

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA



TESIS

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD
EN UNA EMPRESA CONSULTORA EN LIMA 2018**

**PRESENTADO POR LA BACHILLER
MARITHA ESPERANZA NIÑO PEÑA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

LIMA, PERÚ

2018

A Dios, a mis padres y a mi familia,
por su apoyo para lograr este propósito.

Agradecimientos

A mis profesores, mi sincero y eterno agradecimiento.

A mi asesor Américo Soto; por todo su apoyo y su inacabable
paciencia en la elaboración de la presente tesis.

Introducción

La Gestión del Talento Humano es una de las herramientas más importantes dentro de los recursos humanos que permite a una organización poder alcanzar los objetivos planteados en su visión y cumplir la misión de la mejor manera.

La presente investigación se da en una empresa consultora en Lima, donde la necesidad principal es lograr la adecuada Gestión del Talento Humano que permita mejorar los niveles de productividad de la organización y esta a su vez contribuir a mejorar la imagen de la organización y por ende aumentar el nivel de rentabilidad de la organización.

CAPÍTULO I. Se realizó un diagnóstico general del problema de la empresa, así como de los problemas específicos.

CAPÍTULO II. Se presentó el marco teórico y conceptual a través de diferentes autores que asientan las bases de la Gestión del Talento Humano y la Productividad.

CAPÍTULO III. Se plantearon las hipótesis de la investigación.

CAPÍTULO IV. Se desarrolló el marco metodológico que incluyó los siguientes datos, el método de la investigación, el diseño de la investigación, la población y muestra de la investigación, las variables de la investigación, la técnica e instrumento de recolección de datos utilizado, el procedimiento para la recolección de datos, y las técnicas de procesamiento de análisis de datos.

CAPÍTULO V. Se presentan los resultados obtenidos mediante el análisis y la discusión de los mismos.

CAPÍTULO VI. Se presentan las conclusiones y recomendaciones.

Índice

Introducción	iv
Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	xi
Lista de Gráficos	xii
Resumen	xvi
Abstract	xvii
CAPÍTULO I.....	1
1. PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	1
1.1 Formulación del problema.....	1
1.2 Objetivos: General y Específicos.....	5
1.3 Justificación e importancia del estudio	6
1.4 Alcance y limitaciones de la investigación	7
CAPÍTULO II	8
2. MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL	8
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	8
2.2 Bases teórico-científicas.....	15
2.3 Definición de términos básicos.....	35
CAPÍTULO III.....	77
3. HIPÓTESIS Y VARIABLES	77
3.1 Hipótesis general.....	77
3.2 Hipótesis específicas	77
3.3 Variables o Unidades de análisis	78
3.3.1 <i>Variable Independiente: Gestión del Talento Humano</i>	78
3.3.2 <i>Variable Dependiente: Productividad</i>	79
3.4 Matriz lógica de consistencia	79
CAPÍTULO IV	81
4. MÉTODO.....	81
4.1 Tipo y método de investigación.....	81
4.2 Diseño específico de investigación	81

4.3	Población, muestra o participantes	82
4.4	Instrumentos de recogida de datos.....	82
4.5	Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	83
4.6	Procedimiento para la ejecución del estudio	83
CAPÍTULO V		85
5.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	85
5.1	Datos cuantitativos.....	85
	127
5.2	Análisis de Resultados	142
5.3	Discusión de resultados.....	148
CAPÍTULO VI.....		152
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	152
6.1	Conclusiones.....	152
6.2	Recomendaciones	153
REFERENCIAS		154
APÉNDICE A.....		157
APÉNDICE B.....		161
APÉNDICE C.....		164

Lista de Tablas

Tabla 1. Objetivos de las organizaciones vs. Objetivos individuales

Tabla 2. Seis procesos básicos de la administración del talento humano

Tabla 3. Detalle de personas encuestadas

Tabla 4. Porcentaje de Genero de los consultores encuestados

Tabla 5. Porcentaje respecto al rango de edad de los consultores encuestados

Tabla 6. Porcentaje respecto al grado académico de los consultores encuestados

Tabla 7. Años de experiencia en la actividad de manera general

Tabla 8. Años de experiencia en la actividad de manera específica

Tabla 9. Considera que su perfil como consultor es competitivo en el mercado.

Tabla 10. Qué tan de acuerdo está en que ahora los perfiles solicitados sean tan específicos para los concursos públicos.

Tabla 11. Una buena relación entre los miembros de un equipo de trabajo contribuye en la adecuada ejecución de una consultoría.

Tabla 12. Debería tomarse en cuenta las personalidades de los consultores antes de formar los equipos de trabajo.

Tabla 13. Todo consultor debe manejar la presión que se da durante la ejecución de una consultoría, más si es el momento de entregar informes o productos al cliente.

Tabla 14. En una consultoría, la presión es solo cuando se deben entregar los informes o productos al cliente.

Tabla 15. Es importante que se capacite a los consultores en temas de contrataciones con el Estado para que interpreten correctamente los términos de referencia de los concursos a los que se postula.

Tabla 16. Es difícil comprender la finalidad de los términos de referencia para las contrataciones con el Estado.

Tabla 17. Cada consultor tiene la disposición para organizar su CV de acuerdo a los requerimientos de las contrataciones con el Estado.

Tabla 18. Es importante que los consultores tengan la disposición para poner en práctica lo aprendido en las capacitaciones.

Tabla 19. La comunicación entre los consultores y el responsable de la convocatoria para conformar los equipos de trabajo que se presentarán a los concursos es la correcta

Tabla 20. Además de los correos que se le envían también deberían de haber llamadas telefónicas para explicar mejor los requisitos

Tabla 21. Considera pertinente que los consultores reciban incentivos por consultorías ejecutadas adecuadamente, parámetros de presupuesto y tiempo.

Tabla 22. Debería ser una política de la empresa que se den incentivos a los consultores por consultorías ejecutadas adecuadamente, en los plazos señalados.

Tabla 23. Los consultores deberían recibir retribuciones por captación de nuevos clientes hacia la empresa.

Tabla 24. Además de las retribuciones por captación de clientes los consultores deberían participar de los equipos de trabajo de la consultoría obtenida.

Tabla 25. Considera pertinente recibir retribuciones por la calidad de los entregables.

Tabla 26. Se debe aplicar penalidades a los consultores por demoras en las entregas de informes.

Tabla 27. Las penalidades que se apliquen deberían aplicar para todo el equipo de consultores.

Tabla 28. Las observaciones en los informes en más de dos ocasiones deberían ser una causal de retiro del consultor del equipo de trabajo.

Tabla 29. El tiempo que se da para el levantamiento de las observaciones es el adecuado.

Tabla 30. Las sanciones que aplican los clientes deben ser asumidas por los consultores

Tabla 31. Las sanciones que se podrían aplicar por parte de los clientes deberían ser motivo de retiro del equipo de trabajo

Tabla 32. Considera que son adecuados los recursos que se les asigna para la ejecución de una consultoría.

Tabla 33. Los recursos sobrantes asignados para la ejecución de la consultoría deberían ser repartidos en proporción a la responsabilidad del equipo de trabajo.

Tabla 34. La puntualidad en la entrega de los informes o productos es responsabilidad de todo el equipo de trabajo.

Tabla 35. Considera necesario que se le recuerde al equipo de trabajo las fechas de entrega de los informes o productos.

Tabla 36. La satisfacción del cliente es la mejor manera de demostrar la eficiencia en la ejecución de una consultoría.

Tabla 37. Considera que todos los clientes quedan satisfechos con los servicios prestados por la consultora

Tabla 38. Los productos que brinda la empresa son de muy buena calidad.

Tabla 39. Las consultorías que ejecuta la empresa contribuyen al bienestar del país.

Tabla 40. Recomendaría a la empresa para la ejecución de otras consultorías.

Tabla 41. La empresa proyecta una buena imagen corporativa hacia sus clientes.

Tabla 42. La empresa tiene un lugar importante dentro de las principales empresas consultoras que operan en el país.

Tabla 43. El liderazgo en el sector de una empresa influye en su imagen corporativa.

Lista de Figuras

Figura 1. Habilidades del consultor

Figura 2. Proceso de reclutamiento de personal

Figura 3. Proceso de selección de personal

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Porcentaje de Genero de los consultores encuestados

Gráfico 2. Porcentaje respecto al rango de edad de los consultores encuestados

Gráfico 3. Porcentaje respecto al grado académico de los consultores encuestados

Gráfico 4. Años de experiencia en la actividad de manera general

Gráfico 5. Años de experiencia en la actividad de manera específica

Gráfico 6. Considera que su perfil como consultor es competitivo en el mercado.

Gráfico 7. Qué tan de acuerdo está en que ahora los perfiles solicitados sean tan específicos para los concursos públicos.

Gráfico 8. Una buena relación entre los miembros de un equipo de trabajo contribuye en la adecuada ejecución de una consultoría.

Gráfico 9. Debería tomarse en cuenta las personalidades de los consultores antes de formar los equipos de trabajo.

Gráfico 10. Todo consultor debe manejar la presión que se da durante la ejecución de una consultoría, más si es el momento de entregar informes o productos al cliente.

Gráfico 11. En una consultoría, la presión es solo cuando se deben entregar los informes o productos al cliente.

Gráfico 12. Es importante que se capacite a los consultores en temas de contrataciones con el Estado para que interpreten correctamente los términos de referencia de los concursos a los que se postula.

Gráfico 13. Es difícil comprender la finalidad de los términos de referencia para las contrataciones con el Estado.

Gráfico 14. Cada consultor tiene la disposición para organizar su CV de acuerdo a los requerimientos de las contrataciones con el Estado.

Gráfico 15. Es importante que los consultores tengan la disposición para poner en práctica lo aprendido en las capacitaciones.

Gráfico 16. La comunicación entre los consultores y el responsable de la convocatoria para conformar los equipos de trabajo que se presentarán a los concursos es la correcta

Gráfico 17. Además de los correos que se le envían también deberían de haber llamadas telefónicas para explicar mejor los requisitos

Gráfico 18. Considera pertinente que los consultores reciban incentivos por consultorías ejecutadas adecuadamente, parámetros de presupuesto y tiempo

Gráfico 19. Debería ser una política de la empresa que se den incentivos a los consultores por consultorías ejecutadas adecuadamente, en los plazos señalados.

Gráfico 20. Los consultores deberían recibir retribuciones por captación de nuevos clientes hacia la empresa.

Gráfico 21. Además de las retribuciones por captación de clientes los consultores deberían participar de los equipos de trabajo de la consultoría obtenida.

Gráfico 22. Considera pertinente recibir retribuciones por la calidad de los entregables.

Gráfico 23. Se debe aplicar penalidades a los consultores por demoras en las entregas de informes.

Gráfico 24. Las penalidades que se apliquen deberían aplicar para todo el equipo de consultores

Gráfico 25. Las observaciones en los informes en más de dos ocasiones deberían ser una causal de retiro del consultor del equipo de trabajo.

Gráfico 26. El tiempo que se da para el levantamiento de las observaciones es el adecuado.

Gráfico 27. Las sanciones que aplican los clientes deben ser asumidas por los consultores

Gráfico 28. Las sanciones que se podrían aplicar por parte de los clientes deberían ser motivo de retiro del equipo de trabajo

Gráfico 29. Considera que son adecuados los recursos que se les asigna para la ejecución de una consultoría.

Gráfico 30. Los recursos sobrantes asignados para la ejecución de la consultoría deberían ser repartidos en proporción a la responsabilidad del equipo de trabajo.

Gráfico 31. La puntualidad en la entrega de los informes o productos es responsabilidad de todo el equipo de trabajo.

Gráfico 32. Considera necesario que se le recuerde al equipo de trabajo las fechas de entrega de los informes o productos.

Gráfico 33. La satisfacción del cliente es la mejor manera de demostrar la eficiencia en la ejecución de una consultoría.

Gráfico 34. Considera que todos los clientes quedan satisfechos con los servicios prestados por la consultora

Gráfico 35. Los productos que brinda la empresa son de muy buena calidad.

Gráfico 36. Las consultorías que ejecuta la empresa contribuyen al bienestar del país.

Gráfico 37. Recomendaría a la empresa para la ejecución de otras consultorías.

Gráfico 38. La empresa proyecta una buena imagen corporativa hacia sus clientes.

Gráfico 39. La empresa tiene un lugar importante dentro de las principales empresas consultoras que operan en el país.

Gráfico 40. El liderazgo en el sector de una empresa influye en su imagen corporativa.

Resumen

La presente investigación fue hecha con el objetivo de demostrar como una eficiente Gestión del Talento Humano puede influir en los niveles de productividad de una organización, en este caso la organización investigada es una empresa de servicio de consultoría con más de 20 años en el sector.

Para la realización de la investigación se utilizó el método cuantitativo puesto que se aplicó una encuesta que fue elaborada específicamente para la organización investigada en la que se buscó obtener la relación de las variables propuestas.

Los principales resultados obtenidos fueron la necesidad de capacitación, seguimiento e incentivos que tienen los consultores del staff de la organización.

Se concluyó en que el nivel de comunicación que existe es una fortaleza para la organización, pero se podría mejorar para el bienestar de los consultores y de la organización investigada. Por lo que se sugiere que se mantenga este nivel pero que también se evalúe la implantación de una política de retribuciones e incentivos.

Se debe tener en cuenta que medir la productividad de una organización industrial no es lo mismo que medirla en una organización que presta servicios ya que las dimensiones muchas veces se pueden confundir y se caen en errores.

Palabras Claves: *Gestión del Talento, Productividad, Capacitación, Eficiencia, Eficacia.*

Abstract

The current research aimed at demonstrating how the effective management of the human talent could influence the productivity levels of an organization, in this case the researched organization is a company with more than 20 consulting service years in the industry.

Quantitative method was used for the investigation since a survey which was developed specifically for the researched organization which sought to obtain the ratio of the proposed variables was applied.

The main results were the need for training, monitoring and incentives that have consultants of the staff of the organization.

It was concluded that the level of communication that exists is a fortress for the Organization but it could be improved for the well-being of the consultants and the researched organization. So it is suggested to maintain this level, but that will also assess the implementation of a policy of rewards and incentives.

Keep in mind that measure the productivity of an industry organization is not the same that measure it in an organization that provides services since the dimensions often may be confused and fall into errors.

Key words: *Management Talent, Productivity, Training, Efficiency.*

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1 Formulación del problema

Según el Foro Económico Mundial en su publicación del año 2015 el Perú se encuentra en el puesto 61 de los 124 países que participan en todo el mundo y en el puesto 7 de 21 países en América Latina y el Caribe respecto al capital humano, este índice cuantifica la efectividad de los países en el desarrollo y utilización del capital humano. Para ello, se evalúa 46 indicadores entre ellos se encuentran el nivel de educación, cualificaciones y empleo de que disponen las personas en cinco grupos de edades distintos, a partir de menores de 15 años hasta más de 65 años. El objetivo es evaluar el resultado de las inversiones pasadas y presentes del capital humano y analizar cuál será la base del talento en un país en el futuro. Asimismo, el índice expone la brecha de inversión y la de utilización del capital humano; es decir, el costo de formar a una persona para integrarla a la actividad económica y lo que ella pueda redituara. Oliver Cann. (13 de mayo de 2015).

En las organizaciones, el recurso humano es un factor clave, que influirá en todos los niveles y tipos de decisión para el logro de los objetivos estratégicos. Dentro de los recursos humanos la Gestión del Talento Humano es una de las herramientas que se utiliza para poder ubicar al profesional que cumpla con el perfil establecido dentro del puesto de trabajo que se desea cubrir y a la vez poder desarrollar sus capacidades y competencias con el fin de lograr los objetivos de la organización y el desarrollo profesional del trabajador. Es necesario captar a los mejores profesionales que cuenten con los perfiles adecuados, como también conservar los que se tienen, del mismo modo la empresa debe adaptarse a los cambios con la globalización y el acceso a internet, contar con un área de Gestión del Talento que sea participativa donde se tome en

consideración la solicitud de los trabajadores en cuanto a capacitación o postulación a otros puestos de trabajo dentro de la organización, se debe de tomar en cuenta también la infraestructura de las oficinas que ayudaran a la motivación de los trabajadores en donde ellos deseen llegar a su estación de trabajo para empezar sus labores, no debemos de dejar de lado también la imagen de la empresa dentro del sector al cual pertenece pues esto captará también a los mejores perfiles.

Acercándonos a nuestra realidad, en el Perú existen muchas empresas consultoras que brindan servicios al sector público y privado mediante la participación en concursos públicos donde se deben de cumplir con las bases y términos de referencia que se dan para poder obtener la buena pro de estos y ejecutar los servicios. La empresa consultora a estudiar está ubicada en Lima, con más de 20 años de servicio en Perú; tiene como objeto social, brindar servicios de asesoría, consultoría, estudios e investigación en el campo social y económico a empresas, organismos del sector público, universidades, organismos no gubernamentales y similares.

Así mismo, se preocupa por brindar a sus clientes excelencia en los servicios que ofrece, ya que muchas veces depende del diagnóstico que se dé en los estudios e investigaciones realizadas para que la institución que contrata los servicios pueda continuar con la implementación del proyecto que se está desarrollando en una determinada comunidad como por ejemplo la continuidad del programa Cuna Mas que promueve el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social o el programa de apoyo a las escuelas de zonas rurales que promueve la organización United Way Perú. Estos son solo dos ejemplos dentro de los diferentes estudios e investigaciones que la empresa ha desarrollado en todos los años que tiene de actividad en el sector.

Durante el año 2017 la empresa a investigar tuvo una fuerte baja en sus ingresos debido a la crisis por la que pasó el país la cual afectó a muchos sectores uno de ellos el sector de servicios al cual la empresa pertenece, la empresa brinda servicios de consultoría a las instituciones del estado siendo esta una de sus principales fuentes de ingresos. Esta crisis generó que las instituciones del estado lanzaran muy pocas convocatorias a concursos públicos quedando como segunda opción la postulación a empresas privadas, pero estos concursos no son lanzados con mucha frecuencia y los que se adjudicaban no eran suficientes para cubrir todos los gastos que tiene la empresa.

Algunos de los consultores del staff al ver también esta situación se desvincularon de la empresa buscando su mejoría en otros trabajos a tiempo completo en diferentes instituciones ya que la crisis afectó a todos y ellos como todos tenían obligaciones que cumplir. Los pocos concursos públicos a los que la empresa se postulaba no eran adjudicados ya que no se cumplía con las bases completamente porque no se contaba con el personal consultor que cumpliera con los perfiles solicitados, los consultores no comprendían las indicaciones que se les daba respecto a los términos de referencia que debían de cumplir o no se podía postular porque no se lograba completar al equipo consultor que cumpla con todo lo solicitado por las instituciones convocantes. Ante esta situación y teniendo menos consultores en el staff ya que algunos se habían desvinculado de empresa, no se tomaron acciones para poder salir de esta situación, siempre se trataba de concursar con los mismos consultores o con los que quedaban en el staff de la empresa, esto definitivamente no funcionaba y hacía que la situación de la empresa empeore. Sin embargo, y a pesar de que la calidad de sus servicios reafirma su presencia en el mercado, se detectó que la empresa consultora no cuenta con una adecuada Gestión del Talento Humano que le permita realizar un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal o seleccionar

dentro de su staff de consultores al equipo completo que pueda participar de las distintas convocatorias o captar nuevos consultores que potencien los equipos de trabajo y poder adjudicarse las convocatorias a las que se postula. No se pensó en implantar una política de incentivos para que los consultores mismos pudieran captar nuevos clientes hacia la empresa o mejorar sus tiempos de entrega de informes o productos.

Ante esta irregular situación, se realiza el estudio, teniendo en cuenta criterios como el análisis del nivel de productividad en relación a la Gestión del Talento Humano actual, el proceso de reclutamiento y selección de personal correcto y la implantación de una política de incentivos permite mejorar la productividad, imagen y rentabilidad de la empresa.

¿Qué puede ocurrir si la empresa consultora no resuelve este inconveniente?

Si esta situación se mantiene a lo largo del presente año o de los próximos años y no se toman las medidas correctivas necesarias desde la Gerencia, no se podrá seguir participando en concursos públicos. Generando la demora en cubrir los gastos fijos de la empresa, lo que ocasionaría la reducción de personal administrativo de 5 a 2 personas, además de la pérdida de la buena imagen con la que goza la empresa, terminando con el quiebre y cierre definitivo de la misma. Por lo tanto, se persigue en este estudio demostrar que la mejora en la Gestión del Talento Humano influirá positivamente en los niveles de productividad de una empresa consultora en Lima, mejorando los sistemas de capacitación que permitirán a los consultores cumplir con los perfiles requeridos, mejorarán los niveles de comunicación con los consultores y se captarán nuevos consultores a la empresa.

El problema principal: es la falta de Gestión del Talento Humano el cual influye en los niveles de productividad de la empresa.

Problema secundario 1: falta de un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal consultor que permita conformar equipos de trabajo sólidos.

Problema secundario 2: no existe una comunicación eficaz entre el responsable de la conformación de los equipos de trabajo y los consultores del staff ya que estos no comprenden las instrucciones que se les da respecto a los términos de referencia que deben cumplir, sobre la asignación de los recursos, liderazgo e imagen corporativa.

Problema secundario 3: no existe en la empresa una política de incentivos que permita tener un mayor nivel de puntualidad en la entrega de informes o productos lo cual permitirá

1.2 Objetivos: General y Específicos

1.2.1 Objetivo General

La adecuada Gestión del Talento Humano influye positivamente en el nivel de productividad de una empresa consultora en Lima.

1.2.2 Objetivos Específicos

El correcto proceso de reclutamiento y selección de personal consultor permitirá cumplir con los perfiles profesionales solicitados por lo tanto se logran los niveles de productividad deseados.

La adecuada comunicación entre el responsable y los consultores permite cumplir con los términos de referencia, la asignación de recursos, liderazgo e imagen corporativa lo que logrará el aumento de los niveles de productividad.

La implantación de una política de incentivos permitirá mejorar los niveles de puntualidad en la entrega de informes o productos, captación de nuevos clientes y aumentar los niveles de productividad.

1.3 Justificación e importancia del estudio

La finalidad de esta investigación es analizar la relación entre la gestión del talento humano y la productividad dentro de una empresa consultora en Lima.

A través de este análisis podremos determinar el valor que le da la organización al talento humano, como mejora el desempeño laboral de los trabajadores y como se podrá alcanzar el nivel de productividad que la organización desea y estar entre las principales empresas consultoras del país. También se busca demostrar que la correcta gestión del talento humano además de alcanzar los objetivos estratégicos de la organización permite el desarrollo profesional y personal de los trabajadores que están dentro de ella y captar a nuevos perfiles laborales a través de capacitaciones, programas de motivación y otros aspectos que hoy en día son considerados por los postulantes al momento de buscar un nuevo puesto.

Esta investigación contribuye para que otras empresas consultoras que sufren de este mismo problema tengan en cuenta que mejorando la gestión del talento humano podrán hacerse más competitivas en el mercado. Si las empresas consultoras logran los objetivos de las Instituciones Públicas o privadas que las contratan, estas podrán ejecutar o desarrollar programas sociales para el bienestar del país.

En consecuencia, la correcta gestión del talento humano permite alcanzar los objetivos que tiene cada organización mediante el logro de los niveles de productividad deseados y a su vez contribuye con el desarrollo profesional y personal de los trabajadores.

1.4 Alcance y limitaciones de la investigación

La limitación que se tiene en la presente investigación es principalmente que los consultores no siguen las indicaciones que se les dan respecto al perfil que deben de cumplir para la presentación de sus documentos para los concursos públicos a los que postula la empresa, los consultores en muchas ocasiones no cumplen con lo solicitado en las bases o interpretan de manera equivocada los términos de referencia que se les envía, no proporcionan los documentos como son diplomas profesionales, experiencia específica solicitada o simplemente una constancia por algún servicio que hayan realizado la cual no solicitaron oportunamente y no pueden sustentar su experiencia laboral, es frecuente que algunos de los consultores del staff esperan la última hora para conseguir dicha información o estimen que es información poco importante para la presentación de las propuestas lo que hace que no se alcance la totalidad del puntaje necesario para que las propuestas sean evaluadas en el aspecto financiero.

Una segunda limitación fue al momento de buscar bibliografía para revisar sobre otras investigaciones nacionales que hayan estudiado las variables que se presentan en esta investigación, en la mayoría de las investigaciones revisadas en el caso de una de las variables que es productividad era estudiada desde el enfoque de las empresas industriales mas no para empresas de servicios, las recomendaciones y sugerencias que se daban en las investigaciones revisadas eran para empresas industriales lo cual no es recomendable aplicar para una empresa de servicios y menos para el tipo de empresa que se está investigando que es de servicios de

consultoría donde el staff de consultores maneja sus tiempos y no trabajan por producción, ellos trabajan por servicio prestado.

Finalmente, una última limitación fue la búsqueda de información de cómo medir la productividad en empresas de servicio, a pesar que se revisaron diferentes fuentes como tesis, artículos científicos y libros en estos no se habla claramente de cómo hacer la medición de la productividad en empresas de servicios. Se trató de adecuar la información que se encontró para hacer la medición de la productividad en empresas de servicios lo cual se desarrollará más adelante.

Sin embargo, estas limitaciones no han impedido conseguir los objetivos de la investigación.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL

2.1 Antecedentes de la Investigación

Para la elaboración de la presente investigación se han consultado con diferentes tesis y artículos científicos basados en las variables que se están estudiando a continuación citaremos algunas:

Antecedentes nacionales

Gianella, Renata (2017). Esta investigación a pesar de ser una investigación para el sector salud se toma en cuenta como antecedentes para la presente investigación porque además de tratar las variables de Gestión de Talento Humano y Productividad demuestra la relación directa que existe entre ambas variables, demuestra como cuando se mejora la primera variable esta influye en el aumento de la segunda reafirmando lo importante que es el Talento Humano para el

logro de los objetivos de las organizaciones, como seleccionando al personal adecuado y capacitándolo para los puestos que se desean cubrir estos también contribuirán al logro de los objetivos.

Armas, Asencio (2015). En su investigación nos muestra el nivel de asociación de las dimensiones de la Gestión del Talento Humano con las dimensiones de la Productividad de los trabajadores de la empresa como también los factores que influyen y mejoran la productividad de los trabajadores dentro de una empresa. Así como el modelo de la Gestión del Talento Humano por competencias, se considera esta investigación ya que desarrolla conceptos que también se tocan en la presente investigación para demostrar como la Gestión del Talento Humano incide en los niveles de productividad de una empresa consultora.

Inca, Kiember (2015). En esta investigación se estudian las variables Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral, se toma como referencia ya que las conclusiones presentadas refuerzan la hipótesis de que si se mejora la Gestión del Talento Humano en una organización mediante la selección del personal adecuado y capacitación del mismo se lograrán equipos de trabajo de calidad que permitirán obtener altos niveles de calidad tanto en los servicios prestados como en la imagen de la organización lo que traerá como consecuencia el aumento de los niveles de productividad en la organización que es lo que se busca.

Ferradas, Oscar y Morales, Juan (2014). En su investigación sobre el mejoramiento de la imagen corporativa de una cooperativa de ahorro en la ciudad de Trujillo nos dicen como el mejoramiento de la imagen corporativa en una organización es importante ya que influyen en su diferenciación y posicionamiento en el mercado, en esta investigación se desarrolló una estrategia para la marca ya que esta buscaba tener un lugar en la ciudad de Trujillo puesto que sus actividades las realizaba a las afueras de la ciudad. Definen el concepto de imagen

corporativa desde el punto de vista de tres autores concluyendo que es la idea que tiene un determinado público sobre la organización pero que en estos tiempos resulta difícil definir claramente puesto que todo lo que rodea a la organización tiene que ver con su imagen. Respecto a la propuesta de desarrollo de la marca se sugiera que tenga más presencia de la marca misma tanto dentro de la misma organización (uniforme de los trabajadores, letrero que la identifique afuera de la organización) como fuera de esta mejorando el logotipo, slogan y símbolo que la identifique.

Martell, Beбето y Sánchez, Alicia (2013). En su investigación sobre la implementación de un plan de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores operativos de una empresa de servicios nos hablan de que la correcta capacitación a los trabajadores no solo mejora el desempeño de ellos dentro de la empresa sino también aumenta su nivel de motivación y atención a los clientes y esto se verá reflejado en los ingresos de la empresa ya que cuando no se tenía pensado ni detectado este inconveniente en la empresa se veía que por una parte no todas las maquinas eran usadas por los trabajadores justamente por su desconocimiento de cómo usarlas y los clientes quedaban un poco insatisfechos por esto ya que al ser un gimnasio los clientes que acuden desean sacar el máximo provecho al pago que hacen con el uso de todas las máquinas para que ello puedan lograr los resultados que buscan al inscribirse en el gimnasio, por otra parte la investigación concluye en que ahora los clientes ven la gran diferencia del personal al estar capacitado ya que cuentan con mayor dominio de su trabajo, también sienten que ahora los trabajadores son más amables y cordiales con ellos por las capacitaciones que recibieron esto hace también que los trabajadores se sientan más identificados con la empresa ya que les está dando las herramientas para que ellos puedan realizar su trabajo de la mejor manera.

Antecedentes Internacionales

Balarezo, Byron (2014). En su investigación sobre comunicación organizacional interno y su incidencia en el desarrollo organizacional de una empresa de servicio tiene como objetivos diagnosticar el impacto que produce en la empresa la deficiente comunicación que existe, analizar cómo se podría mejorar el desarrollo organizacional basado en la mejora de la comunicación y proponer soluciones para la deficiente comunicación interna y el desarrollo organizacional. Se toma en cuenta esta investigación ya que nos da a conocer que las deficiencias que existen en una organización respecto a la comunicación interna influyen directamente en el desarrollo de la misma generando que los trabajadores no se sientan identificados con la empresa por lo tanto tampoco fortalecen sus relaciones interpersonales. Como se mencionó esta investigación nos brinda soluciones para mejorar justamente el tema de la deficiente comunicación interna en una empresa, como estrategia nos indica que se debe atribuir responsabilidades de quien debe ser la persona que sea la que comunique los objetivos que se desean cumplir, que los mensajes que se envíen al exterior deben estar precedidos por una comunicación interna para que todos estén en sintonía con lo que se va a comunicar también que sea simple para que todos la puedan comprender, por último se debe definir como se expresará el mensaje que instrumentos se usaran para que los receptores lo puedan comprender de manera correcta, se debe escoger a la persona que estará a cargo y que efecto deseamos causar con la expresión del mensaje.

Prieto, Pedro (2013). En su investigación nos da a conocer como la correcta Gestión del Talento sirve para atraer a nuevos candidatos a la organización, así como también nos muestra técnicas o estrategias para retener a los trabajadores con los que ya la organización cuenta, nos habla de la seguridad en el trabajo que va más allá de los beneficios de los trabajadores, se

refiere a la estabilidad laboral, a una línea de carrera, al clima organizacional y estas a su vez ayudará a la creación una ventaja competitiva de la organización hacia la competencia. Se considera esta investigación como un antecedente de estudio de una de las variables de la presente investigación, puesto que nos ayuda a reafirmar la hipótesis de que la mejora de la Gestión del Talento Humano contribuirá con el aumento de los niveles de productividad en una organización, pero también permitirá del crecimiento de los profesionales que la conforman.

Fuentes, Silvia (2012). La investigación presenta como variables la Satisfacción Laboral y Productividad este estudio fue realizado a una delegación de recursos humanos de un organismo judicial, se toma como antecedente ya que desarrolla una de las variables de la presente investigación que es la productividad y las dimensiones que la acompañan como son la comunicación eficaz, eficiencia y eficacia. La investigación de Fuentes propone una comunicación asertiva para contribuir con la satisfacción laboral de los trabajadores que termina en el aumento de los niveles de productividad en las organizaciones, cuando la comunicación no es la adecuada ocasiona problemas como son la desconfianza, que los trabajadores sientan que no son escuchados o que no tomen en cuenta sus ideas esto se puede mejorar mediante talleres de comunicación asertiva o dando a conocer a los empleados los beneficios e importancia de la comunicación asertiva.

Cervera, Fernando (2011). La investigación sobre percepción de la efectividad organizacional, nos habla de los conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad que varios autores consideran pero que a la vez al haber tantas definiciones no se llega a saber cuál de ellas es la que mejor define estos conceptos, por lo tanto, tampoco se llega a un consenso de cómo se debe medir en una organización. Realiza la investigación para ver la mejor manera de evaluar la efectividad organizacional dentro de una empresa de servicios de educación pública y privada

llegando a la conclusión de que este concepto ha sido estudiado durante más de 40 años y en muchas ocasiones ha sido confundido con la eficiencia dentro de la organización, sin embargo, la efectividad se trata de una evaluación social de la organización y no una evaluación interna o de ingeniería, la efectividad es percibida de diferentes maneras por cada participante de la organización por lo tanto medirla bajo un mismo indicador es difícil. Considera importante estudiar ya que permite entender el desempeño de las organizaciones y como cada participante de estas la percibe de diferentes formas, el desafío está en saber cómo satisfacer las necesidades de cada uno de ellos para obtener el compromiso de su parte. Cada organización debe desarrollar procesos por los cuales se hagan efectivas en su sector estableciendo estándares de desempeño organizacional para poder medirla de la manera correcta. Concluye en que se debe continuar estudiando este concepto dentro de la organización ya que cada organización es diferente y a más estudios que se realicen se podrá profundizar más respecto a este concepto.

Vallejo (1996). La investigación de Vallejo nos indica que el trabajo empieza desde la organización que se debe de tener para empezar la gestión de selección y reclutamiento de personal, estableciendo que es lo que realmente la empresa necesita, con la correcta descripción y análisis del puesto que se desea cubrir para así reclutar al profesional adecuado para el puesto y que servirá a la organización y al crecimiento de ambos. Es justamente esta la razón por la que se está realizando la presente investigación para lograr la gestión correcta de este proceso que en la actualidad no se hace y que se ve reflejado en la rentabilidad de la empresa.

Artículos Científicos

Se revisaron diferentes artículos científicos de los cuales se tomaron las siguientes fuentes que ayudaran con la mejor comprensión de la presente investigación.

Una de las fuentes revisadas fue: Memorias de la Décima Sexta Conferencia Iberoamericana de Sistemas, Cibernética e Informática (CISCI 2017), este artículo nos habla de cómo se mide la productividad en las empresas de servicio que es el sector al cual pertenece la empresa investigada y el impacto que tiene en la salud mental de los trabajadores, el artículo nos da a conocer diversas propuestas de cómo se mide el desempeño y productividad en las empresas de servicio, nos habla de la diferencia que hay entre los bienes y servicios puesto que en muchas investigaciones se habla de la medición de la productividad pero enfocada en empresas industriales y se comenten errores tratando de medir de la misma forma el desempeño en las empresas de servicios lo que ocasiona un malestar en los trabajadores, por otro lado nos da a conocer la tipología de los servicios de acuerdo al nivel de acercamiento que se tiene con los clientes en esta sección tomaremos en cuenta tres tipologías que son: Cliente como insumo del proceso, Cliente como instructor y Cliente como usuario las cuales desarrollaremos más adelante ya que están ligadas a la presente investigación. (Correa y Gutiérrez, 2017)

Otra de las fuentes revisadas fue el artículo Gestión Humana: Tendencias y Perspectivas, donde se revisa las diferentes teorías administrativas que con el correr de los años han explicado de diferentes formas el concepto de Administración o Gestión de Recursos Humanos así como la importancia que le da cada autor a la persona y como la Gestión del Talento Humano es usada en estos tiempos como una estrategia para el logro de los objetivos de cada organización y el desarrollo profesional y personal de los trabajadores. Existen dos tendencias que se viene tomando más en cuenta en estos últimos años que son la Gestión del conocimiento y gestión por competencias. Respecto a la perspectiva de la gestión humana esta tiene más posibilidades de que sea vista desde la persona como ser humano que debe desarrollar sus capacidades,

sentimientos y emociones que serán tomadas como un valor agregado para la organización logrando hacerlas diferentes del resto. (Saldarriaga, 2008)

2.2 Bases teórico-científicas

Para la realización de la presente investigación se revisaron varias fuentes como tesis, libros y artículos que permitió poder definir de la mejor manera cada una de las variables así como sus dimensiones, dentro de la revisión que se realizó se pudo ubicar un libro que si bien es cierto no es moderno nos habla de cómo llevar a cabo una consultoría sin tener mayores inconvenientes, cual es el concepto de consultor, las habilidades que debe tener y las fases que se deben de cumplir en la ejecución de una consultoría, se considera esta información ya que la investigación presentada es sobre una empresa consultora en la ciudad de Lima por lo que consideramos que la información que presentaremos a continuación servirá no solo para el bien de la propia organización investigada sino también para que otras empresas consultoras la usen como material de consulta.

Block (1999) define de la siguiente manera el concepto de consultor:

Concepto de consultor

Un consultor es una persona que está en condiciones de ejercer cierta influencia sobre un individuo, un grupo o una organización, pero sin poder directo para efectuar los cambios o llevar los programas a la práctica. Cada vez que se asesora a alguien que está en condiciones de elegir, se actúa como consultor. (p.18)

Sin duda este concepto define de manera correcta a los consultores que laboran dentro de la empresa investigada ya que son ellos los encargados de la realización de los informes que le

darán al cliente opciones para elegir como actuar respecto al proyecto que se evalúa o respecto al programa que se está ejecutando.

