabajan arduamente y durante largas horas tienen una necesidad de logro, mientras que los que trabajan lenta y esporádicamente carecen de ella.

Para evaluar las diferencias individuales en las tres necesidades propuestas se utiliza la Prueba de Percepción Temática (PPT). La PPT es una técnica proyectiva que recurre al análisis de imágenes para evaluar las diferencias en necesidades como el logro, poder y afiliación.

Las personas de alta necesidad de logro prefieren evitar las metas de desempeño fácil y difícil. De hecho, prefieren las moderadas que piensan que sí pueden lograr. Se responsabilizan gustosamente por encontrar soluciones a los problemas planteados. Les agrada correr riesgos calculados y fijarse objetivos moderados, es decir, que no sean demasiado fáciles o, por el contrario, imposibles de conseguir. Les gusta recibir un feedback concreto sobre sus rendimientos. Tienden a utilizar un tipo de liderazgo participativo y encuentran significado en su trabajo.

Personas con necesidad de poder y estatus. Ven la empresa como un medio de conseguir una posición de estatus y autoridad. Se sienten motivados por aquellas tareas que les permiten conseguir más poder. Muchos de los cargos en puestos de alta dirección pertenecen a este tipo de personas.

Personas con necesidad de afiliación. Son personas que buscan en la organización un contacto humano y predomina en ellos el deseo de

relaciones personales, de afectividad, apoyo, amistad. Ven la empresa como una ocasión para conseguir nuevas amistades. Son motivadas por aquellas tareas que ofrecen la oportunidad de relacionarse frecuentemente con otros compañeros. Les gusta trabajar en equipo. Huyen del trabajo en solitario.

En una encuesta que se hizo sobre “motivos de satisfacción en la empresa” desarrollada en la filial de una multinacional en España se pudo comprobar que espontáneamente un 25% respondía que le daba la oportunidad de hacer amigos

3.2.1.3. Teoría de las Necesidades según Maslow

El ser humano es un animal con necesidades. En cuanto una de sus necesidades es satisfecha aparece otra en su lugar. Este proceso es indefinido. Va del nacimiento hasta la muerte.

Necesidades Vitales (biológicas, fisiológicas, y de seguridad). Las necesidades del hombre están organizadas en una serie de niveles, una jerarquía por orden de importancia. En el nivel más bajo, pero preeminentes en importancia cuando son contrariadas, se encuentran las necesidades fisiológicas.

Necesidades Sociales. Cuando las necesidades vitales (biológicas y fisiológicas) del hombre son satisfechas y no siente más miedo por su bienestar físico sus necesidades sociales se convierten en motivadores importantes de su comportamiento.

Necesidades del “Ego”: Las necesidades del ego se dividen en dos categorías: Las necesidades que se relacionan con la estima de uno mismo la confianza en sí mismos, la independencia, los conocimientos. Necesidades de posición, reconocimiento, apreciación, respeto que nos deben los demás.

Necesidades de Autorrealización. En la jerarquía de las necesidades del hombre existen las necesidades de autorrealización. Son las necesidades de realizar sus propias fuerzas potenciales, de su desarrollo continuo, ser creativo en el pleno sentido de la palabra.



Figura 6. Teoría de las Necesidades según Maslow

La característica de la teoría de Maslow “Es que hay que satisfacer gradualmente las necesidades”, si no están satisfechas las más elementales la gente no se preocupa de niveles superiores.

3.2.1.4. Teoría Motivacional de Alderfer

Afirma que hay tres grupos de necesidades primordiales: existencia, relación y crecimiento, que en esencia coinciden con la pirámide de Maslow. Pero en contraste con Maslow sostiene que: Es posible que al mismo tiempo esté en operación más de una necesidad. Si se reprime la satisfacción de una necesidad de orden superior aumenta el deseo de satisfacer una de orden inferior.

Teoría de las expectativas, teoría que pertenece al grupo de las teorías del proceso de motivación, que nos explican el cómo actúa la motivación.

$D = f(M \times C)$. En donde el Desempeño, la acción de ejecutar, es una función multiplicadora de la Motivación (fuerza) y la Capacidad que tenga el sujeto para hacerlo.

$M = f(V1 \times E)$. La Motivación es una función multiplicadora de la valencia para cada resultado de primer nivel (V1) y las Expectativas percibidas de que a cierto comportamiento corresponderá cierto resultado de primer nivel.

Si las expectativas son bajas habrá poca motivación. Entendemos por “valencia” la intensidad de la preferencia de un individuo por determinados resultados.

$V_1 = \sum V_2 \times I$. La valencia que se asocia con varios resultados del primer nivel es una función multiplicadora de las sumas de las valencias relacionadas con los resultados de segundo nivel y de la instrumentalidad que tenga la obtención de resultados de primer nivel para la obtención de los resultados de segundo nivel

Así tenemos:

	-1	0	+1
<i>Valencia</i>			
	Fuerte Evasión	Baja Preferencia	Fuerte Preferencia
	0	+1	
<i>Expectativa</i>			
	Baja Probabilidad	Alta Probabilidad	

Teoría de la equidad. La teoría de la motivación basada en la equidad consiste en que los empleados comparan sus esfuerzos y recompensas con los de los demás en situaciones similares de trabajo y actúan en consecuencia.

Teoría de la fijación de metas. Una meta es el objetivo de una acción, es lo que una persona trata de logra

Teoría del reforzamiento. Está basada en un principio del aprendizaje. Todo cambio requiere un aprendizaje y, a medida que se va adquiriendo ese aprendizaje, la nueva conducta se repite con menos esfuerzos y se hace más factible hasta convertirse en un hábito.

Tabla N° 5

Teoría Motivacional de Alderfer

Teoría de las Expectativas	Teorías del Reforzamiento	Teoría de la Equidad	Teoría de la fijación de Objetivos
Probabilidad de que a cierto comportamiento corresponda cierto resultado. Intensidad X Probabilidad de alcanzarlo. Valencia (grado de importancia) X expectativa. Ciclo efectivo e ineficaz	El reforzamiento de ciertas conductas con estímulos tras su consecución hace que el individuo persista en esa conducta. Reforzamiento positivo, negativo, castigo y extinción. Programas de reforzamiento	El individuo compara con otros el esfuerzo que realiza y la recompensa que recibe. Si son equivalentes hay equidad	La implantación de objetivos alcanzables y retadores estimula al individuo a actuar.

Fuente: Elaboración Propia

3.2.2. Estrategias Internas de Chiavenato

3.2.2.1. Como obligación y necesidad.

La estrategia de definición trata de crear unas condiciones mínimas para motivar a las personas que van a trabajar, dándoles información sobre qué hacer, qué horarios, quién es su jefe..., etc., para que, al menos, tengan bien estructurado el tiempo dentro de la empresa y puedan contribuir con su labor en la cadena de valor.

3.2.2.2. Como compromiso, contrato y pertenencia.

Estrategia de Integración La posición ante el trabajo en este campo es más activa y comprometida. El mensaje interno podría sintetizarse en la frase me he comprometido y lo tengo que hacer.

3.2.2.3. Como progreso personal.

La estrategia de Satisfacción y Promoción Cuando se supera el trabajo como compromiso y se consigue que llegue a gustar, tenga significado, pueda vislumbrarse su utilidad y grado de contribución, entonces nos encontramos en un estadio más elevado donde se reconoce que, a través

del trabajo, se alcanza un desarrollo profesional y personal y se adquiere prestigio ante los demás, pudiéndose sentir orgulloso de sí mismo.

3.2.2.4. Como fuente de ingresos.

Estrategia de Código de Recompensa, con el trabajo se consiguen ingresos económicos importantes para la supervivencia y el bienestar del trabajador y los suyos, pero a medida que aumentan los ingresos mejora su estatus social y su firmeza en la vida.

3.2.2.5. Como fuente de tensión y conflicto.

Estrategia de Afiliación y Sindicación, las relaciones de producción entre empleador y empleado generan tensiones en cuanto a la organización del trabajo, medidas de seguridad, reparto de los excedentes, etc.

Todo esto puede dar al traste con los buenos propósitos de las estrategias anteriores, si no se saben canalizar y dimensionar en su justo punto estos conflictos. La Estrategia de Afiliación/Sindicación enmarca y reorienta todas estas tensiones.

Tabla N°6

Estrategias Internas de Chiavenato

Estrategia de Definición	Estrategia de Integración	Estrategia de Satisfacción/Promoción	Código de Recompensas	Estrategia de Afiliación/Sindicación
El trabajo es una obligación y una necesidad. Trata de crear unas condiciones mínimas para motivar a las personas que van a trabajar, dándoles información sobre qué hacer, qué horarios, quién es su jefe..., etc., para que, al menos, tengan bien estructurado el tiempo dentro de la empresa y puedan contribuir con su labor en la cadena de valor.	El trabajo es un compromiso, un contrato, una pertenencia. La posición ante el trabajo en este campo es más activa y comprometida. El mensaje interno podría sintetizarse en la frase me he comprometido y lo tengo que hacer.	El trabajo me gusta y es una fuente de progreso personal. Cuando se supera el trabajo como compromiso y se consigue que llegue a gustar, tenga significado, pueda vislumbrarse su utilidad y grado de contribución, entonces nos encontramos en un estadio más elevado donde se reconoce que, a través del trabajo, se alcanza un desarrollo profesional y personal y se adquiere prestigio ante los demás, pudiéndose sentir orgulloso de sí mismo.	El trabajo me produce ingresos. Con el trabajo se consiguen ingresos económicos importantes para la supervivencia y el bienestar del trabajador y los suyos, pero a medida que aumentan los ingresos mejora su estatus social y su firmeza en la vida.	El trabajo es una fuente de tensión y conflicto con el empleado. Las relaciones de producción entre empleador y empleado generan tensiones en cuanto a la organización del trabajo, medidas de seguridad, reparto de los excedentes, etc. Todo esto puede dar al traste con los buenos propósitos de las estrategias anteriores, si no se saben canalizar y dimensionar en su justo punto estos conflictos. La Estrategia de Afiliación/Sindicación enmarca y reorienta todas estas tensiones.

Fuente: Elaboración propia

3.3. Desempeño Laboral

Sinek, S. (2009). "Start with Why. How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action". **Desempeño laboral** es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad. Por tanto la Misión Corporativa es el sentido de transcendencia que debe tener todo proyecto, todo trabajo y toda persona para tener éxito. Si sabemos el porqué de

nuestra marca, si lo reescribimos en caso de que sea necesario, conseguiremos conectar a fondo con nuestros empleados y con nuestros clientes.

Los Fundamentos teóricos sobre una marca deben estar perfectamente alineados **con los productos y, sobre todo, con el sentir de los empleados de una marca. Si una marca no demuestra con los hechos y a través de su gente aquello en lo cree, su valor social se depreciará.**

Bock, L. (2015). "Work Rules. Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead". Proporciona ejemplos de un gran abanico de empresas que consiguen resultados espectaculares **porque valoran y escuchan a sus empleados**. Asimismo, nos introduce en el interior de Google para explicar por qué se encuentra siempre entre los mejores lugares para trabajar, y aporta unos principios sorprendentes y contraintuitivos que son sencillos de implementar, **tanto si trabaja solo como si dirige un equipo de miles de personas**. Algunas de las lecciones que ofrece son. **Despoje de poder a los directivos y dáselo a los empleados. Aprenda de sus mejores personas, pero también de las peores. Contrate solo a personas que sean más inteligentes que usted, cueste lo que cueste. Págueles de forma injusta; es más justo.**

La nueva naturaleza del trabajo muestra cómo podemos encontrar un equilibrio entre **creatividad y organización**, para conseguir un éxito notable tanto en su calidad de vida y como en su cuenta de resultados.