Los consultores deben de tener también según Block diferentes habilidades que les permitirán ejecutar las diferentes consultorías de manera correcta, así como tener buenas relaciones entre el mismo equipo que componen y lo más importante las relaciones que puedan tener con los clientes. Así como tampoco debemos dejar de lado las habilidades técnicas que deben tener para la realización de la consultoría.

Habilidades del consultor

- ✓ **Habilidades técnicas:** se refiere a la experiencia que tiene cada consultor para trabajar en los proyectos que le confían, todos hemos adquirido formación ya sea en la universidad o en nuestros trabajos, pero solo la experiencia que podamos adquirir después la cual es específica en algún tema podrá ser tomada para asesorar a otra persona, grupo u organización.
- ✓ **Habilidades interpersonales:** el consultor por estar siempre en contacto con los clientes y con los integrantes de su mismo equipo debe tener este tipo de habilidades para poder llevar una buena relación, deben saber traducir ideas a palabras, escuchar, brindar apoyo, de disentir razonablemente con el objetivo de mantener básicamente una buena relación con los demás. Estas habilidades junto a las habilidades técnicas son importantes para la ejecución de una consultoría eficiente.
- ✓ **Habilidades del consultor:** toda consultoría ya sea la más corta de un mes o la más larga de dos años debe de cumplir con todas fases en su desarrollo. Estas etapas o fases deben de ser cubiertas como se tiene programado de acuerdo a las necesidades del cliente, si no se logra cumplir con alguna de las etapas entonces quizás más adelante cuando continúe

la ejecución de la consultoría se tendrán problemas, es por ello que el consultor debe ser competente en el desarrollo de cada una de ellas. (p.22-23)

A continuación, se presenta una figura en la que se presentan las habilidades del consultor de manera integral.

Figura 1. Habilidades del consultor



Fuente: Adaptado Block (1999)

Block nos habla también de las fases de la consultoría misma desde el contrato hasta la terminación del mismo o en algunos casos si es necesario ampliarlo para obtener mejores resultados y lograr la plena satisfacción del cliente.

Las fases que propone Block son las siguientes:

✓ **Fase 1: acceso y contrato**

Relacionada directamente con el primer contacto con el cliente previo al inicio de la consultoría, como sabemos la empresa investigada se presenta a concursos públicos por lo que este contacto con la contraparte se da una vez se haya formalizado el contrato por el servicio de consultoría que se prestará. Esta primera reunión de coordinación con el equipo técnico por parte del cliente y el equipo consultor por parte del proveedor es donde se explorará el problema principal a resolver o la necesidad real del cliente para poder tomar las acciones necesarias las cuales deben estar dentro del cronograma de actividades que se presentó en la propuesta, se escucharán las expectativas que tiene el cliente respecto al trabajo que se realizará y se harán las coordinaciones necesarias para dar inicio al servicio.

✓ **Fase 2: reunión de datos y evaluación**

Esta fase se refiere a la reunión propia del equipo consultor que llevará a cabo el servicio de consultoría, en esta se deben definir las tareas a realizar, así como la asignación de las mismas a cada integrante del equipo, que responsabilidades tendrá cada uno, que métodos serán los usados para llevarlas a cabo, que datos son los necesarios para la elaboración de los productos que se deben entregar al cliente, el tiempo que tomará a cada tarea para ser realizada. Esta primera reunión de coordinación del equipo consultor es muy importante ya que en ella no solo se definirán las labores arriba mencionadas sino que también

servirá para integrar y conocer al equipo consultor por completo, porque pueden haber casos en que los consultores no hayan tenido la oportunidad de trabajar antes juntos y recién se conozcan es por ello que para esta primera reunión deben estar presentes todos los integrantes del equipo así como el personal administrativo de la empresa para que les de las pautas necesarias respecto a cómo se va a desarrollar la consultoría de manera administrativa.

✓ **Fase 3: información y decisión de actuar**

La obtención y análisis de la información requerida para la ejecución de la consultoría debe ser también un compromiso tanto del cliente como del proveedor del servicio, ya que en el caso que el cliente tenga que brindar información que el equipo consultor debe revisar previo al inicio de la consultoría este debe enviarla a tiempo para que no hayan retrasos, si el cliente se resiste a brindar los datos entonces el equipo consultor o el jefe del equipo consultor debe saber cómo manejar esta situación de la mejor manera para poder ejecutar la consultoría sin inconvenientes de este tipo. En esta fase también se debe planificar como se va a desarrollar la consultoría y que acciones se deben tomar por si ocurriese algún percance durante la ejecución.

✓ **Fase 4: puesta en práctica**

Esta fase es la ejecución de la consultoría en sí de acuerdo a la planificación y programación hecha en la fase anterior, esta fase requiere del compromiso del consultor en un nivel muy alto ya que es el dependiendo de la responsabilidad que tenga dentro del equipo el encargado de llevar a cabo cada una de las actividades que se han planificado con anterioridad. Durante esta etapa se tendrán también reuniones de coordinación e

información para dar a conocer al cliente los avances que se tienen en la consultoría y corregir errores que se puedan presentar durante la misma.

✓ **Fase 5: ampliación, reciclaje o terminación**

En esta última fase de la ejecución de la consultoría de ser el caso y el cliente no considero algún punto que desea se incluya pero este está fuera del presupuesto acordado se debe realizar una ampliación del contrato inicial para poder cubrir este adicional y cumplir con las necesidades del cliente, por otra parte si el cliente desea un servicio adicional que tiene que ver con el servicio que se prestó anteriormente, entonces este se recicla y se prevé un nuevo contrato tomando como punto de partida el contrato anterior. Por último, si se llegaron a cumplir todas las actividades previstas para la realización de la consultoría y el cliente se encuentra satisfecho esto puede significar una importante experiencia para el consultor como para la organización y se mantienen las puertas abiertas para futuros trabajos. (p.23-26)

Como hemos visto el autor nos brinda gran información respecto a lo que significa el termino consultor, así como a las habilidades que debe tener para poder desarrollarse dentro del equipo de trabajo al que pertenece y con el cliente mismo. Hemos revisado también las fases de la realización de una consultoría en las que se muestran las acciones que se deben hacer en cada una de ellas y como tiene gran importancia cada una de ellas en la ejecución de una consultoría para que esta llegue a buen término y ambas partes queden satisfechas por la experiencia obtenida.

A continuación, revisaremos los inicios y evolución de la selección de personal, como está ahora se ha convertido en Gestión del Talento Humano donde se toman en cuenta las competencias y la transferencia de las mismas hacia los profesionales, teniendo en cuenta que los

consultores ya cuentan con competencias propias que les da su profesión y son necesarias otro tipo de competencias que deben de desarrollar para poder desenvolverse de la mejor manera dentro de un equipo de trabajo.

Si tratamos de explicar los inicios del concepto de selección de personal nos tenemos que remontar al año 1780 con la Revolución industrial inglesa, es decir, cuando se creó la maquina a vapor es ahí donde se inicia el proceso de selección de personal para relacionar al hombre y el trabajo. Continuando con la explicación podemos saltar al año 1863 cuando el Psicólogo Inglés Charles Spearman realizó investigaciones relacionadas a la inteligencia identificando factores comunes y específicos en cuanto a las habilidades del hombre, lo que influyó para el desarrollo de la psicología y la creación de diferentes test psicológicos que en la actualidad todavía son tomados en cuenta para procesos de selección de personal.

Avanzando hacia el año 1870 podemos encontrar que la psicología se enriquece y es entonces donde se inicia el estudio de diferentes ítems como son el estudio de los sentidos, el comportamiento de la persona, el temperamento, así como la capacidad de la memoria de cada persona, se crean diferentes técnicas para poder medir estas singularidades usando test que manifiestan diferencias.

Seguidamente en el año 1903 con Frederick Taylor – Escuela clásica, aparece el termino selección de personal donde Taylor sugiera que exista la supervisión del trabajo, afirmando que la mejor manera es seleccionar a un trabajador para que realice sus labores, pero tomando en cuenta sus actitudes y también tomando en cuenta el método científico seguidamente se le debería de entrenar por lo tanto produciría más.

En 1918 con la llegada de la Primera y Segunda guerra mundial la exigencia de reclutar a gran cantidad de personas para que combatieran dio lugar al concepto de selección de personal.

Luego en 1925 hasta donde se habían puesto en práctica los diferentes test que habían colaborado para la actividad laboral y el mismo proceso de selección se inició el estudio de la inteligencia del ser humano, estudiándose las funciones motoras. Más adelante en el año 1950 se evidencia una inclinación por la actuación del ser humano hacia la orientación vocacional y selección. Siendo la computación, técnicas estadísticas y sus instrumentos las partes que se desarrollan para llevar a cabo un proceso de selección. Veinte años después en 1970 cuando los movimientos sociales y el análisis crítico de la psicología estaban en todo su esplendor es donde se muestran las leyes que exigirían la aprobación de las diferentes técnicas con la finalidad de garantizar que no hubiese inconvenientes en temas de discriminación.

A continuación, en el 2000 aparecen cambios en la gestión de los recursos humanos ante la exigencia de competitividad para que se produzca el mejor desempeño posible, donde el ser humano sea la razón de ser del proceso de selección. Aparecen nuevas expresiones como son el capital humano, el capital intelectual y potencial siendo estas expresiones sumamente importantes para que todas las organizaciones tengan dentro de ellas a profesionales capaces de confrontar los diferentes desafíos que se presentan en la actualidad profesional y en la misma sociedad. Finalmente, en el año 2014 nace el termino gestión por competencias donde se engloban íntegramente las áreas de la organización que tienen incidencia en el proceso de selección y se inicia el dialogo sobre certificación de competencias, capacitación por competencias, carpeta de competencias, validación de competencias y perfiles de competencia. García, M (2015)

La presente investigación está dirigida a una empresa consultora en la ciudad de Lima donde se estudian dos variables una de ellas la Gestión del Talento Humano dentro de esta podemos ubicar a la Gestión por competencias en este caso para profesionales ya que los

consultores tienen ya el conocimiento del saber hacer y lo que les hace falta es saber cómo aplicar eficientemente los recursos con los que cuentan para potenciar los equipos de trabajo en los que son incluidos así como transformar esto en el aumento de los niveles de productividad tanto de ellos mismos como profesionales así como aumentar la productividad de la organización a la que pertenece o presta servicios para cierto proyecto o consultoría.

Si definimos el término según G. P. Bunk (1994)

El concepto de “competencia” aparece en la actualidad en los ámbitos más diversos, entre ellos en el de la formación y perfeccionamiento profesionales. Sin embargo, no se utiliza de manera uniforme ni se aplica siempre con acierto. En alemán, el concepto de competencia (“Kompetenz”) procede del ámbito de la organización y se refiere a la regulación de las atribuciones de los órganos de la administración y de las empresas. (p. 8)

Para el caso de los servicios de consultoría son los clientes ya sean organizaciones públicas o privadas las que recurren a los profesionales que considere adecuados y estén capacitados para resolver o solucionar el problema que tienen. Esto no quiere decir que todos los profesionales que tengan el título que el cliente solicita tengan las competencias o sean especialistas en un tema en específico. Por lo que se tiene que tener en cuenta las competencias que nos da la profesión que se estudia y la competencia que tenemos realmente por las diferentes experiencias profesionales o por la capacitación que hemos recibido. En el ámbito de las consultorías se toman en cuenta las competencias reales de cada consultor que participa en cada proyecto.

Hablando de las características que tienen las competencias Tejada Fernández, J., & Navío Gámez, A. (2005) nos dicen lo siguiente:

Una primera nota característica en el concepto de competencia es que conforma todo un conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados, en el sentido que el individuo ha de saber hacer y saber estar para el ejercicio profesional. El dominio de estos saberes le hace capaz de actuar con eficacia en situaciones profesionales. (p.2)

Esta característica permite a cada profesional saber cómo reaccionar ante un problema que se presente en el desarrollo de la consultoría, poder llegar a ser capaz de actuar de manera correcta ante un inconveniente, esto es esencial ya que en el transcurso de la ejecución de las consultorías se pueden presentar diferentes problemas como dificultades en los trabajos de campo, dificultad para acceder a información que se debe revisar para la ejecución de la consultoría, problemas en el procesamiento de la información recogida o problemas en las entregas de alguno de los consultores del equipo de trabajo.

Si hablamos de los contenidos las competencias G. P. Bunk (1994) nos dice lo siguiente:

- Posee **competencias técnicas** aquel que domina como experto las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo, y los conocimientos y destrezas necesarios para ello.
- Posee **competencias metodológicas** aquel que sabe reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, que encuentran de forma independiente vías de solución y que transfiere adecuadamente las experiencias adquiridas a otros problemas de trabajo.
- Posee **competencia social** aquel que sabe colaborar con otras personas de forma comunicativa, y muestra un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.

- Posee **competencia participativa** aquel que sabe participar en la organización de su puesto de trabajo y también de su entorno de trabajo, es capaz de organizar y decidir, y está dispuesto a aceptar responsabilidades. (p. 10-11)

Para los servicios de consultoría la primera citada; competencia técnica es para todo el equipo consultor que ejecuta la consultoría ya que todo el equipo de trabajo que se presenta a los concursos debe de tener el perfil solicitado por el cliente, respecto a la competencia metodológica está más asociada a los especialistas en determinados temas en cada consultoría por ejemplo para el caso de consultorías que promueven el desarrollo de capacidades laborales en zonas rurales los especialistas en temas laborales serán los que sabrán resolver los problemas que se presenten en la ejecución de la consultoría, así como para el caso de problemas en trabajos de campo la coordinadora de campo sabrá cómo resolver los problemas que se presenten en el mismo y si se hablará de una consultoría en temas sociales y genero la psicóloga especialista en temas de genero sabrá afrontar y resolver los problemas que se presenten. Para la competencia social lo podríamos asociar al jefe del equipo de trabajo ya que es el quien debe comunicarse con todo el equipo de manera asertiva y hacerse entender de la mejor manera para el logro de la consultoría. Finalmente, para la competencia participativa también estaría alineada para el jefe del equipo de trabajo ya que tiene que tener una participación activa desde el lugar que ocupa dentro de la organización, debe saber organizar y tomar decisiones y asumir responsabilidades como tal.

Entrando a la transmisión de competencias G. P. Bunk (1994) propone:

Si-expresado brevemente- la competencia profesional incluye la capacitación para la acción profesional...desde el punto de vista antropológico el hombre es un ser incompleto que-para sobrevivir-debe transformar la naturaleza en medio de vida. Esta transformación

de la naturaleza en cultura, como medio de vida, se realiza mediante acciones. Las acciones son actos por los que el hombre transforma su medio ambiente... esta no debe ser siempre una formación específica y asilada, sino que puede y debe relacionarse con situaciones de trabajo... la transmisión de competencias profesionales y de acciones es un largo proceso de aprendizaje y de experiencia. (p.11-12)

Una característica de las organizaciones en la actualidad es el adaptarse al cambio esto da a cada organización un largo periodo de vida, innovar en productos y servicios, así como innovar en todas las áreas de la empresa apostando por la formación de los profesionales que la conforman G. P. Bunk (1994) refiere que el proceso de transmisión necesario para ellos comienza el primer día de la formación profesional y, en unos tiempos caracterizados por el cambio, no finaliza hasta llegar a la jubilación, es decir nunca dejar de capacitarse ya que es la manera de realizarse como profesional dentro de una organización y como persona con logros constantes.

2.2.1 Marco legal

En el marco de la presente investigación se han consultado fuentes como la Organización Internacional del Trabajo – OIT, la Constitución Política del Perú de 1993 y las Directivas del Registro Nacional de Proveedores – RNP para tener claras las normas y leyes que se tienen respecto a la incorporación de nuevos trabajadores a la empresa, como también que para algunos concursos se debe presentar documentos de los consultores que deben estar inscritos en el RNP y a su vez tomando en cuenta las tendencias que se tendrán en los próximos años.

GINEBRA (OIT Noticias) – La mayor fuente de nuevos empleos se encontrará en los servicios del sector privado, como servicios administrativos y los servicios a las empresas, así

como en el sector de bienes raíces, dice el último informe de la OIT sobre las Perspectivas sociales y del empleo en el mundo.

Estos sectores, así como otros relacionados, emplearán a más de una tercera parte de la fuerza de trabajo del mundo en los próximos cinco años. (Raymond Torres, Director del Departamento de Investigación de la OIT) indicó “El empleo en el sector de los servicios seguirá siendo el más dinámico en lo que se refiere a la creación de empleos en los próximos cinco años”. Como podemos ver la Organización Internacional del Trabajo – OIT nos da las pautas sobre el tipo de empleos que tendrán mayor demanda en los próximos años como son los servicios profesionales y consultores.

Por otro lado, en el entorno microeconómico de la organización podemos ver que en nuestra Constitución Política del Perú de 1993 se habla también del trabajo en los siguientes artículos:

En el **Artículo 22°** de nuestra carta magna se hace referencia que el trabajo es un deber y un derecho de cada persona que vive en nuestro país el cual nos dará acceso al crecimiento personal, así como también el bienestar de la comunidad y la realización personal de cada ser humano.

Por otra parte, en el **Artículo 23°** nos indica que el trabajo lícito está protegido por el estado en todas sus modalidades especialmente a las madres de familia, a los menores de edad y a las personas con alguna discapacidad.

En el caso de los servicios profesionales estos se encuentran bajo contrato de locación de servicios no teniendo relación laboral permanente si no por cada proyecto o consultoría realizada.

En cuanto al Registro Nacional de Proveedores (RNP, 2016) podemos decir que es una organización propia de la Administración Pública, cuyo principal objeto es mantener un registro actualizado de la información de todos los proveedores que tengan disposición para participar en los diferentes procesos de contrataciones que desarrolla el Estado Peruano.

En este registro deben inscribirse todas las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras que realicen sus actividades en el país y también las que no realicen sus actividades dentro del país, que tengan la disposición para participar en procedimientos de selección y/o contratar con el Estado para la provisión de bienes y/o servicios.

Las directivas que rigen este registro son las siguientes:

- RNP (2016) Directiva N° 016-2016-OSCE/CD - procedimiento para la inscripción, renovación de inscripción, aumento de capacidad máxima de contratación, ampliación de especialidad y categorías e inscripción de subcontratos de ejecutores y consultores de obra en el registro nacional de proveedores (RNP). En esta directiva se explican los diferentes procedimientos que se deben tener en cuenta por ejemplo para realizar la inscripción de los nuevos proveedores ante el registro nacional de proveedores, para este caso el RNP podrá hacer uso de la información que tenga a su alcance a través de los portales de la Sunat, Reniec, Sunarp y SBS, así como de la información que puedan proporcionar las páginas web de los colegios profesionales, para poder hacer la verificación de la información que las empresas hayan declarado en los formularios que deben llenar para la inscripción o renovación de inscripción, estos formularios deben estar debidamente firmados por el representante legal del proveedor. En el caso que se trate de Sociedades Anónimas (S.A), Sociedades Anónimas Abiertas (S.A.A.) y Cerradas (S.A.C.),

por ejemplo, cuando no se pueda hacer la verificación de distribución de las acciones o las fechas de ingreso de los accionistas, el RNP podrá solicitar que se presenten copias de los libros de matrícula de las acciones como también las hojas donde se puedan visualizar las legalizaciones realizadas por el notario en la apertura del libro. Para el caso de aumento de capacidad máxima de contratación, se tomarán en cuenta el capital social que la empresa haya inscrito previamente ante Registros Públicos, se podrá hacer también una evaluación de la parte contable de la empresa mediante el uso de ratios de medición de solvencia, ratios de endeudamiento, ratios de liquidez y también ratios de margen bruto, así mismo, se podrían solicitar la presentación de los estados financieros de la empresa a fin de garantizar que la empresa que postula podrá llevar a cabo las diferentes consultorías a las que se presentará y que cuenta con la solvencia económica suficiente para poder cumplir con todas las actividades que se requieren, estos documentos deben de contar con la firma de un contador público colegiado para asegurar su veracidad. Por ultimo respecto a la ampliación de especialidad y categorías esta se dará de acuerdo a la experiencia con la que cuenta el proveedor en el transcurso de los años que viene prestando servicios para el estado, respecto a las categorías estas también se darán de acuerdo a la experiencia acreditada la cual deberá estar vinculada a los montos referenciales de las consultorías a las que el proveedor postuló anteriormente.

- RNP (2016) Directiva N° 015-2016-OSCE/CD - procedimiento para la inscripción y renovación de inscripción de proveedores de bienes y servicios en el registro nacional de proveedores (RNP). La presente directiva explica claramente el procedimiento administrativo que se debe hacer para proceder a la inscripción en el RNP de un nuevo proveedor que desee contratar con el estado; en primer lugar, se debe realizar el pago de

una tasa que figura en el TUPA la cual se podrá hacer en los diferentes bancos autorizados que se encuentran indicados en la página web de la OSCE. Seguidamente transcurridos los dos días hábiles de haber realizado el pago el nuevo proveedor debe ingresar a su bandeja de mensajes para poder obtener su clave de RNP para lo cual deberá seguir las indicaciones que se dan en la página web de la OSCE. Transcurridos los dos días hábiles también se habilitan los formularios que deben ser llenados por el nuevo proveedor donde se debe consignar toda la información solicitada y estos deben ser enviados desde las 00:00 horas hasta las 16:30 horas para personas jurídicas y de lunes a viernes. El nuevo proveedor puede enviar la información consignada en los formularios hasta 30 días después de haber realizado el pago de la tasa correspondiente en el banco autorizado. Luego de haber realizado el envío de la información se realiza una verificación por parte de la OSCE que tiene una duración de dos días hábiles que deben ser contados a partir del siguiente día útil de la fecha en la que se envió el formulario electrónico, de ser el caso y el proveedor haya cumplido con todos los requisitos solicitados se procede a la aprobación automática de la solicitud de inscripción en el RNP del proveedor y se envía una notificación a la bandeja de mensajes del nuevo proveedor. También se pueden dar casos en que los formularios presentados por los nuevos proveedores son observados para lo cual se les informara mediante comunicación electrónica y el nuevo proveedor tiene contará con un plazo de dos días hábiles para presentar las subsanaciones correspondientes, luego el RNP toma dos días hábiles más para realizar la verificación de la subsanación y dará su veredicto final. Se dan casos en que los nuevos proveedores no presentan las subsanaciones dentro los plazos establecidos por el RNP o este ultimo los considera como

inconforme solo en estos casos el proveedor puede solicitar que se haga la devolución de la tasa que con anterioridad había pagado.

Finalmente, para el caso de las renovaciones de las inscripciones ante el RNP estas se deben realizar dentro de los sesenta días calendarios previos al vencimiento de la vigencia de las inscripciones, se debe realizar el pago de la tasa que le corresponde a la empresa ante los bancos autorizados y los montos que establece el TUPA, luego de dos días hábiles de haber realizado el pago se ingresa al portal de la OSCE siguiendo los procedimientos que ahí se indican para la obtención de la renovación de inscripción como proveedor ante la OSCE. Pudiendo hacer la impresión o visualización de la constancia como proveedor del estado.

- RNP (2016) Directiva N° 014-2016-OSCE/CD - disposiciones aplicables al procedimiento de actualización de información en el registro nacional de proveedores (RNP). En la presente directiva se explican los procedimientos que se deben realizar si el proveedor ha efectuado cambios o variaciones en información como: haber modificado el domicilio consignado, haber hecho cambio o modificación en el nombre de la persona jurídica, cambios en la razón social o denominación social, cuando se haya producido alguna variación dentro de la sociedad misma, si se ha producido cambio del representante legal de la empresa, así mismo, si se realizaron cambios en los nombres de los apoderados de la persona jurídica, si se cambiaron de socios, de accionistas, cambios de porcentajes en las participaciones de los socios, modificación o aumento del capital social de la empresa, nueva distribución de las acciones y aportes. La solicitud para actualizar estos cambios debe de hacerse dentro de los 10 primeros días hábiles del mes siguiente de haber hecho cualquiera de las variaciones arriba mencionadas. Cuando se presente la solicitud para

actualizar estos cambios esta debe realizarse mediante un formulario oficial y una declaración jurada donde se indique la veracidad de los documentos presentados y de la nueva información facilitada en este formulario oficial se consignarán todos los datos de la empresa así como los nuevos datos que se desean modificar, cabe precisar que el proveedor debe de contar con la inscripción vigente en el RNP y no presentar ninguna sanción vigente que haya impuesto el Tribunal. Se debe realizar el pago de la tasa que figura en el TUPA y esta tasa de ser el caso si el proveedor desee hacer varias modificaciones o actualizaciones el pago de la tasa será el mayor dentro de todas las actualizaciones que desee hacer siempre y cuando pueda cumplir con todos los requisitos que se le solicitan en el TUPA.

Este procedimiento realiza una evaluación previa de la información brindada y el plazo es de 30 días hábiles que son contabilizados a partir del día siguiente de la presentación de la solicitud para la actualización, transcurrido el plazo el proveedor recibirá una comunicación electrónica donde se dé aprobada u observada la solicitud de actualización de datos, si se tratase de la segunda opción y la solicitud quede observada el proveedor cuenta con 25 días hábiles como máximo luego de haber presentado la solicitud para presentar las subsanaciones indicadas, todas las comunicaciones que realice el RNP se harán mediante la bandeja de mensajes del proveedor en el portal de la OSCE al cual deberá acceder mediante su número de RUC y contraseña. Si no se realiza la actualización de la información consignada en el RNP este podrá sancionar al proveedor cancelando la vigencia de inscripción o renovación.

- RNP (2016) Directiva N° 013-2016-OSCE/CD - procedimiento de expedición de las constancias de no estar inhabilitado o suspendido para contratar con el estado, capacidad

libre de contratación e informativa de no estar inhabilitado o suspendido. En esta directiva se dan a conocer los procedimientos para la emisión de las constancias de no estar inhabilitado o suspendido para contratar con el estado, corresponde saber primero que estas constancias son emitidas por la OSCE y es ahí donde se acredita que el proveedor que está inscrito en el RNP no está impedido de poder contratar con el estado y no se encuentra en la relación de proveedores que cuentan con alguna sanción y pueden contratar libremente con el estado. Esta constancia debe ser solicitada por el proveedor siempre y cuando haya obtenido la buena pro de algún concurso público y la buena pro se encuentre en estado consentido es decir que no haya ninguna impugnación en el proceso. En caso que todos los requisitos se presenten completos la emisión de la constancia se dará en la misma fecha de presentada la solicitud, si el ganador de la buena pro fuera un consorcio, cada integrante del mismo debe de presentar la constancia de no estar inhabilitado para contratar con el estado junto con los demás documentos para la firma del contrato ante la institución convocante. El proveedor o proveedores ganadores de la buena pro deben ingresar al portal de la OSCE y descargar el formulario de solicitud de constancias el cual debe ser llenado conforme lo solicita la OSCE y debe contar con inscripción vigente ante en RNP. Para los casos de constancia de capacidad libre de contratación se trata de una constancia que emite la OSCE en la cual se corrobora el monto disponible de la capacidad máxima de contratación hasta por el cual puede contratar con el Estado un proveedor para el caso de proveedores de obras, de igual forma el proveedor debe ingresar al portal de la OSCE para descargar el formulario de solicitud de constancias, llenar todos los datos que se son solicitado, presentar todos los requisitos que ahí se indican, de igual manera si el concurso es ganado por un consorcio todos los

integrantes del mismo deben tramitar y presentar sus constancias de capacidad libre de contratación. Sobre la constancia informativa de no estar inhabilitado o suspendido para contratar con el Estado, esta puede ser solicitada por cualquier persona que esté interesada en saber el estado de un proveedor respecto a las sanciones vigentes de cualquier persona natural o jurídica. Finalmente, existe una relación de proveedores sancionados para contratar con el Estado, esta relación es de acceso público para las entidades, proveedores y público en general que desee informarse al respecto. En ella se podrán encontrar a los proveedores sancionados, a los proveedores suspendidos y hasta a proveedores que mantienen multas que no han sido canceladas.

- RNP (2016) Directiva N° 012-2016-OSCE/CD - procedimiento de declaración del récord de ejecución y consultoría de obras en el registro nacional de proveedores (RNP). Esta directiva nos habla sobre el procedimiento administrativo que debe seguir el proveedor de obras para exponer toda la información específica de los contratos suscritos con las entidades del Estado y a su vez exponer las correspondientes valorizaciones periódicas aprobadas por el supervisor o inspector hasta consumación de la obra. La declaración de record de ejecución de obras se debe realizar por el proveedor de obras dentro de los diez días hábiles del mes siguiente a la fecha de la firma de los contratos con entidades del Estado, de no realizarse al día once hábil el sistema del RNP automáticamente realizará la declaración sin obras, esta declaración la debe hacer los proveedores que se encuentren con RNP vigente o no. Para el caso de consultores de obras el procedimiento es el mismo y se debe de realizar dentro de los diez días hábiles del mes siguiente a la fecha de la firma de los contratos con entidades del Estado. Este procedimiento se puede hacer de manera gratuita mediante el portal web de la OSCE en la sección RNP. Así mismo, si fuera el caso

que el proveedor desee hacer alguna rectificación a la información consignada esta también se puede hacer de manera gratuita vía web. El ejecutor o consultor de obras deberá ingresar al portar de la OSCE en la sección RNP y seguidamente selecciona el enlace Operaciones en Línea con Clave RNP, luego ir a la opción tramites en línea donde deberán consignar su número de RUC así como su clave RNP, además debe escoger la opción record de obras donde tendrá acceso a la pantalla del módulo de declaración de récord de ejecución y consultoría de obras, donde podrá escoger si es ejecutor de obras o consultor de obras, si el proveedor se encuentra inscrito en ambos registros debe hacer la declaración por separado. Si el ejecutor o consultor de obras desea hacer este trámite de manera presencial este si tiene un costo por el cual se debe de pagar la tasa fijada en el TUPA de la OSCE.

En este sentido la empresa investigada se encuentra inscrita y con registro vigente en el Registro Nacional de Proveedores, en algunos casos cuando la empresa se presenta a concursos públicos estos en sus bases solicitan que el equipo de consultores esté inscrito también.

Particularmente la empresa investigada no cuenta con un reglamento interno que brinde las pautas a seguir para la gestión del talento humano, el proceso se realiza de acuerdo a las necesidades que se presenten en el momento que se publica alguna convocatoria para la cual la empresa tiene experiencia y podría participar, pero no se siguen reglamentos ni pautas.

2.3 Definición de términos básicos

La presente investigación toma en cuenta para la definición de términos básicos la variable independiente: Gestión del Talento Humano y la variable dependiente: Productividad. Revisaremos los siguientes términos:

2.3.1 Gestión del Talento Humano

Este término ha cambiado con el pasar de los años y antes era llamado Administración de Recursos Humanos citaremos el concepto antiguo y además ampliaremos como ahora se define la Gestión del Talento Humano:

Chiavenato (2009)

La Administración de Recursos Humanos (ARH) es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes. Para Chiavenato la Administración de Recursos Humanos es una suma de variables que en conjunto logra lo que la organización busca. (p. 7-8)

Aspectos fundamentales de la Gestión del Talento Humano

La ARH según Chiavenato (como citó Chiavenato, 2009) se basa en algunos aspectos fundamentales:

- ✓ **Las personas como seres humanos:** con diferentes personalidades entre sí, con diferentes experiencias personales; que tienen conocimientos, habilidades y competencias necesarias para llevar a cabo sus labores dentro de la organización, el individuo como el mismo y no como un recurso más de la organización.

- ✓ **Las personas como activadores de los recursos de la organización:** tomados como agentes de cambio con capacidad de transformar y preparar a la organización para los desafíos que se presentan en el mundo actual tan cambiante y competitivo.
- ✓ **Las personas como asociadas de la organización:** como socios de la organización brindando su esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. A cambio de mejoras en sus remuneraciones, reconocimientos, crecimiento profesional, satisfacción laboral. Como socios activos de la organización.
- ✓ **Las personas como talentos proveedores de competencias:** como fuentes de competencias importantes para la mejora de la organización, toda organización puede equiparse de tecnología y maquinarias para hacerle frente a la competencia, pero no es fácil que se dote de personal con las competencias que exige el mercado actual para hacerle frente a sus competidores este es un trabajo de largo plazo.
- ✓ **Las personas como el capital humano de la organización:** como un activo de la organización que aporta además de la experiencia adquirida individualmente, inteligencia para la empresa. (p.10-11)

Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

Cada día las organizaciones prestan mayor atención al hecho de que las personas son uno de los activos más importantes dentro de ellas mismas prestándoles más atención y orientándose hacia las personas ya que esto les permitirá alcanzar los objetivos de la organización y los individuales de cada miembro que forma parte de ella. Según el siguiente autor los objetivos de la Administración de Recursos Humanos son los siguientes:

Chiavenato (2009) nos indica que los objetivos de la ARH son múltiples; ésta debe, entre otras cosas, contribuir a la eficacia de la organización:

- ✓ **Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión:** conocer la razón de ser de la organización para así poner en práctica las acciones pertinentes para el logro de los objetivos y la misión de la organización.
- ✓ **Proporcionar competitividad a la organización:** tomar las fortalezas de cada colaborador en favor de la organización y de ellos mismos para generar mayor productividad con el fin de beneficiar a los clientes y los socios.
- ✓ **Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas:** objetivo muy importante para la organización preparar y capacitar a sus colaboradores para el logro de los objetivos sin dejar de lado el reconocimiento a sus logros ya sean en forma de incentivos dinerarios o reconocimientos ante sus compañeros, siempre se debe de dejar en claro la forma en cómo será medido el desempeño que ellos puedan lograr.
- ✓ **Aumentar la auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo:** en la actualidad se tiene en cuenta el cómo se sienten las personas dentro de la organización que en la necesidad de la misma organización ya que se ha demostrado que las personas que no están satisfechas son las que presentan más alto índice ausentismo en las organizaciones y producen bienes o servicios de una calidad que no es la adecuada.
- ✓ **Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo:** se refiere al estilo de administración que existe en la organización, la libertad que sienten dentro de ella y la autonomía que les brindan sus superiores en cuanto a la toma de decisiones.
- ✓ **Administrar e impulsar el cambio:** en estos tiempos de continuos cambios tanto sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos las organizaciones deben adaptarse a los mismos para que puedan garantizar la supervivencia, adicionalmente los

profesionales deben saber también cómo enfrentarse a estos cambios para poder contribuir al éxito de cada organización.

- ✓ **Mantener políticas éticas y comportamientos socialmente responsable:** la ARH debe ser abierta, transparente, justa, confiable y ética, no debe existir la discriminación, se deben respetar los derechos básicos de cada colaborador, así como la tarea de Responsabilidad Social debe ser tanto de la misma organización como de las personas que trabajan dentro de ella.
- ✓ **Construir la mejor empresa y el mejor equipo:** además de centrarse en la construcción de una organización sólida y fuerte la ARH debe centrarse en la cultura corporativa y el estilo de administración que en ella se desarrolla, no basta solo con cuidar de las personas también hay que voltear a mirar que la organización se convierta en una diferente y nueva con los cambios que se presentan en la actualidad. (p. 11-12-13)

Actualmente, el concepto de Administración de Recursos Humanos ha cambiado y ahora se maneja el concepto de Gestión del Talento Humano por lo que tomaremos el concepto del mismo autor para definirlo también:

Chiavenato, I., & Villamizar, G. (2002)

La Gestión del Talento Humano es la supervivencia de las empresas siempre y cuando sepan utilizar su patrimonio humano en aquello que tienen como más sofisticado e importante: su capital intelectual. La inversión del futuro deberá ser el capital intelectual porque éste representa el retorno mayor de la inversión. (p. 458)

Para Vallejo, Luz (2015)

La Gestión del Talento Humano requiere reclutar, seleccionar, orientar, recompensar,

desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas, además formar una base de datos confiable para la toma de decisiones, que la gente se sienta comprometida con la empresa y sentido de pertinencia, solo de esta forma se logrará la productividad, calidad y cumplimiento de los objetivos organizativos. (p.16)

Además de los objetivos arriba mencionados por Chiavenato para la Administración de Recursos Humanos el autor Vallejo (2015) nos habla de los objetivos de la Gestión del Talento Humano y describe a los mismo que indica Chiavenato, pero adicionando los siguientes tres que deben de contribuir a la eficacia de la organización:

- ✓ **Sinergia:** consiste en ir todos hacia un mismo objetivo ya sean objetivos de la misma organización o de cada miembro de ella, es decir ganar – ganar conocido también como cultura corporativa o estilo de administración.
- ✓ **Recompensar a los talentos:** es importante recompensar el cumplimiento de los objetivos de los trabajadores y recompensar su actuación dentro de la empresa.
- ✓ **Evaluar su desempeño:** la evaluación permite mejorar continuamente aspectos del capital humano y capital intelectual de las personas en la organización. (p. 20-21)

Vallejo nos dice también que la Gestión del Talento Humano se encuentra constantemente en la búsqueda de la integración de las personas en la empresa mediante la elevación de sus competencias, la comunicación entre los trabajadores y la organización misma con el fin de saber y ayudar a los trabajadores con sus necesidades y deseos respaldándolos para que se desarrollen de la forma en que ellos buscan y que a su vez, es la que el mundo de ahora exige cada vez a los profesionales que estén mejor capacitados pero que también se sientan desarrollados como personas independientemente de los logros que puedan obtener en las organizaciones de las que forman parte sino también de sus logros personales enriqueciendo su

personalidad y motivación esto constituye el capital más importante de la organización.

Sabemos ahora que la Gestión del Talento Humano no es solo para el beneficio la organización sino y aún más importante el desarrollo y beneficio de los trabajadores con el logro de los objetivos de cada uno, a continuación, citaremos los objetivos de cada una de las partes.

Tabla 1.

Objetivos de las organizaciones vs. Objetivos individuales

Objetivos de la organización	Objetivos individuales
Supervivencia	Mejor salario
Crecimiento sostenido	Mejor prestación
Rentabilidad	Estabilidad de empleo
Productividad	Seguridad en el trabajo
Calidad de los productos/servicios	Calidad de vida en el trabajo
Reducción de costos	Satisfacción en el trabajo
Participación en el mercado	Consideración y respeto
Nuevos mercados	Oportunidades de crecimiento
Nuevos clientes	Libertad de trabajo
Competitividad	Liderazgo laboral
Imagen en el mercado	Sentido de pertenecía

Fuente: Vallejo (2015)

Importancia de la Gestión del Talento Humano

En toda organización se tienen trabajadores que no están satisfechos con diferentes temas como las tareas que desempeñan o con el clima organizacional, estas son las principales preocupaciones de los encargados de las áreas como gerentes o jefes los cuales deben identificar estos problemas o insatisfacciones de los trabajadores y de tomar las medidas correctivas necesarias para poder solucionar a tiempo y que esto no genere un malestar mayor para los trabajadores los encargados deben ser personas calificadas que tomen acción y respondan de manera inmediata a estos conflictos que se puedan presentar en las organizaciones.

Los empleados son los activos más importantes dentro de la organización ya que sin ellos no se podrían realizar las diferentes tareas como el diseño y producción de bienes y servicios, controlar la calidad de los mismos, la distribución de productos, la asignación de los recursos financieros, establecer los objetivos y estrategias de la organización, podemos decir entonces que si la organización no cuenta con gente eficiente no podrá lograr sus objetivos es por ello que la función del Gerente de Talento Humano en influir en la relación organización - empleados.

(p.21)

Chiavenato (2009) nos habla de los seis procesos básicos de la Gestión del Talento Humano, los cuales deben de integrarse de la mejor manera para la obtención de los resultados finales que tendrán que ver tanto con el aspecto ético y social de la organización, la calidad de los productos o servicios que ofrezca la organización y la calidad y satisfacción de los trabajadores que laboran en ella, esto último es en lo que más se concentra la Gestión del Talento Humano en pensar más allá del logro de los objetivos de la organización si no también y principalmente en el logro de los objetivos de cada uno de sus trabajadores, que no se sientan satisfechos solo con el salario que perciben sino también con el clima laboral en el que realizan sus funciones, el desarrollo de sus capacidades y habilidades y con la importancia que le da la organización a cada uno de ellos, el trabajador de hoy en día se preocupa por el logro de sus objetivos como profesional pero principalmente como persona y si para ello tiene el apoyo de la organización para la que trabaja se sentirá lo suficientemente motivado para contribuir de la misma manera con el logro de los objetivos de la organización también :

Tabla 2.

Seis procesos básicos de la administración del talento humano

Procesos para integrar a las personas	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutar • Selección
Procesos para organizar a las personas	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de puestos • Análisis y descripción de puestos • Evaluación del puesto
Procesos para recompensar a las personas	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de merito • Recompensas y remuneración • Prestaciones • Incentivos y servicios sociales
Procesos para desarrollar a las personas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Aprendizaje o programas de cambio • Administración del conocimiento, programas de comunicación y desarrollo de carrera
Procesos para retener a las personas	<ul style="list-style-type: none"> • Higiene y seguridad • Remuneración del mercado • Relaciones con los empleados y sus organizaciones
Procesos para auditar a las personas	<ul style="list-style-type: none"> • Archivo de los trabajadores • Sistemas de información administrativa, verificar resultados

**Resultados finales deseables de la gestión del talento humano**

Prácticas éticas y socialmente responsables	Productos y servicios competitivos de calidad	Calidad de vida en el trabajo
---	---	-------------------------------

Fuente: Adaptado de Chiavenato (2009)

Importancia del desarrollo del Capital Humano

Los avances tecnológicos en el mundo en el que vivimos son ahora más rápidos, cada día vemos nuevos descubrimientos y nuevos inventos que ayudan a diferentes áreas de estudios como a organizaciones para lograr mejores y mayores resultados, estas mejoras y resultados

esperados no se podrían dar si las personas que están dentro de cada organización no son capacitadas en estos cambios constantes que se dan, sabemos que la tecnología y la información están ahora al alcance de toda organización por más pequeña que sea esta; por lo tanto, depende de cada una ser más competitiva en el mercado, ahora la diferencia no se da en que la organización tenga más personal si no que el personal con el que cuenten pueda adaptarse al cambio y esto solo podrá lograrse con capacitación y aprendizaje continuo de las personas que están dentro de ella esto ayudará con el logro de los objetivos tanto de la organización como de las personas que trabajan en ella.

2.3.2 Reclutamiento

Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M. (2005)

El reclutamiento es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización. Encontrar la forma adecuada de alentar cantidades competentes a solicitar empleo es muy importante cuando una empresa necesita contratar empleados y el internet puede ser una valiosa herramienta de reclutamiento. La velocidad y la amplia reserva de talentos que ofrece la Web hacen que el proceso de reclutamiento sea más eficiente y rentable tanto para el que contrata como para el solicitante. Iniciar el contacto con los candidatos potenciales por teléfono o por correo se está convirtiendo rápidamente en una técnica pasada de moda. Básicamente, el reclutamiento por medio de la Web amplía las opciones de empleo individuales y mejora el proceso de reclutamiento para las empresas. (p. 119)

Dobronich, V (2012)

El reclutamiento consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Las organizaciones tratan de atraer a los individuos y obtener información respecto de ellos para decidir sobre la posibilidad de admitirlos o no. (p.96)

Por otro lado, el autor Grados, J (2013) afirma sobre este concepto. “El reclutamiento es la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno” (p.209).

Tomaremos a este autor para extender la explicación del concepto de Reclutamiento mediante sus fuentes y métodos para realizarlo en una organización.

Fuentes de Reclutamiento

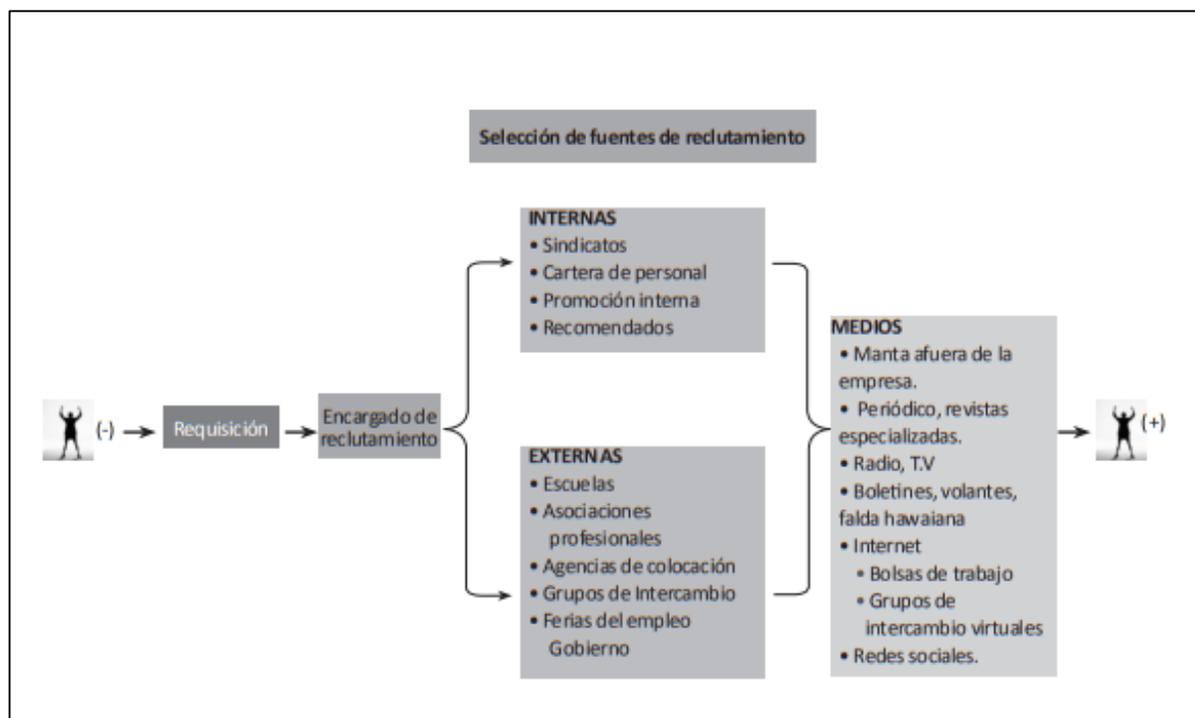


Figura 2. Proceso de reclutamiento de personal

Fuente: Grados, J (2013)

Fuentes internas: Son aquellas por las cuales no se necesita la búsqueda de nuevos candidatos fuera la organización, se trata de mirar dentro de ella misma para ubicar al personal adecuado para cubrir el puesto, entre las principales tenemos a las siguientes:

- ✓ **Sindicatos:** dependiendo del tamaño de la organización existen los sindicatos de trabajadores donde por reglamento interno de la empresa es el primer lugar donde se deben buscar a los candidatos para cubrir los puestos requeridos.
- ✓ **Archivo o cartera de personal:** este archivo deberá estar integrado por las solicitudes recibidas en convocatorias pasadas que no se utilizaron puesto que antes de recibirlas ya se habían cubierto los puestos, también pueden ser solicitudes que dejaron algunos trabajadores por su propia iniciativa sin necesidad de haberse realizado convocatoria alguna, también solicitudes que se recibieron en alguna feria laboral o evento especial de la empresa, solicitudes recibidas por la empresa de manera virtual quizás por la bolsa de trabajo que tenga la organización mediante su página web, es importante saber que muchas de estas solicitudes no siempre estarán actualizadas o pudiera darse el caso que los candidatos ya hayan ocupado un puesto en otras organizaciones.
- ✓ **Familiares y recomendados:** se refiere a cuando solo se les informa a los propios trabajadores que está vacante un puesto con el fin que ellos mismos puedan recomendar a algún candidato que cuente con el perfil requerido, esto se hace siempre y cuando las políticas y reglamentos de la empresa permitan que familiares trabajen en la misma organización.
- ✓ **Promoción o transferencia de personal:** esta fuente es cuando la persona encargada de realizar el reclutamiento analiza el historial del personal con el fin de poder ubicar dentro de la misma empresa a la persona que además de cumplir con el perfil buscado proyecta

también ser una persona responsable y con capacidad de desempeñarse de manera correcta en el puesto que se desea cubrir, en este tipo de fuente puede tomarse en cuenta también a estudiantes que han ingresado a la organización para realizar sus prácticas pre profesionales y que en el transcurso han adquirido los conocimientos necesarios y han demostrado capacidad para poder desempeñarse en el mismo.

Fuentes externas: son aquellas a las que la organización debe recurrir dependiendo de lo requerido respecto al aspecto profesional, educativo o técnico las cuales se encuentran fuera de la empresa, entre las principales tenemos a las siguientes:

- ✓ **Fuentes profesionales y educativas:** se refieren a las diferentes universidades, institutos, entre otras instituciones que imparten educación a las cuales se puede acudir con el fin de ubicar a las personas que cuenten con los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto. También algunas instituciones educativas cuentan con bolsas de trabajo por las que se puede acceder a sus estudiantes o egresados.
- ✓ **Asociaciones profesionales:** esto es cuando se requiere a personal para áreas específicas como por ejemplo en tecnología o científicos o personal capacitado en temas muy puntuales, se pueden recurrir a colegios profesionales como el colegio de ingenieros, colegio de economistas, colegio de abogados o los diferentes colegios profesionales que existen.
- ✓ **Bolsas de trabajo:** en estos tiempos donde las tecnologías están a la vanguardia de toda organización existen diferentes bolsas de trabajo a donde se puede recurrir para poder ubicar al personal adecuado, en las bolsas de trabajo se pueden además de ubicar al personal que se busca se pueden publicar los anuncios donde se solicita al personal

deseado, algunas instituciones también cuentan con esta modalidad como las universidades, institutos y colegios profesionales.

- ✓ **Agencias de colocación:** estas agencias no le cobran al candidato si no a la empresa a la que entra a trabajar, el cobro va desde un mes salario de la persona que ingresas hasta un porcentaje que puede ir desde el 10 al 30% esto es más para los casos de grandes ejecutivos, las principales empresas que tienen este sistema son Manpower y Adecco.
- ✓ **Outsourcing:** esta fuente de reclutamiento es la bien llamada subcontratación que esta tan de moda en estos tiempos, se trata de tener en la organización a personal que no está vinculado contractualmente con ella, sino más bien que es pagado por otra empresa y así se evitan cargos de una planilla muy grande, es más utilizado para puestos de alta tecnología que son a veces difíciles de conseguir así como para personal de un call center que no necesariamente está en la misma empresa como es el caso de algunos bancos o grandes empresas de distribución o comercialización de productos de consumo masivo, esta modalidad también considera a estudiantes que están en condiciones de realizar prácticas profesionales los cuales son personal con conocimientos frescos que no cuentan con vicios institucionales y con grandes aptitudes, esta opción tiene un alto nivel de seguridad en la cual no se tiene el compromiso de la planilla y se pueden obtener excelentes profesionales que más adelante convengan a los interés de la empresa.
- ✓ **La puerta de la calle:** esto sucede cuando candidatos se presentan en la organización sin haber sido convocados, se presentan de manera espontánea a dejar su currículum con el fin que en el momento que salga alguna convocatoria sean llamados para el proceso de selección. (p. 210-212-213-214)

Medios de Reclutamiento

- ✓ **Radio y televisión:** este medio es muy poco usado hoy en día ya que el costo de poder implementarlo es demasiado elevado, si son anuncios en televisión este varía de acuerdo al horario en que se deseen sean transmitidos y si es un anuncio por radio del mismo modo tiene un costo elevado, podría implementarse quizás cuando se requiere realizar una convocatoria en alguna provincia donde no lleguen los otros medios.
- ✓ **Grupos de intercambio:** está constituido por las personas encargadas del reclutamiento de personal de las diferentes empresas o las bolsas de trabajo que existen, lo que buscan es apoyar a la comunidad a conseguir el puesto que están buscando. Este medio es mucho más rápido para conseguir a la persona que se busca y el costo es cero, ahora con el uso más intenso de las redes sociales este medio se hace más fácil ubicar a grupos de intercambio o blogs de recursos humanos en internet.
- ✓ **Reclutamiento en línea:** el uso del internet para poder captar a los candidatos para cubrir el puesto, es una forma muy dinámica de compartir información y tener comunicaciones más fluidas, así como una fuente de reclutamiento de personal en casi cualquier parte del mundo.
- ✓ **Bolsas de trabajo virtuales:** son portales que han sido creados con el fin de apoyar a los usuarios y también a las organizaciones a cubrir las necesidades laborales, les brinda información tanto a las empresas como a los usuarios de las vacantes que hay disponibles en las diferentes empresas, así como a las empresas de los profesionales que cuentan con el perfil que se busca. Este medio reduce costos que se tienen en un proceso de selección tradicional ya que los datos tanto de usuarios como de las empresas se encuentran en las bases de datos, reduce el tiempo de búsqueda también además de estar a disposición de

ambas partes las 24 horas del día por los 365 días del año. Las organizaciones dan a conocer sus vacantes a usuarios de distintas partes del mundo por medio de sus portales de internet.

- ✓ **Redes sociales:** así como existen las redes sociales para el público en general, también existen las redes sociales para profesionales en las cuales cada profesional coloca la información sobre su formación académica, su experiencia laboral, su competencias y habilidades, así como los servicios que proporciona, a que se dedican y que resultados obtuvieron en otras empresas, esta información las pueden ver otros profesionales, revisar los perfiles y contactarlos si están interesados, el mejor ejemplo es LinkedIn.
- ✓ **Grupos de intercambio virtuales:** son denominados de esta forma ya que toda la información y el contacto se hacen por medio de Internet, los representantes de las empresas y organizaciones no se conocen y se forman por medio de cadenas de direcciones de correo electrónico de personas que se dedican a realizar reclutamiento de personal, funcionan de la siguiente manera: cuando el reclutador recibe la solicitud de personal envía un correo a los representantes de las otras empresas que pertenecen al grupo para que si ellos cuentan con el candidato adecuado envíen el Currículo o el resumen de su información para que se pongan en contacto con ellos, esta fuente es económica ya que se ahorra en publicar un anuncio pero si la red de contactos no cuenta con el candidato adecuado sería un medio poco efectivo. (p. 214-217)

2.3.3 Selección de personal

Chiavenato (2000)

Selección: forma parte del proceso de provisión de personal, y viene luego del reclutamiento. La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva. La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien. El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización. (p. 238)

Otro concepto de Selección que podemos tomar en cuenta para la presente investigación es:

Puede decirse que la selección es la aplicación de una serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado. Se habla de selección de personal en el momento en que se tienen los candidatos probables para ocupar la vacante, estos deberán ser evaluados de modo secuencial con la finalidad de elegir al que mejor se adecue al puesto.

(Grados, 2013, p. 225)

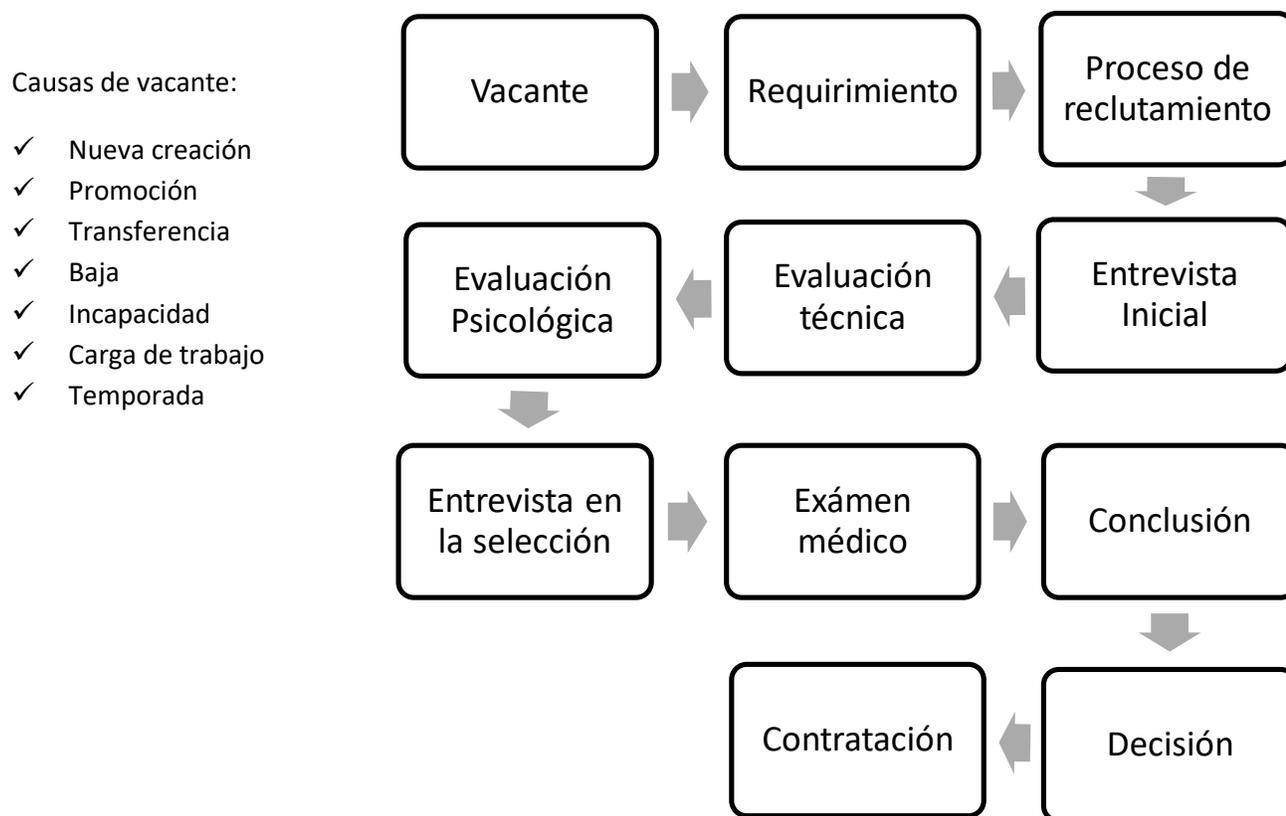


Figura 3. Proceso de selección de personal

Fuente: Adaptado de Grados, J (2013)

- ✓ **Requerimiento:** es cuando se tiene una vacante y el encargado debe dar aviso al área de recursos humanos indicando los requisitos que debe tener el candidato. Esta parte es importante puesto que se debe especificar el perfil del candidato, esto dependerá de las políticas de la empresa ya que en algunas organizaciones el perfil de puestos no es para todos si no para algunos en específico. Si fuera necesario el reclutador se pondrá en contacto con el encargado del área para solicitar alguna especificación más que considere importante incluir en el perfil entregado.

- ✓ **Entrevista inicial:** la entrevista inicial es el primer contacto visual que se tiene con el candidato sirve también para corroborar los datos que el candidato consigno en su currículo, así como para observar su conducta antes de la evaluación técnica y psicológica. Si se tratase que el candidato tiene que tener algún documento especial que lo requiera el puesto este el momento de saber si cuenta con ellos. Los datos que se deben de obtener de esta entrevista inicial son: datos personales, experiencia laboral previa, resultados que obtuvo, actividades que realizaba, motivo de salida del empleo anterior, habilidades y conocimientos que posee, puesto al que postula, sueldo deseado, datos familiares, pasatiempos, referencias personales, metas.
- ✓ **Evaluación técnica:** se refiere a la evaluación que realiza un psicólogo de los conocimientos técnicos que el candidato tiene como que pueda trabajar en equipo, estos son evaluados mediante instrumentos que previamente a diseñado el psicólogo evaluador. Cabe resaltar que esta evaluación debe hacerse antes de la evaluación psicológica ya que será en vano que el candidato tenga la evaluación psicológica sin poseer los conocimientos técnicos que se necesitan para ocupar el puesto al que postula.
- ✓ **Evaluación psicológica:** es otra de las partes importantes del proceso de selección porque se reúnen todos los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato, esta evaluación se realiza mediante instrumentos que se deben seleccionar de acuerdo al perfil, al costo de la aplicación y al tiempo. Se debe medir la capacidad para resolver situaciones que se puedan presentar en el desempeño del empleo, la capacidad de comunicación oral o escrita, como afronta la vida y hasta como se considera a el mismo.
- ✓ **Entrevista en la selección:** esta entrevista será de apoyo a los pasos anteriores valorando la información obtenida previamente mediante el Currículo, los exámenes entre otros,

servirá también para profundizar algunos aspectos que se necesitan saber para confirmar que el candidato se desempeñará de manera adecuada en el puesto que cubrirá, se confirmarán también bajo qué tipo de supervisión estará a cargo, se le informaran sobre las políticas de la empresa y demás aspectos que se consideren importantes.

- ✓ **Examen médico:** servirá para constatar que el candidato podrá desempeñarse de manera adecuada en el puesto que cubrirá y que el esfuerzo de ser el caso que hará no será perjudicial ni para él ni para el desarrollo de sus labores, este será de suma importancia para evitar posibles accidentes, enfermedades laborales o ausentismo por problemas de salud. En algunas organizaciones y dependiendo del puesto a desempeñar este será condición para ser aceptado o no en la empresa.
- ✓ **Conclusión:** en esta parte se consolidan todos los datos obtenidos previamente en las fases anteriores, se analizan con el perfil del puesto y se emite la conclusión sobre la aceptación o no del aspirante.
- ✓ **Decisión:** es la acción de aceptar o rechazar al candidato, esta acción estará a cargo de la persona responsable que asigne la organización la cual puede ser el jefe directo, el jefe de recursos humanos o en algunos casos dependiendo de la organización hasta el dueño de la empresa, esta decisión debe ser apoyada por todo el proceso anterior descrito.
- ✓ **Contratación:** en esta etapa se formaliza la relación entre el candidato y la organización, dependerá de la organización para saber qué tipo de contrato se le hará al nuevo integrante de la empresa. (p. 227-256)

2.3.4 Capacitación

Chiavenato (2009)

Capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo. La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa. Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. (p. 370)

En el mismo sentido los autores Dessler y Varela (2011) afirman “La capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que se necesitan para realizar sus labores” (p.185).

Podemos decir entonces que, la capacitación además de ser un medio para preparar a las personas para se puedan desempeñar de la mejor manera es un método para desarrollar las habilidades, competencias y así hacerlas más productivas, creativas e innovadoras en la realización de sus tareas y para el logro de los objetivos de la organización.

Dessler y Varela (2011) nos hablan del proceso de capacitación y desarrollo el cual está conformado por cinco pasos que son: diagnóstico de necesidades, diseño didáctico, validación, implementación y evaluación que desarrollaremos a continuación:

- ✓ **Diagnóstico de necesidades:** en este primer paso se deben identificar habilidades específicas necesarias para mejorar el desempeño y la productividad, asegurar que el programa será adecuado para niveles de educación, experiencia y habilidades específicos de los aprendices y establecer los objetivos de la capacitación.

- ✓ **Diseño didáctico:** en este segundo paso se deben de compilar objetivos, métodos, medio audiovisuales, descripción y secuencia de contenido, ejemplos, ejercicios y actividades de la capacitación también debe asegurarse que todos los materiales, como las guías de los instructores y los manuales de los aprendices, se complementen entre sí, estén escritos con claridad y se fusionen en un programa de capacitación unificado que tenga sentido en términos de los objetivos de aprendizaje establecidos. El proceso generalmente da como resultado un manual de capacitación, el cual suele contener la descripción del puesto de trabajo del aprendiz, un bosquejo del programa de capacitación y una descripción escrita de los que se espera que aquel aprenda, así como posibles exámenes.
- ✓ **Validación:** en el tercer paso se deben presentar y validar la capacitación frente a una audiencia representativa. Las revisiones finales se basan en los resultados piloto para garantizar la efectividad del programa.
- ✓ **Implementación:** el cuarto paso cuando sea factible, usar un taller de “capacitar al instructor” que se enfoque en la presentación del conocimiento y las habilidades, además del contenido de la capacitación. Luego se implementa el programa de capacitación.
- ✓ **Evaluación:** en el último paso se debe valorar las reacciones, el aprendizaje, el comportamiento y/o los resultados de los aprendices. (p.187)

Si hablamos de técnica de capacitación tenemos las siguientes:

- ✓ **Capacitación en el trabajo:** esta técnica es una de las más usadas a la cual se le llama *coaching* y consiste en que un trabajador con experiencia en la organización o el supervisor capacitará al aprendiz en el mismo puesto de trabajo, en empresas industriales podemos decir que los aprendices pueden adquirir los conocimientos viendo cómo se maneja una máquina o como se maniobran los insumos para hacer un producto, esta

misma técnica se usa en los niveles más altos digamos de alta gerencia en el que los gerentes o ejecutivos de cargos más altos tienen a asistentes con el fin de capacitarlos en sus tareas para que en algún momento puedan desempeñar las labores que ellos hacen con el mismo nivel de desenvolvimiento y sabiendo cómo solucionar los problemas que se puedan presentar.

- ✓ **Aprendiz informal:** no siempre la capacitación formal tiene tantos resultados como la capacitación informal en donde la mayoría de trabajadores logran desarrollar mejor sus habilidades que con capacitaciones que son programadas y llevadas por los trabajadores en horarios establecidos y con programas por cada tarea que ellos deben aprender.
- ✓ **Capacitación del tipo aprendices-maestro:** en este tipo de capacitación se usa la capacitación académica, así como la capacitación en el trabajo que se hace bajo la mirada de un maestro con experiencia en la tarea que está desempeñando el nuevo empleado, esta capacitación se usa muchas veces para capacitar a personas que están aprendiendo ocupaciones como electricistas o plomeros.
- ✓ **Capacitación con simuladores:** este tipo de capacitación se usa cuando es muy costosa o peligrosa realizarla en el mismo lugar donde se desarrollará el trabajo, como por ejemplo si se trata de ensamblar piezas de alguna maquina si se les capacita a los empleados en el mismo lugar de trabajo la producción se hará más lenta y no será rentable para la organización, o si se trata de pilotos de avión estos deben ser capacitados en simuladores ya que no pueden ser capacitados en el aire es la única opción que tienen para capacitarse. Este tipo de capacitación les ayudará también a tomar decisiones en momentos difíciles en el trabajo real que desempeñaran.

- ✓ **Técnicas de aprendizaje a distancia audiovisual y tradicional:** esta técnica consiste en usar los diferentes medios como películas, televisión, videos o discos las cuales son eficaces si se usa con frecuencia, algunas empresas usan videos para recrear situaciones reales por ejemplo de quejas de los clientes en las cuales los candidatos deben resolver de la mejor manera, por otro lado, algunas empresas usan la capacitación a larga distancia como conferencias en video y clases en línea. La capacitación a larga distancia usando las conferencias son muy usadas para los trabajadores que no se encuentran geográficamente en el mismo lugar donde se está impartiendo la capacitación esta técnica puede ser usada para empresas que tienen sucursales en diferentes partes del mundo y los capacitadores no pueden viajar a todos los países donde tiene presencia la empresa por lo que se hacen capacitaciones digamos desde la casa matriz de la marca hacia las otras sucursales del mundo.
- ✓ **Capacitación basada en computadora:** esta técnica es muy parecida a la capacitación con simuladores ya que los aprendices usan un sistema basado en computadora para aumentar sus conocimientos y habilidades. Se presentan simulaciones animadas de diferentes casos que los aprendices deben resolver, al final el sistema le indica al aprendiz cuales fueron las fallas que cometió dándole opciones de material que podría revisar para mejorar los puntos débiles.
- ✓ **Capacitación vía internet y portales de aprendizaje:** en esta técnica se usan los portales de internet que brindan algunos proveedores o también se puede dar la capacitación desde la propia intranet de las empresas donde se alojan los programas de capacitación para las diferentes áreas y usuarios de la organización, estando al alcance de los empleados en todo momento para que sea más ágil la capacitación de estos y puedan

aprender a su propio ritmo. Hay opciones también en las que los usuarios tienen un catálogo de cursos en los cuales pueden capacitarse, estos también les toman pruebas antes y después del curso. Por otro lado, tenemos a los portales de aprendizaje que son salones de clases virtuales donde varios aprendices pueden discutir e interactuar al mismo tiempo sobre algún tema en el que se estén capacitando.

- ✓ **Capacitación para propósitos especiales:** la técnica nos habla del analfabetismo funcional que es la incapacidad de manejar lecturas, escritos y aritmética básicos que constituye un problema también en los centros de trabajo, para esto se contratan a especialistas en estas áreas para que puedan ayudar a los trabajadores a mejorar estas deficiencias, también se pueden emparejar a dos personas en la que una de ella tenga habilidades en las matemáticas y otro que no las tenga para que entre ambos puedan apoyarse. (p. 191-197)

Se recomienda que se usen no una de las técnicas arriba mencionadas si no más un mix de varias dependiendo de la necesidad de capacitación de la empresa.

2.3.5 Incentivos y Contribuciones

Chiavenato (2007)

La interacción entre personas y organizaciones se puede explicar por el intercambio de incentivos y contribuciones. Como la organización es un sistema cooperativo racional, es necesario conocer los motivos que llevan a los individuos a cooperar. Los individuos están dispuestos a cooperar siempre que sus actividades en la organización contribuyan directamente a sus propios objetivos personales. De aquí surgen los conceptos de incentivos y contribuciones:

a) Incentivos (estímulos) son los “pagos” realizados por la organización a sus participantes (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión abierta, elogios, etc.). A cambio de las contribuciones, cada incentivo posee un valor de conveniencia que es subjetivo, ya que varía de individuo a individuo: lo que para uno es útil, puede no serlo para otro. A los incentivos se les llama también estímulos o recompensas.

b) Contribuciones son “pagos” que cada uno de los participantes hace a la organización a la que pertenece (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, persistencia, esmero, elogios a la organización, etc.). A cambio de los incentivos, cada contribución posee un valor de conveniencia que varía de acuerdo con la organización: una contribución de un individuo puede tener una enorme conveniencia para una organización y ser totalmente inútil para otra. (p. 117-118)

2.3.6 Comunicación

Chiavenato (2000)

La comunicación implica transferencia de información y significado de una persona a otra; es el proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otra. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores. (p. 87)

Por otro lado, Koontz, Weihrich y Cannice (2012) nos dicen. “La comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información, (...). Supone la atención tanto al ruido, que interfiere con la buena comunicación, como a la realimentación, que la facilita” (p.456).

Podemos decir entonces que la comunicación además de ser la transmisión de información es necesario también que el receptor comprenda el mensaje recibido y el emisor envíe el mensaje de la mejor manera en la medida que los ruidos que haya en el canal utilizado no interfieran y se pueda lograr una comunicación eficaz.

(Koontz et al.,2012). El proceso de comunicación tiene tres partes son los siguientes:

- ✓ **El emisor:** es donde empieza el mensaje, es quién tiene el pensamiento o idea que desea transmitir hacia el otro punto, esta idea puede ser transmitida en lenguaje hablado o de otras formas.
- ✓ **El canal para transmitir el mensaje:** el canal es donde se enlaza el mensaje desde el emisor hacia el receptor, el mensaje puede ser oral o escrito y puede hacerse por diferentes tipos de canales como son una carta, una llamada telefónica, un correo electrónico, un mensaje de texto, televisión, radio, etc. Se debe de seleccionar de manera adecuada el canal a usarse para transmitir el mensaje ya que este asegura la comunicación efectiva.
- ✓ **Receptor del mensaje:** es quien recibe el mensaje y además de estar dispuesto a recibir el mensaje debe de comprenderlo es decir entender el idioma de ser el caso en el que le están dando el mensaje. Luego el receptor decodifica el mensaje para entenderlo convirtiéndolo en pensamiento, si la persona que recepciona el mensaje es de mente cerrada será difícil que comprenda que es lo que se le quiere decir especialmente si es contraria a sus valores. (p. 457-458)

Muchas veces la comunicación se ve interrumpida por ruidos que existen en los canales de transmisión, en el emisor o receptor, estos pueden ser mala conexión telefónica si se trata de una

llamada telefónica sobre todo si uno de los componentes principales no tiene buena señal, falta de atención del receptor por lo que no logra comprender del todo el mensaje que se le quiere dar, cuando el emisor es de una cultura y el receptor de otra quizás pueda comprender de manera incorrecta los gestos o posturas del emisor cuando está transmitiendo el mensaje.

Del mismo modo se debe verificar si el mensaje que se ha dado ha sido comprendido de manera correcta por el receptor puesto que esto puede ocasionar malos entendidos entre las partes, cuando se hablan de organizaciones y las negociaciones son entre empresas y si estas son de otros países los mensajes que se dan en las reuniones de coordinación previa al cierre de contratos, las partes deben de asegurarse que el mensaje fue recibido y comprendido de la misma manera en que ellos los comprenden para evitar futuros desacuerdos entre las partes.

2.3.7 Productividad

Prokopenko (1989)

Define Productividad como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerlos bajo los estándares óptimos de calidad.

Se define como el uso eficiente de recursos en la producción de diversos bienes y servicios. Mayor productividad significa la obtención de más con la misma cantidad de recursos, o el logro de una mayor producción en volumen y calidad con el mismo insumo. También se puede definir como la relación entre los resultados y el tiempo que lleva conseguirlo. (p. 3)

$$\frac{\textit{Producto}}{\textit{Insumo}} = \textit{Productividad}$$

Por otro lado, Carro y González (2012) definen productividad de la siguiente manera:

La productividad implica la mejora del proceso productivo. La mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos. Por ende, la productividad es un índice que relaciona lo producido por un sistema (salidas o producto) y los recursos utilizados para generarlo (entradas o insumos). Es decir:

$$Productividad = \frac{\text{Salidas}}{\text{Entradas}}$$

Si comparamos ambas definiciones podemos ver que la primera se enfoca en los bienes y servicios producidos y la segunda en el proceso mismo de producción.

La presente investigación está basada en una empresa de servicio en este caso la medición de la productividad se debe concentrar en el conocimiento de los consultores que es lo que permitirá la acción de ganar las consultorías y por ende el aumento de la productividad de la organización.

Esta medición resulta difícil ya que no es lo mismo medir la producción de un bien que la realización de un servicio en este caso de una consultoría ya que este último es una actividad que ayudará a lograr un resultado final; el logro de la mejora de la productividad será mediante buenas prácticas administrativas.