Grant, A.H. (2013). "Give and Take". Basada en más de diez años de investigación sobre las relaciones humanas, **rompe el mito de que la avaricia es el camino al éxito** y nos da ejemplos concretos de porqué en la Era de la Colaboración el éxito sostenible en nuestras vidas pasa necesariamente por el éxito de los que nos rodean.

Menciona tres patrones de comportamientos básicos en las personas según nuestra forma natural de relacionarse con los demás.

- a. **Dadores:** Aquellos que **normalmente dan más de lo que reciben**. Son Generosos en sus relaciones y les gusta ayudar a los demás sin condiciones. **Comparten de forma natural sus conocimientos y resuelven problemas a los demás sin buscar nada a cambio.**

- b. **Tomadores:** Aquellos a los que les gusta **recibir más de lo que dan**. Son personas, por contraste, colectivamente competitivas, que tratan de obtener la mayor cantidad posible de nosotros, sin dar nada a cambio. Operan bajo la premisa de que si no hacen nada por sí mismo nadie lo hará. **Son maestros en acaparar el crédito y la auto-promoción y su objetivo final es asegurarse que están solos en la cima.**
- c. **Comparadores:** Son personas que se esfuerzan por mantener **un equilibrio entre dar y recibir**. Son equitativos y tienden a buscar reciprocidad en sus relaciones. Cuando hacen un favor a alguien esperan que se lo devuelvan en otra ocasión.

Keller, G & Papasan, J. (2013). "The One Thing". Los autores aconsejan **hacer pedazos las listas de cosas pendientes y aprender a concentrarnos en una sola cosa en cada momento**. Asimismo se menciona sobre la productividad y sobre cómo nuestra productividad está ligada a nuestra energía y nuestra salud, por lo que sugieren seguir algunos pasos. **Ordenar tu mente y tus prioridades. Optimizar tus resultados en poco tiempo. Marcarte metas y cumplirlas. Reducir el estrés y las preocupaciones. Sentirte vital y seguro de ti mismo. Diferenciar lo importante de lo secundario.**

3.3.1. Expectativa Laboral

Pérez, J. & Merino, M. (2009). "Expectativa Laboral". Se trata de las metas que tiene una persona al postularse al empleo de sus sueños, es decir cuando un individuo se encuentra en la búsqueda de un puesto laboral, éste tiene ya en su mente la clase de empleo que desea y de lo que quiere alcanzar para su futuro, es decir de sus expectativas, es por esto que al momento de realizar la hoja de vida se debe dejar en claro cuáles son sus expectativas laborales y los objetivos que se desea lograr con el trabajo al cual se postula. Cuando la persona expresa en su currículo sus expectativas, el reclutador podrá conocer mejor si es la persona indicada para el puesto, cabe señalar que esto se encuentra relacionado con:

Nivel de vida

Estatus

Responsabilidad

Remuneraciones Laborales

Decisiones Laborales
Administración y política de la Empresa
Crecimiento y Progreso Laboral
Logros

3.3.2. Condiciones de Trabajo

Según la Organización Internacional del Trabajo. OIT Asegura que el mejoramiento de las condiciones de trabajo es uno de sus principales objetivos. A pesar que hay aumentos salariales en numerosos países, muchos trabajadores aún ganan muy poco y tienen dificultad para hacer frente a sus necesidades básicas. Por otra parte, en algunos países hay una reducción en el tiempo dedicado al trabajo, pero también es cierto que este cambio suele venir acompañado por una incertidumbre que puede debilitar la seguridad del empleo y plantear nuevas dificultades para conjugar el trabajo y la familia. Las condiciones de trabajo peligrosas o poco higiénicas tienden a desaparecer en el mundo industrializado, pero aún son frecuentes en el mundo en desarrollo y por ende es necesario tener en cuenta lo siguiente.

Condiciones físicas
Equipamiento
Condiciones Ambientales
Seguridad Laboral

3.4. Matriz de Operacionalización

Tabla N° 7

Matriz Operacionalización

Definición	Variables	Dimensiones	Indicadores
Chiavenato, I. (2002). Gestión de Talento Humano. Los procesos para recompensar a las personas constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos.	Estrategia de Satisfacción y Promoción	Elementos que contempla la Estrategia	N° de Colaboradores con Aptitudes de Liderazgo. % de Satisfacción Laboral . % Rotacion de Personal.
		Desarrollo del perfil de los Colaboradores	Incremento del % de colaboradores que trabajan en Equipo. % de colaboradores tolerantes a conflictos organizacional % de colaboradores Identificados con la Empresa.
Sinek, S. (2009). "Start with Why. How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action". Desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.	Desempeño Laboral	Expectativas Laborales	% de colaboradores con Orientación al Cliente N° de colaboradores que toman las Decisiones Laborales % de Aceptación de los colaboradores hacia su Jefe inmediato
		Condiciones de Trabajo	% de colaboradores que presentan excelentes Condiciones Físicas. % del ambiente laboral que se encuentre en óptimas Condiciones Ambientales. N° de colaboradores que se sienten seguros y protegidos por la empresa.

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 4

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

4.1. Identificación del proyecto

Los beneficiarios del proyecto son los miembros de la empresa AINSCON SAC puesto que mediante la propuesta de proponer un plan de acción enfocado en la estrategia de Satisfacción y Promoción, en la empresa se pretende conseguir elevar del Desempeño Laboral y con ello el incremento de la productividad.

Los colaboradores del proyecto fueron el Gerente General, Gerente Administrativo, Auxiliar Administrativo de AINSCON SAC, ya que son ellos quienes dirigen la empresa y por tanto cuentan con información relevante para el desarrollo del proyecto.

4.2. El análisis del objetivo

Con la propuesta de proponer un plan de acción enfocado en la estrategia de Satisfacción y Promoción, en la empresa se busca aumentar la productividad por medio del buen Desempeño Laboral, finalmente se plantearon Cinco Estrategias Internas a fin de encaminar a la empresa a la consecución de sus objetivos.

4.3. Metodología

La alternativa de propuesta para el logro del objetivo deseado de proponer un plan de acción enfocado en la estrategia de Satisfacción y Promoción, tomando como ejemplo de guía al reconocido Autor sobre Recursos Humanos y Clima Organizacional Idalberto Chiavenato, dicho autor nos habla sobre 5 estrategias internas, de las cuales **escogimos la Estrategia de Satisfacción y Promoción** ya ajustarse a la realidad y necesidad de la empresa.

Estrategia de Satisfacción y Promoción (Chiavenato)
El trabajo me gusta y es una fuente de progreso personal. Cuando se supera el trabajo como compromiso y se consigue que llegue a gustar, tenga significado, pueda vislumbrarse su utilidad y grado de contribución, entonces nos encontramos en un estadio más elevado donde se reconoce que, a través del trabajo, se alcanza un desarrollo profesional y personal y se adquiere prestigio ante los demás, pudiéndose sentir orgulloso de sí mismo.

Fuente: Elaboración propia

4.4. Diseño de la Investigación

4.4.1. Investigación Cualitativa.

Con el fin de conocer la percepción de los colaboradores, se llevaron a cabo entrevistas a profundidad y también se aplicó la observación.

4.4.2. Investigación cuantitativa.

Se aplicó una encuesta a todos los colaboradores de la empresa AINSCON SAC a la vez se utilizaron las herramientas de las encuestas y así elegir hacer una propuesta de acorde a la necesidad la necesidad de la empresa.

4.5. Técnicas e Instrumentos para realizar recolección de Datos

4.5.1. Observación

Cárdenas (1999), la define como “el uso sistemático de nuestros sentidos, en la búsqueda de los datos que se necesitan para resolver un problema de investigación” (p. 146). De acuerdo a esta técnica se recolecta información de cómo percibe el colaborador de la empresa AINSCON SAC.

4.5.2. Entrevistas No Estructurada

Arias, F. (2001). Lo define como “técnica caracterizada por la obtención de información mediante una conversación entre el entrevistador y el entrevistado” (p. 79). Mediante esta técnica se pudo recoger información de estado actual de la empresa para la elaboración del Diagrama de Ishikawa.

4.5.3. Entrevistas Estructurada

Lázaro y Asensi (1987) definen la entrevista como "Una comunicación interpersonal a través de una conversación estructurada que configura una relación dinámica y comprensiva desarrollada en un clima de confianza y aceptación, con la finalidad de informar y orientar" (p.287). A través de esta técnica se pudieron obtener datos de los colaboradores de la empresa AINSCON SAC los cuales ayudaron para proponer las estrategias que la empresa debe seguir.

4.5.4. Encuesta

Según García (1993) define la encuesta como “técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra representativa de una población, del que se pretende explorar y/o explicar una serie de características” (p.141). Esta técnica se utilizó tanto para colaboradores como ex colaboradores con el fin de conocer los motivos de tardanzas, ausencias, rotación de personal, falta de satisfacción, renuncias, etc, con mayor efectividad.

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS CRÍTICO Y PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS

5.1. Análisis crítico

En el presente proyecto podemos mencionar que no existe un plan de acción referente a la estrategia de Satisfacción y Promoción que sea favorable en la empresa AINSCON SAC , pues no cuenta con un especialista en RRHH , no se han desarrollado planes de capacitación ni estrategias para contrarrestar las tardanzas, ausencias y/o faltas injustificadas, licencia sin goce de haber, renunciaciones que se ve reflejado en su Desempeño Laboral ya que bajan en su productividad, todo esto lleva a que en la empresa no exista un buen Desempeño laboral y porque no decirlo un clima laboral favorable para los colaboradores .

5.2. Alternativas de Solución

Tabla N° 9

Alternativas de solución

Teorías Motivacionales según Alderfer	Teorías de las Necesidades según Maslow	Estrategias Internas de Chiavenato
Teoría de las Expectativas Teorías del Reforzamiento Teoría de la Equidad Teoría de la fijación de Objetivos	Necesidades Vitales Necesidades Sociales Necesidad del Ego Necesidad de Autorrealización	Estrategia de Satisfacción y Promoción Estrategia de Integración Estrategia de Afiliación y Sindicación Estrategia de Código de Recompensas Estrategia de Definición

Fuente: Elaboración propia

Para el presente proyecto se eligió como alternativa de solución proponer un plan de acción enfocado en la estrategia de Satisfacción y Promoción para elevar el Desempeño Laboral de los Colaboradores de la empresa AINSCON SAC, para ello pudimos aplicar una de las cinco Estrategias Internas de Chiavenato con el fin de proveer a la empresa no solo información relevante sino efectiva.

CAPÍTULO 6

JUSTIFICACIÓN DE LA SOLUCION ESCOGIDA

Con el fin de desarrollar el presente proyecto hemos propuesto la Implementación de un Plan de Acción Enfocado en la Estrategia de Satisfacción y Promoción para elevar el Desempeño Laboral de la Empresa AINSCON S.A.C , con esta propuesta queremos lograr que los colaboradores en general se encuentren en un estado más elevado donde reconozcan que a través de su trabajo alcancen un desarrollo profesional y personal , adquieran logros y prestigio ante los demás pudiéndose sentir orgulloso de sí mismo.

Por lo tanto consideramos realizar también un plan de Línea de Carrera de esta forma lograremos también que los colaboradores sientan mayor motivación en su trabajo y su productividad sea más efectiva en beneficio para la empresa, con este plan se evitara conflictos laborales, rotación de personal, faltas injustificadas, tardanzas.