Como indicamos al inicio del capítulo tomamos en cuenta para la presente investigación un artículo que nos habla de la medición de la productividad para empresas de servicio y como es que en algunas ocasiones erróneamente esta es medida de la misma forma en que se mide para empresas industriales, de acuerdo a ello (Correa y Gutiérrez, 2017) nos explican como ellos han clasificado 13 tipologías de los servicios respecto a quien es el cliente si es otra empresa o persona, ya que estos forman parte del proceso de producción del servicio esto en función al grado de contacto de los clientes con el servicio, esto desde una participación pasiva hasta un

grado en que el servicio es prácticamente conducido por el propio cliente, en este marco hemos tomado en cuenta tres tipologías que desarrollaremos a continuación:

- ✓ **Ciente como insumo del proceso:** en la que el cliente provee diferentes elementos al proceso de producción del servicio, tales como: datos, dinero, ideas, material, etc. Los elementos provenientes del cliente son fundamentales para la planeación del servicio, por ejemplo, datos incompletos o errados pueden generar atrasos, reprocesos o fallar irremediables en la prestación del servicio. Por lo tanto, la empresa debe asegurarse de que cuenta con los medios idóneos para recolectar la información. En algunos servicios, además de los elementos mencionados, el propio cliente hace parte de las entradas al proceso y deberá ser parte de la transformación.

Esta tipología coincide con los servicio de consultoría que es el rubro al que la empresa investigada se dedica, podemos poner de ejemplo a la información que brinda el cliente desde la publicación de las bases administrativas para los concursos públicos a los cuales se presenta en la que se da a conocer todos los ámbitos geográficos en los cuales se deben de realizar el proyecto para que estos sean usados como insumo para el cálculo del presupuesto a presentar, así como también la información que brinda el cliente posterior a la firma del contrato que pueden ser datos más exactos del proyecto a ejecutar, perfil del proyecto, datos de los beneficiarios del programa o proyecto para poder ponerse en contacto con ellos a fin de realizar la evaluación, el dinero que debe desembolsar como primeros pagos para iniciar el servicio, algún material de apoyo como folletos o estudios anteriores sobre el mismo programa a evaluar, etc. En todos los casos mencionados los datos que brinda el cliente deben ser los correctos ya que de esto dependerá la ejecución del servicio en los tiempos programados, ya que si por ejemplo el cliente

brinda datos erróneos respecto a un beneficiario y se le va a buscar en el lugar que el cliente indico que reside y cuando se llega al lugar el beneficiario ya no vive en este lugar desde hace mucho tiempo se deberá buscar a otro beneficiario en este lugar con las mismas características que el anterior para poder realizar el reemplazo o en un caso extremo se debe buscar al beneficiario en su lugar de residencia actual que en algunos casos podría ser otra provincia del país.

- ✓ **Ciente como instructor:** en servicios intensivos en conocimientos, como actividades de consultoría empresarial, el cliente también “orienta” a los funcionarios del proveedor de servicios. El aprendizaje por parte del proveedor se hace necesario para que el servicio sea prestado de acuerdo con las necesidades del cliente. Luego este rol exige habilidades de comunicación para transmitir efectivamente el conocimiento al proveedor del servicio, para ello, el cliente debe definir previamente que partes de su conocimiento tecnológico y/o organizacional pueden ser transferidas y que parte deben ser mantenidas en sigilo.

Esta tipología se refiere a que el cliente es quien da las indicaciones exactas de que es lo que realmente quiere del servicio que se le va a brindar, para el caso de consultorías volvemos a tomar el ejemplo de las bases administrativas donde el cliente indica las fases de la ejecución del servicio el producto que desea tener por cada fase en este caso los informes de la consultoría, que será en primer lugar el plan de trabajo que incluirá el cronograma de actividades que se realizaran en la ejecución de la consultoría, el informe de avance o informe de campo en caso haya que realizar levantamiento de información y finalmente, el informe final de la consultoría que deberá tener todos los puntos que el cliente indico en las bases administrativas publicadas o en los términos de referencia que se publicaron cuando se lanzó la convocatoria para el concurso.

El cliente decidirá qué información es la que le dará al proveedor para realizar el servicio, que información no debe estar al alcance del proveedor y cuáles de los productos o si el servicio en su totalidad se debe mantener como propiedad intelectual del cliente o si alguna de las partes puede ser usada por el proveedor.

- ✓ **El cliente como usuario:** en este caso el cliente recibe directamente el servicio y se beneficia de él, pudiendo percibir y medir la discrepancia entre sus expectativas y la experiencia del servicio recibido, la cual traduce en su nivel de satisfacción.
(p.192)

Finalmente, esta tipología se refiere cuando el cliente es el beneficiario directo del servicio que se le brinda, aquí podemos poner como ejemplo los servicios de asistencia técnica que brinda la empresa investigada en los cuales los clientes se benefician directamente del servicio usándolo a favor para poder mejorar los aspectos que se les recomiendan o los servicios de diseño de políticas o planes para algunas instituciones donde son ellas mismas las beneficiarias y no como en otros casos que son las instituciones las que dan el financiamiento del programa que beneficia a otras personas.

Factores para mejorar la productividad

Robbins y Judge (2009)

Los gerentes de hoy comprenden que el éxito de cualquier esfuerzo por mejorar la calidad y la productividad debe incluir a sus empleados. Estos no solo serán la fuerza principal que ejecute los cambios, sino que participarán cada vez más en la planeación de estos. (p.21)

En el caso de la empresa investigada la persona que convoca y arma los equipos de trabajo que se presentaran en las convocatorias es directamente el Gerente General siendo el responsable de los equipos y de la ejecución de la consultoría. Con la presente investigación se busca dar a conocer los puntos en los que está fallando esta gestión, brindándole al Gerente los resultados de la presente investigación para le sirvan como herramienta y se pueda hacer las correcciones necesarias para mejorar la gestión actual del talento humano de la organización en este caso los consultores del staff.

Según, Mukherjee y Singh (como citó Prokopenko, 1989) hay dos categorías principales de factores que influyen en el mejoramiento de la productividad:

Factores Internos

Estos a su vez son clasificados en dos grupos los factores duros los que son difíciles de cambiar y los blandos que son más fáciles de cambiar estos por su lado son la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimientos de la organización, mientras que los duros son los productos, tecnología, el equipo y las materias primas.

a. Factores Duros

- ✓ **Producto:** se refiere al grado de satisfacción que el cliente siente respecto al producto que se le brinda, es decir cuánto dinero estaría dispuesto a pagar por el producto que va a recibir. Este valor se puede mejorar de acuerdo a las exigencias y especificaciones que da el cliente.
- ✓ **Planta y equipo:** factor que tiene que ver directamente con las instalaciones donde se producen los productos las que deben tener un buen mantenimiento, las maquinas deben de estar en perfectas condiciones, el uso eficaz de las máquinas

para evitar tiempos muertos y poder sacar el mayor provecho a los equipos con los que se cuenta en la organización. Se refiere básicamente a las instalaciones y el equipo considerando que estos deben de estar utilizados bien, deben ser modernos para poder producir mejor, se debe de tener un control de la producción que se realiza, así como de los inventarios con los que se cuenta.

- ✓ **Tecnología:** se deben de tomar en cuenta los avances de la tecnología para poder acceder a ellos y lograr la mayor producción posible y así poder satisfacer las necesidades del mercado al que la organización se dirige, se ha visto en los últimos años que las empresas que se adaptan a los cambios son las que tiene éxito, el uso de la tecnología de la información es ahora muy importante para las empresas de servicios.
- ✓ **Materiales y energía:** todo esfuerzo por consumir menos materiales para la producción de los productos a la larga significa un gran ahorro para la organización, por ejemplo, para el caso de las consultorías todo ahorro que se haga en la ejecución de la misma significará mayor porcentaje de utilidad para la organización.

b. Factores blandos

- ✓ **Personas:** siendo estas el aspecto central en toda organización por lo tanto son parte de la mejora de la productividad en la misma, las personas deben de mantenerse motivadas para que puedan ser productivas, es decir no solo deben de gozar de incentivos dinerarios sino también de reconocimiento dentro de la organización, por medio de incentivos eficaces que les ayuden a aumentar sus niveles de motivación, sin duda los incentivos salariales deben siempre estar

relacionados respecto al cambio que logren los trabajadores en relación con el clima laboral, en mejorar su aprendizaje respecto al desempeño de sus labores lo cual les permitirá un ascenso en el futuro. Se puede mejorar la productividad usando los incentivos salariales, capacitación, educación, derechos sociales, mejoras contractuales, mejores comunicaciones, línea de carrera, etc.

- ✓ **Organización y sistemas:** todas las organizaciones deben de adaptarse a los cambios ya sean tecnológicos como otros factores que le puedan afectar, está siempre debe de revisar los objetivos por los cuales fue creada y corregir lo que sea necesario para poder seguir logrando nuevos objetivos que se debe plantear. La organización debe ser flexible y adaptarse a los cambios del mercado.
- ✓ **Métodos de trabajo:** se refiere a la manera en la que se realizan las diferentes actividades en cada organización, desde los instrumentos que se usan para la elaboración de los productos, los materiales usados, el lugar de trabajo y las máquinas que se emplean. Esta manera de realizar el trabajo se debe de adecuar a la necesidad de cada organización, así como a los avances de la tecnología.
- ✓ **Estilos de dirección:** la persona que está a cargo de la organización ya sea el dueño, el gerente o el director es siempre clave para el aumento de la productividad, es decir no es solo responsabilidad de las personas que trabajan en el área de producción si no también de sus superiores que son al final quienes toman las decisiones más importantes dentro de la organización.

Factores externos

Los factores externos son aquellos que la organización no puede controlar activamente, es la alta dirección la que debe pronosticar estos y poder tener un plan de acción para actuar en el momento en que sucedan. Tenemos a los siguientes:

a. Ajustes estructurales:

- ✓ **Cambios económicos:** los cambios económicos más importantes tienen que ver con el paso de los trabajadores de las empresas de agricultura a la industria manufacturera, del sector manufacturero a las industrias de servicios, el impacto estructural de las actividades de investigación y desarrollo y de la tecnología es ahora de suma importancia para el mejoramiento de la productividad, la economía de escala también tiene una relación directa con la productividad ya que las pequeñas empresas pueden ser más competitivas si se especializan y producen en mayor cantidad, la competitividad industrial es otro factor que influye en la productividad.
- ✓ **Cambios demográficos y sociales:** se debe de tomar en cuenta los niveles de natalidad y mortalidad adicional a ello se debe de considerar que los países en desarrollo están en continua competencia con la mano de obra de los países industrializados, en cuanto al aspecto social el aumento porcentual de mujeres en la fuerza de trabajo contribuye también a la productividad, así como la educación que está más al alcance de las personas en diferentes partes del mundo.

b. Recursos naturales:

- ✓ **Mano de obra:** la persona como recurso más importante y valioso en toda organización y país ya que es ahora que muchos países invierten más en la

educación y formación profesional de su fuerza laboral porque la inversión en estos factores mejora la calidad de la gestión y de la fuerza de trabajo.

- ✓ **Tierra:** el grado de erosión del suelo cuando se aumenta la productividad en una empresa se pueden acelerar.
- ✓ **Energía:** la oferta de la energía para el uso de ella en las diferentes organizaciones, sobre todo en las industriales donde se usar mayor cantidad de energía si se requiere aumentar la producción.
- ✓ **Materias primas:** los precios de las materias primas ya que estos son parte del conjunto de factores que permiten aumentar o disminuir los niveles de productividad en una organización.

c. **Administración pública e infraestructura**

En el caso de la empresa investigada los cambios en la administración pública le afectan directamente ya que esta se presenta a concursos públicos y si los organismos presentan constantes cambios estos no pueden realizar las convocatorias con normalidad generando una disminución en los ingresos de la empresa por ende un bajo nivel de productividad en la organización. (p.11-23)

Consideremos ahora la parte más importante de este concepto que es la medición de la productividad para esto primero debemos de saber porque hacemos esta medición, como nos servirá y que lograremos con ello.

La medición de la calidad y la productividad es necesaria e indispensable para conocer a fondo los procesos ya sean administrativos o técnicos, de producción o de apoyo que se dan en la empresa y para gerenciar su mejoramiento acorde con la exigente competencia actual. (Javier y Gómez, 1991, p.18)

Conocer los procesos en este caso administrativos que se dan en la organización investigada es importante porque nos ayudará a saber en qué parte de estos se están dando las fallas o la falta de gestión y es por ello que los niveles de productividad en la organización no están siendo los óptimos esperados.

Para medir la productividad se usan indicadores, podemos definir a los indicadores en este caso de gestión. Javier y Gómez (1991) afirman. “Son una expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una empresa o departamento, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, nos podrá estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas” (p.35). para el caso de productividad los indicadores usados para medirla son: eficiencia, efectividad y eficacia, los cuales se definen a continuación:

Eficiencia

Según la Real Academia de la Lengua Española, eficiencia es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

$$Eficiencia = \frac{\text{Recursos}}{\text{Resultados}}$$

Es decir, la eficiencia es conseguir el resultado esperado con el uso adecuado de los recursos para producir el bien o servicio.

Otros autores como Koontz y Weihrich (2004) afirman. “El logro de los fines con el mínimo de recursos” (p.14).

Por otro lado, Katz y Kahn (1989) nos dicen. “La eficiencia es un criterio para medir la vida interna y está dedicada a los aspectos económicos y técnicos. Se refiere a la habilidad técnica de una organización para minimizar los costos de transformar los insumos en productos” (p.180)

Para Javier y Gómez (1991) la eficiencia es dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar; la segunda, como grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándolos en productos. (p. 33)

Efectividad

Javier y Gómez (1991)

Es la relación entre los resultados logrados y los resultados que nos habíamos propuesto, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que hemos planificado: cantidades a producir, clientes a tener, órdenes de compra a colocar, etc. (p.34)

Eficacia

Según la Real Academia de la Lengua Española, eficacia es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

$$Eficacia = \frac{\text{Objetivos}}{\text{Resultados}}$$

Mientras que la eficacia es cumplir con el objetivo deseado sin tener en cuenta el uso de los recursos que se usaran para producir el bien o servicio solo se centra en la obtención de los resultados esperados.

De la misma forma los autores Koontz y Weihrich (2004) afirman. “El logro de objetivos” (p.14).

Para Javier y Gómez (1991). La eficacia valora el impacto de lo que hacemos del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o

producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado, aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en nuestro mercado. (p.34)

Habiendo definido los tres indicadores que se usan para medir la productividad en una organización y siendo la investigación a una empresa de servicios a continuación hemos adecuado los propósitos y los indicadores de gestión a esta de acuerdo a lo que nos proponen Javier y Gómez (1991):

Propósitos y productos principales

La razón de ser de la Gestión del Talento Humano es la diseñar, establecer, controlar y facilitar los procedimientos en las áreas de selección, reclutamiento, capacitación y desarrollo del personal, siendo sus principales productos la selección de personal, detección y satisfacción de las necesidades de capacitación que se puedan presentar, servicios de asistencia al personal y el diseño de un sistema de remuneración e incentivos para los consultores.

Indicadores de gestión

De eficacia:

- ✓ Impacto de las políticas de la empresa respecto a requerimientos para viajes, capacitaciones de personal de campo, viáticos u otros productos o servicios para la ejecución de la consultoría.
- ✓ Rotación del personal consultor en las consultorías a las que se postula.
- ✓ Capacidad de los consultores respecto a la competencia.

De efectividad:

- ✓ Porcentaje de cargos vacantes por falta de reclutamiento de nuevos consultores.

- ✓ Porcentaje de capacitación otorgada a los consultores respecto a los términos de referencia de los concursos a los que postula la empresa.
- ✓ Porcentaje de consultores que no cumplen con los perfiles solicitados.
- ✓ Porcentaje de retraso en la tramitación de pagos al personal consultor.

De eficiencia:

- ✓ Porcentaje de horas – hombre del total dedicados a reelaborar o reajustar productos (informes) no conformes por parte del cliente. (p.92-93)

Para concluir con esta definición podemos decir que:

La calidad y la mejora ha demostrado ampliamente que la calidad y la productividad la dan los procesos y los sistemas, por lo que es necesario trabajar en estos capacitando, rediseñando, mejorando métodos de organización, de solución de problemas, de toma de decisiones y de comunicación. (Gutiérrez, 2005, p.27)

La productividad es la suma de varios procesos que ejecutados de la manera correcta nos darán como resultado la realización de los objetivos esperados, entonces en el caso de la organización investigada se debe capacitar a los consultores, se debe rediseñar la gestión actual del talento humano, mejorar los métodos respecto a las retribuciones e incentivos que se les pueda dar a los consultores, solucionar los problemas menores que se puedan suscitar, tomar decisiones siempre en la búsqueda de la mejora de la organización acompañada del desarrollo de los trabajadores y mantener los niveles de comunicación que se tienen.

Entonces decimos que esto no depende solo del trabajador sino del trabajo en conjunto de la organización y los trabajadores que en ella se desenvuelven. La organización debe darles las

herramientas que sean necesarias para el correcto desarrollo de sus tareas y los trabajadores por su parte deben dar su mayor esfuerzo y compromiso para con la organización. Por lo que el aumento de la productividad en una organización dependerá de la voluntad de progreso de sus trabajadores, de la innovación constante del responsable de esta en el caso de la organización investigada el Gerente General y el esfuerzo experimental que se dé cada vez que se innova en alguna parte del proceso.

CAPÍTULO III

3. HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis general

La mejora de la gestión del talento humano del personal consultor incrementa el nivel de productividad en una empresa consultora en Lima.

3.2 Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1:

El reclutamiento del talento humano está asociado a la productividad de la empresa consultora.

Conforme se ejecuten las acciones de reclutamiento y selección del Talento Humano se realizan tomando en cuenta las personalidades de cada consultor ya que esto permite una mejor adaptación a la hora de conformar los equipos de trabajo, asimilar mejor la presión que se presenta durante la ejecución de la consultoría, adecuada asignación de recursos para la ejecución de la consultoría y que los recursos sobrantes se repartan en proporción a la responsabilidad de cada integrante del equipo de trabajo.

Hipótesis específica 2:

La capacitación y comunicación eficaz del talento humano está asociada a la productividad de la empresa consultora.

Conforme se ejecuten las acciones donde la comunicación entre los consultores y el responsable de la conformación de los equipos de trabajo es la correcta esto hará que la finalidad de los términos de referencia se pueda comprender y del mismo modo logramos

que los recursos asignados para la ejecución de la consultoría sean los adecuados logrando mantener el liderazgo en el sector lo cual influye en la imagen corporativa de la organización.

Hipótesis específica 3:

Los incentivos y retribuciones al talento humano están asociados a la productividad de la empresa consultora.

Conforme se ejecuten las acciones respecto a las retribuciones por la calidad de los entregables surgirá la necesidad de implantar una política de incentivos dentro de la organización para los consultores que conforman el staff del Talento Humano donde la puntualidad en la entrega de los informes o producto permitirá la asignación adicional de los recursos sobrantes para cada proyecto.

3.3 Variables o Unidades de análisis

3.3.1 Variable Independiente: Gestión del Talento Humano

La variable Independiente es la Gestión del Talento Humano la cual consideramos está conformada por estas tres sub variables que son Reclutamiento, Capacitación y comunicación eficaz e Incentivos y retribuciones.

El proceso de reclutamiento consiste en captar a las personas de forma oportuna y en el número necesario que cuenten con las competencias adecuadas para que cumplan con los perfiles que se buscan en este proceso.

Una vez reclutados y seleccionados los candidatos, estos deben de recibir las capacitaciones necesarias que les permitirán prepararse y desempeñarse en los equipos de trabajo con excelencia siendo más productivos, creativos e innovadores, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. De la misma forma, la comunicación eficaz consiste en transferir información entre dos personas y que el mensaje sea comprendido de la mejor manera.

Finalmente, los incentivos son recompensas que se da en forma de pagos que son realizados por la organización en forma de salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, etc. Por otra parte, las contribuciones son pagos que cada empleado hace a la organización como el trabajo, esfuerzo, puntualidad, persistencia, esmero, elogios a la organización, etc.

3.3.2 Variable Dependiente: Productividad

La variable Dependiente es la Productividad la cual está conformada por las sub variables Eficiencia, Eficacia e Imagen corporativa.

La eficiencia es la utilización de los recursos de la mejor manera para el logro de los objetivos de la organización mientras que la eficacia es alcanzar los objetivos que la organización tiene planteados sin importar como se usen los recursos asignados. En cuanto a la Imagen corporativa esta se medirá de acuerdo a la calidad de los productos que la organización brinda a sus clientes, el nivel de recordación que tiene en el mercado y el liderazgo en el sector al cual pertenece.

3.4 Matriz lógica de consistencia

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO DE MEDICIÓN
<p>Como la Gestión del Talento Humano influye en los niveles de productividad de una empresa consultora en Lima.</p> <p>PROBLEMAS SECUNDARIOS</p> <p>✓ ¿Cómo el reclutamiento y selección del personal consultor permite lograr equipos de trabajo sólidos?</p> <p>✓ ¿Cómo comunicarse de manera eficaz para que los consultores del staff comprendan las instrucciones que se les dan respecto a los términos de referencia, asignación de recursos, liderazgo e imagen corporativa?</p> <p>✓ ¿Cómo la implantación de una política de incentivos permite tener mayor puntualidad en la entrega de informes o productos y la asignación adicional de los recursos sobrantes para cada proyecto?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Determinar como la adecuada Gestión del Talento Humano influye positivamente en los niveles de productividad de una empresa consultora en Lima</p> <p>OBJETIVOS ESPECIFICOS</p> <p>✓ Mejorar el proceso de reclutamiento y selección de los consultores tomando en cuenta las personalidades de estos para la conformación de equipos de trabajo.</p> <p>✓ Mejorar los niveles de comunicación con los consultores para que puedan comprender los términos de referencia, asignación de recursos, liderazgo e imagen corporativa.</p> <p>✓ Implantar una política de incentivos para obtener mayor puntualidad en la entrega de los informes o productos que permitirá la asignación adicional de los recursos sobrantes para cada proyecto.</p>	<p>La mejora en la gestión del talento humano del personal consultor logra el incremento en los niveles de productividad en una empresa consultora en Lima.</p> <p>HIPOTESIS ESPECIFICAS</p> <p>✓ La mejora en las acciones de reclutamiento y selección tomando en cuenta las personalidades de los consultores permite asimilar mejor la presión durante la ejecución de la consultoría y la mejor asignación de los recursos sobrantes.</p> <p>✓ La mejora en los niveles de comunicación con los consultores permite el entendimiento de los términos de referencia, la correcta asignación de los recursos, mantener el liderazgo en el sector e influir en la imagen corporativa.</p> <p>✓ La implantación de una política de incentivos dentro de la organización permitirá tener mayor puntualidad en la entrega de los informes o productos y la asignación adicional de los recursos sobrantes para cada proyecto.</p>	<p>X: Gestión del Talento Humano</p> <p>Y: productividad</p>	<p>✓ Reclutamiento (rotación de personal)</p> <p>✓ Capacitación y comunicación eficaz.</p> <p>✓ Incentivos y retribuciones.</p> <p>✓ Eficacia.</p> <p>✓ Eficiencia.</p> <p>✓ Imagen corporativa</p>	<p>✓ Perfil</p> <p>✓ Relaciones Interpersonales.</p> <p>✓ Relaciones Intrapersonales.</p> <p>✓ Capacitación en términos de referencia.</p> <p>✓ Disposición e interés para poner en práctica lo aprendido.</p> <p>✓ Comunicación eficaz.</p> <p>✓ Por consultoría ejecutada.</p> <p>✓ Por captación de clientes.</p> <p>✓ Calidad de los productos.</p> <p>✓ Penalidades</p> <p>✓ Observaciones</p> <p>✓ Sanciones</p> <p>✓ Uso de recursos</p> <p>✓ Puntualidad en entrega.</p> <p>✓ Satisfacción del cliente</p> <p>✓ Calidad de productos</p> <p>✓ Recordación</p> <p>✓ Liderazgo en el sector</p>	<p>Encuesta</p>

CAPÍTULO IV

4. MÉTODO

4.1 Tipo y método de investigación

La presente investigación es de nivel aplicada porque se busca resolver el problema específico que tiene la empresa consultora que es la Gestión del Talento Humano, asimismo servirá como ejemplo para que otras empresas del rubro puedan usarla y aplicarla en sus organizaciones.

Además, se usó el método cuantitativo con el cuál se recolectarán los datos que nos permitirán probar la hipótesis general y específica, donde se medirán y se realizarán las estadísticas necesarias para explicar cada una de ellas.

El tipo de investigación es descriptiva correlacional ya que la relación de las variables es de causa y efecto, donde la posible manipulación de la variable independiente causara efecto en la variable dependiente.

4.2 Diseño específico de investigación

El estudio es deductivo porque buscaremos predecir los efectos que tendrá la manipulación de una de las variables en este caso la variable independiente, deduciremos las consecuencias que tendrá la manipulación de la Gestión del Talento Humano sobre los niveles de productividad en la empresa.

Asimismo, es correlacional porque conoceremos la relación o asociación de las variables Gestión del Talento Humano con los niveles de Productividad en una empresa consultora en Lima, donde se medirán los niveles de esta relación cuantificándolas.

4.3 Población, muestra o participantes

En esta investigación se toma como muestra a toda la población de consultores del staff de la empresa a estudiar, así como el Gerente General y el Presidente ya que ellos también participan en algunas consultorías como consultores según el siguiente detalle:

Tabla 3.

Detalle de personas encuestadas

Población	Numero
Consultores	45
Gerente General	1
Presidente	1
Total	47

Fuente: elaboración propia

4.4 Instrumentos de recogida de datos

Para la presente investigación se considera la aplicación de una encuesta que conto con 35 preguntas elaboradas con tipos de respuesta de escala de Likert, donde el valor que se le dio a cada respuesta fue desde el (01) completamente en desacuerdo, (02) en desacuerdo (03) indiferente , (04) de acuerdo y (05) completamente de acuerdo, en la encuesta elaborara se están considerando preguntas respecto a cada variable que cuenta con dimensiones e indicadores que nos permitirán identificar cuál de las dimensiones es la que cuenta con mayores deficiencias para poder sugerir un plan de mejora en las recomendaciones.

Se realizó una prueba piloto con dos de los consultores de la empresa a fin de afinar y mejorar el instrumento para que sea entendible para toda la población a encuestar y se obtengan los resultados deseados.

4.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Luego del diseño de la encuesta se procedió a explicar el motivo de la aplicación de la misma desde el Presidente, Gerente y a los consultores del staff. Luego se procedió a procesar la información obtenida en dicha encuesta primero codificando cada encuesta con el número de respuesta correspondiente, posterior a ello se procederá a digitar los resultados en una hoja de Excel obteniéndose la base de datos.

Teniendo ya la base de datos completa con todos los resultados digitados se procesó dicha información en el programa SPSS, donde se obtuvieron las tablas de frecuencia por cada pregunta realizada a los consultores, se obtendrán también las tablas de relación o asociación entre las variables. Finalmente se procedió a realizar el análisis respectivo y llegar a las conclusiones de la investigación.

4.6 Procedimiento para la ejecución del estudio

Se trabajó con el siguiente procedimiento para cada fase de la ejecución del estudio:

Etapa 1: Se elaboró el plan de trabajo, seleccionando primero el tema a investigar, planteamiento del estudio, marco teórico conceptual, hipótesis, variables y metodología a usar.

Etapa 2: Se solicitó autorización a los directivos de la empresa para proceder con la investigación.

Etapa 3: Se diseñó y validó el instrumento (encuesta).

Etapa 4: Se aplicaron las encuestas diseñadas para los consultores de la empresa a investigar, posteriormente se sugiere realizar una entrevista con el Gerente de la empresa ya que es la persona que define y selecciona a los consultores que formaran los diferentes equipos de trabajo.

Etapas 5: Se analizó de la información recogida, interpretación de los resultados obtenidos y redacción del informe final de tesis.

CAPÍTULO V

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 Datos cuantitativos

A continuación, se presentan los cuadros y gráficos de la investigación realizada:

Tabla 4.

Porcentaje de Genero de los consultores encuestados

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	27	57
Femenino	20	43
Total	47	100

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia

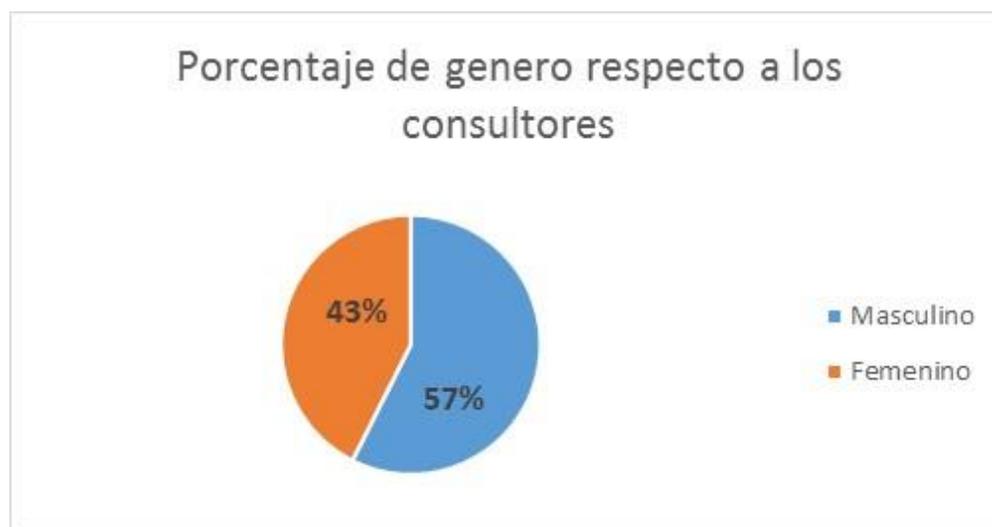


Gráfico 1. Porcentaje de Genero de los consultores encuestados

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia

Podemos ver en la tabla 4 y el gráfico 1 que el 57% los consultores del staff son de sexo masculino contra un 43% del sexo femenino, lo que representa de la totalidad de consultores que conforman el staff 27 de ellos son del sexo masculino y 20 del sexo femenino, esto se ve

reflejado al momento de conformar los equipos de trabajo que se presentan en las convocatorias a las cuales la empresa postula.

Tabla 5.

Porcentaje respecto al rango de edad de los consultores encuestados

	Frecuencia	Porcentaje
35 – 40 años	5	11
41 – 50 años	17	36
Mayor o igual a 50 años	25	53
Total	47	100

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia



Gráfico 2. Porcentaje respecto al rango de edad de los consultores encuestados

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia

En la tabla 5 y gráfico 2 podemos ver que el 53% de los consultores se encuentran en el rango de edad mayor o igual a 50 años lo que corresponde al 25 de ellos, el segundo porcentaje alto es de 36% de los consultores que se encuentran en el rango de edad de 41 a 50 años lo que corresponde a 17 de ellos y por último el 11% de los consultores se encuentran en el rango de

edad de 35 a 40 años lo que corresponde a 5 de ellos que son en este caso consultores que se desempeñan en los equipos de trabajo como asistentes o como consultores junior. Podemos decir entonces que más del 50% de los consultores encuestados son personas mayores con amplia experiencia lo cual será demostrado en los siguientes resultados y que en muchos de los equipos de trabajo se desempeñan como jefes de equipo siendo consultores senior.

Tabla 6.

Porcentaje respecto al grado académico de los consultores encuestados

	Frecuencia	Porcentaje
Bachiller	3	6
Título Profesional	11	23
Maestría	27	58
Doctorado	6	13
Total	47	100

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia

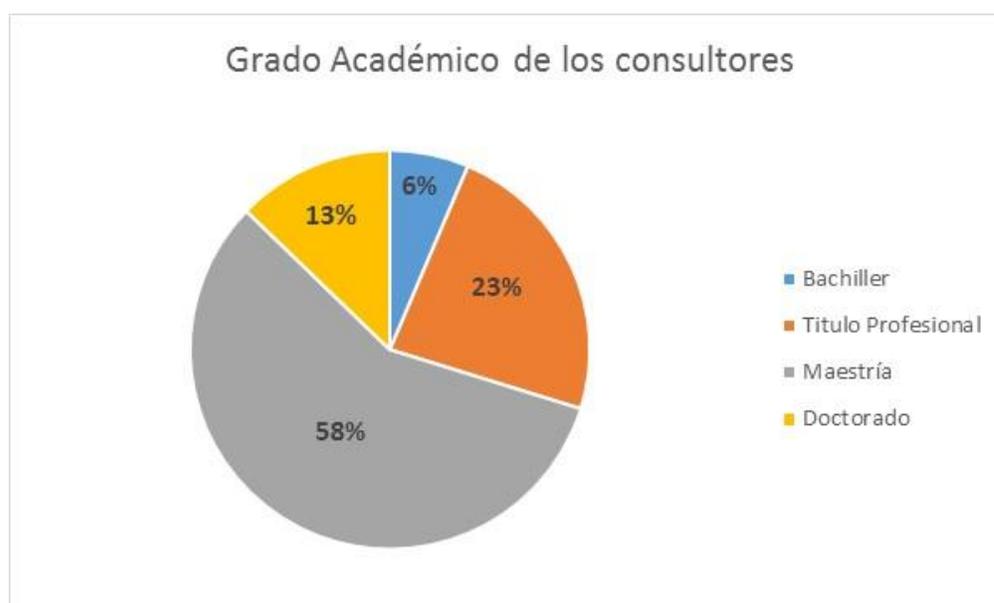


Gráfico 3. Porcentaje respecto al grado académico de los consultores encuestados

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia

En tabla 6 y gráfico 3 vemos que el 58% de los consultores encuestados tienen el grado de magister en sus diferentes profesiones lo que corresponde a 27 del total de los consultores encuestados, seguidamente el 23% de ellos cuentan con un título profesional lo que corresponde a 11 del total de consultores encuestados, el 13% del total de los consultores cuentan con un grado de doctorado lo que corresponde a solo 6 del total de los encuestados y finalmente el 6% de los consultores cuentan con el grado de bachiller que corresponde a solo 3 del total de los consultores encuestados. La falta de consultores que cuenten con el grado de doctor muchas veces deja sin posibilidad de poder participar de los concursos que se convocan y a los cuales la empresa investigada podría concursar ya que institucionalmente cumple con los requisitos, pero el personal que podría postular para estos concursos no cuenta con los grados que se solicitan.

Tabla 7.

Años de experiencia en la actividad de manera general

	Frecuencia	Porcentaje
5 a 10 años	5	11
Mayor o igual a 10 años	42	89
Total	47	100

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia

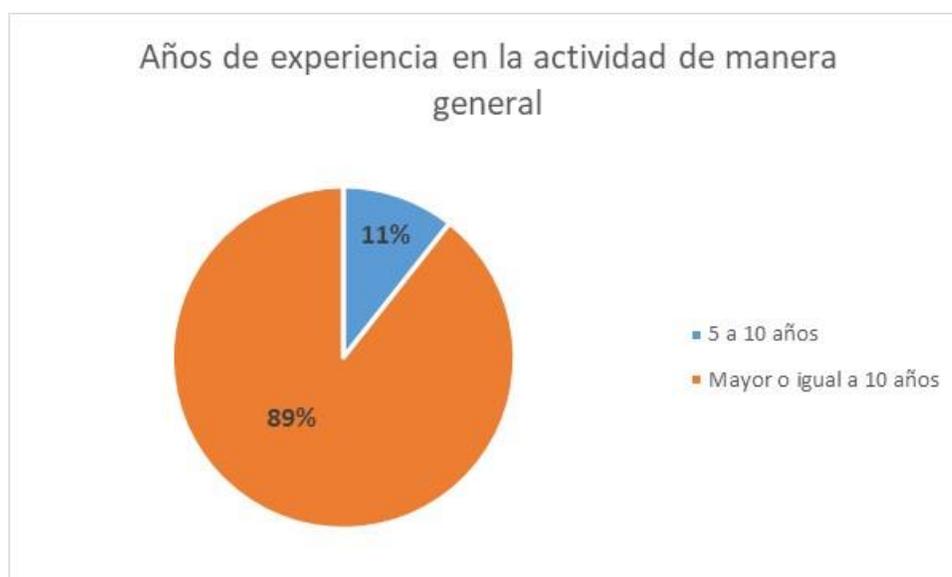


Gráfico 4. Años de experiencia en la actividad de manera general

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff
Elaboración: Propia

En la tabla 7 y gráfico 4 vemos claramente que la mayoría de los consultores cuentan con amplia experiencia que es mayor o igual a 10 años de manera general esto hace un total de 89% que corresponde a 42 del total de consultores encuestados y solo el 11 % que corresponde a 5 del total de los encuestados cuentan con experiencia de 5 a 10 años de manera general, a pesar de los años de experiencia con los que cuentan los consultores del staff en muchas ocasiones estos no son suficientes para poder conformar los equipos de trabajo.

Tabla 8.

Años de experiencia en la actividad de manera específica

	Frecuencia	Porcentaje
2 a 5 años	4	9
5 a 10 años	12	26
Mayor o igual a 10 años	31	66
Total	47	100

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff
Elaboración: Propia



Gráfico 5. Años de experiencia en la actividad de manera específica

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia

En la tabla 8 y gráfico 5 vemos de la misma manera que en los resultados anteriores más de la mitad de los consultores cuentan con experiencia específica mayor o igual a 10 años lo que nos da un 66% que corresponde a 31 del total de los consultores encuestados, seguidamente tenemos el 26% que corresponde a 12 del total de los consultores encuestados los cuales cuentan con experiencia específica de 5 a 10 años y por último el 9% que corresponde a 4 del total de los consultores encuestados cuentan con experiencia específica de 2 a 5 años, entendemos que este último resultado corresponde a los consultores asistentes o consultores junior siendo el porcentaje mayor correspondiente a los consultores senior que son los que ocupan los puestos de jefe de equipo o coordinador de proyecto.