Habiendo hecho la evaluación correspondiente podemos decir que es adaptable a la realidad y necesidad de la empresa, por tanto la empresa estará en la capacidad de cumplir sus objetivos a través de la propuesta a desarrollar. Así mismo sabemos que la rotación de personal trae como consecuencia un costo no recuperable para la empresa pero aplicando la propuesta estos costos perdidos ya no existirán o al menos reducirán considerablemente.

Chiavenato (2011:322) define “La capacitación del personal es el proceso del corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”.

CAPÍTULO 7

IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

A continuación, se desarrolló la propuesta del plan de acción enfocado en la estrategia de Satisfacción y Promoción para elevar el Desempeño Laboral en la empresa AINSCON SAC.

7.1 Estrategia de Satisfacción y Promoción

El trabajo nos gusta y es una fuente de progreso personal. Cuando se supera el trabajo como compromiso y se consigue que llegue a gustar, tenga significado, pueda vislumbrarse su utilidad y grado de contribución, entonces nos encontramos en un estadio más elevado donde se reconoce que, a través del trabajo, se alcanza un desarrollo profesional y personal y se adquiere prestigio ante los demás, pudiéndose sentir orgulloso de sí mismo.

Con este tipo de estrategia consideramos un plan de acción respecto a Línea de Carrera, capacitaciones, diseñar los perfiles de puesto, con esta propuesta los colaboradores y la organización de AINSCON SAC sientan satisfacción por su trabajo y así mejorar su Desempeño Laboral.

Así mismo, la línea de carrera es un proceso que define las prácticas de desarrollo de los colaboradores al interior de la organización. Tiene notables implicancias para la empresa y el colaborador.

Desarrollo del Plan de Acción

7.1.1 Crear un organigrama con cada posición laboral requerida y definir sus roles.

El organigrama que se elaborará es organigrama funcional porque es según las actividades que desempeña el colaborador sea, operarios (rango bajo), jefes, supervisores (rango medio) dirección o administración (rango alto). El objetivo principal es que los colaboradores tengan más motivación en su trabajo con el fin de mejorar su desempeño laboral lo cual llevaría a la organización a que el Clima laboral sea favorable y mejor.

7.1.1.1. Organigrama, puestos de trabajo y funciones actuales de los colaboradores en la empresa.

Organigrama actual de la empresa AINSCON SAC

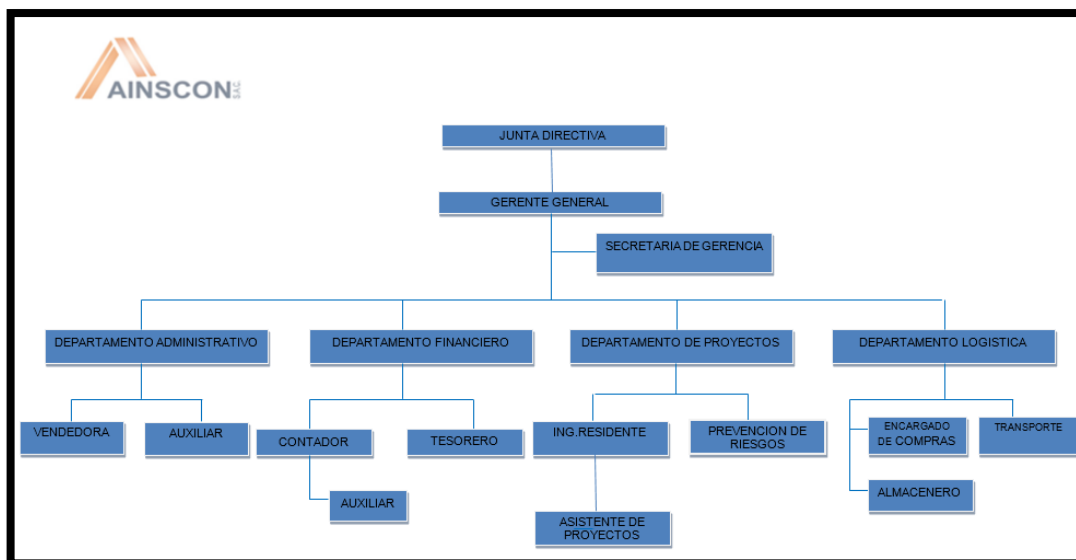


Figura 7. Organigrama de la empresa AINSCON SAC

Puestos de trabajo y funciones:

Junta Directiva.- Convoca a reuniones con el gerente general y demás gerentes de cada departamento para discutir diversos temas relacionados a la ejecución de proyectos.

Gerente General.- Se reúne con los gerentes de cada departamento para coordinar, dirigir, controlar diversos temas relacionados con los proyectos que están por empezar y otros temas relacionados a la empresa.

Departamento Administrativo.- Supervisa, controla y dirige a sus subordinados las tareas encomendadas respecto al requerimiento de personal nuevo y ventas de la empresa.

Departamento de Finanzas.- Supervisa, controla y dirige a sus subordinados las tareas encomendadas respecto a la contabilidad y diversos temas relacionados de facturaciones y documentación de la empresa.

Departamento de Proyectos.- Supervisa, controla y dirige las obras, proyectos de la empresa y delega funciones a sus subordinados.

Departamento de Logística.-Supervisar, controlar y dirigir los resultados de su área, delega funciones a sus subordinados.

Cabe indicar que los demás puestos de trabajo no cuentan con un documento o una ficha donde se le indique sus funciones y responsabilidades.

7.1.1.2 Organigrama, puestos de trabajo con sus roles y perfiles para la mejora de la empresa

Para el presente proyecto hemos confeccionado un Organigrama mejor estructurado y definido según la necesidad de la empresa, así como también los perfiles para cada puesto de trabajo con sus respectivas funciones, responsabilidades, perfil requerido, sueldo a percibir, horarios y beneficios que la empresa les brindará. El objetivo principal es lograr disminuir el índice de rotación de personal, motivación efectiva y que los colaboradores tengan claro sus funciones y responsabilidades y principalmente que sientan satisfacción por lo que realizan y por sus resultados que beneficiara a la empresa y al colaborador.

Organigrama de mejora para la Empresa AINSCON SAC

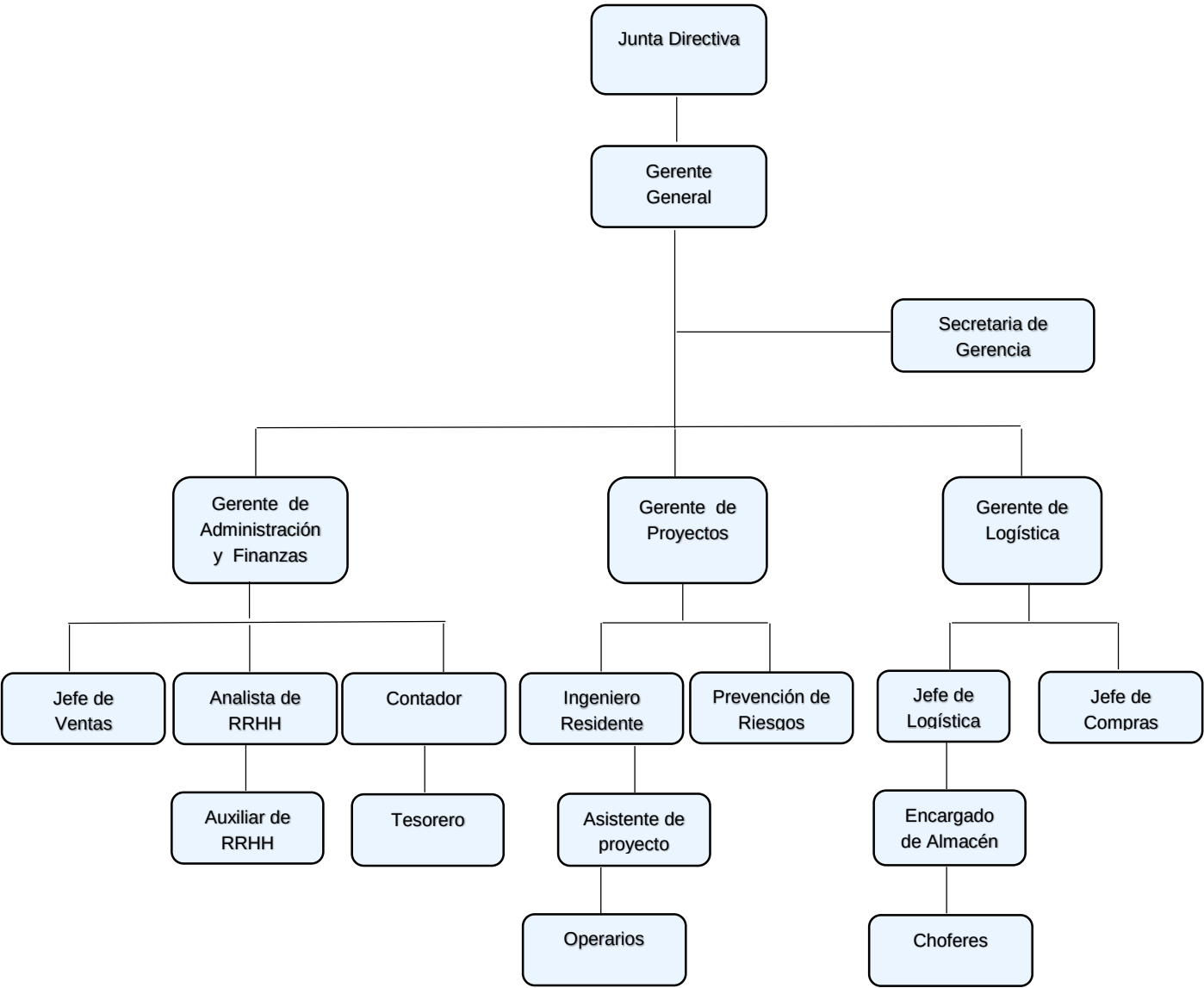


Figura 8. Organograma de mejora para la Empresa AINSCON SAC

Roles de cada puesto laboral

Mando Alto

Junta Directiva

Discutir los cambios principales de la estrategia y dirección de la organización así como las decisiones, propuestas importantes y otros asuntos críticos.

Participar activamente en la elección o reelección de directivos.

Solicitar la explicación y justificación por parte del gerente general del presupuesto operativo, principales inversiones de capital, ventas y otros.

Apoyar activamente al gerente siempre que su ejecutoría sea satisfactoria.

Decidir políticas sobre compensación a la administración superior, lo mismo que revisar las recomendaciones del gerente para otros colaboradores.

Analizar los informes sobre la ejecutoria, señalar las áreas de preocupación para una pronta mejora.

Gerente General

Planifica los objetivos y generales y específicos a corto y largo plazo

Organiza la estructura de la organización, las funciones y los cargos.

Dirige la organización, toma decisiones, supervisa y es un líder dentro de ésta.

Coordina con otras áreas y la secretaria ejecutiva las reuniones a realizarse.

Controla las actividades planificadas haciendo comparación con lo realizado para detectar diferencias o desviaciones.

Dirige, mejora el desempeño de la empresa a través de procesos y medición del desempeño.

Gerente de Administración y Finanzas

Elabora y controla los presupuestos de la Organización.

Aprobar y firmar el reporte de los honorarios profesionales y de los demás colaboradores.

Aprueba y firma la emisión de cheques, notas de débito y demás para adquirir algún bien o servicio.

Registra y controla por separado los gastos de los trabajadores realizados de diferentes contratos que mantenga la organización.

Control en las Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar.

Analiza los Estados Financieros para facilitar la toma de decisiones a la Gerencia.

Elabora el informe de los Estados Financieros para presentar a Gerencia general.

Control de contratos en ejecución al inicio, final y cobro de los trabajos realizados.

Gerente de Proyectos

Define y presenta el proyecto que se pondrá en marcha en la organización.

Participa en la definición del mismo y en la presentación de las etapas, teniendo el rol de intermediario entre el gerente y los responsables de las labores y tareas.

Planifica los momentos importantes y claves donde se podrán definir, fechas ,plazos ,responsables, recursos y costos.

Establece los objetivos en función a lo requerido por los directivos y clientes.

Supervisa las tareas, esta es la principal función o rol del gerente del proyecto ya que debe estar atento al desempeño y evolución de las tareas asignadas de los involucrados y detectar algún riesgo que se presente. Es muy importante la supervisión para que el proyecto tenga éxito.

Implementar cambios y soluciones, teniendo la capacidad para implementar los recursos.

Tener la capacidad de evaluar con criterio de forma constante el avance del proyecto. El gerente debe saber cuando y como intervenir en el proyecto.

Gerente de Logística

Dirige el equipo de logística y establece objetivos.

Supervisar las actividades diarias, prever los requerimientos del cliente y mantener una buena relación con el fin de garantizar la satisfacción del cliente.

Supervisar e implementar las acciones de mejoras necesarias de forma coordinada con otras funciones de la planta (calidad, producción, eficiencia del sistema, etc).

Mando Medio

Jefe de Ventas

Asignar objetivos y metas de venta al equipo.

Planificar visitas a los clientes con nuevas propuestas.

Acompañamiento de ventas, control y seguimiento.

Evaluar los logros del equipo.

Analista de RRHH

Elaboración y control de las nóminas para garantizar el depósito oportuno a los colaboradores.

Apoyar en todo lo referente a la actualización del marco legal.

Apoyar en el proceso de Selección de Talento Humano y Captación para la organización.

Controlar los procesos de servicios en la administración del personal con el objeto de dar cumplimiento a los programas y planes sobre los beneficios establecidos por la Organización.

Tramitas las diferentes solvencias ante los Seguros Sociales, Ministerio de Trabajo y otras que necesite la Organización.

Mantener actualizado a la Organización con las nuevas tendencias de la Gestión del Talento Humano.

Elaborar y mantener actualizado el manual de descripción de cargo.

Elaborar y controlar el Plan de Formación del personal de la organización, con el fin de asegurar la mejora continua de las competencias.

Contador

Examina y analiza la información que recaba para convertirlo en una herramienta y poder tomar decisiones.

Procesar, codificar y contabilizar los diferentes comprobantes por concepto de activos, pasivos, ingresos y egresos, mediante el registro numérico de la contabilización de cada una de las operaciones.

Registrar las facturas recibidas de los proveedores, a través del sistema computarizado administrativo para mantener actualizadas las cuentas por pagar.

Llevar mensualmente los registros de Compras y Ventas, mediante el registro de facturas emitidas y recibidas con el fin de cumplir con los impuestos.

Cualquier otra actividad fijada por el Gerencia Administrativa de la empresa.

Llevar libros contables (Diario, mayor y de inventario).

Control y ejecución de solvencias de Seguro Obligatorio.

Realización de la relación de las Cuentas por Cobrar y por Pagar.

Ingeniero Residente

Conocer por completo los alcances del contrato de la obra.

Mantener y custodiar en la obra los documentos necesarios durante la ejecución como: los planos, memorias, actas, especificaciones, etc.

Mantener una adecuada comunicación con el representante del contratante en la obra (Ingeniero Inspector).

Asegurarse que el personal contratado para la obra cumpla con las condiciones requeridas.

Supervisar la calidad de los materiales y equipos que se utilizaran en la obra.

Cumplir con las normas de higiene y seguridad laboral en la obra.

Jefe de Prevención de Riesgos

Proponer, la prevención en la empresa y su integración en la misma.

Proponer medidas para el control y reducción de los riesgos o plantear la necesidad de recurrir al nivel superior, a la vista de los resultados de la evaluación.

Realizar actividades de información y formación básica de los colaboradores.

Vigilar el cumplimiento del programa de control y reducción de riesgos y efectuar personalmente las actividades de control de las condiciones de trabajo que tenga asignadas. Ser parte en la planificación de la actividad preventiva y dirigir las actuaciones a desarrollar en casos de emergencia y primeros auxilios.

Apoyar con los servicios de prevención, en su caso.

La vigilancia y control de la salud de los trabajadores: estas funciones solo serán desempeñadas por personal sanitario con competencia técnica, formación y capacidad acreditada con arreglo a la normativa vigente.

Jefe de Logística

Registrar las entradas y salidas de materiales.

Controlar su registro y ubicación en varios almacenes.

Hacer seguimiento a las órdenes de pedido, asegurándose de que los procedimientos planeados se cumplan en el tiempo, con la calidad previstas.

Plantear los procesos de manipulación, embalaje, almacenamiento, preparación y distribución de materiales y productos.

Realizar mejora en los flujos de entrada y salida de materiales.

Anticipar y Resolver las necesidades de espacios disponibles.

Planificar las cargas de trabajo en Almacén y Expediciones con el objetivo de cumplir los planes de entrega de pedidos de Clientes.

Mantenimiento del orden y limpieza en los almacenes bajo su responsabilidad.

Definir y mantener los recursos necesarios para el cumplimiento de las exigencias.

Verificar la buena utilización y optimización de los bienes de equipo puestos a su disposición para realizar las tareas encomendadas.

Plantear y crear mejora de los procedimientos y procesos así como desarrollo de la eficiencia.

Garantizar fiabilidad del inventario.

Jefe de Compras

Búsqueda, seguimiento y negociación de/con proveedores.

Analizar periódicamente los precios de las materias primas, componentes o materiales.

Control de calidad de las materias primas y componentes.

Controlar toda la gestión documental que acompaña a cada compra.

Información a tiempo real del stock de la organización.

Diseñar el área de compras.

Asistente de Recursos Humanos

Informar las coordinaciones logísticas del área (solicitud de útiles de escritorio, provisión de materiales de evaluación, solicitud de salas para entrevistas, etc.)

Elaborar y llevar el control de la documentación correspondiente a la Supervisión (memorandos, actas, cartas, etc)

Realizar otras actividades y funciones afines o complementarias que disponga su superior inmediato.

Realizar el seguimiento a los postulantes seleccionados referente a la entrega de su documentación para gestionar su ingreso, validar y consolidar el file del personal ingresante para enviarlo a Administración de Personal.

Apoyar a los analistas y asistentes de Selección en los diversos requerimientos (realizar las llamadas por teléfono a postulantes para evaluaciones, autorizaciones de ingreso, logística para evaluaciones, pedidos de documentación de ingreso a postulantes elegidos, realización de referencias laborales, entre otros).

Tesorero

Asegurar la liquidez de la empresa.

Optimizar el uso de recursos y/o inversiones financieras.

Cubrir el riesgo de interés, que está presente en toda organización.

Cubrir el riesgo de cambio, naturalmente si existe dentro de la operativa de la organización.

Asistente de Proyecto

Participar directamente con el Técnico del Proyecto en todas las tareas rutinarias de la oficina tales como:

Redacción de correspondencia, concertar reuniones y mantener la información administrativa del Proyecto.

Apoyar en la logística de los eventos y/o reuniones del Proyecto.

Efectuar las compras requeridas en la oficina de la obra del Proyecto de acuerdo al plan operativo.

Apoyar en la administración y custodia de los bienes adquiridos en la oficina de campo (obra).

Actualizar los inventarios de la oficina de campo (obra).

Mantener actualizado los gastos por líneas presupuestarias de la oficina de campo (obra).

Apoyar en el registro y control de la asistencia del personal de la oficina de campo (obra).

Secretaria de Gerencia

Convocar a sesiones o reuniones.

Llevar el control de la agenda del gerente del área.

Preparar, tramitar y controlar la documentación generada en la gerencia general.

Coordinar las labores y gestión de cobro del mensajero motorizado.

Redactar de cartas escritos informes contratos, acuerdos actas, facturas y documentación en general.

Encargado de Almacén

En el punto de entrada

Recepción de materiales, productos, insumos, etc.

Revisión y control de calidad de lo recibido (de documentación adjunta a los materiales de embalaje, de cantidad, etc.)

Reacondicionamiento de los materiales para almacenaje.

Transporte a zona de almacenamiento, y registro final de alta en el almacén.

El punto de salida del producto

Realización del picking de acuerdo a las líneas de pedido recibidas.

Acondicionamiento del producto a las condiciones exigidas por el transporte y cliente.

Expedición del producto (física y documental).

El transporte a la zona de consolidación en el medio de transporte utilizado para la distribución del producto.

Mando bajo

Operarios

Asegura el cumplimiento de tareas operativas.

Operar, vigilar y manipular las máquinas e instrumentos que conforma el sistema de trabajo de la planta y/o de campo (obra).

Realizar labores sencillas de mantenimiento preventivo y correctivo en los equipos de la planta y en campo (obra).

Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.

Chofer

Trasladar los materiales, insumos, herramientas de trabajo para las obras y demás requerimientos que se necesite según proyecto u obra.

7.1.2 Identificar las competencias que son requeridas para desempeñar los puestos de trabajo

Como parte primordial de implementar un programa de plan de línea de carrera así como de la definición de los perfiles de puestos está la determinación de las competencias de los colaboradores como:

Habilidades, destrezas, actitudes, aptitudes, conocimientos y valores.

Estas competencias guiarán al buen desempeño laboral del colaborador y servirán de conexión para alinear la estrategia de la organización con el equipo de trabajo.

7.1.3 Construir perfiles de puesto

En el perfil de puesto que viene hacer un documento incluiremos toda la información de la posición laboral a desempeñar como son las habilidades, competencias, actitudes, formación educativa y profesional, experiencia, etc. Es fundamental que el reclutamiento y selección del personal esté basado en los perfiles de puesto elaborados para asegurarnos de estar contratando a las personas que cumplan los requisitos y que su perfil sea adecuado a los valores y la cultura organizacional.

Algunos elementos que incluiremos en la descripción del puesto:

Descripción general del puesto.

Principales responsabilidades y funciones.

Metas y objetivos generales.

Posición dentro del organigrama y en la línea de mando.

Remuneración (usualmente se maneja un rango).

Habilidades, cualidades personales.

Aptitudes y experiencia requeridas.