A continuación, presentamos los resultados por pregunta realizada de acuerdo a cada variable y sus respectivas dimensiones:

Tabla 9.

Considera que su perfil como consultor es competitivo en el mercado.

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	2
Indiferente	2	4
De acuerdo	20	43
Completamente de acuerdo	24	51
Total	47	100

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff
Elaboración: Propia

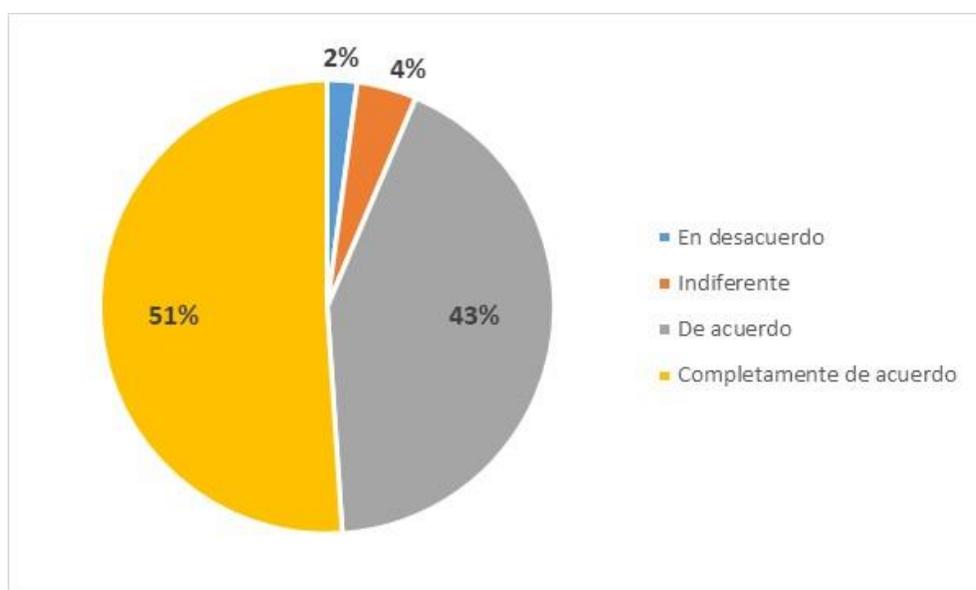


Gráfico 6. Considera que su perfil como consultor es competitivo en el mercado.

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff
Elaboración: Propia

De acuerdo a la tabla 9 y gráfico 6 podemos decir que el 51% de los consultores que corresponde a 24 del total de los encuestados están completamente de acuerdo que el perfil con el que cuentan es competitivo en el mercado actual en el que se desenvuelven, el 43% que corresponde a 20 de ellos están solo de acuerdo que el perfil con el que cuentan es competitivo en el mercado, un porcentaje menor pero no menos importante del 4% que corresponde a 2 de

ellos es indiferente a si su perfil es competitivo o no en el mercado y el 2% que corresponde a un consultor indica que está en desacuerdo a la pregunta si considera que su perfil como consultor es competitivo en el mercado en el que se desenvuelve, esto nos da a saber que más de la mitad de los consultores del staff cuenta con un perfil que les permite estar en constante competencia con los demás consultores que se desenvuelven en el mercado actual.

Tabla 10.

Qué tan de acuerdo está en que ahora los perfiles solicitados sean tan específicos para los concursos públicos.

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	14	30
Indiferente	9	19
De acuerdo	20	43
Completamente de acuerdo	4	9
Total	47	100

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff
Elaboración: Propia

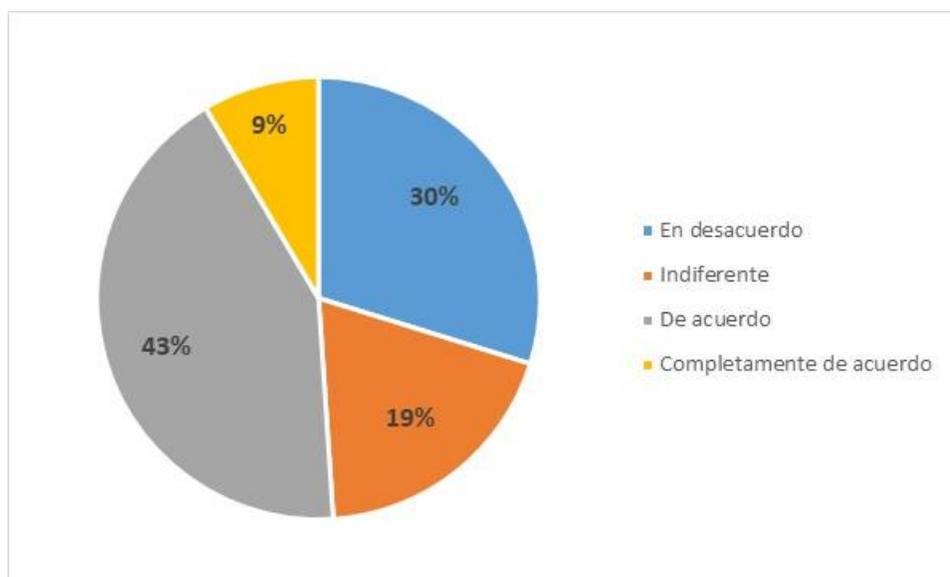


Gráfico 7. Qué tan de acuerdo está en que ahora los perfiles solicitados sean tan específicos para los concursos públicos.

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff
Elaboración: Propia

De acuerdo a la tabla 10 y la gráfico 7 podemos de decir que el 43% que corresponde a 20 de los consultores encuestados están de acuerdo con que ahora los perfiles requeridos por los diferentes concursos públicos sean tan específicos ahora, el 30% que corresponde a 14 del total de los consultores esta desacuerdo en que los perfiles requeridos sean tan específicos, el 19% que corresponde a 9 del total de los consultores es indiferente a la especificidad de los perfiles requeridos y finalmente el 9% que corresponde al 4 del total de los consultores está completamente de acuerdo en que ahora los perfiles solicitados en los diferentes concursos a los que la empresa investigada participa sean tan específicos puesto que consideran que esto genera que los consultores elegidos estén mejor preparados de acuerdo al proyecto en el que van a trabajar y podrán obtener mejores resultados en los informes o productos que deben entregar a los clientes contratantes.

Tabla 11.

Una buena relación entre los miembros de un equipo de trabajo contribuye en la adecuada ejecución de una consultoría.

	Frecuencia	Porcentaje
Completamente en desacuerdo	1	2
De acuerdo	5	11
Completamente de acuerdo	41	87
Total	47	100

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia

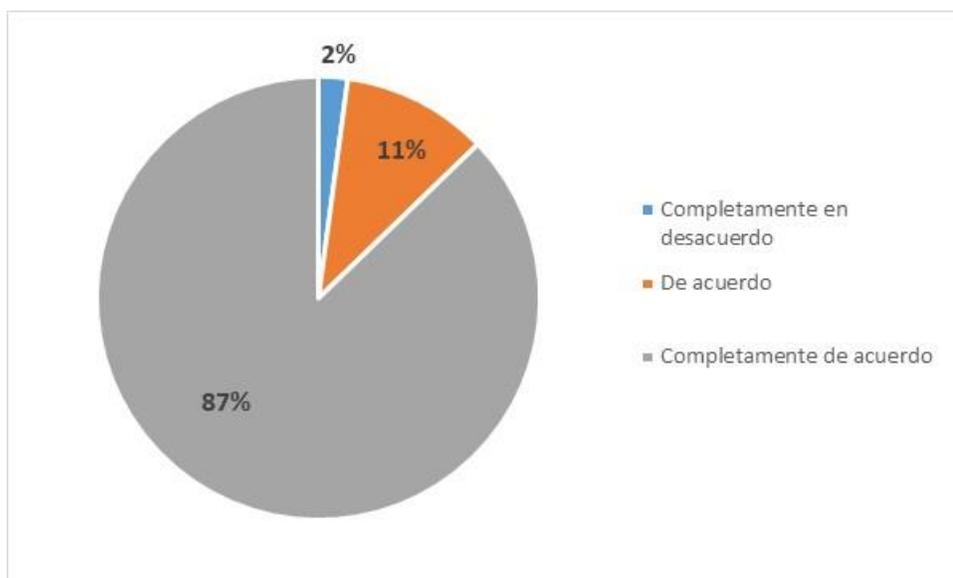


Gráfico 8. Una buena relación entre los miembros de un equipo de trabajo contribuye en la adecuada ejecución de una consultoría.

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff
Elaboración: Propia

En la tabla 11 y gráfico 8 a la pregunta sobre si la relación entre los miembros del equipo consultor contribuye en la ejecución de la consultoría el 87% que corresponde a 41 del total de consultores encuestados respondieron que están completamente de acuerdo en que las relaciones interpersonales con los demás miembros del equipo consultor contribuyen a la adecuada ejecución de las consultorías, el 11% que corresponde a 5 del total de consultores encuestados indicaron que están de acuerdo y solo el 2% que corresponde a un consultor indica que está en desacuerdo, por lo que entendemos que las relaciones que los consultores mantengan entre sí en el equipo de trabajo al cual pertenecen por proyecto ejecutado es de suma importancia para la adecuada ejecución de las consultorías.

Tabla 12.

Debería tomarse en cuenta las personalidades de los consultores antes de formar los equipos de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	2
Indiferente	9	19
De acuerdo	23	49
Completamente de acuerdo	14	30
Total	47	100

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia

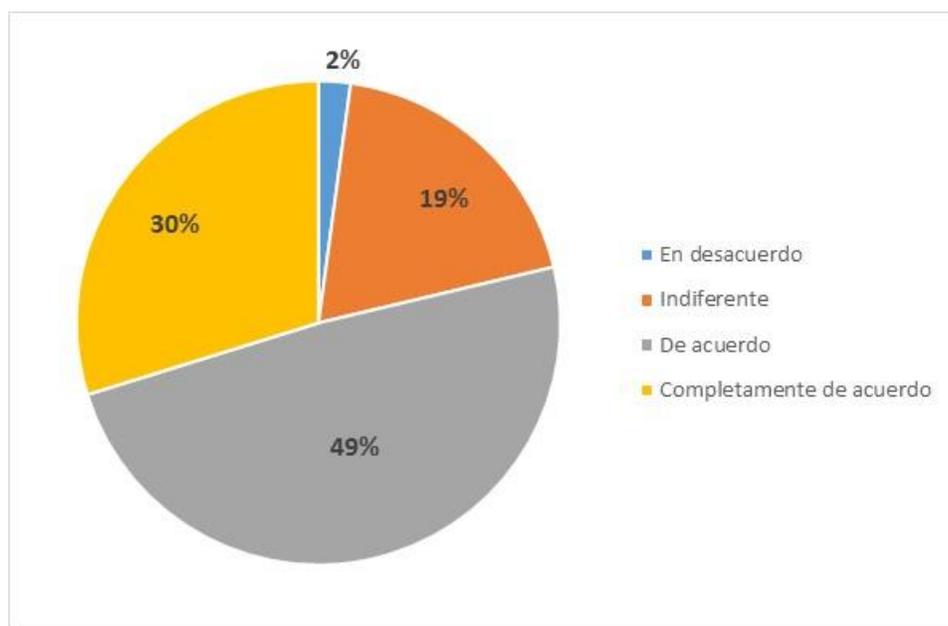


Gráfico 9. Debería tomarse en cuenta las personalidades de los consultores antes de formar los equipos de trabajo.

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia

En la tabla 12 y gráfico 9 respecto a la consulta sobre si se debería de tener en cuenta las personalidades de los consultores para conformar los equipos de trabajo el 49% que corresponde

a 23 consultores respondieron que están de acuerdo con este tema, el 30% que corresponde a 14 consultores están completamente de acuerdo con que se tomen en cuenta las personalidades, el 19% que corresponde a 9 consultores es indiferente a que se tomen en cuenta las personalidades de cada consultor para conformar los equipos de trabajo y el 2% que corresponde a un consultor está en desacuerdo en que se tome en cuenta las personalidades de los consultores al momento de formar los equipos de trabajo para las convocatorias a las que la empresa postula. Consideramos que si es importante esto ya que así como en la pregunta anterior la mayoría consideró que mantener la buena relación entre los miembros de un equipo para que se lleve a cabo la consultoría de manera adecuada es importante, tener en cuenta la personalidad de cada uno de ellos al momento de conformar los equipos de trabajo es también importante ya que en el desarrollo de la consultoría se pueden presentar problemas entre los consultores y esto puede ocasionar que los productos que se deben entregar no tengan las óptimas condiciones requeridas por el cliente o que las entregas tengan demoras que al final puede perjudicar no solo al equipo de trabajo por alguna sanción puesta por el cliente que puede ser dineraria o no si no y en mayor dimensión a la empresa afectando su imagen corporativa.

Tabla 13.

Todo consultor debe manejar la presión que se da durante la ejecución de una consultoría, más si es el momento de entregar informes o productos al cliente.

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	20	43
Completamente de acuerdo	27	57
Total	47	100

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia

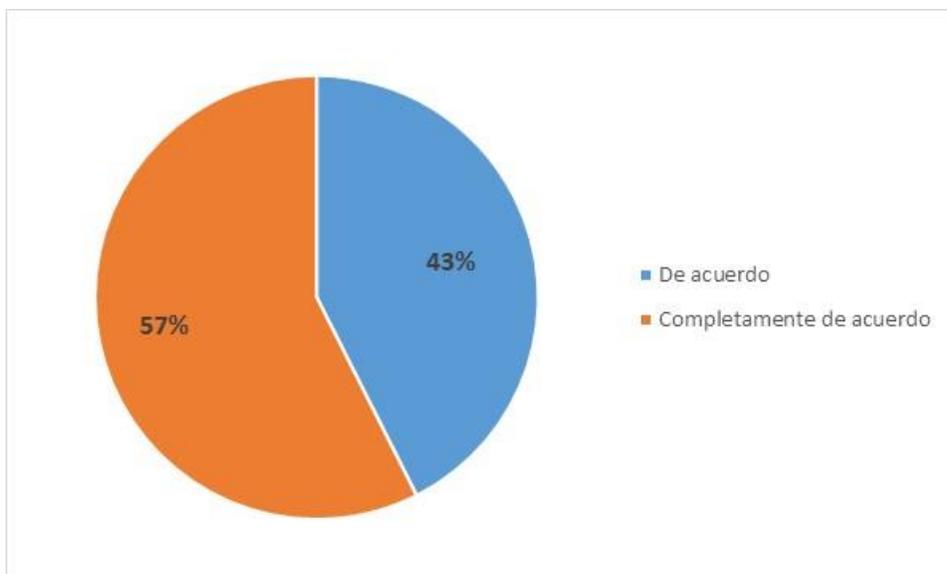


Gráfico 10. Todo consultor debe manejar la presión que se da durante la ejecución de una consultoría, más si es el momento de entregar informes o productos al cliente.

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff
Elaboración: Propia

En la tabla 13 y gráfico 10 respecto al manejo de la presión que se da durante la ejecución de la consultoría el 57% que corresponde a 27 del total de los consultores encuestados están completamente de acuerdo en que el consultor debe manejar la presión que se da más aun en el momento de entregar informes o productos al cliente y esto se da en muchas ocasiones porque se presentan problemas en la ejecución del trabajo de campo que retrasa el análisis de los resultados o en otras ocasiones porque el cronograma de trabajo no fue hecho de manera correcta y no se proyectó adecuadamente el tiempo que tomaría cada fase de la consultoría por otro lado el 43% que corresponde a 20 del total de los consultores encuestados están de acuerdo con la declaración dada.

Tabla 14.

En una consultoría, la presión es solo cuando se deben entregar los informes o productos al cliente.

	Frecuencia	Porcentaje
Completamente en desacuerdo	4	9
En desacuerdo	22	47
Indiferente	7	15
De acuerdo	11	23
Completamente de acuerdo	3	6
Total	47	100

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia

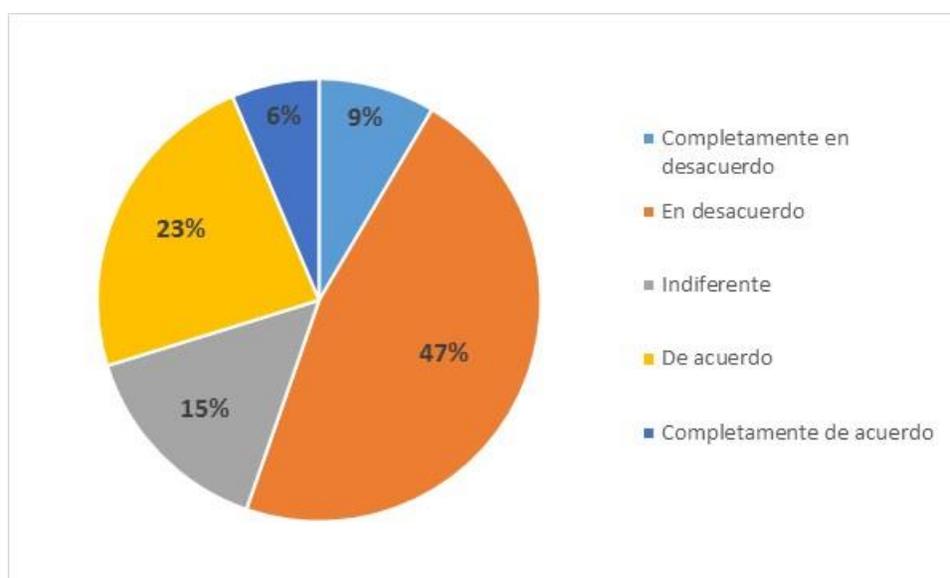


Gráfico 11. En una consultoría, la presión es solo cuando se deben entregar los informes o productos al cliente.

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia

En la tabla 14 y la gráfico 11 vemos que el 47% que corresponde a 22 de total de los consultores encuestados están en desacuerdo respecto a la pregunta si la presión que se da en la ejecución de la consultoría es solo en el momento de entregar informes o productos al cliente, el 23% que corresponde a 11 están de acuerdo en que la presión se da solo en las fecha claves de entrega de informes o productos, el 15% que corresponde a 7 es indiferente ante esta consulta, el 9% que corresponde a 4 está completamente en desacuerdo en que la presión se dé solo en las fechas de entrega y el 6% que corresponde a 3 está completamente de acuerdo en que la presión se da solo en estas fechas, como podemos ver si sumamos las dos primeras afirmaciones de 9% más 47% tenemos un 58% que está completamente en desacuerdo y en desacuerdo en que la presión se dé solo al momento de entregar informes contra un 23% más 6% que nos da 29% que está de acuerdo y completamente de acuerdo en que la presión se da solo al momento de entregar informes o productos al cliente, ,esto se debe a que todas la consultorías son diferentes y los informes o productos que se solicitan también lo son, por ejemplo en el caso de las consultorías que no necesitan análisis de resultados y solo se debe presentar bases de datos con la información recogida en campo la presión se da todo el tiempo puesto que el grueso del servicio que se brinda es el levantamiento de información en campo y en campo siempre se presentan problemas como que no se ubican a las personas que se deben encuestar o el acceso a la zona es difícil, en cambio en otras que se tiene solo trabajo de gabinete los consultores manejan mejor sus tiempos para poder revisar toda la información que se les provee y no sienten tanto la presión cuando llegan las fechas de entrega de informes o productos, otro aspecto es también el tipo de cliente al que se le da el servicio generalmente el sector público es más estricto con los tiempos e informes a entregar en cambio el sector privado es más accesible de negociar alguna adenda o prórroga para la entrega de los mismos.

Tabla 15.

Es importante que se capacite a los consultores en temas de contrataciones con el Estado para que interpreten correctamente los términos de referencia de los concursos a los que se postula.

	Frecuencia	Porcentaje
Completamente en desacuerdo	1	2
En desacuerdo	1	2
Indiferente	8	18
De acuerdo	23	50
Completamente de acuerdo	13	28
Total	47	100

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia

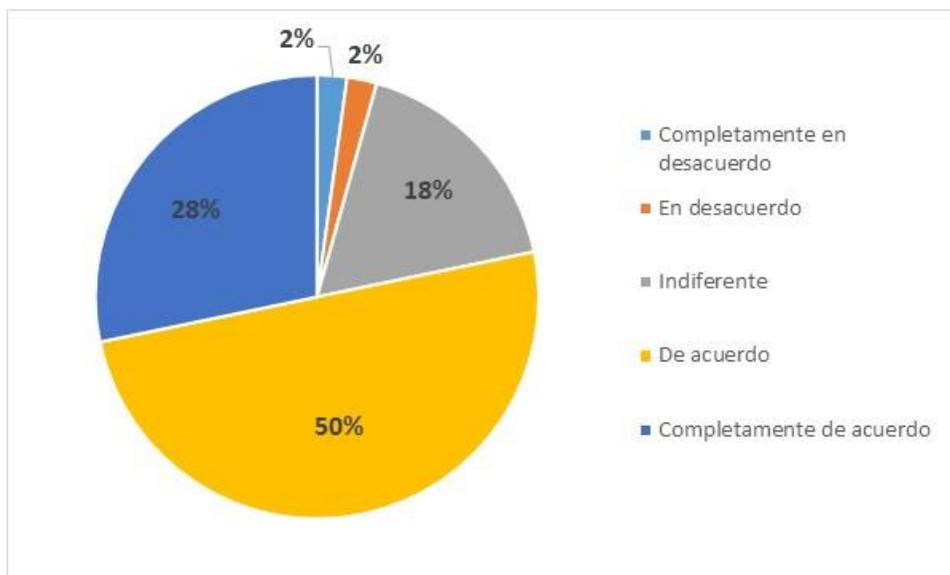


Gráfico 12. Es importante que se capacite a los consultores en temas de contrataciones con el Estado para que interpreten correctamente los términos de referencia de los concursos a los que se postula.

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia

En la tabla 15 y gráfico 12 vemos que el 50% que corresponde a 23 del total de los consultores encuestados están de acuerdo en que se les debe capacitar respecto a temas de contrataciones con el estado para que puedan comprender de mejor manera los términos de referencia de los concursos públicos a los que se postula, ya que como hemos mencionado en capítulos anteriores este es uno de los inconvenientes que se tiene con los consultores, el 28% que corresponde a 13 del total de los consultores encuestados está completamente de acuerdo en esta afirmación también, por lo que es un tema que se debe de tener en cuenta para futuras estrategias que deba adoptar la empresa investigada a fin de aumentar los niveles de productividad. El 18% que corresponde a 8 consultores es indiferente ante esta afirmación y el 2% está en desacuerdo y 2% completamente en desacuerdo en que se les deba capacitar para que puedan comprender de mejor manera los términos de referencia de los concursos públicos a los que postula la organización investigada, esto se puede dar porque en algunos casos los consultores ya cuentan con esta capacitación y saben cómo se deben sustentar sus experiencias laborales cuando se presentan a concursos públicos, saben que si no sustentan de manera correcta es decir conforme lo solicitan las bases no serán aceptados ya que las bases y términos son muy específicos en los requerimientos respecto al perfil del consultor o personal clave que buscan para la ejecución de una consultoría. Muchas veces los consultores no comprenden las indicaciones que se les da respecto a los documentos que deben presentar y envían información que poco o nada tiene que ver con lo que se les solicitó, como cartas o correos electrónicos donde figuran las fechas de entrega de informes cuando lo que se les solicita son conformidades de servicio o certificados.

Tabla 16.

Es difícil comprender la finalidad de los términos de referencia para las contrataciones con el Estado.

	Frecuencia	Porcentaje
Completamente en desacuerdo	4	9
En desacuerdo	17	36
Indiferente	8	17
De acuerdo	17	36
Completamente de acuerdo	1	2
Total	47	100

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff
Elaboración: Propia

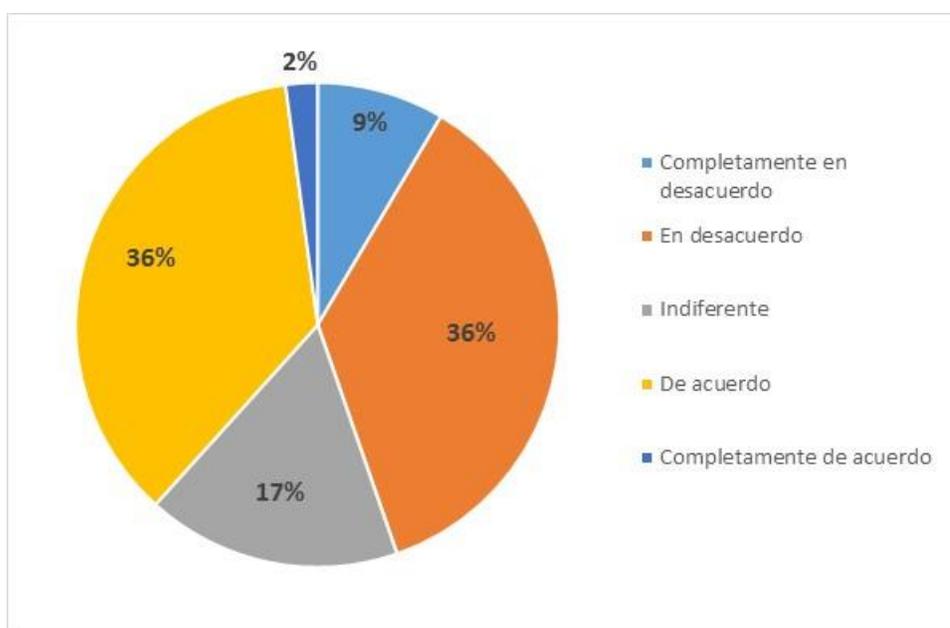


Gráfico 13. Es difícil comprender la finalidad de los términos de referencia para las contrataciones con el Estado.

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff
Elaboración: Propia

A la pregunta de si es difícil de comprender la finalidad de los términos de referencia para las contrataciones con el estado tenemos un 36% que corresponde a 17 del total de los encuestados que están en desacuerdo y del mismo modo el 36% que corresponde a 17 del total de consultores encuestados están de acuerdo con la declaración de que la finalidad de los términos de referencia son difíciles de comprender, por otro lado tenemos que el 17% que corresponde a 8 del total de los encuestados es indiferente ante esta declaración es decir no le toman mayor importancia a la finalidad de los términos de referencia, el 9% está completamente en desacuerdo en que los términos de referencia son difíciles de comprender es decir este grupo de 4 consultores si entiende la finalidad de los términos de referencia y el 2% que corresponde a un consultor está completamente de acuerdo en que la finalidad de los términos de referencia en difícil de comprender.

Tabla 17.

Cada consultor tiene la disposición para organizar su CV de acuerdo a los requerimientos de las contrataciones con el Estado.

	Frecuencia	Porcentaje
Completamente en desacuerdo	1	2
En desacuerdo	3	7
Indiferente	10	22
De acuerdo	18	39
Completamente de acuerdo	14	30
Total	47	100

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff
Elaboración: Propia

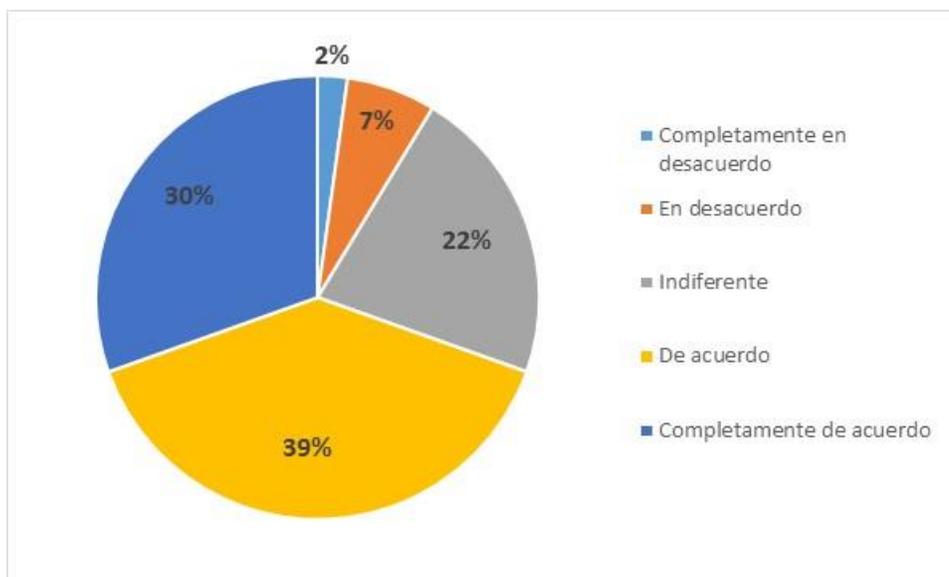


Gráfico 14. Cada consultor tiene la disposición para organizar su CV de acuerdo a los requerimientos de las contrataciones con el Estado.

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff
Elaboración: Propia

En la tabla 17 y gráfico 14 podemos ver a la pregunta si cada uno de los consultores encuestados tiene la disposición para poder organizar su CV de acuerdo a los requerimientos de las contrataciones con el estado el 39% que corresponde a 18 del total de encuestados indican están de acuerdo ante esta declaración. El 30% que corresponde a 14 de los encuestados está completamente de acuerdo esto hace un total de 69% del total de los encuestados esto quiere decir que más de la mitad de los consultores del staff tiene esta disposición pero no lo hace por diferentes motivos como falta de tiempo para poder organizar sus sustentos, el 22% que corresponde a 10 de los encuestados es indiferente ante esta declaración, mientras que el 7% que corresponde a 3 de los encuestados están en desacuerdo y el 2% que corresponde a un encuestado está completamente en desacuerdo respecto a la disposición que deben tener los

consultores para poder organizar su CV, cuando nos referimos a los requerimiento de las contrataciones con el estado queremos decir que cada trabajo que hayan realizado este sustentado de manera correcta con conformidades de servicio o certificados de trabajo donde se pueda verificar claramente las actividades que realizaron así como el puesto y cargo que desempeñaron y además el tiempo de duración de dicho servicio.

Tabla 18.

Es importante que los consultores tengan la disposición para poner en práctica lo aprendido en las capacitaciones.

	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	2	4
De acuerdo	17	36
Completamente de acuerdo	28	60
Total	47	100

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia

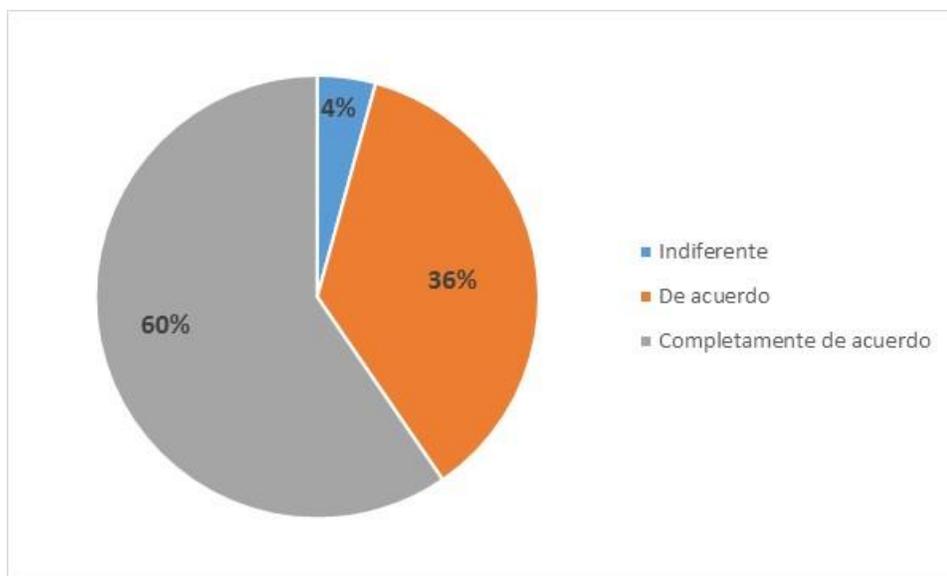


Gráfico 15. Es importante que los consultores tengan la disposición para poner en práctica lo aprendido en las capacitaciones.

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia

En la tabla 18 y gráfico 15 a la pregunta si es importante que los consultores tengan la disposición para poner en práctica lo aprendido en las capacitaciones que se podrían dar respecto a temas de contrataciones con el estado para que puedan entender mejor los términos de referencia el 60% que corresponde a 28 del total de los encuestados está completamente de acuerdo así como el 36% que corresponde a 17 del total de los encuestados está de acuerdo lo que hace un total de 96% de los consultores que consideran importante tener la disposición para aplicar lo aprendido en las capacitaciones que la organización les podría brindar, solo el 4% que corresponde a 2 del total de los consultores encuestados son indiferentes ante esta declaración.

Tabla 19.

La comunicación entre los consultores y el responsable de la convocatoria para conformar los equipos de trabajo que se presentarán a los concursos es la correcta

	Frecuencia	Porcentaje
Completamente en desacuerdo	2	4
Indiferente	5	11
De acuerdo	27	57
Completamente de acuerdo	13	28
Total	47	100

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia

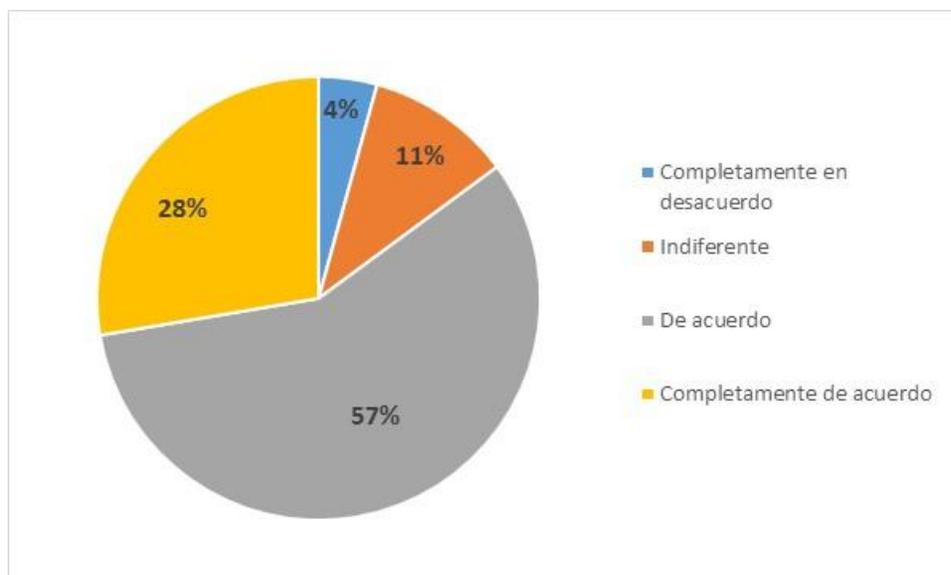


Gráfico 16. La comunicación entre los consultores y el responsable de la convocatoria para conformar los equipos de trabajo que se presentarán a los concursos es la correcta

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia

En la tabla 19 y gráfico 16 vemos que el 57% que corresponde a 27 del total de los encuestados indican que están de acuerdo en que la comunicación entre el responsable de la convocatoria para conformar los equipos de trabajo y ellos mismos es la correcta así como el 28% indica que está completamente de acuerdo también lo que hace un total de 85% del total de los consultores encuestados que mencionan que la comunicación es la correcta, esto difiere de la realidad ya que en casi todas las convocatorias a las que se les propone que participen y se les envía la información para que vean cuales son los requisitos que deben presentar los consultores no comprenden y hay que volver a explicarles lo que se requiere, el 11% que corresponde a 5 del total de encuestados es indiferente ante esta declaración y el 4% que corresponde a dos consultores están completamente en desacuerdo con la comunicación que se da entre el responsable de formar los equipos de trabajo que se presentaran a los concursos.

Tabla 20.