Perfiles de los puestos para los colaboradores de la empresa AINSCON S.A.C

	Nombre del puesto	Gerente General
	Distrito/Provincia/ País	Callao-Callao –Perú
	Nivel Superior	Supervisa todas las áreas
Clasificación del Puesto		
Funciones Principales: ✓ Planifica los objetivos y generales y específicos a corto y largo plazo. ✓ Organiza la estructura de la organización, las funciones y los cargos. ✓ Dirige la organización, toma decisiones, supervisa y es un líder dentro de ésta. ✓ Coordina con otras áreas y la secretaria ejecutiva las reuniones a realizarse. ✓ Controla las actividades planificadas haciendo comparación con lo realizado para detectar diferencias o desviaciones. ✓ Dirige, mejora el desempeño de la empresa a través de procesos y medición del desempeño.		
Responsabilidades : ✓ Revisar y evaluar los estados financieros de la empresa y la toma de decisiones para la atención de eventos que pueden perjudicar a la empresa. ✓ Evaluar futuras líneas de producción para diversificar los ingresos, ✓ Coordinar con las demás áreas en reuniones programadas para evaluar la evolución de la línea. ✓ Hacer respetar las políticas de seguridad en la planta. ✓ Responsable en cumplimiento de las funciones y objetivos del área Administrativa. Perfil del candidato: ✓ Confiabilidad ✓ Habilidades de resolución de problemas ✓ Integridad y confiabilidad ✓ Excelentes habilidades de servicio a clientes ✓ Motivación personal ✓ Habilidades de liderazgo Educación y Formación: ✓ Formación académica: Titulado en Administración de Empresas o Ingeniería Industrial. ✓ Sistemas de Cómputo: MS Office nivel avanzado. (deseable). Experiencia: ✓ Experiencia requerida: Mínimo 4 años en el cargo.		
Sueldo: ✓ S/5,000 nuevos soles Beneficios: ✓ Horario: No fiscalizado ✓ Planilla ✓ ESSALUD , SCTR ✓ 12 sueldos , 2 gratificaciones , CTS ✓ Vacaciones		

	Nombre del puesto	Gerente de Logística
	Distrito/Provincia/ País	Callao-Callao-Perú
Clasificación del Puesto		
Funciones principales: ✓ Dirige el equipo de logística y establece objetivos. ✓ Supervisar las actividades diarias, prever los requerimientos del cliente y mantener una buena relación con el fin de garantizar la satisfacción del cliente. ✓ Supervisar e implementar las acciones de mejoras necesarias de forma coordinada con otras funciones de la planta (calidad, producción, eficiencia del sistema, etc).		
Responsabilidades : ✓ Control y supervisa la documentación del área. ✓ Elaborar procedimientos operativos ✓ Elaborar informe gerencial Perfil del candidato: ✓ Actitud optimista ✓ Confiabilidad ✓ Habilidades de resolución de problemas ✓ Integridad y confiabilidad ✓ Excelentes habilidades de servicio a clientes ✓ Motivación personal ✓ Trabajar en equipo ✓ Conocimientos de la industria ✓ Habilidad para mantener la calma ✓ Habilidades de liderazgo Educación y Formación Profesional: ✓ Formación académica: Titulado en Administración, Contabilidad , Ingeniería Industrial o carreras afines. Diplomado en Logística. ✓ Conocimiento de seguridad ocupacional ✓ Manejo de Microsoft office – nivel avanzado Experiencia: ✓ Experiencia previa requerida: Mínimo 4 años en el cargo.		
Sueldo ✓ S/4,000 nuevos soles Beneficios: ✓ Horario : No fiscalizado ✓ Planilla ✓ ESSALUD, SCTR ✓ 12 sueldos , 2 gratificaciones , CTS ✓ Vacaciones		

	Nombre del puesto	Gerente Administrativo y Finanzas
	Distrito /Provincia/ País	Callao-Callao–Perú
Clasificación del Puesto		
Funciones Principales: ✓ Elabora y controla los presupuestos de la Organización. ✓ Aprobar y firmar el reporte de los honorarios profesionales y de los demás colaboradores. ✓ Aprueba y firma la emisión de cheques, notas de débito y demás para adquirir algún bien o servicio. ✓ Registra y controla por separado los gastos de los trabajadores realizados de diferentes contratos que mantenga la organización. ✓ Control en las Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar. ✓ Analiza los Estados Financieros para facilitar la toma de decisiones a la Gerencia. ✓ Elabora el informe de los Estados Financieros para presentar a Gerencia general. ✓ Control de contratos en ejecución al inicio, final y cobro de los trabajos realizados.		
Responsabilidades : ✓ Supervisa los gastos generados vs los ingresos ✓ Control y seguimiento de las facturas a cobrar ✓ Control y seguimiento de facturas por pagar ✓ Manejo, control y pago de los impuestos de la empresa ✓ Manejo , control y pago a los trabajadores Perfil del candidato: ✓ Actitud optimista ✓ Confiabilidad ✓ Habilidades de resolución de problemas ✓ Integridad y confiabilidad ✓ Excelentes habilidades de servicio a clientes ✓ Motivación personal ✓ Trabajar en equipo ✓ Conocimientos de la industria ✓ Habilidad para mantener la calma ✓ Habilidades de liderazgo Educación y Formación profesional: ✓ Formación académica: Titulado en Economía, Contabilidad, Administración o Ingeniería Industrial o afines. ✓ Sistemas de Cómputo: MS Office nivel avanzado. (deseable) Experiencia: ✓ Experiencia requerida: Mínimo 4 años en el cargo.		
Sueldo: ✓ S/4,000 nuevos soles Beneficios: ✓ Horario: No fiscalizado ✓ Planilla ✓ ESSALUD,SCTR ✓ 12 sueldos , 2 gratificaciones , CTS ✓ Vacaciones		

	Nombre del puesto Distrito/Provincial/ País	Gerente de Proyectos Callao-Callao-Perú
Clasificación del Puesto		
Funciones principales: ✓ Define y presenta el proyecto que se pondrá en marcha en la organización. ✓ Participa en la definición del mismo y en la presentación de las etapas, teniendo el rol de intermediario entre el gerente y los responsables de las labores y tareas. ✓ Planifica los momentos importantes y claves donde se podrán definir , fechas ,plazos ,responsables, recursos y costos. ✓ Establece los objetivos en función a lo requerido por los directivos y clientes. ✓ Supervisa las tareas, esta es la principal función o rol del gerente del proyecto ya que debe estar atento al desempeño y evolución de las tareas asignadas de los involucrados y detectar algún riesgo que se presente. Es muy importante la supervisión para que el proyecto tenga éxito. ✓ Implementar cambios y soluciones ,teniendo la capacidad para implementar los recursos. ✓ Tener la capacidad de evaluar con criterio de forma constante el avance del proyecto. El gerente debe saber cuando y como intervenir en el proyecto. ✓ Responsabilidades: ✓ Mantener y cumplir los lineamientos del Sistema de Gestión de la Calidad. ✓ Velar por la aplicación de la norma y el cumplimiento de las normas de la organización. ✓ Cuidar el resguardo y mantenimiento de la confidencialidad de la información suministrada por la organización y por el cliente. ✓ Responsable en cumplimiento de las funciones y objetivos del área. ✓ Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo. Perfil del candidato: ✓ Actitud optimista ✓ Confiabilidad ✓ Habilidades de resolución de problemas ✓ Excelentes habilidades de servicio a clientes ✓ Motivación personal ✓ Trabajar en equipo ✓ Conocimientos de la industria ✓ Habilidades de liderazgo Educación y Formación profesional: ✓ Formación académica: Titulado en Administración, Contabilidad o Ingeniería Industrial. ✓ Sistemas de Cómputo: MS Office nivel avanzado. (deseable). Experiencia: ✓ Experiencia previa requerida: Mínimo 4 años en el cargo.		
Sueldo: ✓ S/4,000 nuevos soles Beneficios ✓ Horario No fiscalizado ✓ Planilla ✓ ESSALUD,SCTR ✓ 12 sueldos , 2 gratificaciones , CTS ✓ Vacaciones		

	Nombre del puesto	Analista de Recursos Humanos
	Distrito/Provincia/ País	Callao-Callao-Perú
	Reportare a :	Gerente Administrativo
Clasificación del Puesto		
Funciones principales: ✓ Elaboración y control de las nóminas para garantizar el depósito oportuno a los colaboradores. ✓ Apoyar en el proceso de Selección de Talento Humano y Captación para la organización. ✓ Controlar los procesos de servicios en la administración del personal con el objeto de dar cumplimiento a los programas y planes sobre los beneficios establecidos por la Organización. ✓ Tramitar las diferentes solvencias ante los Seguros Sociales, Ministerio de Trabajo y otras que necesite la Organización. ✓ Mantener actualizado a la Organización con las nuevas tendencias de la Gestión del Talento Humano. ✓ Elaborar y mantener actualizado el manual de descripción de cargo. ✓ Elaborar y controlar el Plan de Formación del personal de la organización, con el fin de asegurar la mejora continua de las competencias. ✓ Ejecuta el proceso de inducción al candidato seleccionado. ✓ Recepciona las solicitudes de empleo. Responsabilidades: ✓ Generar reportes e informa diferentes procesos al jefe inmediato. Perfil Profesional: Conocimientos: ✓ Redacción de informes técnicos. ✓ Actualización en materia de administración de recursos humanos. ✓ Manejo, supervisión y control de personal. ✓ Computación y manejo de programas. Educación y Formación: ✓ Formación académica: Bachiller en Administración o carreras a fines. ✓ Sistemas de Cómputo: MS Office a nivel Básico. (deseable). ✓ Conocimiento de seguridad ocupacional. Experiencia: ✓ Experiencia previa requerida: Mínimo 2 años en el cargo.		
Sueldo: ✓ S/1800 nuevos soles Beneficios ✓ Horario: Lunes a sábado ✓ Planilla ✓ ESSALUD, SCTR ✓ 12 sueldos , 2 gratificaciones , CTS ✓ Vacaciones		

	Nombre del puesto	Jefe de ventas
	Distrito/Provincia/ País	Callao-Callao-Perú
	Reportare a :	Gerente Administrativo y Finanzas
Clasificación del Puesto		
Funciones principales: ✓ Asignar objetivos y metas de venta al equipo. ✓ Planificar visitas a los clientes con nuevas propuestas. ✓ Evaluar los logros del equipo. Responsabilidades: ✓ Control de y seguimiento de las ventas. ✓ Generar reportes de las ventas. ✓ Hacer que se cumplan las metas y objetivos. Perfil Profesional: Educación y Formación: ✓ Formación académica: Bachiller en Administración , Contabilidad o carreras a fines. ✓ Sistemas de Cómputo: MS Office a nivel Básico. (deseable). ✓ Conocimiento de seguridad ocupacional. Experiencia: ✓ Experiencia previa requerida: Mínimo 2 años en el cargo.		
Sueldo: ✓ S1800 nuevos soles Beneficios ✓ Horario: Lunes a Sábado ✓ Planilla ✓ ESSALUD,SCTR ✓ 12 sueldos , 2 gratificaciones , CTS ✓ Vacaciones		

	Nombre del puesto	Jefe de Compras
	Distrito/Provincia/ País	Callao-Callao-Perú
	Reportare a :	Gerente Logístico
Clasificación del Puesto		
Funciones principales: ✓ Búsqueda, seguimiento y negociación de/con proveedores. ✓ Analizar periódicamente los precios de las materias primas, componentes o materiales. ✓ Control de calidad de las materias primas y componentes. ✓ Controlar toda la gestión documental que acompaña a cada compra. ✓ Información a tiempo real del stock de la organización. ✓ Diseñar el área de compras. Responsabilidades: ✓ Control de y seguimiento de las compras. ✓ Generar reportes de las compras. Perfil del candidato: Educación y Formación: ✓ Formación académica: Bachiller en Administración, Contabilidad o carreras a fines. ✓ Conocimiento de seguridad ocupacional. ✓ Conocimientos en Control de Inventarios ✓ Conocimiento en Logística de Entrega ✓ Buen manejo en MS-OFFICE ✓ Buen manejo en MS-PROJECT Experiencia: ✓ Experiencia previa requerida: Mínimo 2 años en el cargo.		
Sueldo: ✓ S/1800 nuevos soles Beneficios ✓ Horario: Lunes a Sábado ✓ ESSALUD, SCTR ✓ 12 sueldos , 2 gratificaciones , CTS ✓ Vacaciones		

	Nombre del puesto	Contador
	Distrito/Provincia/ País	Callao-Callao-Perú
	Reportare a :	Gerente de Administración y Finanzas
Clasificación del Puesto		
Funciones principales: ✓ Examina y analiza la información que recaba para convertirlo en una herramienta y poder tomar decisiones. ✓ Procesar, codificar y contabilizar los diferentes comprobantes por concepto de activos, pasivos, ingresos y egresos, mediante el registro numérico de la contabilización de cada una de las operaciones. ✓ Registrar las facturas recibidas de los proveedores, a través del sistema computarizado administrativo para mantener actualizadas las cuentas por pagar. ✓ Revisar el cálculo de las planillas de retención de Impuesto sobre la renta del personal emitidas por los colaboradores, y realizar los ajustes en caso de no cumplir con las disposiciones. ✓ Llevar mensualmente los libros generales de Compras y Ventas, mediante el registro de facturas emitidas y recibidas con el fin de cumplir con los impuestos. ✓ Cualquier otra actividad fijada por el Gerente Administrativo de la empresa. ✓ Llevar todos los movimientos o registros contables al Programa que es el software utilizado por la organización para dicha actividad. ✓ Llevar libros contables (Diario, mayor y inventarios). ✓ Control y ejecución de solvencias de Seguro Obligatorio. ✓ Realización de la relación de las Cuentas por Cobrar y por Pagar. Responsabilidades: ✓ Revisar que se cumplan los principios de la contabilidad. ✓ Responsable en cumplimiento de las funciones y objetivos del área. Perfil del candidato: Educación y Formación: ✓ Formación académica: Titulado en Contabilidad. ✓ Buen manejo en MS-OFFICE Experiencia: ✓ Experiencia previa requerida: Mínimo 2 años en el cargo.		
Sueldo: ✓ S/2800 nuevos soles Beneficios ✓ Horario: Lunes a Viernes ✓ ESSALUD,SCTR ✓ 12 sueldos , 2 gratificaciones , CTS ✓ Vacaciones		

	Nombre del puesto	Encargado de Almacén
	Distrito/Provincia/ País	Callao-Callao-Perú
	Reportare a :	Gerente de Logística
Clasificación del Puesto		
Funciones principales: ✓ Recepción de materiales, productos, insumos, etc. ✓ Revisión y control de calidad de lo recibido (de documentación adjunta a los materiales de embalaje, de cantidad, etc.) ✓ Reacondicionamiento de los materiales para almacenaje. ✓ Transporte a zona de almacenamiento, y registro final de alta en el almacén. ✓ Realización del picking de acuerdo a las líneas de pedido recibidas. ✓ Acondicionamiento del producto a las condiciones exigidas por el transporte y cliente. ✓ Expedición del producto (física y documental). ✓ El transporte a la zona de consolidación en el medio de transporte utilizado para la distribución del producto. Responsabilidades: ✓ Control de inventario. ✓ Generar reportes de inventario. Perfil Profesional: Educación y Formación: ✓ Formación académica: Técnico en Logística, Contabilidad o Administración. ✓ Sistemas de Cómputo: MS Office a nivel Básico. (deseable). ✓ Conocimiento de seguridad ocupacional. Experiencia: ✓ Experiencia previa requerida: Mínimo 2 años en el cargo.		
Sueldo: ✓ S/1600 nuevos soles Beneficios ✓ Horario: De Lunes a Sábado ✓ Planilla ✓ ESSALUD, SCTR ✓ 12 sueldos , 2 gratificaciones , CTS ✓ Vacaciones		

	Nombre del puesto	Operarios de campo /obra
	Distrito/Provincia/ País	Callao-Callao - Perú
	Reportarse a :	Jefe de proyecto
Clasificación del Puesto		
Funciones principales : ✓ Asegura el cumplimiento de tareas operativas. ✓ Operar, vigilar y manipular las máquinas e instrumentos que conforma el sistema de trabajo de la planta y/o de campo. ✓ Realizar labores sencillas de mantenimiento preventivo y correctivo en los equipos de la planta y en campo. ✓ Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato. Responsabilidades : ✓ Manejo de maquinarias de construcción e instalación. ✓ Recepción de materia prima. ✓ Entrega de obra y actividades terminadas.		
Perfil Profesional: Educación y Formación: ✓ Formación académica: Secundaria completa o estudios truncos. ✓ Edad: Entre 20 y 35 años ✓ Sistemas de Cómputo: MS Office a nivel básico (deseable) Experiencia: ✓ Experiencia previa requerida: Mínimo 1 año en el cargo.		
Sueldo ✓ S/1,150 nuevos soles Beneficios ✓ Horario:Lunes a Sábado 8 horas ✓ Ingreso a planilla. ✓ Cuenta con seguro de ESSALUD ✓ 12 sueldos , 2 gratificaciones , CTS		

7.1.4 Llevar a cabo un proceso formal de evaluación de desempeño

AINSCON SAC ha considerado la evaluación del desempeño y el plan de línea de carrera como dos herramientas estratégicas que se complementan de manera muy importante como parte de un plan integral para contar con un equipo de trabajo competitivo. Las evaluaciones de desempeño de un equipo de trabajo son una clara oportunidad para conocer el valor que cada uno de los colaboradores puede aportar a la organización en otros puestos laborales o en funciones distintas a las actuales ya que ofrece datos acerca de las competencias, conocimientos, habilidades, fortalezas, áreas de oportunidad y productividad de la persona, esto representa una pieza clave al momento de proponer un plan de carrera que favorezca el desarrollo profesional del trabajador por medio de ascensos.

¿Cómo identificamos estos talentos?

En la gestión de talento humano se utilizan distintas herramientas como la evaluación 45°, 90°, 180°, 270° y 360°, según la necesidad del puesto se elegirá una de estas.

El feedback 45°, en el que únicamente el jefe se encarga de la evaluación.

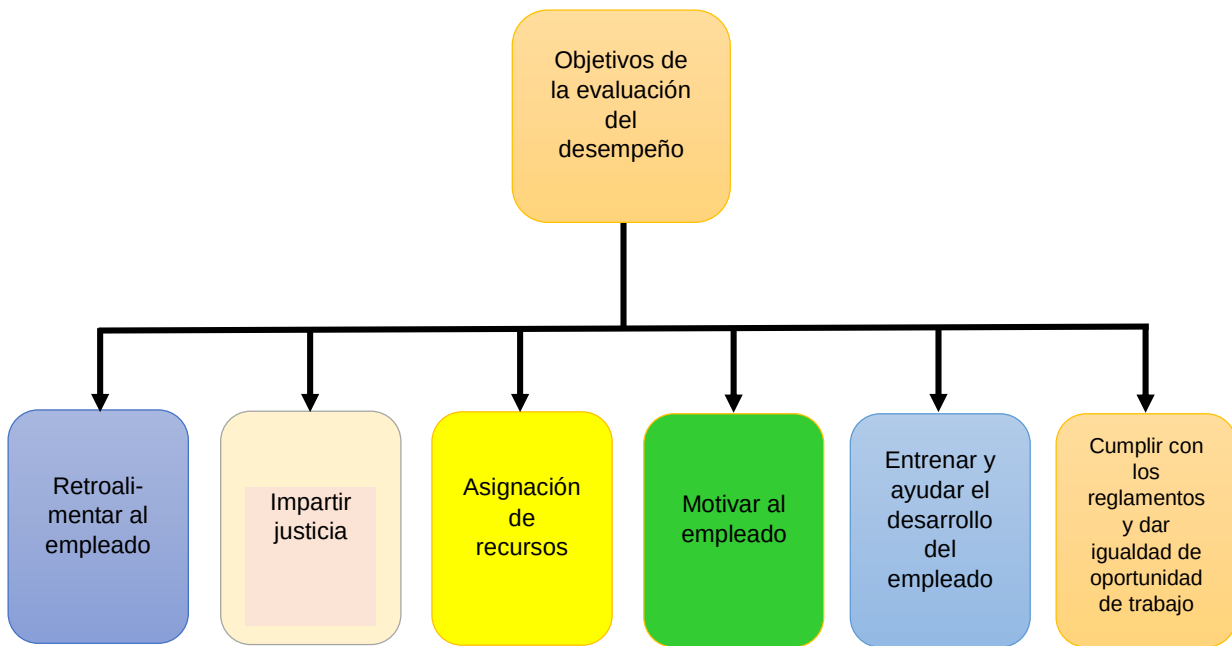
El feedback 90°, en el que el jefe y el evaluado realizan el proceso de evaluación.

El feedback 180°, el jefe y los pares se encargan de hacer la evaluación.

El feedback 270°, donde son los compañeros, personas colaboradoras jefes y autoevaluación los que se encargan de hacer la evaluación.

El feedback 360°, los compañeros, personas colaboradoras, jefes y autoevaluación, los clientes los que se encargan de la evaluación.

Objetivos de la Evaluación de Desempeño



Fuente: Davis, K. Newstrom, J. (2001)

Figura 9. Objetivos de la Evaluación de Desempeño

7.1.5. Identificar los talentos dentro de la organización

En base a los resultados de las evaluaciones de desempeño, el siguiente paso es el diseño del **Plan de Línea de Carrera** lo cual permitirá identificar y conocer cada uno de los talentos con que cuenta la organización.

Una vez ya identificado a los talentos clave debemos darle las herramientas necesarias para alcanzar su máximo potencial pero sin olvidar a los demás colaboradores que se encuentran en las demás categorías ya que son justamente los que requieren más motivación y preparación para que en el futuro sean talentos clave de la organización. Este es un enfoque proactivo para retener al talento humano que permitirá a la empresa ser exitosa.

Beneficios del Plan de Línea de Carrera

En el momento que la empresa entiende la importancia de implementar y elaborar un Plan de Línea de Carrera esto puede traer muchos beneficios para la empresa y colaboradores. Según Ventura (2012) detalla los siguientes beneficios:

Permite a la empresa desarrollar una fuerza laboral con grandes posibilidades de ascenso.

Reduce la tasa de rotación de personal.

Brinda a los colaboradores oportunidades de ascenso, preparación o especialización para desarrollar en puestos futuros, aumentará la satisfacción y motivación de los mismos.

Contribuye en el progreso de los empleados en la organización además de elevar su auto concepto, favoreciendo con ello a mejorar la productividad y la calidad de trabajo.

El poseer un plan de línea de carrera bien definido como parte de la gestión de Recursos Humanos facilita ser más competitivos con las demás empresas.

Guía del proceso para el Plan de Línea de Carrera:

Contar con un record laboral sin llamadas de atención.

Se considerará un promedio de 90 puntos o más en la evaluación de desempeño.

Se considerará un promedio de 70 puntos o más en la evaluación de competencias de acuerdo al puesto de trabajo.

Identificar los puntos críticos por el jefe de área.

Seleccionar el talento humano con base a las competencias detectadas en los candidatos propuestos por el jefe de área.

Confirmar que los candidatos cumplan con el perfil requerido para el puesto inmediato superior por recursos humanos.

Asistir a las capacitaciones necesarias para desempeñarse adecuadamente en el puesto objetivo.

Presentarse a entrevista a recursos humanos para verificar las competencias y los niveles requeridos para el puesto al que le corresponde ascender.