Además de los correos que se le envían también deberían de haber llamadas telefónicas para explicar mejor los requisitos

	Frecuencia	Porcentaje
Completamente en desacuerdo	1	2
En desacuerdo	2	4
Indiferente	7	15
De acuerdo	20	43
Completamente de acuerdo	17	36
Total	47	100

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia

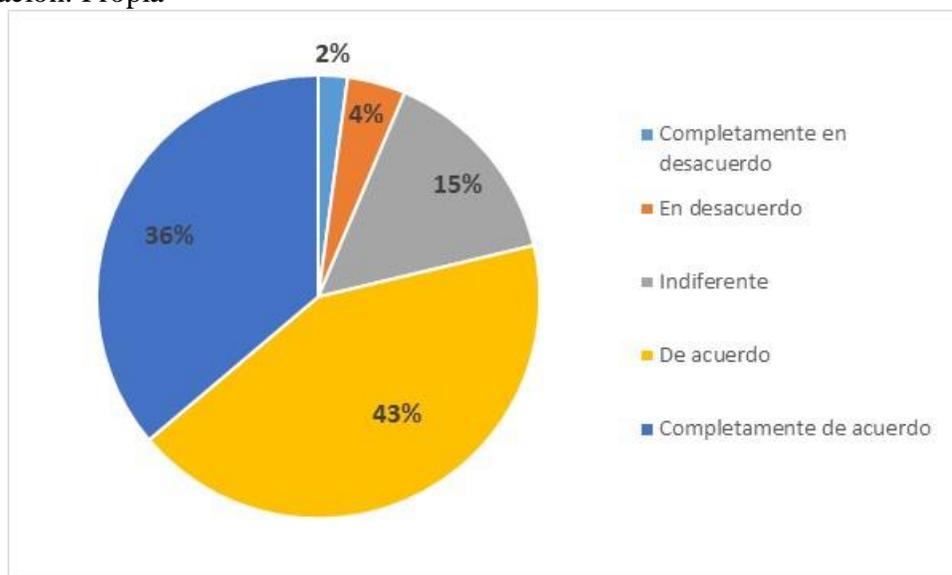


Gráfico 17. Además de los correos que se le envían también deberían de haber llamadas telefónicas para explicar mejor los requisitos

En la tabla 20 y gráfico 17 vemos que el 43% que corresponde a 20 del total de los encuestados están de acuerdo y el 36% que corresponde a 17 del total de los encuestados están completamente de acuerdo lo que hace una suma de 79% de consultores que indican que es necesario para ellos que además de enviarles los correos solicitándoles los requisitos que deben cumplir se les debe llamar por teléfono para que tengan mayor claridad de lo solicitado. El 15% que corresponde a 7 del total de los encuestados es indiferente antes esta declaración, el 4% está

en desacuerdo con recibir llamadas y el 2% está completamente en desacuerdo. Concluimos que si más de la mitad de los consultores encuestados creen necesario que se les llame para explicarles los requisitos que deben cumplir esto debería ser una política en la organización investigada.

Tabla 21.

Considera pertinente que los consultores reciban incentivos por consultorías ejecutadas adecuadamente, parámetros de presupuesto y tiempo.

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	6	13
Indiferente	12	25
De acuerdo	13	28
Completamente de acuerdo	16	34
Total	47	100

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia

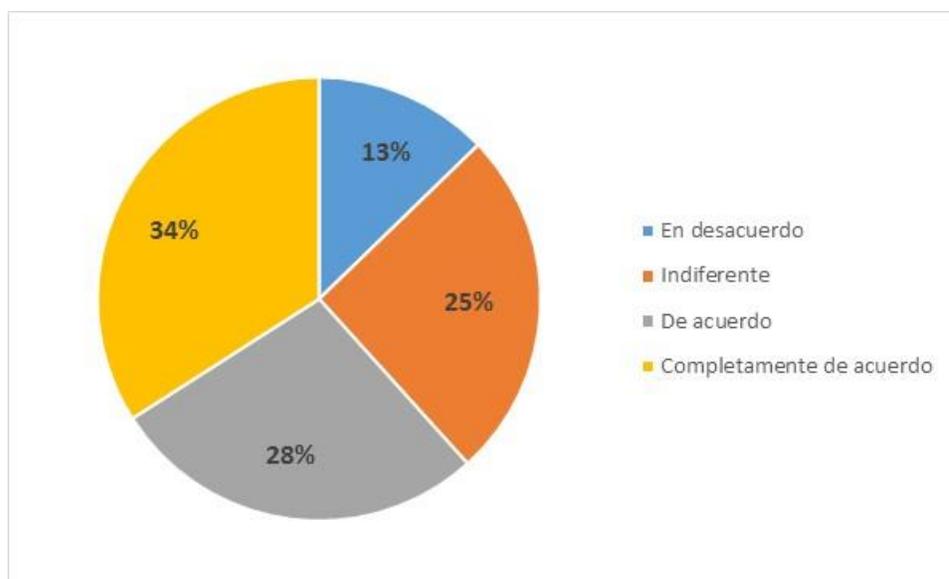


Gráfico 18. Considera pertinente que los consultores reciban incentivos por consultorías ejecutadas adecuadamente, parámetros de presupuesto y tiempo

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia

En la tabla 21 y gráfico 18 vemos que el 34% que corresponde al 16 del total de encuestados está completamente de acuerdo y consideran pertinente que los consultores reciban incentivos por consultorías ejecutadas adecuadamente respecto al presupuesto asignado y el plazo de ejecución, el 28% que corresponde a 13 del total de encuestados están de acuerdo con esta misma declaración lo que hace un total de 62% que considera que esta declaración debería de tomarse en cuenta en la organización investigada, por otro lado el 25% que corresponde a 12 del total de los encuestados es indiferente ante esta declaración y el 13% que corresponde a 6 de los encuestados está en desacuerdo con que se les brinden incentivos por consultorías ejecutadas adecuadamente.

Tabla 22.

Debería ser una política de la empresa que se den incentivos a los consultores por consultorías ejecutadas adecuadamente, en los plazos señalados.

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	8	17
Indiferente	8	17
De acuerdo	17	36
Completamente de acuerdo	14	30
Total	47	100

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia

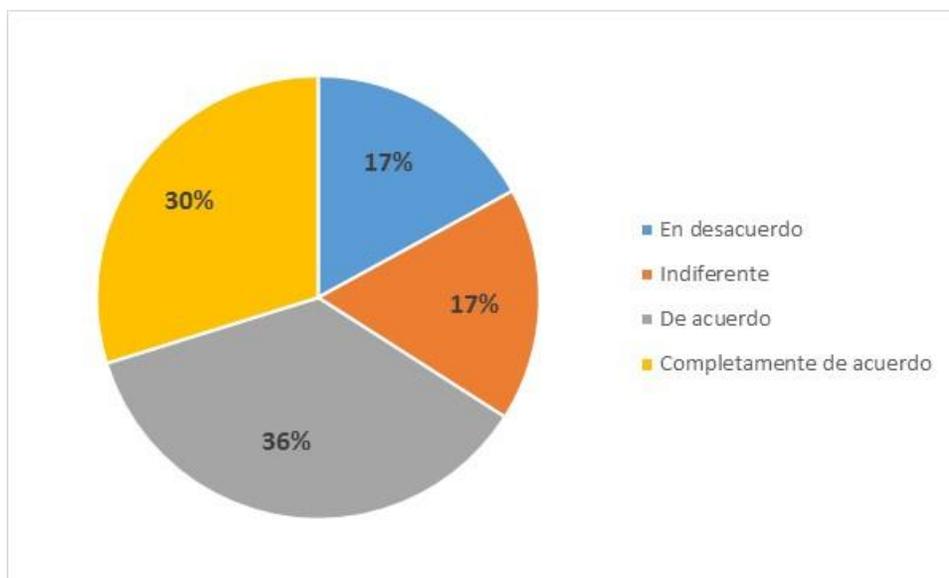


Gráfico 19. Debería ser una política de la empresa que se den incentivos a los consultores por consultorías ejecutadas adecuadamente, en los plazos señalados.

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff
Elaboración: Propia

En la tabla 22 y gráfico 19 podemos ver que el 36% que corresponde a 17 de los consultores encuestados están de acuerdo en que sea una política de la empresa el dar incentivos a los consultores por consultorías ejecutadas adecuadamente del mismo modo el 30% está completamente de acuerdo con esta declaración lo que hace un total de 66% que consideran que se debería de implantar como una política de la organización, se sugiere que se implante como política de la empresa pero que se haga un compromiso y este sea firmado por cada consultor para que del mismo modo en que se le brinden incentivos también se le pongan sanciones dinerarias por el incumplimiento en la ejecución de las consultorías. El 17% es indiferente como del mismo modo el 17% está en desacuerdo sobre esta declaración ambos porcentajes corresponden a 8 del total de los consultores encuestados.

Tabla 23.

Los consultores deberían recibir retribuciones por captación de nuevos clientes hacia la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	4	9
Indiferente	9	19
De acuerdo	17	36
Completamente de acuerdo	17	36
Total	47	100

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia

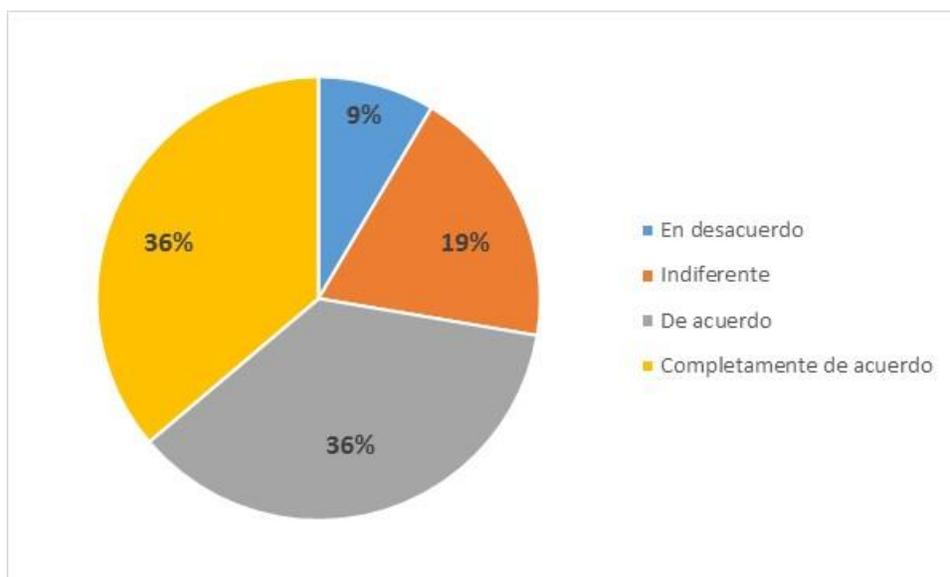


Gráfico 20. Los consultores deberían recibir retribuciones por captación de nuevos clientes hacia la empresa.

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia

En la tabla 23 y gráfico 20 apreciamos que el 36% que corresponde a 17 de los encuestados están completamente de acuerdo y del mismo modo el 36% están de acuerdo con esta declaración de que se les brinde retribuciones por captación de nuevos clientes hacia la

organización investigada, actualmente no es una política dentro de la empresa pero se han dado casos en los cuales se les ha dado a algunos consultores un adicional a sus honorarios por esta captación pero esto no es considerado una política por el momento. Se sugiere que la gerencia evalúe esta posibilidad con el fin de captar nuevos clientes e incentivar la participación de los consultores del staff a que se identifiquen más con la empresa investigada. El 19% que corresponde a 9 del total de los encuestados es indiferente ante esta declaración y el 9% que corresponde al total de los consultores encuestados está en desacuerdo con esta declaración.

Tabla 24.

Además de las retribuciones por captación de clientes los consultores deberían participar de los equipos de trabajo de la consultoría obtenida.

	Frecuencia	Porcentaje
Completamente en desacuerdo	1	2
En desacuerdo	6	13
Indiferente	15	32
De acuerdo	17	36
Completamente de acuerdo	8	17
Total	47	100

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia

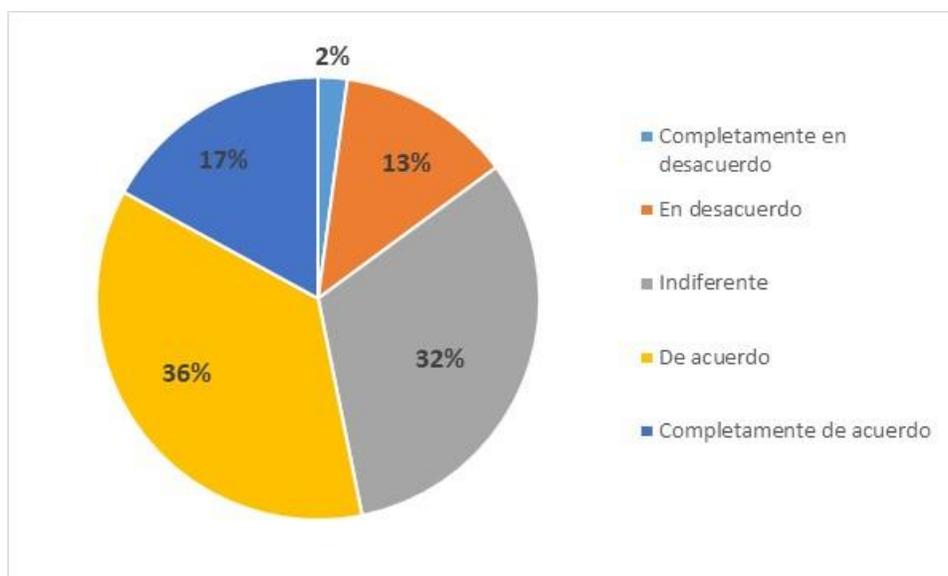


Gráfico 21. Además de las retribuciones por captación de clientes los consultores deberían participar de los equipos de trabajo de la consultoría obtenida.

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia

En la tabla 24 y gráfico 21 vemos que el 36% que corresponde a 17 de los encuestados están de acuerdo con que además de las retribuciones que se les darían a los consultores por captación de clientes estos también deberían de formar parte del equipo de trabajo que ejecute la consultoría, de igual manera el 17% que corresponde a 8 de los encuestados está completamente de acuerdo con esta declaración, por otro lado tenemos un porcentaje alto también de 32% que corresponde a 15 de los encuestados que son indiferentes antes si se les debe incluir o no en los equipos de trabajo de las consultorías que se ejecuten por medio de captación de nuevos clientes a la empresa. En desacuerdo tenemos el 13% y completamente en desacuerdo el 2%, es decir el 53% de los encuestados están de acuerdo y completamente de acuerdo en participar como parte del equipo consultor que realizaría las consultorías mediante la captación de nuevos clientes a la empresa, esto se podría considerar siempre y cuando ellos cumplan con el perfil del personal que se solicite para la ejecución de la consultoría.

Tabla 25.

Considera pertinente recibir retribuciones por la calidad de los entregables.

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	11	23
Indiferente	10	21
De acuerdo	20	43
Completamente de acuerdo	6	13
Total	47	100

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia

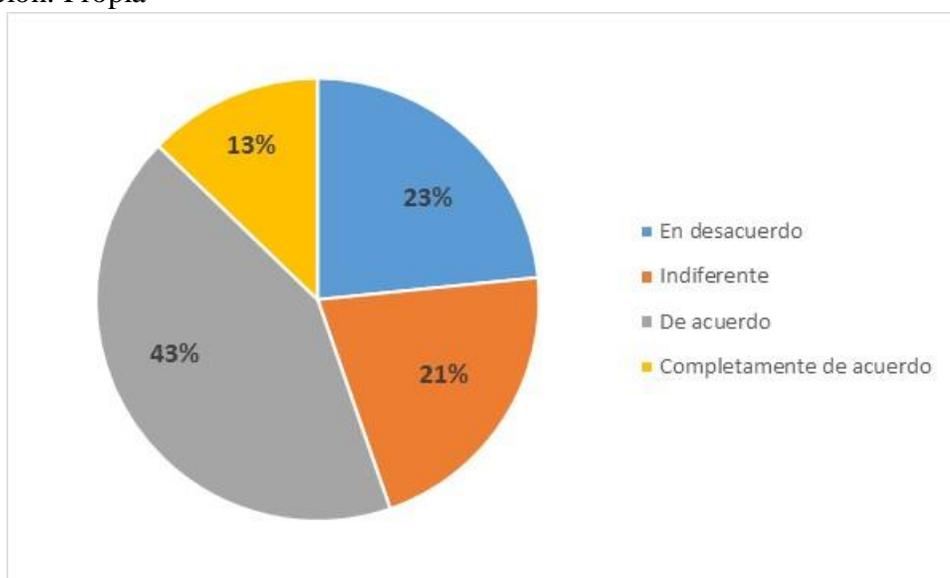


Gráfico 22. Considera pertinente recibir retribuciones por la calidad de los entregables.

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia

En la tabla 25 y gráfico 22 tenemos el 43% que corresponde a 20 de los encuestados está de acuerdo en que deban recibir retribuciones por la calidad de los entregables que producen en la ejecución de la consultoría. Del mismo modo el 13% que corresponde a 6 de los encuestados está completamente de acuerdo con esta declaración, tenemos también que el 21% que corresponde a 10 de los encuestados es indiferente con esta declaración es decir no es importante para ellos la retribución adicional por la calidad de los entregables que se elaboren y el 23% está

en desacuerdo con esta declaración puesto que según opiniones de algunos de ellos indican que todo servicio de consultoría debe ser de calidad ya que ellos son profesionales con experiencia y es la calidad de los servicios que prestan lo que los hace estar vigentes en el mercado actual en que se desenvuelven además indican que ellos ya reciben una cantidad de honorarios por este servicio que brindan por lo que consideran que no es necesario esta retribución extra para obtener productos de calidad estos deben ser elaborados de acuerdo a las necesidades del cliente y deben ser de la mejor calidad posible.

Tabla 26.

Se debe aplicar penalidades a los consultores por demoras en las entregas de informes.

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	3	6
Indiferente	5	11
De acuerdo	25	53
Completamente de acuerdo	14	30
Total	47	100

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia

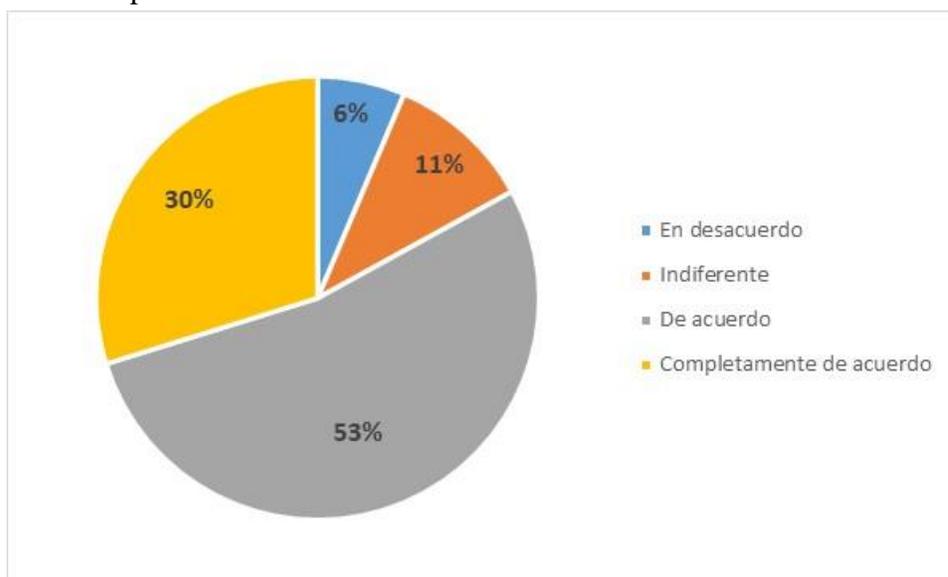


Gráfico 23. Se debe aplicar penalidades a los consultores por demoras en las entregas de informes.

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia

En la tabla 26 y gráfico 23 el 53% que corresponde a 25 de los encuestados están de acuerdo en que se deberían de aplicar penalidades a los consultores por demoras en la entrega de los informes del mismo modo el 30% que corresponde a 14 de los encuestados están completamente de acuerdo con esta declaración por lo que podemos decir que el 83% de los consultores encuestados están de acuerdo y completamente de acuerdo en que se les debería aplicar penalidades cuando tengan demoras en la entrega de productos o informes en la ejecución de las consultorías, por lo que al igual que se les debería de premiar por cumplimiento también se les debe sancionar cuando no cumplen con los tiempos de entrega. El 11% que corresponde a 5 del total de los encuestados se muestra indiferente ante esta declaración y finalmente el 6% que corresponde a 3 del total de los consultores encuestados está en desacuerdo con la declaración es decir que no aceptarían que se les aplique una penalidad cuando no puedan cumplir con las fechas de entrega de los informes o productos en la ejecución de las consultorías.

Tabla 27.

Las penalidades que se apliquen deberían aplicar para todo el equipo de consultores.

	Frecuencia	Porcentaje
Completamente en desacuerdo	13	28
En desacuerdo	20	43
Indiferente	3	6
De acuerdo	10	21
Completamente de acuerdo	1	2
Total	47	100

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff
Elaboración: Propia

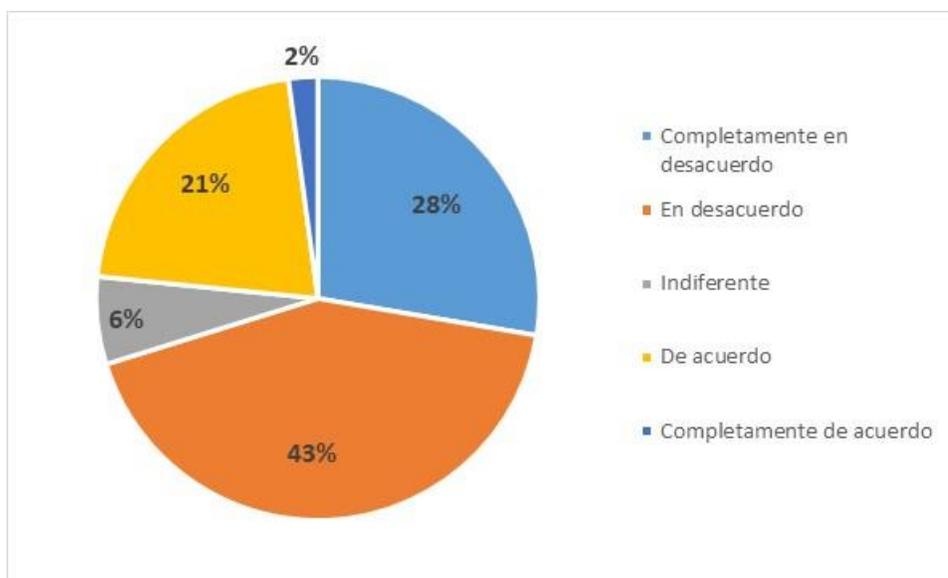


Gráfico 24. Las penalidades que se apliquen deberían aplicar para todo el equipo de consultores

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff
Elaboración: Propia

En la tabla 27 y gráfico 24 vemos claramente que el 43% que corresponde a 20 de los encuestados está en desacuerdo con el hecho de que las penalidades que se puedan aplicar por demora en entrega de informes por ejemplo sea aplicada a todo el equipo consultor del mismo modo el 28% que corresponde a 13 de los encuestados se muestra completamente en desacuerdo con la declaración de la penalidad aplicada a todo el equipo consultor lo que hace un total de 71% que está en desacuerdo y completamente en desacuerdo con esta declaración, el 21% que corresponde a 10 del total de encuestados está de acuerdo y el 2% está completamente de acuerdo con la declaración pero solo llegan a sumar 23% del total de los encuestados, también el 6% que corresponde a 3 del total de los encuestados es indiferente a la declaración es decir no le prestan importancia a que se le pueda aplicar una penalidad a pesar de ellos no tener la culpa del retraso que se pueda dar, ante esto podemos decir que algunos consultores respondieron también

sobre esta declaración que las penalidades deben ser aplicadas a la persona que cometió el error de ser el caso y al jefe de equipo que es el responsable de que todos los informes o productos sean entregados de manera oportuna sin demoras ni errores.

Tabla 28.

Las observaciones en los informes en más de dos ocasiones deberían ser una causal de retiro del consultor del equipo de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje
Completamente en desacuerdo	6	13
En desacuerdo	24	51
Indiferente	6	13
De acuerdo	9	19
Completamente de acuerdo	2	4
Total	47	100

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff
Elaboración: Propia

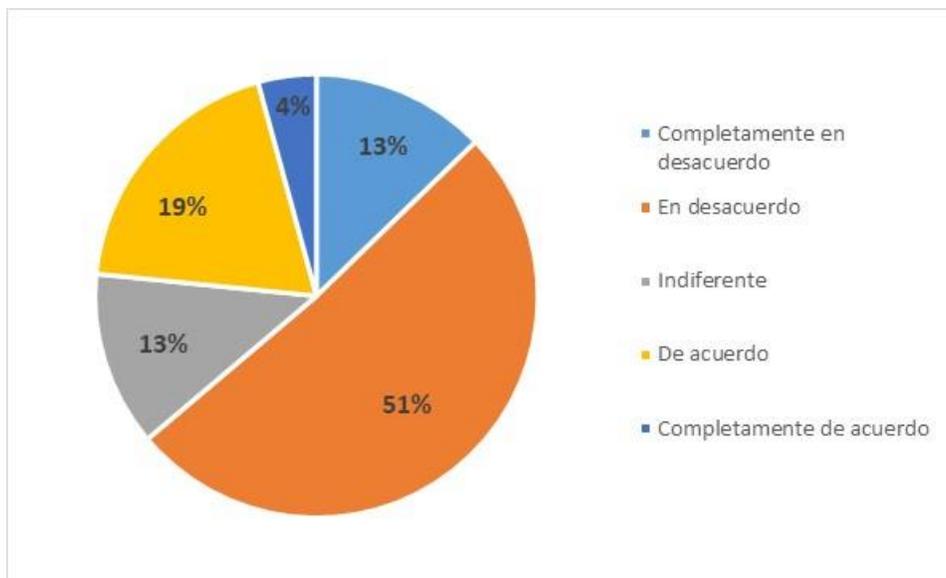


Gráfico 25. Las observaciones en los informes en más de dos ocasiones deberían ser una causal de retiro del consultor del equipo de trabajo.

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff
Elaboración: Propia

En la tabla 28 y gráfico 25 observamos que el 51% que corresponde a 24 del total de los encuestados está en desacuerdo en que si el informe es observado más de dos veces esta sea una causal de retiro del consultor del equipo de trabajo de igual manera el 13% que corresponde a 6 de los encuestados está completamente en desacuerdo con esta declaración ambos porcentajes hacen una suma de 64% es decir la mayoría de los consultores está en desacuerdo y completamente en desacuerdo con esta declaración, el 19% que corresponde a 9 del total de los encuestados está de acuerdo y solo el 4% está completamente de acuerdo con la declaración, por último el 13% es indiferente ante esta declaración. En la empresa investigada no se han presentado gran cantidad de casos en los que se tenga que separar al consultor por múltiples observaciones, pero cuando se ha tenido que hacer ha sido porque efectivamente se recibieron demasiadas observaciones de parte del cliente o en otras ocasiones porque el propio cliente lo ha solicitado.

Tabla 29.

El tiempo que se da para el levantamiento de las observaciones es el adecuado.

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	8	17
Indiferente	11	24
De acuerdo	22	48
Completamente de acuerdo	5	11
Total	47	100

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia

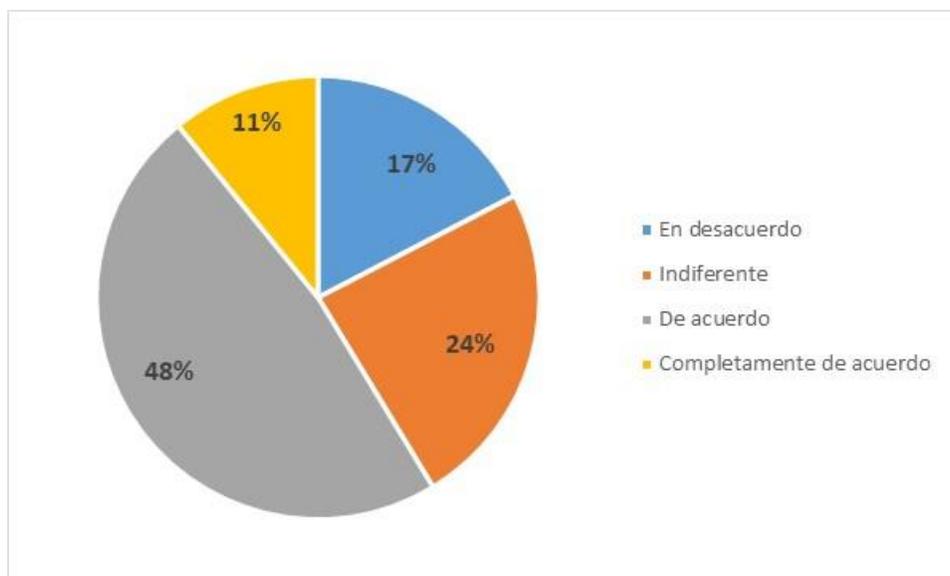


Gráfico 26. El tiempo que se da para el levantamiento de las observaciones es el adecuado.

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia

En la tabla 29 y gráfico 26 podemos ver que el 48% que corresponde a 22 del total de los encuestados están de acuerdo con el tiempo que se les da para el levantamiento de observaciones cuando estos se dan en los productos que son entregados a los clientes para su revisión, del mismo modo el 11% que corresponde a 5 del total de los encuestados se encuentra completamente de acuerdo con esta declaración, la suma de ambos porcentajes nos da un total de 59% que está de acuerdo y completamente de acuerdo con la declaración presentada. Por otro lado, tenemos al 24% que se muestran indiferente con el tiempo que se da para el levantamiento de observaciones y solo el 17% que corresponde a 8 del total de los consultores encuestados se encuentran en desacuerdo con el tiempo que se le dan para el levantamiento de observaciones. Debemos decir que cada cliente ya sea del sector público o privado y dependiendo de la institución por política de ellas mismas dispone de cuantos días dará para el levantamiento de observaciones por ejemplo en el sector público estas instituciones se rigen por la ley de contrataciones con el estado y dan solo 10 días calendarios para el levantamiento de

observaciones una vez recibidas, en cambio en el sector privado estos días se pueden negociar dependiendo de la cantidad de observaciones que se reciban o se puede pedir una ampliación para el levantamiento de las mismas. El tiempo dependerá entonces de la institución contratante y de la cantidad de observaciones que se hagan al producto o informe entregado al cliente para su revisión.

Tabla 30.
Las sanciones que aplican los clientes deben ser asumidas por los consultores

	Frecuencia	Porcentaje
Completamente en desacuerdo	5	11
En desacuerdo	8	17
Indiferente	16	34
De acuerdo	16	34
Completamente de acuerdo	2	4
Total	47	100

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia

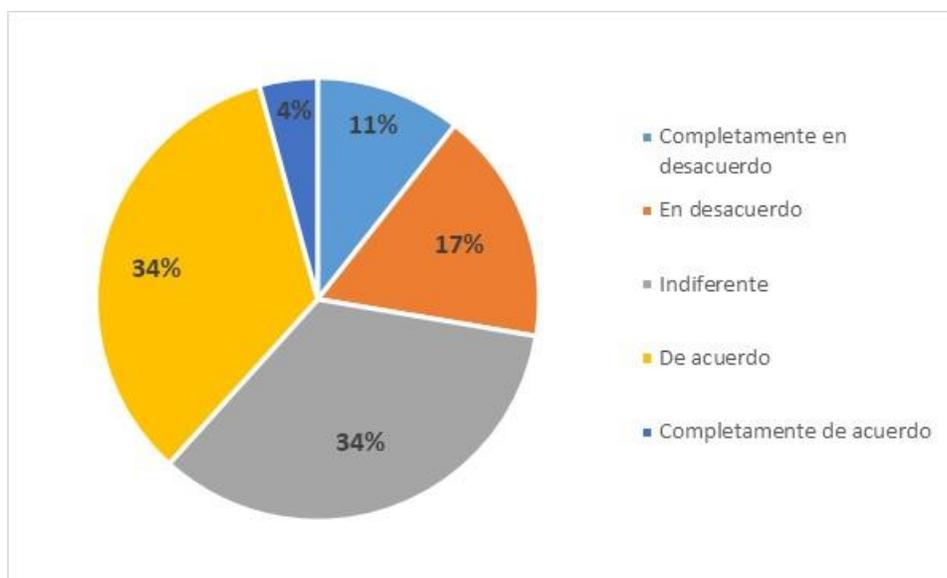


Gráfico 27. *Las sanciones que aplican los clientes deben ser asumidas por los consultores*

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia

En la tabla 30 y gráfico 27 vemos que el 34% que corresponde al 16 del total de los encuestados está de acuerdo en que las sanciones que apliquen los clientes deben ser asumidas por los consultores del mismo modo el 4% está completamente de acuerdo con esta declaración por otro lado tenemos que el 34% se muestra indiferente ante esta declaración, seguidamente tenemos que el 17% se muestra en desacuerdo y el 11% completamente en desacuerdo con la declaración ambos porcentajes suman solo 27% contra el 38% que se encuentran de acuerdo y completamente de acuerdo con la declaración dada. Podemos decir entonces que la mayor parte de los consultores encuestados se encuentran de acuerdo y completamente de acuerdo en que las sanciones que interpongan los clientes por diferentes motivos sean asumidas por el equipo consultor, cuando hablamos de sanciones nos referimos por ejemplo a la cancelación del contrato o sanciones más drásticas como las interpuestas por las instituciones públicas que son regidas por el organismo de contrataciones con el estado y estas sanciones pueden ser desde 6 meses de impedimento para contratar con el estado pasando por un año de sanción y hasta la inhabilitación permanente para poder contratar con instituciones del estado. Para el caso de los consultores estas sanciones pueden ser que dejen de pertenecer al staff de consultores de la organización investigada o en el caso que se rescinda el contrato entre la empresa y el cliente no se le haga ningún pago por concepto de honorarios al consultor.

Tabla 31.

Las sanciones que se podrían aplicar por parte de los clientes deberían ser motivo de retiro del equipo de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
Completamente en desacuerdo	4	9
En desacuerdo	15	32
Indiferente	7	15
De acuerdo	19	40
Completamente de acuerdo	2	4
Total	47	100

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia

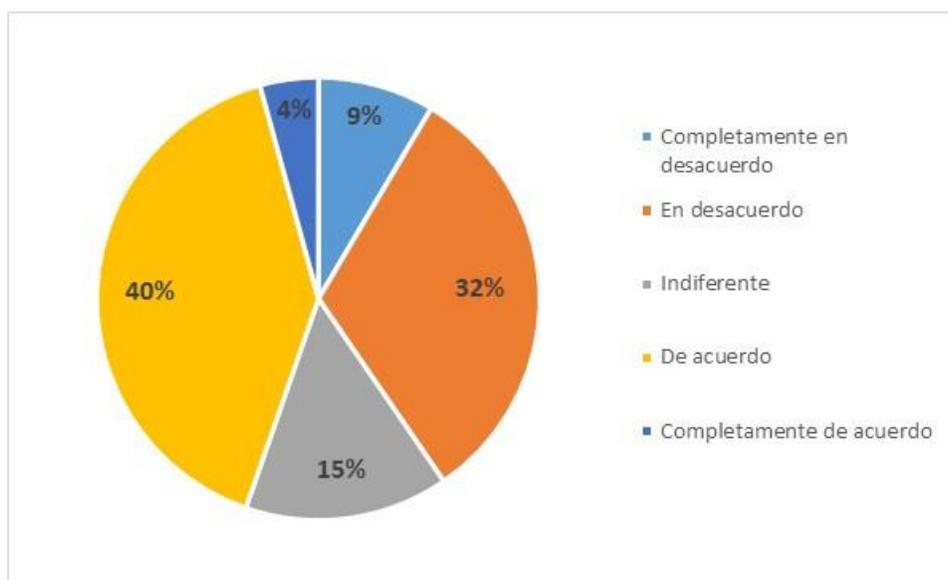


Gráfico 28. Las sanciones que se podrían aplicar por parte de los clientes deberían ser motivo de retiro del equipo de trabajo

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia

En la tabla 31 y gráfico 28 podemos ver que el 40% que corresponde a 19 del total de los encuestados están de acuerdo en que las sanciones que podrían aplicar los clientes sean causales de separación del equipo de trabajo también el 4% está completamente de acuerdo con esta declaración, el 15% se muestra indiferente y por otro lado el 32% que corresponde a 15 de los encuestados está en desacuerdo sumado al 9% que está completamente en desacuerdo con esta declaración, podemos decir entonces que el porcentaje de consultores que está de acuerdo y completamente de acuerdo es superior y estos aceptan que en caso de darse sanciones por parte del cliente y se compruebe que es por algún error cometido por con consultores estos estarían de acuerdo en ser separados del equipo de trabajo y si el cliente lo permite ser reemplazado por otro consultor.

Tabla 32.

Considera que son adecuados los recursos que se les asigna para la ejecución de una consultoría.

	Frecuencia	Porcentaje
Completamente en desacuerdo	3	6
En desacuerdo	4	9
Indiferente	3	6
De acuerdo	35	75
Completamente de acuerdo	2	4
Total	47	100

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia

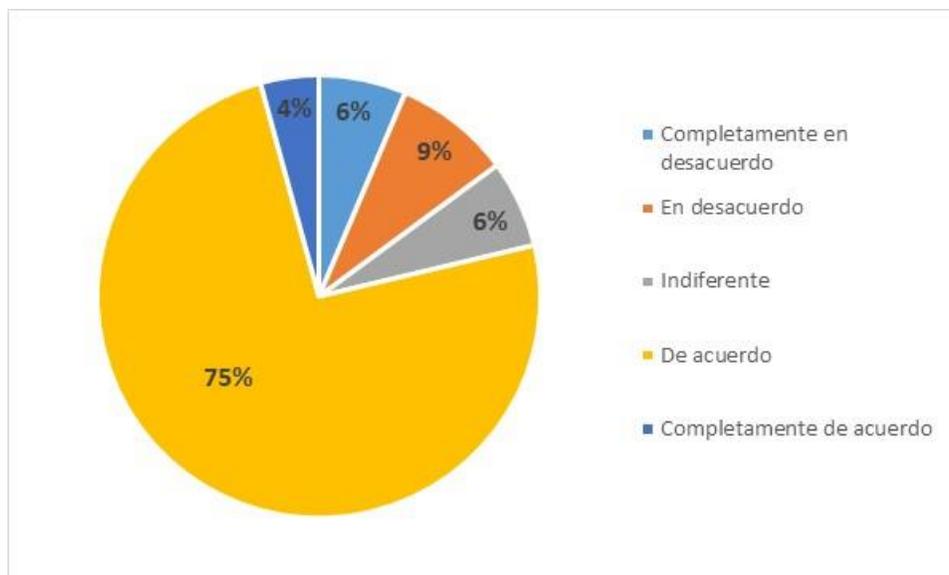


Gráfico 29. Considera que son adecuados los recursos que se les asigna para la ejecución de una consultoría.