Diagrama de flujo de un plan de Línea de Carrera

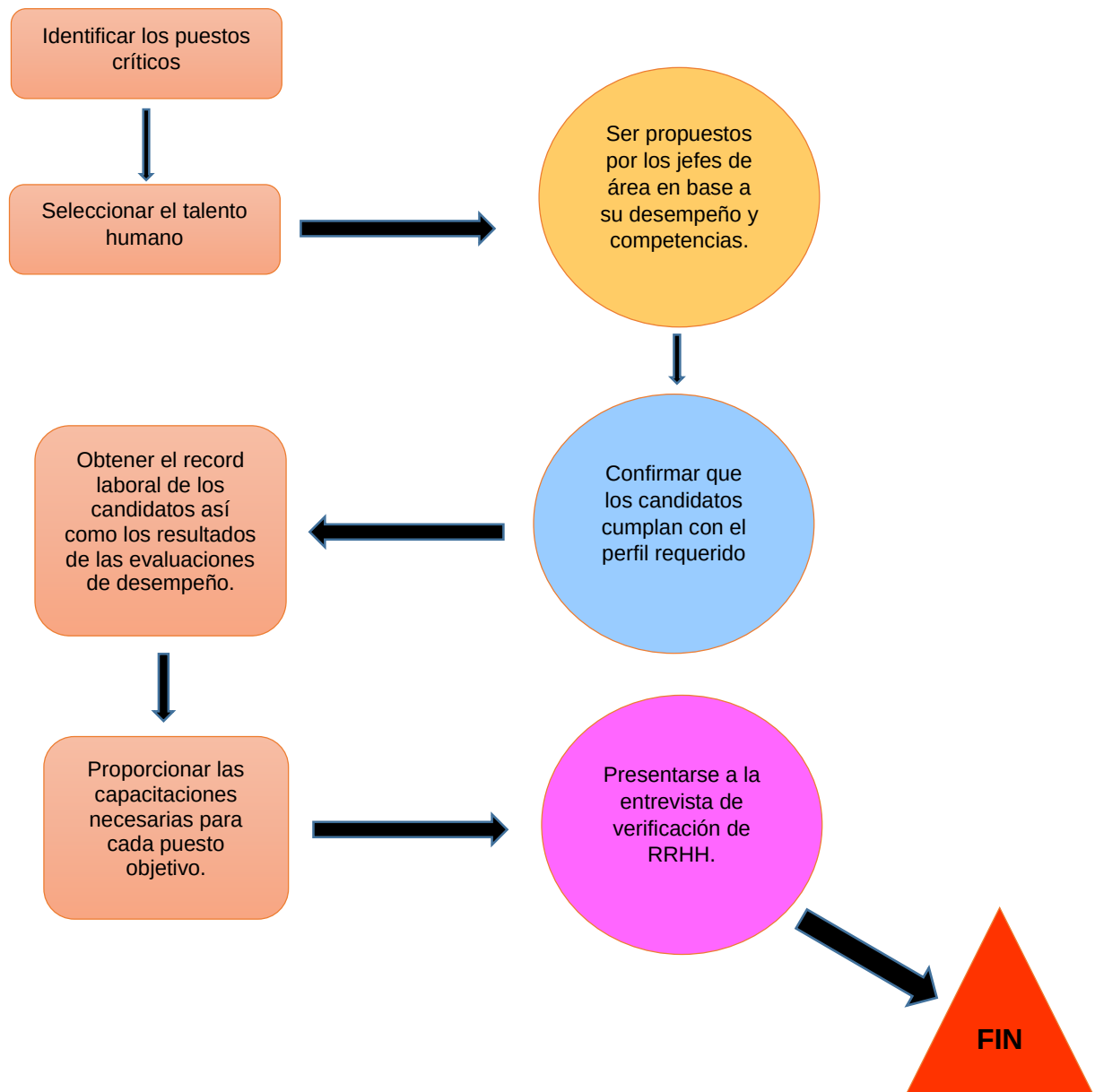


Figura 10. Diagrama de flujo de un plan de línea de carrera

7.1.6 Identificar las capacitaciones a cubrir en base a las competencias que se deben desarrollar e implementar un plan de acción

El siguiente paso consiste en definir y priorizar las capacitaciones y/o entrenamientos que necesiten los colaboradores para lograr dominar las competencias y conocimientos que requieran para que sigan avanzando en el camino a desarrollar con éxito una carrera profesional dentro de la organización. Con el plan de línea de carrera no buscamos solamente el potencializar las habilidades actuales sino evaluar en qué otras áreas puede

existir un descubrimiento de nuevas competencias y así maximizar el rendimiento del capital humano.

Cuando ya se tenga definido las necesidades de capacitación, se proceda al diseño de un plan de acción bien definido, con objetivos y metas claras así como tiempos establecidos que deberán ser respetados. Una manera de realizarlo es a través de una tabla que incluya objetivos en tiempos determinados.

Tabla N° 10

Programa de Capacitaciones durante el año 2018

NOMBRE DE LAS CAPACITACIONES Y/O CURSOS	MES
Inducción	A necesidad
Capacitación Motivacional	Enero, Mayo y Setiembre
Liderazgo	Febrero, Junio y Octubre
Prevención de riesgos y accidentes	Enero a Diciembre
Seguridad y trabajo	Abril
Primeros Auxilios	Mayo
Simulacros	Abril, Mayo, Octubre y Noviembre
Orden y limpieza en el puesto de trabajo	Enero a Diciembre
Coaching de Inteligencia Emocional	Enero a Diciembre
Manejo de desechos	Setiembre
Manejo de extintores	Marzo
Mejoramiento del Clima Laboral	Mayo
Administración y organización	Febrero, Junio y Octubre

Fuente: Elaboración propia

7.1.7 Lanzar el plan y comunicarlo a los colaboradores

El momento de poner en marcha el plan ha llegado, asegurar de recibir retroalimentación de los empleados continuamente acerca de cómo ha resultado para ellos el programa de capacitaciones y el proceso en general para que de esta manera se pueda ir perfeccionando el programa con mayores posibilidades de éxito y crecimiento.

De igual manera es de suma importancia que cada uno de los colaboradores que participarán estén enterados de todo lo que se incluye, que conozcan sus resultados de la evaluación y las competencias que van a desarrollar para alcanzar el puesto al que desean llegar en la empresa.

7.1.8 Dar seguimiento y monitoreo

El programa estará sustentado por un proceso de control sobre el cumplimiento del plan de acción y monitorear las desviaciones que pudieran existir, de igual manera es importante validar que los resultados se estén generando de acuerdo a lo esperado. Para llevar a cabo este seguimiento es importante la constante comunicación con el empleado para conocer sus avances, dudas y expectativas y con esto poder realizar una evaluación integral del plan.

Por último, es importante recalcar la importancia de establecer nuevas prioridades en cada revisión y en caso de ser necesario diseñar nuevos planes de acción con el fin de que el proceso esté en continua mejora.

7.2. Programas de acción

Según los estudios y resultados de la investigación hemos visto necesario realizar un cronograma de capacitaciones con el fin de lograr mejores resultados de los colaboradores en general.

La capacitación del personal es importante dentro de las empresas ya que es el factor principal dentro del desempeño de los trabajadores, dentro de las empresas hay poca contribución y respuesta positiva ante a las necesidades de la empresa.

Para Chiavenato (2011:322) “La capacitación del personal es el proceso del corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”.

Para Werther y Davis (2008:148), “la capacitación del personal auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades”.

A continuación realizamos un cronograma de capacitaciones

Tabla N° 11

Cronograma de Capacitaciones de la Empresa AINSCON S.A.C

NOMBRE DEL CURSO	INSTRUCTOR	DIRIGIDO A	PERIODOICIDAD	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Inducción			A necesidad												
Capacitación Motivacional	Karen Macedo	A todo el personal	Anual												
Liderazgo	Karen Macedo	A todo el personal	Anual												
Prevención de riesgos y accidentes	Carlos Zulca	A todo el personal	Anual												
Seguridad y trabajo	Carlos Zulca	A todo el personal	Anual												
Primeros Auxilios	Carlos Zulca	A todo el personal	Anual												
Simulacros	Carlos Zulca	A todo el personal	Anual												
Orden y limpieza en el puesto de trabajo	Carlos Zulca	Al personal operativo	Anual												
Coaching de Inteligencia Emocional	Karen Macedo	A todo el personal	Anual												
Manejo de desechos	Carlos Zulca	Al personal operativo	Anual												
Manejo de extintores	Carlos Zulca	A todo el personal	Anual												
Mejoramiento del Clima Laboral	Karen Macedo	A todo el personal	Anual												
Administración y organización	Karen Macedo	Personal administrativo	Anual												

Fuente: Elaboración propia

7.3. Presupuesto de mejora para la implementación del plan de acción.

Tabla N° 12

Presupuesto de Capacitaciones

COSTO DE CAPACITACIÓN				
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL MENSUAL	COSTO TOTAL ANUAL
Pago al Capacitador	1	450.00	450.00	5400.00
Plumones de colores	5	2.50	12.50	150.00
Refrigerios	62	3.50	217.00	2604.00
Separatas anilladas	60	3.50	210.00	2520.00
Lapiceros	60	0.40	24.00	288.00
Papel bond A4	3	10.50	31.50	378.00
Certificados	60	2.00	120.00	1440.00
Total costo de capacitación		472.40	1065.00	12780.00

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla N° 12, podemos ver el costo de las capacitaciones lo cual podría variar según las capacitaciones que se realicen en el mes.

Tabla N° 13

Presupuesto de profesionales a requerir para el área de RRHH

COSTO DE PERSONAL A REQUERIR		
PROFESIONALES A REQUERIR	SUELDO MENSUAL	SUELDO ANUAL
Analista de RRHH	1500.00	18000.00
Psicólogo para reclutamiento y selección	1800.00	21600.00
Total costo de personal a requerir	3300.00	39600.00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 14

Costo de rotación de personal por puesto laboral

DESCRIPCIÓN	SUELDO POR COLABORADOR	ROTACIÓN AL MES	SUELDO ANUAL
Gerente	4000.00	0	0.00
Jefe de área	1800.00	0	0.00
Operarios	1150.00	12	13800.00
Total costo de RP por cargo			13800.00

Fuente: AINSCON SAC

Tabla N° 15

Costo de rotación de personal en Uniformes

DESCRIPCIÓN	COSTO POR COLABORADOR	ENTREGA POR AÑO	ROTACIÓN AL MES	COSTO POR AÑO
Camisaco manga corta	32.00	1	12	384.00
Camisaco manga larga	35.00	1	12	420.00
Polo manga corta	30.00	2	12	360.00
Polo manga larga	36.00	2	12	432.00
Gorro	16.00	2	12	192.00
Mascarilla de boca	30.00	6	12	360.00
Audífonos	24.00	6	12	288.00
Zapatos	60.00	1	12	720.00
Pantalón	90.00	2	12	1080.00
Fotocheck	15.00	1	12	180.00
Total uniforme				4416.00

Fuente: AINSCON SAC

Tabla N° 16

Total costo en rotación de personal

DESCRIPCIÓN	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Costo de uniformes	368.00	4416.00
Costo de R.P por puesto laboral	1150.00	13800.00
Total costo de rotación de personal	1518.00	18216.00

Fuente: AINSCON SAC

En la tabla N° 16, se puede observar el costo total por rotación de personal, uniformes, rotación de puestos laborales que afecta a la empresa.

Tabla N° 17

Total inversión en capacitación y personal a requerir

DESCRIPCIÓN	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Costo de capacitación	1065.00	12780.00
Costo de personal a requerir	3300.00	39600.00
Total Inversión	4365.00	52380.00

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 17, podemos ver cuánto le costará a la empresa realizar las capacitaciones y cuanto le costará en requerir al personal nuevo.

Información económica de la empresa AINSCON SAC

Tabla N° 18

Ventas realizadas en la Empresa AINSCON S.A.C

Años	2014	2015	2016	2017
Clientes Corporativos	840,000	764,400	649,740	487,305
Clientes Independientes	210,000	191,100	162,435	121,826
Total Ingresos	1,050,000	955,500	812,175	609,131

Fuente: AINSCON S.AC.

En la tabla N° 18, Se aprecia las ventas realizadas por la empresa AINSCON SAC, para lo cual al momento de hacer nuestro análisis hemos cogido los 3 últimos años, siendo notoria la caída de los ingresos, lo cual está relacionado directamente con la caída de la producción, por los síntomas de los problemas analizados en el capítulo 2 (Tardanzas, Ausencias, Licencias sin Goce, Disminución de la Productividad, etc).

Tabla N° 19

Proyección de Ventas

Años	Monto Total en Soles	Rentabilidad Bruto en Soles	Rentabilidad Bruto en Porcentaje
2017	609,131		
2018	663,953	54,822	9%
2019	763,546	99,593	15%
2020	954,433	190,887	25%
2021	1,240,762	286,329	30%
2022	1,675,029	434,267	35%

Fuente: Elaboración Propia

La tabla N° 19, refleja la rentabilidad bruta de nuestra propuesta es decir, sin descontar el costo de implementación. Asimismo, los porcentajes tomados para los 3 primeros años (9%, 15% y 25%) son los que la empresa perdió por falta de implementación del plan, por lo que trabajamos y ajustamos el plan con el fin de lograr la recuperación y consolidación del mismo.

Tabla N° 20

Rentabilidad de nuestra propuesta

Años	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos con Nuestra Propuesta	663,953	763,546	954,433	1,240,762	1,675,029
Egresos por la Implementación de Nuestra Propuesta	12,780	13,036	13,687	15,056	16,863
Rentabilidad	651,173	750,510	940,746	1,225,706	1,658,166

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 20, calculamos la rentabilidad por cada año, descontando el costo de la implementación de la propuesta.

7.4. Control

Para un mejor control tenemos a continuación un cronograma donde se indica cada una de las actividades a realizar. El encargado de llevar el control de las actividades será el personal autorizado por la Gerencia según sea el caso.

Tabla N° 21

Cronograma de Actividades

Descripción	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Capacitaciones a los colaboradores	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Evaluación de desempeño por competencias y habilidades						X						X
Selección del personal requerido	X						X					
Lanzar el Plan de Línea de Carrera								X				
Control de las ventas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Cronograma de visitas a los clientes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Control de las actividades	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 22

Formato para un control en el área de ventas

Ítems a Evaluar	Si	No	Cantidad	Observaciones
Visita a los clientes de Lima				
Envío de correos electrónicos y/o realizaron llamadas telefónicas a clientes de provincias				
Reclamos de clientes en cuanto a la atención				
Reclamos de clientes en cuanto al servicio				
Se alcanzó el porcentaje de ventas propuesto				
Cuenta con apoyo de las diferentes áreas para el logro de las actividades				

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 8

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones que se llegó dentro de la investigación y también las recomendaciones que de acuerdo a los resultados podrían ser de ayuda para la empresa donde se realizó la investigación.

8.1 CONCLUSIONES

Se concluyó implementar el plan de acción enfocado a la Estrategia de Satisfacción y Promoción para elevar el Desempeño laboral de los colaboradores mediante la elaboración del MOF (Manual de Organización y Funciones) donde se tomaron en cuenta los siguientes pasos: Crear un organigrama con cada posición laboral requerida y definir sus roles, identificar las competencias que son requeridas para desempeñar los puestos de trabajo, llevar a cabo un proceso formal de evaluación de desempeño donde se identificará los talentos dentro de la organización y demás situaciones que se presente a futuro.

Se concluyó mediante los estudios y resultados de la investigación que el departamento de Administración así como también los colaboradores administrativos y operativos aceptan la implementación del Plan de Línea de Carrera ya que mediante el plan tendrán mejores oportunidades laborales, desarrollo personal y profesional lo cual llevará a la satisfacción y motivación del colaborar a mejorar considerablemente, se identificará los talentos dentro de la organización y las capacitaciones a cubrir en base a las competencias que se deben desarrollar, dar seguimiento y monitoreo.

8.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa AINSCON SAC, implementar el plan de acción enfocado a la estrategia de Satisfacción y Promoción para elevar el desempeño Laboral, de esta manera empezar con el proceso de promoción y desarrollo profesional para los colaboradores en general. Esto tiene como objetivo que la satisfacción y motivación de los colaboradores aumente considerablemente.

Se recomienda al departamento de Administración ,sobre todo al personal encargado de Recursos Humanos que haga un seguimiento al plan de acción propuesto, de esta forma los colaboradores puedan formarse y así puedan ocupar futuros puestos de trabajo en la empresa .Esto tiene el objetivo de promover y aplicar adecuadamente el plan de acción .

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Beltrán, E.A. & Palomino M. R. (2014). "Propuesta para Mejorar la Satisfacción Laboral en una Institución Educativa a partir del Clima Laboral".

http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1022/Enrique_Tesis_maestria_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Chiavenato. I. (2002). Gestión de Talento Humano.

Los procesos para recompensar a las personas constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos.

Chiavenato, I. (2004). Introducción a la teoría general de la administración (7° ed.). México: McGraw-Hill

Chiavenato (2011:322) "La capacitación del personal es el proceso del corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos".

<http://capacitaciondep.blogspot.pe/2017/06/capacitacion-del-personal-y->

Hernández, Z.M. (2016). "La Cultura Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral en el área de Cirugía del Hospital I NAYLAMP – Chiclayo".

<http://repositorio.uss.edu.pe/xmlui/handle/uss/2284>

Morales L.Y. & Luque, A.A. (2015). "La Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral de Personal del área de Logística en el Instituto Nacional Penitenciario de la Oficina Regional Sur Arequipa 2015".

Oscó, A.A. (2015). "Determinar la relación entre la responsabilidad social y la satisfacción laboral en una organización".

Sinek, S. (2009). "Start with Why. How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action". Desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

ANEXOS

Carta de Autorización de la Empresa AINSCON S.A.C



Carta N° 021-2017

Sr:

Carlos Villa Solís
Director del Programa CPEL
Universidad San Ignacio de Loyola (USIL)

Tengo el agrado de dirigirme a usted, para hacerle llegar la Carta de Autorización de la empresa **Ainscon sac**, para usar información de la empresa con fines exclusivamente académicos para la obtención del Título profesional a través del desarrollo del Proyecto Profesional presentado por la Bachiller **Lisvell Noemi Navarro Allende**, identificada con DNI N°40525174.

Sin otro particular, me despido.

Atentamente,

Gerente General

AINSCON S.A.C.
ACABADOS, INSTALACIONES Y CONTRATISTAS
VICENTE PISCO CHAVEZ
GERENTE GENERAL



GRUPO ESPROLIM

Calle Gustavo Ponz Musso N° 159 Urb. Jorge Chávez • Callao
Telf.: 628-4005 / 628-4004 Telefax.: 628-4003 Nextel: 511*832*7561
E-mail: ainscon@ainscon.com / www.ainscon.com

ENCUESTAS

VARIABLE INDEPENDIENTE: Satisfacción y Promoción

1. ¿Considera usted el Liderazgo con factor fundamental para un buen desempeño laboral?

Si ☐

No ☐

2. ¿Cree usted que se promueve el Liderazgo en su empresa?

Totalmente en Desacuerdo ☐

En Desacuerdo ☐

De Acuerdo ☐

Totalmente de acuerdo ☐

3. ¿Se siente usted satisfecho en su trabajo?

Si ☐

No ☐

A veces ☐

Siempre ☐

4. ¿Se realiza adecuadamente la aplicación de los valores dentro de la empresa?

Totalmente en Desacuerdo ☐

En Desacuerdo ☐

De Acuerdo ☐

Totalmente de acuerdo ☐

5. ¿Considera usted que la rotación de personal es alta en su empresa?

Si ☐

No ☐

Casi siempre ☐

Siempre ☐

6. ¿Cree usted que se obtiene buenos resultados al trabajar en equipo?

Si

☐

No

☐

Casi siempre

☐

Siempre

☐

7. ¿Existe un buen nivel de las relaciones laborales con sus superiores?

Totalmente en Desacuerdo

☐

En Desacuerdo

☐

De Acuerdo

☐

Totalmente de acuerdo

☐

8. ¿Se siente Identificado con la Empresa?

Si

☐

No

☐

A veces

☐

Nunca

☐

9. ¿CÓNOCE el significado de plan de línea de carrera?

Si

☐

No

☐

10. ¿Sabe usted si la empresa cuenta con un plan de línea de carrera para desarrollar y promover a sus colaboradores?

SI

☐

No

☐

11. ¿Qué beneficios cree usted que obtendrá la empresa al utilizar el plan de línea de carrera?

Mejorar la productividad de los colaboradores.

☐

Comprometidos e identificados con la empresa.

☐

Elevar la motivación de los colaboradores.

☐

Bajar el porcentaje de rotación de personal.

☐

VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL

12. ¿Considera usted que el cliente es la razón de ser de la empresa?

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| Totalmente en Desacuerdo | ☐ |
| En Desacuerdo | ☐ |
| De Acuerdo | ☐ |
| Totalmente de acuerdo | ☐ |

13. ¿Cree usted que sus habilidades y conocimientos son aplicados en su puesto de Trabajo?

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| Totalmente en Desacuerdo | ☐ |
| En Desacuerdo | ☐ |
| De Acuerdo | ☐ |
| Totalmente de acuerdo | ☐ |

14. ¿Se tiene consideración del desempeño del colaborador en la empresa que labora?

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| Totalmente en Desacuerdo | ☐ |
| En Desacuerdo | ☐ |
| De Acuerdo | ☐ |
| Totalmente de acuerdo | ☐ |

15. ¿Cree usted que existe confianza entre Compañeros de Trabajo?

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| Totalmente en Desacuerdo | ☐ |
| En Desacuerdo | ☐ |
| De Acuerdo | ☐ |
| Totalmente de acuerdo | ☐ |

16. ¿La empresa le brinda las capacitaciones adecuadas para su correcto desempeño?

- | | |
|----------------|--------------------------|
| Casi siempre | ☐ |
| Ocasionalmente | ☐ |
| Nunca | ☐ |

17. Las capacitaciones o cursos se realizan en:

- | | |
|-------------------------------|--------------------------|
| Horario laboral | ☐ |
| En el lugar de trabajo | ☐ |
| Fuera del lugar de trabajo | ☐ |
| Fuera de las horas de trabajo | ☐ |

18. ¿Se cumplen todos los compromisos laborales en la empresa?

- | | |
|------------|--------------------------|
| Si | ☐ |
| No | ☐ |
| Casi nunca | ☐ |
| Nunca | ☐ |

19. ¿Se otorga una realización periódica de incentivos?

- | | |
|------------|--------------------------|
| Si | ☐ |
| No | ☐ |
| Casi nunca | ☐ |
| Nunca | ☐ |

20. ¿Es acorde el salario que percibe con el trabajo que realiza?

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| Totalmente en Desacuerdo | ☐ |
| En Desacuerdo | ☐ |
| De Acuerdo | ☐ |
| Totalmente de acuerdo | ☐ |

21. ¿El jefe recurre a los colaboradores para la solución de problemas?

- | | |
|------------|--------------------------|
| Si | ☐ |
| NO | ☐ |
| Casi nunca | ☐ |
| Nunca | ☐ |

22. ¿Cuenta con las condiciones adecuadas en su trabajo?

Totalmente en Desacuerdo	☐
En Desacuerdo	☐
De Acuerdo	☐
Totalmente de acuerdo	☐

23. ¿Cuenta con ambientes agradables de trabajo?

Si	☐
No	☐
A veces	☐

24. ¿Se le brindan condiciones de trabajo seguros?

Si	☐
No	☐
A veces	☐
Siempre	☐