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia

En la tabla 32 y gráfico 29 vemos que el 75% corresponde a 35 del total de los encuestados están de acuerdo respecto a la asignación de recursos para la ejecución de la consultoría del mismo modo el 4% está completamente de acuerdo la suma de ambos porcentajes nos da un total de 79% que está de acuerdo y completamente de acuerdo con la asignación de recursos, solo el 6% se muestra indiferente antes esta declaración, el 9% se muestra en desacuerdo lo que corresponde a 4 del total de los consultores encuestados y el 6% está completamente en desacuerdo con la asignación de los recursos para la ejecución de la consultoría. Podemos decir entonces que la asignación de los recursos para la ejecución de la consultoría no es un problema para el desarrollo de la misma, concluimos en que el presupuesto elaborado al inicio de la consultoría es el correcto puesto que las tres cuartas parte de los

consultores encuestados están de acuerdo y completamente de acuerdo con esta asignación de recursos.

Tabla 33.

Los recursos sobrantes asignados para la ejecución de la consultoría deberían ser repartidos en proporción a la responsabilidad del equipo de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	7	15
Indiferente	10	21
De acuerdo	20	43
Completamente de acuerdo	10	21
Total	47	100

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia

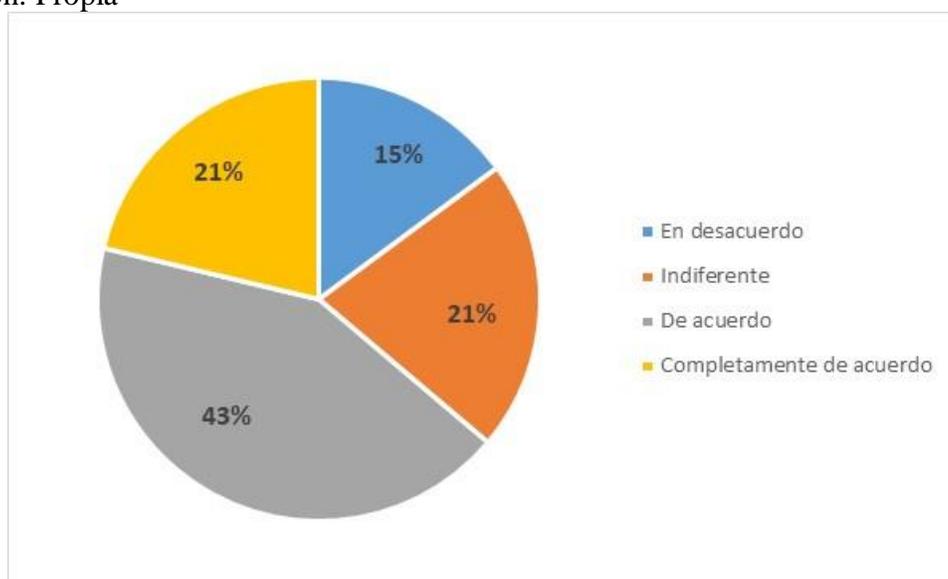


Gráfico 30. Los recursos sobrantes asignados para la ejecución de la consultoría deberían ser repartidos en proporción a la responsabilidad del equipo de trabajo.

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia

En la tabla 33 y gráfico 30 observamos que el 43% que corresponde a 20 del total de los encuestados están de acuerdo en que los recursos que puedan sobrar de la ejecución de la consultoría sean repartidos entre el equipo consultor de acuerdo a la responsabilidad de cada integrante del mismo, el 21% que corresponde a 10 del total de los encuestados está completamente de acuerdo con esta declaración, sumando ambos porcentajes tenemos un total de 64% que están de acuerdo y completamente de acuerdo con esta declaración, por otro lado el 21% se muestra indiferente ante esta declaración y finalmente el 15% que corresponde a 7 del total de los encuestados está en desacuerdo con la declaración dada. Decimos entonces que estos resultados pueden ser considerados también dentro de las políticas que se puedan implementar a partir de la investigación realizada, sugerimos que de darse el caso de recursos sobrantes solo un porcentaje de los mismos sean repartidos entre el equipo consultor a manera de incentivo.

Tabla 34.

La puntualidad en la entrega de los informes o productos es responsabilidad de todo el equipo de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje
Completamente en desacuerdo	1	2
En desacuerdo	2	4
Indiferente	2	4
De acuerdo	23	49
Completamente de acuerdo	19	41
Total	47	100

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff
Elaboración: Propia

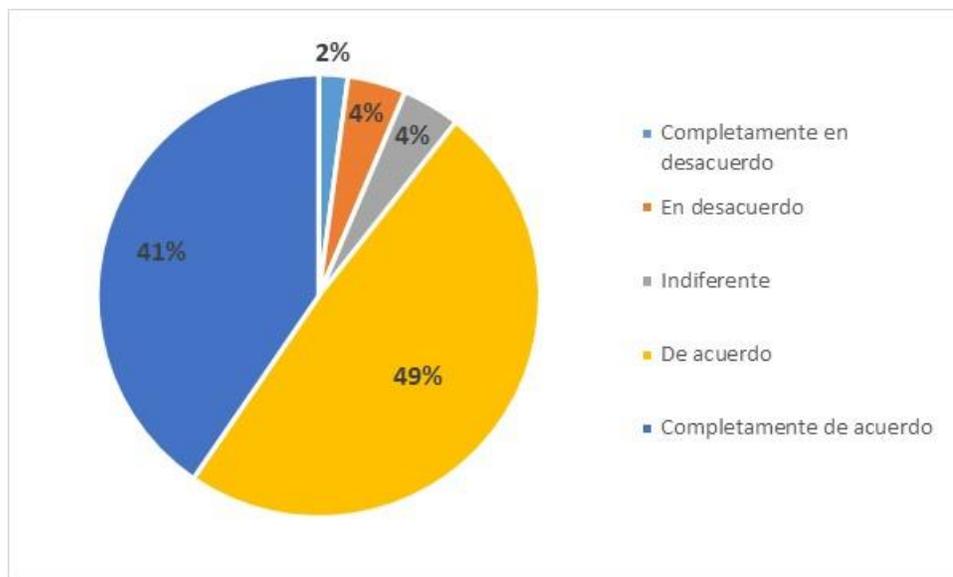


Gráfico 31. La puntualidad en la entrega de los informes o productos es responsabilidad de todo el equipo de trabajo.

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff
 Elaboración: Propia

En la tabla 34 y gráfico 31 se muestra que el 49% que corresponde a 23 del total de los encuestados está de acuerdo con la declaración de que la puntualidad en la entrega de los informe o productos es responsabilidad de todo el equipo de trabajo que ejecuta una consultoría, del mismo modo el 41% que corresponde a 19 del total de los encuestados indican estar completamente de acuerdo con esta misma declaración, en un menor porcentaje de 4% se muestran los que son indiferentes, el 4% está en desacuerdo y otro 2% está completamente en desacuerdo con esta declaración indicando que la puntualidad no depende solo del equipo si no del encargado en la organización de hacer el seguimiento a la entrega a tiempo de los informes o productos, podemos concluir entonces en que la responsabilidad es compartida puesto que el equipo consultor debe tener claras las fechas en las que debe hacer la entrega de los productos o informes pero del mismo modo es responsabilidad de la organización designar a alguien del

equipo administrativo para que haga el seguimiento adecuado a la entrega de los informes para que ninguna de las partes se vea perjudicada por la entrega tardía como podría ser algún descuento o sanción.

Tabla 35.

Considera necesario que se le recuerde al equipo de trabajo las fechas de entrega de los informes o productos.

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	2
Indiferente	3	6
De acuerdo	23	49
Completamente de acuerdo	20	43
Total	47	100

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia

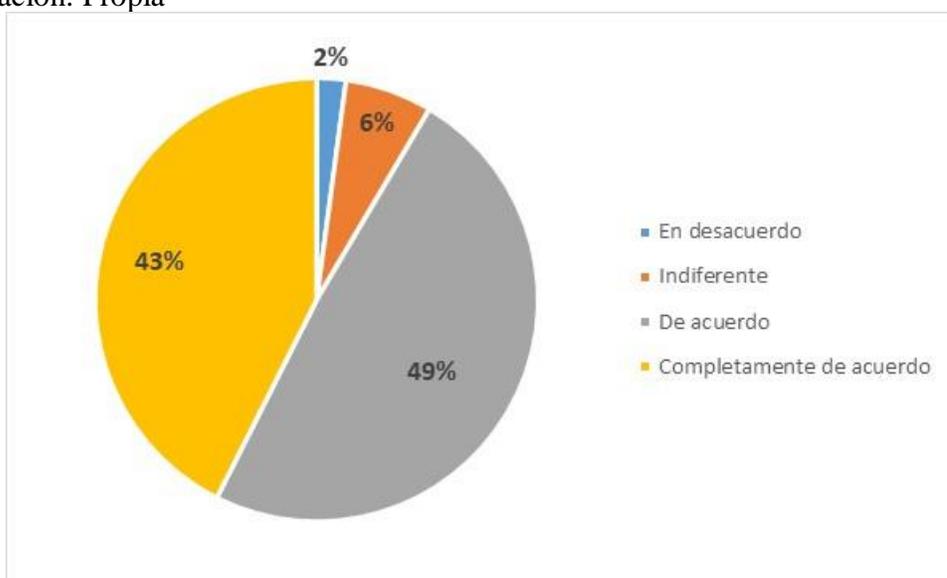


Gráfico 32. Considera necesario que se le recuerde al equipo de trabajo las fechas de entrega de los informes o productos.

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia

En la tabla 35 y gráfico 32 tenemos que el 49% que corresponde a 23 del total de los encuestados está de acuerdo con la declaración de que es necesario que se les recuerde las fechas de entrega de los informes o productos del mismo modo el 43% que corresponde a 20 del total de los encuestados está completamente de acuerdo, sumando ambos porcentajes tenemos que el 92% de los encuestados están de acuerdo y completamente de acuerdo en que es necesario recordarles las fechas de entrega de los productos o informes, solo el 6% es indiferente antes esta declaración y el 2% se muestra en desacuerdo. Podemos decir entonces que casi la totalidad de los consultores encuestados consideran necesario que se les recuerde las fechas de entrega, sugerimos que los recordatorios se hagan con mínimo 5 días calendarios a la fecha de presentación y se informe a todo el equipo de consultores que ejecutan determinada consultoría y que la comunicación sea hecha por parte de la persona encargada por la gerencia o de ser necesario por el mismo Gerente.

Tabla 36.

La satisfacción del cliente es la mejor manera de demostrar la eficiencia en la ejecución de una consultoría.

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	2	5
Indiferente	2	4
De acuerdo	12	26
Completamente de acuerdo	30	65
Total	47	100

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff
Elaboración: Propia

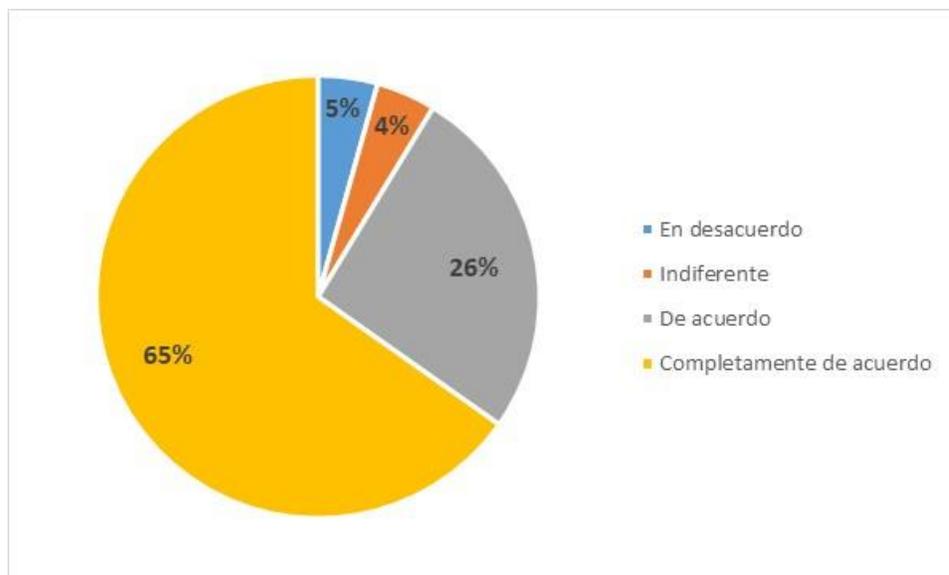


Gráfico 33. La satisfacción del cliente es la mejor manera de demostrar la eficiencia en la ejecución de una consultoría.

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff
Elaboración: Propia

En la tabla 36 y gráfico 33 se muestra el 65% que corresponde a 30 del total de los encuestados está completamente de acuerdo en que la satisfacción del cliente es la mejor manera de demostrar la eficiencia en la ejecución de una consultoría de igual manera el 26% que corresponde a 12 del total de los encuestados está de acuerdo con esta declaración, sumando ambos porcentajes tenemos que el 91% se encuentra de acuerdo y completamente de acuerdo en que la satisfacción del cliente es la mejor manera de demostrar la eficiencia en la ejecución de una consultoría teniendo en cuenta que la eficiencia es logro de los objetivos planteados con el correcto uso de los recursos asignados para la ejecución de la misma. Tenemos también que el 4% se muestra indiferente ante esta declaración y el 5% está en desacuerdo con la misma, sin

duda porcentajes bajos en comparación con la mayoría de los consultores que piensan lo contrario.

Tabla 37.

Considera que todos los clientes quedan satisfechos con los servicios prestados por la consultora

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	2
Indiferente	3	7
De acuerdo	25	53
Completamente de acuerdo	18	38
Total	47	100

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia

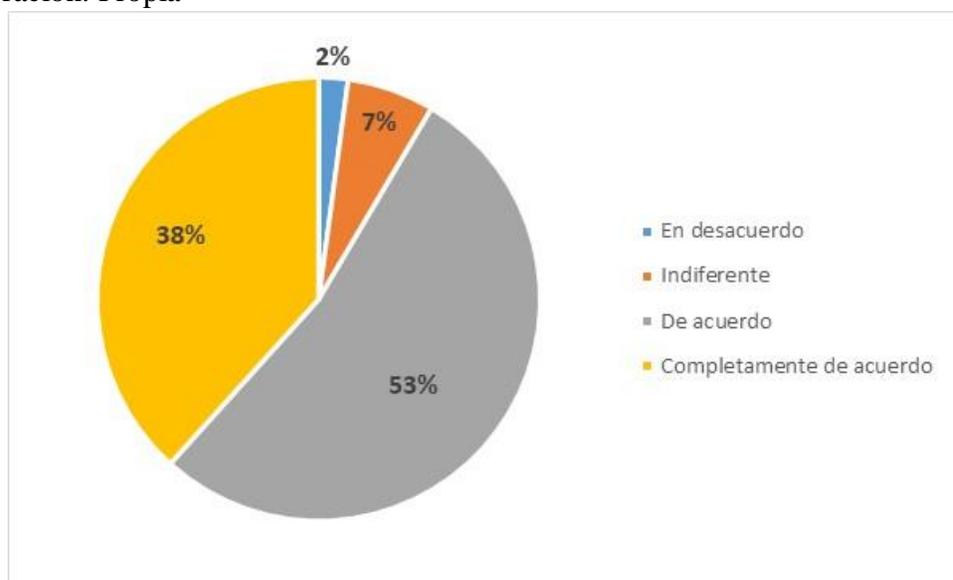


Gráfico 34. Considera que todos los clientes quedan satisfechos con los servicios prestados por la consultora

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia

En la tabla 37 y gráfico 34 observamos que el 53% que corresponde a 25 del total de los encuestados está de acuerdo con la declaración de que todos los clientes quedan satisfechos con los servicios que brinda la institución investigada del mismo modo el 38% que corresponde a 18 del total de los consultores encuestados están completamente de acuerdo con esta misma declaración, sumando ambos porcentajes tenemos que el 91% se encuentra de acuerdo y completamente de acuerdo con la declaración respecto a la satisfacción de los clientes frente a los servicios que presta la organización investigada, por otro lado el 7% se muestra indiferente antes esta declaración y solo el 2% está en desacuerdo con la declaración mencionada. Podemos decir entonces que casi la totalidad de los consultores consideran que los servicios prestados son de calidad es por ello que los clientes quedan satisfechos con estos y se debe también a la calidad de los consultores que pertenecen al staff de la organización investigada que como hemos visto en los datos generales consultados al inicio de la encuesta cuentan con grados académicos acorde a las exigencias del mercado actual y tienen amplia experiencia tanto general como específica en cuanto a años.

Tabla 38.

Los productos que brinda la empresa son de muy buena calidad.

	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	3	6
De acuerdo	23	49
Completamente de acuerdo	21	45
Total	47	100

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia

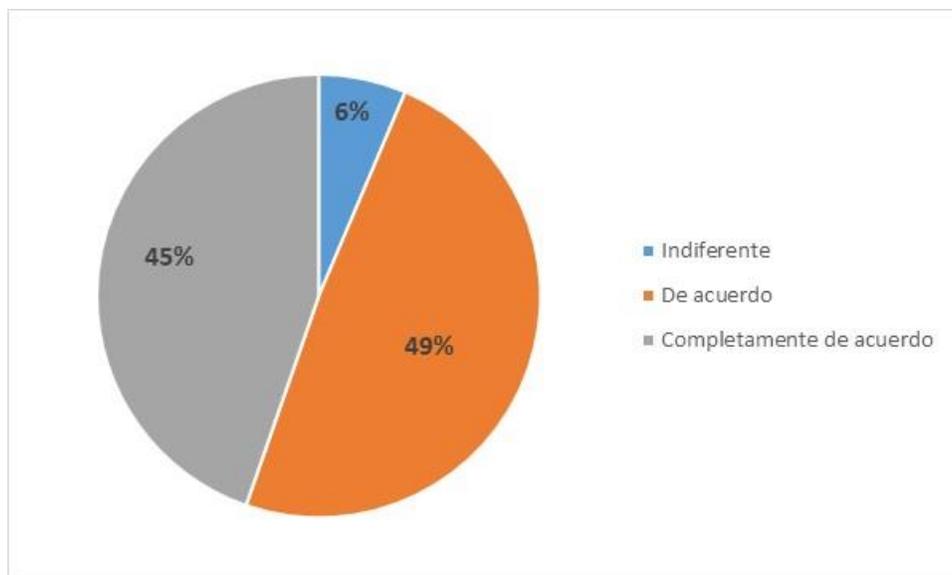


Gráfico 35. Los productos que brinda la empresa son de muy buena calidad.

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff
Elaboración: Propia

En la tabla 38 y gráfico 35 tenemos que el 49% que corresponde a 23 del total de los encuestados están de acuerdo en la declaración sobre la buena calidad de los productos que ofrece la empresa es decir los informes que se elaboran en la ejecución de las consultorías, del mismo modo tenemos que el 45% que corresponde a 21 del total de los encuestados están completamente de acuerdo con esta declaración, sumando ambos porcentajes tenemos un total de 94% que está de acuerdo y completamente de acuerdo con la declaración respecto a la calidad de los productos que brinda la empresa, esto tiene que ver directamente con la calidad de los consultores que laboran en la organización citamos nuevamente los primeros datos brindados por los encuestados respecto a su grado académico y los años de experiencia con los que cuentan que hacen definitivamente que los productos que brinda la empresa sean de calidad. Finalmente tenemos un 6% que se muestra indiferente ante la declaración.

Tabla 39.

Las consultorías que ejecuta la empresa contribuyen al bienestar del país.

	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	4	9
De acuerdo	18	38
Completamente de acuerdo	25	53
Total	47	100

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia

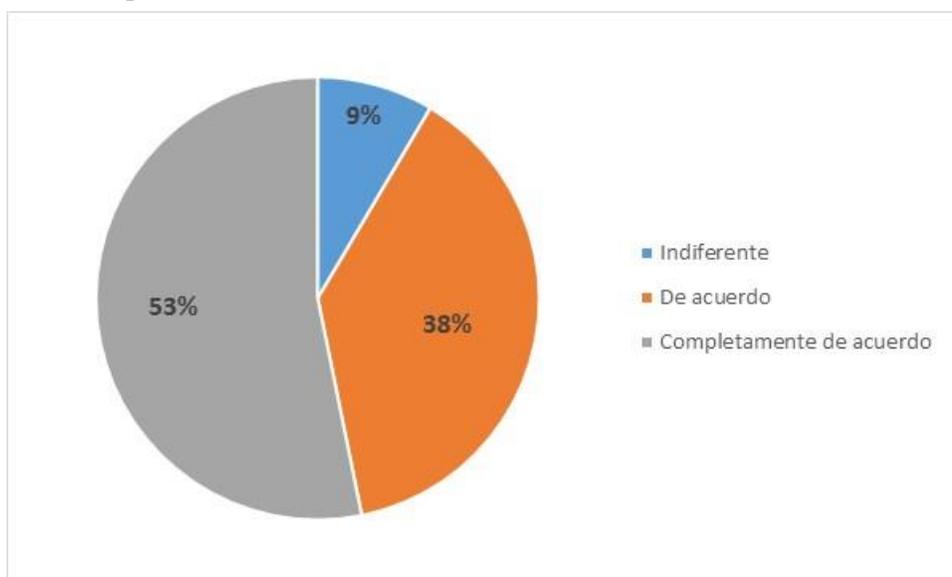


Gráfico 36. Las consultorías que ejecuta la empresa contribuyen al bienestar del país.

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia

En la tabla 39 y gráfico 36 vemos que el 53% que corresponde a 25 del total de los encuestados están completamente de acuerdo respecto a la declaración sobre si las consultorías que ejecuta la organización investigada contribuyen con el bienestar del país, seguidamente el 38% que corresponde a 18 del total de los consultores encuestados están de acuerdo con esta misma declaración, la suma de ambos porcentajes nos da un 91% que están de acuerdo y completamente de acuerdo con la declaración, podemos decir entonces que los consultores encuestados se sienten bien al expresar que mediante el trabajo que realizan contribuyen con el

bienestar del país y esto se da ciertamente porque la mayor parte de consultorías que realiza la organización investigada son para el sector público específicamente con los diferentes ministerios de nuestro país, se realizan también consultorías con el sector privado que en muchas ocasiones están ligadas también a ayudar a los sectores de bajos recursos por lo que podemos decir que el 80% de las consultorías realizadas tienen un fin social. Finalmente tenemos un 9% que se muestra indiferente antes esta declaración.

Tabla 40.

Recomendaría a la empresa para la ejecución de otras consultorías.

	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	1	2
De acuerdo	11	23
Completamente de acuerdo	35	75
Total	47	100

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia

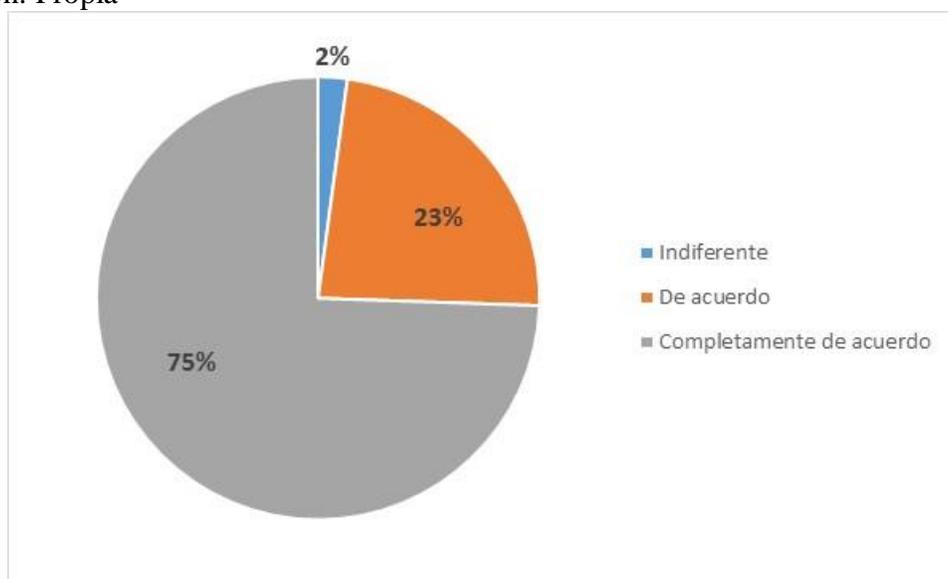


Gráfico 37. Recomendaría a la empresa para la ejecución de otras consultorías.

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia

En la tabla 40 y gráfico 37 tenemos que el 75% que corresponde a 35 del total de los encuestados están completamente de acuerdo con la declaración sobre si recomendarían la organización para la ejecución de otras consultorías esto más el 23% que corresponde a 11 del total de los encuestados hacen un total de 98% que coinciden estando de acuerdo y completamente de acuerdo con la declaración es decir recomendarían a la empresa para la ejecución de otras consultorías, solo el 2% de los encuestados se muestran indiferentes antes la declaración. Podemos decir entonces que los consultores encuestados consideran que la organización es buena y la recomendarían para otros servicios, esto se podría usar como fortaleza para que en un futuro de implantarse la política de incentivos por captación de clientes y sabiendo que los consultores piensan de esta forma es una manera de que ellos se identifiquen con la organización y puedan captar clientes.

Tabla 41.

La empresa proyecta una buena imagen corporativa hacia sus clientes.

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	2
Indiferente	1	2
De acuerdo	19	41
Completamente de acuerdo	25	55
Total	47	100

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia

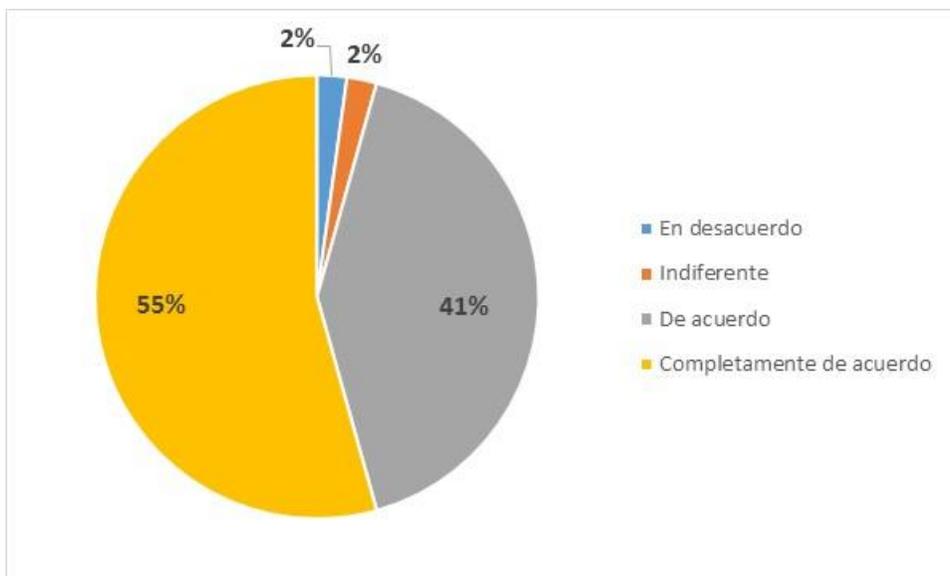


Gráfico 38. La empresa proyecta una buena imagen corporativa hacia sus clientes.

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff
Elaboración: Propia

En la tabla 41 y gráfico 38 tenemos que el 55% que corresponde a 25 del total de los encuestados están completamente de acuerdo con la declaración sobre la proyección de la imagen corporativa que tiene la organización hacia sus clientes, a esto le podemos sumar el 41% que corresponde a 19 de los encuestados que está de acuerdo con esta declaración lo que hace una suma de 96% entre de acuerdo y completamente de acuerdo con la declaración, solo un 2% se muestra indiferente y otro 2% está en desacuerdo con la declaración. Podemos decir entonces que la imagen que proyecta la empresa hacia sus clientes es buena por lo que esto también contribuye a la política de captación de clientes que se podría dar, ya que como sabemos la imagen de una organización es también tomada en cuenta sobre todo por los clientes que deseamos captar en el futuro para la organización.

Tabla 42.

La empresa tiene un lugar importante dentro de las principales empresas consultoras que operan en el país.

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	2
Indiferente	4	9
De acuerdo	22	48
Completamente de acuerdo	19	41
Total	47	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia

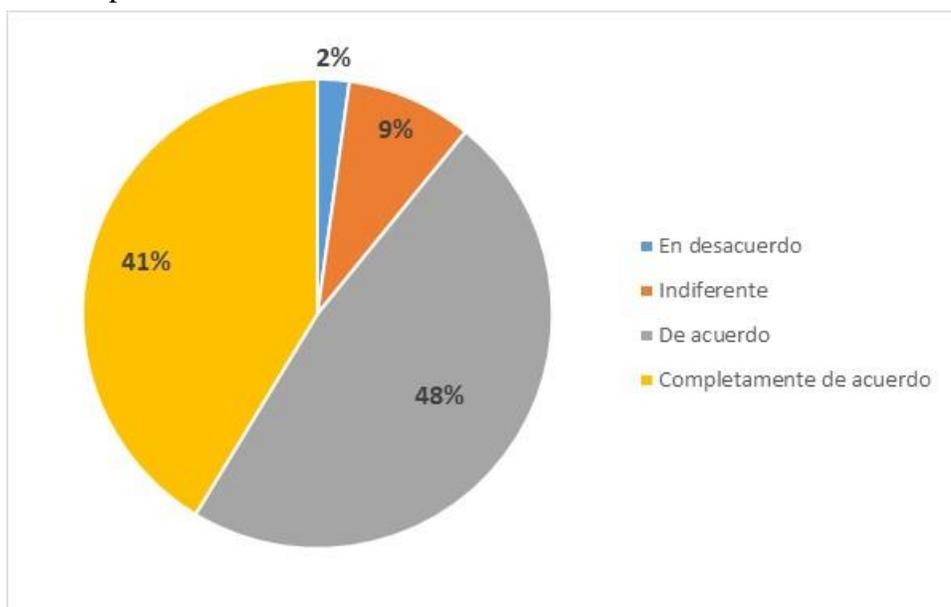


Gráfico 39. La empresa tiene un lugar importante dentro de las principales empresas consultoras que operan en el país.

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia

En la tabla 42 y gráfico 39 apreciamos como el 48% que corresponde a 22 del total de los encuestados está de acuerdo con la declaración de si la organización investigada tiene un lugar

importante dentro de las principales empresas consultoras que operan en el país esto sumado al 41% que corresponde a 19 del total de los encuestados hacen un total de 89% que consideran que la empresa investigada cuenta con buen posicionamiento dentro de las empresas consultoras del país, solo un 9% es indiferente ante esta declaración y el 2% está en desacuerdo. La organización investigada cuenta con más de 20 años en el mercado realizando servicios de consultoría el lugar que ocupa dentro de este rubro ha sido ganado gracias a las gestiones de sus directivos pero también y sin duda podemos decir que lo más importante es el talento humano con el que cuenta ya que son los consultores los que ejecutan directamente los servicios que ofrece la organización y sin ellos no sería posible que se adjudiquen y se ejecuten las consultorías, tampoco podemos dejar de lado la parte administrativa que es el principal soporte para la ejecución de las consultorías.

Tabla 43.

El liderazgo en el sector de una empresa influye en su imagen corporativa.

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	20	43
Completamente de acuerdo	26	57
Total	47	100

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff
Elaboración: Propia

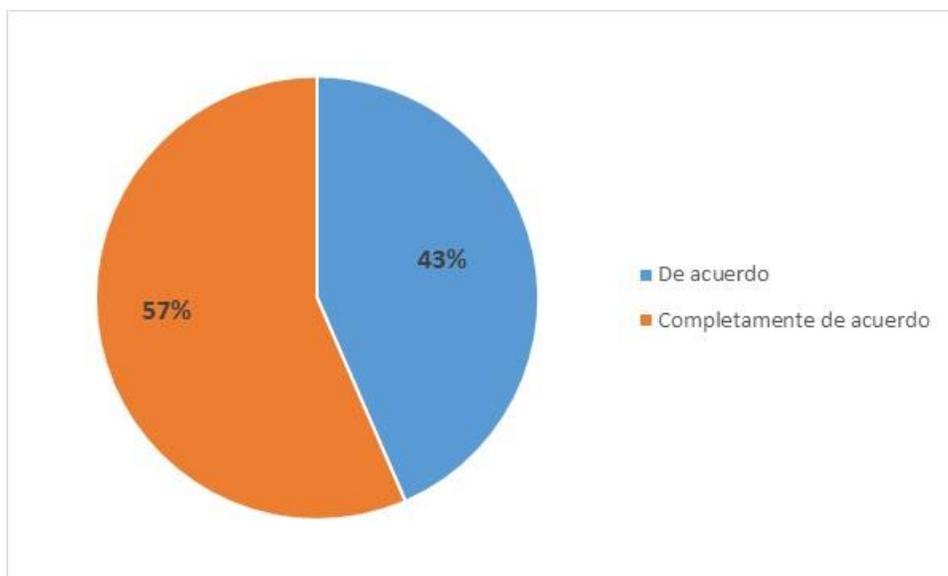


Gráfico 40. El liderazgo en el sector de una empresa influye en su imagen corporativa.

Fuente: Encuesta realizada a los consultores del staff

Elaboración: Propia

En la tabla 43 y gráfico 40 tenemos ante la declaración sobre la opinión de los consultores si el liderazgo en el sector de una empresa influye en la imagen corporativa el 57% que corresponde a 26 del total de los encuestados está completamente de acuerdo y del mismo modo el 43% de ellos están de acuerdo con la declaración podemos decir entonces que el 100% de los consultores están de acuerdo y completamente de acuerdo con esta declaración. Esto afirma lo que se consultó en la pregunta anterior respecto a la imagen corporativa, estas dos últimas preguntas reafirman la imagen con la que cuenta la organización investigada y como el liderazgo que tiene en el sector influye directamente en su imagen corporativa.

5.2 Análisis de Resultados

Después de haber realizado la descripción de cada tabla y gráfico de los resultados obtenidos de la encuesta que se elaboró teniendo en cuenta las variables, dimensiones e

indicadores de la presente investigación esta encuesta fue validada por dos consultores de la organización a quienes a modo de prueba piloto se les aplicó la encuesta y salieron aportes que se incorporaron luego para la aplicación oficial de la misma, procedemos al análisis de los resultados obtenidos.

Empezaremos diciendo que más de la mitad de los consultores del staff son de género masculino el 57%, de la misma forma el 53% de ellos se encuentra entre el rango de edad mayor o igual a 50 años, el 58% de ellos cuentan con el grado de maestría, la experiencia de manera general con la que cuentan es mayor o igual a 10 años y la misma respuesta se tiene respecto a la experiencia laboral de manera específica. Ante estos primeros resultados sobre los datos generales de los consultores encuestados podemos decir que el staff de consultores con los que cuenta la organización investigada además de tener un grado académico acorde a las exigencias del mercado actual cuenta con vasta experiencia laboral tanto general como específica por lo que significa una fortaleza para la organización investigada ya que estas características con las que cuentan sus consultores le da solidez y confianza a la organización para la ejecución de las consultorías y también para las futuras consultorías que desee participar. Debemos decir también que si bien los consultores cuentan con las competencias que exige el mercado estas son cada vez más específicas por lo que deberían de estar a la vanguardia y esforzarse por cumplir todo lo que exige el mercado actual del mundo de las consultorías.

Respecto a las preguntas ya de la propia encuesta encontramos que los consultores consideran que el perfil con el que cuentan es el adecuado y es con este perfil con el que compiten en los concursos a los que se presenta la empresa investigada, por otro lado indican también que los perfiles que son solicitados por las entidades convocantes de los concursos públicos en muchas ocasiones son difíciles de comprender y son muy específicos respecto a los

requisitos que se solicitan es por ello que cuando se les solicitan los documentos para que puedan postular envían información que no es la correcta o por ejemplo envían una constancia que no dice exactamente lo que solicita el perfil y para poder comprobar que realizaron las tareas que se solicitan deben enviar también el contrato o los términos de referencia del servicio que realizaron.

En cuanto a las relaciones entre los miembros de los equipos de trabajo el 87% coincide en que la buena relación que deben tener entre ellos influye directamente en la adecuada ejecución de la consultoría, del mismo modo coinciden en un 79% en que se deben de tomar en cuenta la personalidad de los consultores para formar los equipos de trabajo puesto que si hubiera discrepancias entre ellos el perjuicio es para la ejecución de la consultoría, para los consultores y para la organización. Respecto a la presión que se tiene en el momento de la ejecución de la consultoría el 57% está completamente de acuerdo en que esta se debe manejar de manera adecuada y que esta presión se da en todo el desarrollo de la consultoría y no solo en las fechas de entregas de los informes o productos a los clientes, esto tiene que ver también con el tipo de cliente al que se le brinda el servicio.

Respecto al tema de capacitar a los consultores en temas de contrataciones con el estado el 78% está de acuerdo y completamente de acuerdo con esta afirmación puesto que el 38% de ellos consideran que los términos de referencian son difíciles de comprender, en este mismo contexto el 69% está dispuesto a poder organizar su CV de acuerdo a los requerimientos de las contrataciones con el estado ya que la empresa investigada tiene como sus principales clientes a instituciones públicas. Y el 96% de ellos considera importante que pongan en práctica lo aprendido en las capacitaciones en contrataciones con el estado que puedan recibir.

Pasando al tema de la comunicación entre el responsable de formar los equipos de trabajo y los consultores el 85% de ellos considera que es la adecuada pero el 79% de ellos indica que es necesario que además de los correos electrónicos que se les envíe solicitándoles la información para que cumplan con el perfil se deberían de realizar llamadas telefónicas para poder explicarles mejor que es lo que deben enviar a fin de poder cumplir con los perfiles solicitados.

Sobre los incentivos y retribuciones el 62% de ellos considera que se les debería de dar incentivos por la adecuada ejecución de las consultorías es decir si estos cumplen con los parámetros de tiempo y presupuesto asignado para la ejecución de la consultoría, incluso el 66% considera que debería de implantarse como una política de la organización investigada, en este marco el 72% considera que deberían de recibir retribuciones por captación de nuevos clientes y además de ello el 53% indica que deberían de formar parte de los equipos de trabajo de las consultorías que se realicen con estos nuevos clientes que captarían. En la misma línea de los incentivos el 56% de ellos indica que deberían de recibir retribuciones por la calidad de los entregables que elaboren mientras que el 23% se muestra en desacuerdo con esta declaración.

Respecto a las penalidades y sanciones que deberían de recibir el 83% está de acuerdo en que se deberían de aplicar penalidades por la demora en la entrega de los informes y en cierto modo estas están explicadas en los contratos que firman los consultores, pero en muy pocas ocasiones se han ejecutado. Solo el 23% está de acuerdo en que estas penalidades sean aplicadas a todo el equipo consultor puesto que consideran que deben ser aplicadas solo al responsable, al responsable y al jefe de equipo o al responsable, al jefe de equipo y que otra parte sea asumida por la organización. Sobre las sanciones por informes observados en más de dos ocasiones el 64% está en desacuerdo y completamente en desacuerdo en que sean separados de los equipos de trabajo puesto que algunos clientes observan los informes por partes o sacan observaciones o

piden agregados que en principio no estaban en los acuerdos hechos al inicio de la consultoría o no estaban dentro del contrato firmado. También podemos decir sobre las sanciones que aplican los clientes el 34% está de acuerdo en que sean asumidas por los consultores mientras que 40% de ellos están también de acuerdo en que sean una causal de retiro del equipo de trabajo. Es decir, los consultores están llanos a asumir las consecuencias que se consideren pertinentes tomar respecto a las sanciones que puedan imponer los clientes y que ellos también deben asumir como parte del equipo de trabajo que representa a la empresa en la ejecución de una consultoría.

Sobre el tiempo que se les da para el levantamiento de las observaciones podemos decir que el 59% está de acuerdo y completamente de acuerdo con el tiempo otorgado por los clientes para el levantamiento de las observaciones, tenemos que decir que esto depende también del tipo de cliente con el que se esté realizando el servicio puesto que las instituciones públicas son más estrictas que las privadas respecto a plazos de presentación de informes o productos.

Sobre los recursos asignados para la ejecución de las consultorías el 79% está de acuerdo y completamente de acuerdo en que los recursos asignados son los adecuados esto se debe a la correcta proyección de presupuesto hecho al momento de postular a un concurso público y a la adecuada gestión del mismo durante la ejecución de la consultoría. Sobre si estos recursos de resultar un sobrante deberían de ser repartidos de acuerdo a la responsabilidad del equipo de trabajo tenemos que el 64% está de acuerdo y completamente de acuerdo con esto ya que consideran que los ahorros hechos durante la ejecución de la consultoría es por el esfuerzo que ellos hicieron y deberían de ser una forma de incentivos que deberían de recibir.

Respecto a la puntualidad en la entrega de los informes el 90% está de acuerdo y completamente de acuerdo en que es responsabilidad de todo el equipo de trabajo pero del

mismo modo el 92% de ellos considera que es necesario que se les recuerde las fechas de entrega de los informes o productos porque en ocasiones están tan ocupados con las múltiples tareas que conlleva la ejecución de una consultoría que se les puede olvidar las fechas o darse cuenta que deben entregar un informe o producto cuando ya no falte mucho para la fecha límite.

Vemos que el 91% de los consultores encuestados consideran que la satisfacción de los clientes es la mejor manera de demostrar que la consultoría ha sido ejecutada de manera eficiente es decir en los tiempos establecidos y con los recursos asignados o en ocasiones con menos de lo que se les asignó para la ejecución. Con el mismo porcentaje de 91% los consultores consideran que todos los clientes a los que se les brindan los servicios quedan satisfechos con los mismos y muestra de ello es que en muchas ocasiones son los clientes los que se ponen en contacto con la organización para otro servicio que desean contratar o porque hemos sido referidos por otras instituciones a las que ya se les ha realizado algún servicio anteriormente. Es por ello que el 94% coincide en que los productos que brinda la empresa son de calidad y el 98% de ellos recomendaría a la organización para la ejecución de otras consultorías esto se da también por que el 91% de ellos considera que los servicios que presta la organización investigada contribuyen con el bienestar del país ya que como se comentó anteriormente las consultorías son mayormente para el sector público y son los ministerios los que siempre están buscando el bienestar del país es por ello que realizan estudios o investigaciones que contribuyan a ello.

Finalmente, el 96% de los consultores encuestados están de acuerdo en que la imagen corporativa que proyecta la organización es buena ya que el 89% indica que la organización se encuentra en un lugar importante dentro de las principales empresas consultoras que operan en el país esto se debe también a que el liderazgo en el sector influye de manera directa en la imagen corporativa de la organización.

5.3 Discusión de resultados

Se busca la relación entre las variables investigadas por lo que se validan las hipótesis específicas y esto nos da pie a validar la hipótesis general.

Hipótesis específica 1:

HO: No existe relación entre el reclutamiento del talento humano y la productividad de la empresa consultora.

H1: Existe relación entre el reclutamiento del talento humano y la productividad de la empresa consultora.

De acuerdo a la prueba de Chi-cuadrado tenemos que existe relación directa entre el reclutamiento del talento humano (dimensión de la variable independiente GTH) y la productividad (variable dependiente) ya que en los resultados obtenidos el valor de p menor igual a 0.05 se repite en varias ocasiones por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Esto se debe a que los consultores encuestados indican que se deben de tomar en cuenta las personalidades de cada uno al momento de formar los equipos de trabajo y esto se da desde el reclutamiento del talento humano, tomando en cuenta esto se tendrá mayor eficiencia en el uso de los recursos que se asignen a la ejecución de las consultorías.

Hipótesis específica 2:

HO: No existe relación entre la capacitación y la comunicación eficaz del talento humano y la productividad de la empresa consultora.

H1: Existe relación entre la capacitación y la comunicación eficaz del talento humano y la productividad de la empresa consultora.

De acuerdo a la prueba de Chi-cuadrado tenemos que existe relación directa entre la capacitación y la comunicación eficaz (dimensiones de la variable independiente GTH) y la productividad (variable dependiente), ya que en los resultados obtenidos el valor de p menor igual a 0.05 se repite en varias ocasiones por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Esto se da ya que los consultores encuestados coinciden en que el nivel de comunicación con el responsable es correcto y eficaz, de mantener el nivel y con una capacitación que refuerce esta eficacia se logrará la correcta asignación de recursos, el liderazgo en el sector y la mejora en la imagen corporativa.

Hipótesis específica 3:

HO: No existe relación entre los incentivos y retribuciones al talento humano y la productividad de la empresa consultora.

H1: Existe relación entre los incentivos y retribuciones al talento humano y la productividad de la empresa consultora.

De acuerdo a la prueba de Chi-cuadrado tenemos que existe relación directa entre incentivo y retribuciones (dimensiones de la variable independiente GTH) y la productividad (variable dependiente), ya que en los resultados obtenidos el valor de p menor igual a 0.05 se repite en varias ocasiones por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Este resultado aparece cuando los consultores encuestados coinciden en que las retribuciones por la calidad de los entregables y puntualidad en la entrega debería de implantarse como en una política de incentivos y retribuciones en la organización investigada.

Si bien los consultores del staff de la empresa investigada cuentan con un nivel académico acorde con las exigencias del mercado debemos decir también que en muchas ocasiones estos perfiles no son suficientes para las especificaciones que se dan en algunos concursos públicos a los que la organización desea participar.

Es necesario tener en cuenta las personalidades de los consultores, pero en algunas ocasiones esto no se puede tomar en cuenta porque si se desea participar en algún concurso público y no se tiene más opción que juntar en un mismo equipo a dos consultores que quizás hayan tenido algún inconveniente en el pasado se apela a su profesionalismo para que puedan desarrollar la consultoría de la mejor manera y no dejar de concursar por estas diferencias que pueden haber.

Las capacitaciones que los consultores desean tener respecto a temas de contrataciones con el estado no son solo responsabilidad de la organización investigada puesto que ellos mismos independientemente de los conocimientos que puedan recibir por parte de la organización también los deberían de obtener por su parte ya que se podrían presentar de manera individual a concursos públicos y no solo como parte de un equipo de consultores dentro de una empresa.

Sobre los incentivos y retribuciones estos se podrían implantar teniendo en cuenta y comunicando a los consultores que, así como pueden ser premiados por su desempeño en la ejecución de las consultorías también podrían ser sancionados por el incumplimiento en las mismas y que estas sanciones serán impuestas sin lugar a reclamo ya que antes del inicio de la consultoría se les haría firmar un documento que incluya las políticas de la empresa.

De darse el caso que se aplique una penalidad o sanción esta debería de ser asumida tanto por el equipo consultor como por la organización ya que la ejecución de las consultorías no es

solo responsabilidad del equipo de consultores sino también de la organización porque la imagen que quedaría manchada sería en mayor grado para la organización, pero también para el consultor, pero en menor grado.

Si los recursos asignados sobrantes deberían de ser repartidos entre los miembros del equipo consultor, no sería posible puesto que cuando se generan pérdidas en la ejecución de alguna consultoría estas actualmente no son descontadas de los honorarios de los consultores y de la misma manera los sobrantes que se dan en algunos casos se toman como un reembolso por las pérdidas obtenidas en algún momento.

Los recordatorios que se les hagan a los consultores días previos a la entrega de los informes o productos deberían de ser dados por el responsable del seguimiento de las consultorías este podría ser el Gerente o la Administradora de la organización investigada. Sería una comunicación para todo el equipo de trabajo para que así todos estén enterados de los plazos que deben cumplir y entregar sus insumos individualmente al encargado de la entrega formal de los informes o productos.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

1. La Gestión del Talento Humano es de suma importancia en toda organización ya sea pública o privada, el Talento Humano es hoy en día un capital muy importante ya que dependerá de ellos el funcionamiento de toda empresa, es ahora que se le da la importancia adecuada ya que lo que se busca es el desarrollo de los trabajadores como profesionales dentro de la organización lo que ayudará al crecimiento y aumento de los niveles de productividad también, el desarrollo de los trabajadores como personas va de la mano con el crecimiento profesional que podrían tener dentro de la organización es por ello que ahora las organizaciones se preocupan por brindarles a sus trabajadores todas las condiciones que les permitan desarrollarse integralmente.
2. Es necesario que el staff de consultores con los que cuenta la organización investigada sean agrupados para formar los equipos de trabajo que se presentarán a los concursos públicos tomando en cuenta las personalidades de cada consultor lo que contribuirá con las buenas relaciones y la correcta ejecución de la consultoría.
3. El nivel de comunicación entre el responsable de formar los equipos de trabajo y los consultores es el adecuado, pero siempre se puede mejorar para permitir el mejor entendimiento de los términos de referencia y poder cumplir con los perfiles solicitados, esto permitirá que se puedan adjudicar más consultorías, que la organización mantenga el liderazgo en el sector por lo tanto la imagen corporativa que hoy tiene la organización será cada vez mejor.

4. Según los resultados obtenidos es necesario que se evalué la implantación de una política de incentivos que permitirá una mayor identificación de los consultores con la empresa investigada esto se podría dar por la captación de clientes e incentivos por puntualidad en entregas o calidad de productos.

6.2 Recomendaciones

1. Se recomienda capacitar a los consultores del staff en temas de contrataciones con el estado, ya que esto les permitirá tener mayor conocimiento sobre los perfiles y como deben cumplir para poder participar en los concursos públicos a los que postula la organización.
2. Tomar en cuenta lo más posible las personalidades de los consultores al momento de formar los equipos de trabajo puesto que esto permitirá que en el desarrollo de las consultorías no se presenten problemas de desacuerdos o discusiones entre sus miembros lo que puede perjudicaría la ejecución de las consultorías y en un extremo la insatisfacción de los clientes.
3. Mantener el nivel de comunicación que se dan entre el responsable de formar los equipos de trabajo y los consultores del staff para lograr los objetivos planteados.
4. Se recomienda evaluar la implantación de una política de incentivos para los consultores en la que se les puede dar una retribución por la puntualidad en la entrega de los informes o productos, retribución por calidad de los productos presentados y en un caso excepcional se podría repartir los recursos sobrantes asignados en la ejecución de las consultorías.

REFERENCIAS

- Allcahuamán, K. I. (2015). *Gestión del Talento Humano y su relación con el Desempeño Laboran en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas 2015*. Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Apurímac.
- Alvarez, L. (10 de Abril de 2015). <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/cargupues.htm>. Recuperado el 10 de 10 de 2017, de <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/cargupues.htm>: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/cargupues.htm>
- Arias, F. (1999). *Administracion de Recursos Humanos*. México: Trillas.
- Armas, A. (2015). *Gestión del Talento Humano y la productividad de los trabajadores de la empresa Cartavio S.A.A. . Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú, Provincia de Ascope*.
- Balarezo, B. (Enero de 2014). *La comunicación organizaciones interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive*. Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.
- BEJARANO, P. G. (2013). *MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA*. Universidad de Medellin, Medellin.
- Block, P. (1999). *Consultoría sin Fisuras* . Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Bunk, G. (1994). *Revista Europea de Formación Profesional*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=131116>
- Carro, R. &. (2012). *Productividad y Competitividad*. Mar del Plata: Facultad de Ciencias Económica y Sociales Universidad de Mar del Plata.
- Chávez, L. V. (2015). *Gestión del Talento Humano*. Ecuador: La Caracola Editores.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta edición ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* . México: Mc Graw Hill.
- Daft, R. (2015). *Teoría y Diseño Organizacional* (Undécima Edición ed.). México: Cengage Learning.
- Dessler, G. (1996). *Administración de Personal* (Sexta Edición ed.). México: Pretice-Hall.
- Dobronich, V. (2012). *Busqueda y selección de recursos humanos 2a ed*. Argentina: Valletta Ediciones.

- Dolan, S. V. (2003). *La Gestión de los Recursos Humanos* (Segunda edición ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Ferradas, O., & Morales, J. (2014). MEJORAMIENTO DE LA IMAGEN CORPORATIVA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO UTILIZANDO LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE MARCA EN LA CIUDAD DE TRUJILLO 2013. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.
- Figueroa, M. D. (2014). Tesis Modelo de la Administración de los ingresos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón Jipijapa.
- Garcia, M. (13 de 02 de 2016). HISTORIA DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL. Timetoast . Obtenido de <https://www.timetoast.com/timelines/historia-de-la-seleccion-de-personal>
- Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal*. México: El Manual Moderno.
- Gutierrez, A. C. (2017). Medición de la Productividad en Empresas de Servicios y su Impacto en la Salud Mental de los Trabajadores. Medellín, Antioquia, Colombia: Memorias de la Décima Sexta Conferencia Iberoamericana en Sistemas, Cibernética e Informática (CISCI 2017).
- Harold Koontz, H. W. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill .
- Hayes, N. (2002). *Dirección de equipo de trabajo*. Madrid: Paraninfo.
- Ibañez, M. (2005). *Administración de Recursos Humanos de la Empresa*. Lima: San Marcos .
- Javier, F., & Gomez, L. (1991). *Indicadores de Calidad y Productividad en la Empresa*. Venezuela: Nuevos Tiempos.
- Katz, D., & Kahn, R. (1989). *Psicología de las Organizaciones*. México: Trillas.
- Koontz, H., Heihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración Una Perspectiva Global y Empresarial*. Mexico : The McGraw-Hill.
- Mondy, R., & Wayne y Noe, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Municipal, A. (25 de junio de 2011). www.asesorempresarial.com. Recuperado el 11 de abril de 2016
- Navarro, S. F. (2012). Satisfacción Laboral y su Influencia en la Productividad (Estudio realizado en la delegación de Recursos Humanos del Organismo Judicial en la ciudad de Quetzaltenango. Quetzaltenango, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Prado, J. S. (2014). Análisis de las estrategias de comunicación para el incremento de la recaudación tributaria del impuesto predial de la Municipalidad distrital de Moche.

- Pulido, H. G. (2005). *Calidad Total y Productividad*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Renatta, G. (2017). Gestión del Talento Humano y productividad laboral en las áreas de enfermería y obstetricia de una red de salud del sur,2016. Universidad Cesar Vallejo, Lima.
- Robbins, D. C. (2003). *Fundamentos de Administración* (Tercera Edición ed.). México: Prentice- Hall.
- Robbins, S., & Timothy Judge. (2009). *Comportamiento Organizacional* . México: Pearson Educación de México.
- Robbins., S. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Décomo tercera edición ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Saldarriaga, J. (13 de junio de 2008). *Estudios Gerenciales*. Obtenido de [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70040-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70040-8)
- Sánchez, B. M. (2013). Plan de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasion "Sport Club". Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.
- Slocum, H. J. (2009). *Administración* (11a ed.). cengage Learning editores S.A .
- Solórzano, F. C. (2011). La percepción de la Efectividad Organizacional. Universidad Autónoma de Querétaro, México.
- Surdo, E. (1998). *Magia sde trabajar en equipo*. Buenos Aires: Granica.
- Tejada Fernández, J. &. (10 de 12 de 2005). *Revista Iberoamericana De Educación, 37(2)*. Obtenido de <https://rieoei.org/RIE/article/view/2719>
- Torres, J., & Jaramillo, O. (2015). *Diseño y Análisis del Puesto de Trabajo* (Primera Edición ed.). Barranquilla: Universidad del Norte.
- Vadillo, M. T. (2016). *Liderazgo y motivación de equipos detrabajo* (9na ed.). Madrid: Esc editorial Aamazon.com.
- Vallejo. (1996). Proceso de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos. Universidad Autónoma de Nuevo León, México.
- Varela, D. y. (2011). *Administración de Recursos Humanos: Enfoque Latinoamericano*. México: Pearson Education.
- Wayne, M. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (Onceava Edición ed.). México: Pearson Education.

APÉNDICE A

ENCUESTA UTILIZADA PARA LA INVESTIGACIÓN

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE UNA EMPRESA CONSULTORA - LIMA (2018)

Estimado consultor, el presente cuestionario es parte de un trabajo de investigación que vengo realizando para la obtención del grado académico de licenciado y está orientado a medir la gestión del talento humano y su incidencia en la productividad de una empresa consultora.

Le agradeceré responder a las preguntas con la mayor sinceridad y seriedad posible ya que sus respuestas representan una valiosa contribución para el objeto de la presente investigación.

Muchas gracias por su tiempo,

Maritha Niño Peña
Bachiller en Administración y Gerencia

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente el listado de preguntas y declaraciones, marque con un aspa (X) la alternativa que considere pertinente.

I. DATOS

a. Sexo:

- | | | |
|----|-----------|-----|
| 1) | Masculino | () |
| 2) | Femenino | () |

b. Edad:

- | | | |
|----|-------------------------|-----|
| 1) | 35 – 40 años | () |
| 2) | 41 – 50 años | () |
| 3) | Mayor o igual a 50 años | () |

c. Grado académico:

- | | | |
|----|--------------------|-----|
| 1) | Bachiller | () |
| 2) | Título profesional | () |
| 3) | Maestría | () |
| 4) | Doctorado | () |

d. Años de experiencia en la actividad:

- | | | |
|----|-------------------------|-----|
| 1) | Menor o igual a 1 año | () |
| 2) | 2 a 5 años | () |
| 3) | 5 a 10 años | () |
| 4) | Mayor o igual a 10 años | () |

e. Años de experiencia específica:

- 1) Menor o igual a 1 año ()
 2) 2 a 5 años ()
 3) 5 a 10 años ()
 4) Mayor o igual a 10 años ()

II. DATOS ESPECIFICOS

A continuación, me gustaría conocer que tan de acuerdo o en desacuerdo se encuentra usted con las siguientes declaraciones; en donde:

- CD : Completamente en desacuerdo
 ED : En desacuerdo
 IN : Indiferente
 DA : De acuerdo.
 CA : Completamente de acuerdo

N°	DECLARACIONES	CD	ED	IN	DA	CA
GESTION DEL TALENTO HUMANO						
Reclutamiento		CD	ED	IN	DA	CA
1	Considera que su perfil como consultor es competitivo en el mercado.					
2	Qué tan de acuerdo está en que ahora los perfiles solicitados sean tan específicos para los concursos públicos.					
3	Una buena relación entre los miembros de un equipo de trabajo contribuye en la adecuada ejecución de una consultoría.					
4	Debería tomarse en cuenta las personalidades de los consultores antes de formar los equipos de trabajo.					
5	Todo consultor debe manejar la presión que se da durante la ejecución de una consultoría, más si es el momento de entregar informes o productos al cliente.					
6	En una consultoría, la presión es solo cuando se deben entregar los informes o productos al cliente.					
Capacitación y comunicación eficaz						
7	Es importante que se capacite a los consultores en temas de contrataciones con el Estado para que interpreten correctamente los términos de referencia de los concursos a los que se postula.					
8	Los términos de referencia para las contrataciones con el Estado hacen difícil de comprender su finalidad.					

N°	DECLARACIONES	CD	ED	IN	DA	CA
9	Cada consultor tiene la disposición para organizar su CV de acuerdo a los requerimientos de las contrataciones con el Estado.					
10	Es importante que los consultores tengan la disposición para poner en práctica lo aprendido en las capacitaciones.					
11	La comunicación entre los consultores y el responsable de la convocatoria para conformar los equipos de trabajo que se presentarán a los concursos es la correcta					
12	Además de los correos que se le envían también deberían de haber llamadas telefónicas para explicar mejor los requisitos					
	Incentivos y retribuciones					
13	Considera pertinente que los consultores reciban incentivos por consultorías ejecutadas adecuadamente, parámetros de presupuesto y tiempo.					
14	Debería ser una política de la empresa que se den incentivos a los consultores por consultorías ejecutadas adecuadamente, en los plazos señalados.					
15	Los consultores deberían recibir retribuciones por captación de nuevos clientes hacia la empresa.					
16	Además de las retribuciones por captación de clientes los consultores deberían participar de los equipos de trabajo de la consultoría obtenida.					
17	Considera pertinente recibir retribuciones por la calidad de los entregables.					
PRODUCTIVIDAD						
	Eficacia	CD	ED	IN	DA	CA
18	Se debe aplicar penalidades a los consultores por demoras en las entregas de informes.					
19	Las penalidades que se apliquen deberían aplicar para todo el equipo de consultores.					
20	Las observaciones en los informes en más de dos ocasiones deberían ser una causal de retiro del consultor del equipo de trabajo.					
21	El tiempo que se da para el levantamiento de las observaciones es el adecuado.					
22	Las sanciones que aplican los clientes deben ser asumidas por los consultores					
23	Las sanciones que se podrían aplicar por parte de los clientes deberían ser motivo de retiro del equipo de trabajo					
	Eficiencia					
24	Considera que son adecuados los recursos que se les asigna para la ejecución de una consultoría.					

N°	DECLARACIONES	CD	ED	IN	DA	CA
25	Los recursos sobrantes asignados para la ejecución de la consultoría deberían ser repartidos en proporción a la responsabilidad del equipo de trabajo.					
26	La puntualidad en la entrega de los informes o productos es responsabilidad de todo el equipo de trabajo.					
27	Considera necesario que se le recuerde al equipo de trabajo las fechas de entrega de los informes o productos.					
28	La satisfacción del cliente es la mejor manera de demostrar la eficiencia en la ejecución de una consultoría.					
29	Considera que todos los clientes quedan satisfechos con los servicios prestados por la consultora					
	Imagen corporativa					
30	Los productos que brinda la empresa son de muy buena calidad.					
31	Las consultorías que ejecuta la empresa contribuyen al bienestar del país.					
32	Recomendaría a la empresa para la ejecución de otras consultorías.					
33	La empresa proyecta una buena imagen corporativa hacia sus clientes.					
34	La empresa tiene un lugar importante dentro de las principales empresas consultoras que operan en el país.					
35	El liderazgo en el sector de una empresa influye en su imagen corporativa.					

APÉNDICE B

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	INDICADORES	PREGUNTAS PARA LA ENCUESTA
Gestión del Talento Humano	Es un proceso integral en el cual se deben de cumplir todas las fases para el logro de los objetivos de la organización.	✓ Reclutamiento (rotación de personal)	✓ Perfil	Considera que su perfil como consultor es competitivo en el mercado.
				Qué tan de acuerdo está en que ahora los perfiles solicitados sean tan específicos para los concursos públicos.
			✓ Relaciones Interpersonales	Una buena relación entre los miembros de un equipo de trabajo contribuye en la adecuada ejecución de una consultoría.
				Debería tomarse en cuenta las personalidades de los consultores antes de formar los equipos de trabajo.
			✓ Relaciones Intrapersonales.	Todo consultor debe manejar la presión que se da durante la ejecución de una consultoría, más si es el momento de entregar informes o productos al cliente.
				En una consultoría, la presión es solo cuando se deben entregar los informes o productos al cliente.
		✓ Capacitación y comunicación eficaz.	✓ Capacitación en términos de referencia.	Es importante que se capacite a los consultores en temas de contrataciones con el Estado para que interpreten correctamente los términos de referencia de los concursos a los que se postula.
				Los términos de referencia para las contrataciones con el Estado hacen difícil de comprender su finalidad.
			✓ Disposición e interés para poner en práctica lo aprendido.	Cada consultor tiene la disposición para organizar su CV de acuerdo a los requerimientos de las contrataciones con el Estado.
				Es importante que los consultores tengan la disposición para poner en práctica lo aprendido en las capacitaciones.
✓ Comunicación eficaz.	La comunicación entre los consultores y el responsable de la convocatoria para conformar los equipos de trabajo que se presentarán a los concursos es la correcta			

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	INDICADORES	PREGUNTAS PARA LA ENCUESTA
				Además de los correos que se le envían también deberían de haber llamadas telefónicas para explicar mejor los requisitos
		✓ Incentivos y retribuciones.	✓ Por consultoría ejecutada.	Considera pertinente que los consultores reciban incentivos por consultorías ejecutadas adecuadamente, parámetros de presupuesto y tiempo.
				Debería ser una política de la empresa que se den incentivos a los consultores por consultorías ejecutadas adecuadamente, en los plazos señalados.
			✓ Por captación de clientes.	Los consultores deberían recibir retribuciones por captación de nuevos clientes hacia la empresa.
				Además de las retribuciones por captación de clientes los consultores deberían participar de los equipos de trabajo de la consultoría obtenida.
			✓ Calidad de los productos.	Considera pertinente recibir retribuciones por la calidad de los entregables.
Productividad	Uso eficiente de recursos para la producción de bienes o servicios.	✓ Eficacia	✓ Penalidades	Se debe aplicar penalidades a los consultores por demoras en las entregas de informes.
				Las penalidades que se apliquen deberían aplicar para todo el equipo de consultores.
			✓ Observaciones	Las observaciones en los informes en más de dos ocasiones deberían ser una causal de retiro del consultor del equipo de trabajo.
				El tiempo que se da para el levantamiento de las observaciones es el adecuado.
		✓ Sanciones	Las sanciones que aplican los clientes deben ser asumidas por los consultores	
			Las sanciones que se podrían aplicar por parte de los clientes deberían ser motivo de retiro del equipo de trabajo	
✓ Eficiencia	✓ Uso de recursos	Considera que son adecuados los recursos que se les asigna para la ejecución de una consultoría.		
		Los recursos sobrantes asignados para la ejecución de la consultoría deberían ser repartidos en proporción a la responsabilidad del equipo de trabajo.		

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	INDICADORES	PREGUNTAS PARA LA ENCUESTA
			✓ Puntualidad en entrega	La puntualidad en la entrega de los informes o productos es responsabilidad de todo el equipo de trabajo. Considera necesario que se le recuerde al equipo de trabajo las fechas de entrega de los informes o productos.
			✓ Satisfacción del cliente	La satisfacción del cliente es la mejor manera de demostrar la eficiencia en la ejecución de una consultoría. Considera que todos los clientes quedan satisfechos con los servicios prestados por la consultora
		✓ Imagen corporativa	✓ Calidad de productos	Los productos que brinda la empresa son de muy buena calidad. Las consultorías que ejecuta la empresa contribuyen al bienestar del país.
			✓ Recordación	Recomendaría a la empresa para la ejecución de otras consultorías. La empresa proyecta una buena imagen corporativa hacia sus clientes.
			✓ Liderazgo en el sector	La empresa tiene un lugar importante dentro de las principales empresas consultoras que operan en el país.
				El liderazgo en el sector de una empresa influye en su imagen corporativa.

APÉNDICE C

PERFIL DE LA EMPRESA INVESTIGADA Y ORGANIGRAMA

La organización investigada es una organización privada con reconocida capacidad para contribuir en el desarrollo y transformación social en el país, de la mano con las empresas, de todos los tamaños y sectores, los gobiernos locales, regionales, la sociedad civil y el gobierno nacional.

El proceso de descentralización, la eficacia y eficiencia en la gestión pública, el planeamiento estratégico, la promoción de las MYPES y del empleo, la sostenibilidad ambiental, la calidad y pertinencia de la oferta educativa, el fomento de la investigación y desarrollo en ciencia y tecnología, entre otros, son pilares fundamentales para consolidar el desarrollo económico, social y ambiental del país.

En la organización investigada se hacen investigaciones, seguimiento, evaluaciones, propuestas y capacitación en relación a estos temas, que apuntan a generar un crecimiento sostenido en el largo plazo con oportunidades para todos.

Al brindar estos servicios en relación a las políticas públicas y a los proyectos en que éstas se materializan, estamos contribuyendo a la construcción de un Estado eficiente, aliado del sector privado y que beneficie a la población en general.

Hemos llevado a cabo aproximadamente 250 consultorías asociadas al seguimiento de proyectos y/o programas del sector público y/o privado; evaluaciones de línea de base, intermedias, finales y/o de impacto; estudios de investigación y/o diagnósticos; diseño de políticas, planes, programas y/o proyectos; capacitaciones, asesorías y/o foros temáticos.

Hemos prestado estos servicios de consultoría a una amplia gama de clientes, tanto organismos de cooperación internacional, como instituciones públicas (ministerios, gobiernos regionales y locales), privadas (nacionales y extranjeras), organismos no gubernamentales, asociaciones y consorcios.

A continuación, se presenta la relación de las principales evaluaciones de proyectos sociales económicos llevadas a cabo por la organización investigada en los últimos 10 años.

Cliente	Nombre de la consultoría	Año de adjudicación
Ministerio de Economía y Finanzas – MIDIS	Estudio para la estimación de propiedades psicométricas del “Modulo de Desarrollo Infantil Temprano en la ENDES”	2017
Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social- MIDIS	Consultoría para el Levantamiento de información de Línea de seguimiento de 2017 del Programa Haku Wiñay / Noa Jayatai	2017 - 2018
Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo - FONDOEMPLEO	Elaboración de Estudios de Línea de Base y Evaluación Final de Proyectos de las Líneas del 15° Concurso C-15-21 "Promoción capacidades emprendimientos - Turismo - Contralmirante Villar - Tumbes". C-15-20 "Emprendiendo con éxito en la región Lima Provincias, Cañete". C-15-19 "Promoción capacidades emprendimientos - Comercio - Ascope y Gran Chimú, La Libertad". C-15-18 "Promoción y fortalecimiento de capacidades para el emprendimiento en los sectores artesanía, servicios y manufactura - Huancayo Junín". C-15-13 "Promoción Capacidades Emprendimientos Comercio - Servicios y Negocios agrícolas - Cotabambas- Apurímac".	2016
Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables- MIMP	Servicio de consultoría para la elaboración de un diagnóstico situacional sobre niñas, niños y adolescentes que viven en las cuencas de los ríos Morona, Napo y Putumayo en el departamento de Loreto.	2016
Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social- MIDIS	Consultoría para el recojo de información de la encuesta de línea de seguimiento en el marco de evaluación de impacto del servicio de cuidado diurno SCD del PNCM	2015 - 2016
Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social- MIDIS	Contratación del servicio de consultoría para el recojo de información sobre los determinantes de la deserción de niñas niños y cuidadoras del servicio de cuidado diurno SCD del PNCM	2015 - 2016

Cliente	Nombre de la consultoría	Año de adjudicación
Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo - FONDOEMPLEO	Elaboración de Estudios de Línea de Base y Evaluación Final de proyectos del 14° concurso - C-14-33 Incremento del ingreso neto de productores involucrados en la cadena de derivados lácteos en Hualgayoc - C-14-41 Incremento del ingreso neto de familias productoras de cacao en grano – Tocache- San Martín - C-14-42 Incremento del ingreso netos y competitividad de cadena productiva de lácteos en Llallí y Cupí - C-14-43 Incremento del ingreso neto de familias productoras de cacao en grano – Padre Abad - Ucayali	2015
Plan Internacional	Evaluación de línea de base y evaluación final del Plan Estratégico III	2012 y 2014
ALAC	Evaluación final externa del Proyecto Red Integral de Escuelas de Cajamarca	2014
Autoridad Nacional del Agua	Evaluación de líneas de Base de Cultura del Agua en las Cuencas Chancay – Lambayeque, Chancay – Huaral y Quilca – Chili	2014
Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo - FONDOEMPLEO	Elaboración de estudios de línea de base y evaluación final de los proyectos "Jóvenes emprenden exitosos en la región Cajamarca-JENE Cajamarca", "Promoción y fortalecimiento de competencias emprendedoras de jóvenes mujeres y varones del distrito El Porvenir, provincia de Trujillo", "Jóvenes emprenden negocios exitosos en la región Loreto-JENE Loreto", "Jóvenes emprendiendo para el éxito: Fortaleciendo el emprendimiento y desarrollando nuevos negocios en las provincias de Morropón y Sullana", "Jóvenes emprenden negocios exitosos en la región Tumbes-JENE Tumbes", "Incremento de empleo e ingresos de productores/as de quinua, trigo y cebada, provincia de Aija, Áncash", "Fortalecimiento organizacional y de gestión empresarial para mejorar los ingresos en ganaderos lecheros, Chota, Cajamarca", "Fortalecimiento de la competitividad productiva y comercial de los artesanos ceramistas de Pucará, Puno", "Mejorando el autoempleo e ingresos de productores de quinua de la mancomunidad municipal Qhapaq Qolla"	2014
Banco Mundial	Evaluación final del componente 1 de PRONASAR: Abastecimiento de agua y saneamiento rural	2013
Ministerio de Educación	Evaluación de línea de base en el uso pedagógico de materiales.	2013
FONDOEMPLEO	Elaboración de estudios de línea de base y evaluación final de 4 proyectos de la línea 4 del 12° Concurso "Fortalecimiento de la competitividad organizativa y empresarial de CEPIBO y sus organizaciones de base", "Desarrollo sostenible de cultivo de cafés especiales Tunki en la provincia de Sandia-Puno", "Fortalecimiento de la cadena productiva de palta del distrito de Tarata-Moquegua", "Incremento del empleo e ingresos de los productores de olivo en la provincia de Caravelí-Arequipa"	2013

Cliente	Nombre de la consultoría	Año de adjudicación
Ministerio de Educación	Evaluación de línea de base en el uso pedagógico de materiales	2013
Ministerio de Economía y Finanzas - MEF	Estudio de demanda laboral y de oferta de educación técnico productiva, superior tecnológica y superior universitaria en tres sectores económicos para ocho regiones del país y elaboración de perfiles profesionales.	2013
Asociación Benéfica PRISMA	Evaluación final del Proyecto Gobernabilidad y transparencia a través de la mejora de efectividad en calidad y cobertura de los servicios públicos básicos de educación, salud e identidad	2012
Compañía de Minas Buenaventura	Evaluación final del Programa Minero de Solidaridad con el Pueblo (2007 - 2011)	2012
Asociación Los Andes de Cajamarca	Evaluación final del Programa Minero de Solidaridad con el Pueblo (2007 - 2011)	2012
Antamina	Evaluación final de los proyectos de educación básica del Fondo	2011
MIDIS	Evaluación de las obras de infraestructura y los proyectos productivos financiados por Foncodes a partir de la sistematización de las evaluaciones realizadas	2012
Ministerio de Educación	Evaluación del impacto de la capacitación del desempeño docente en los procesos de enseñanza, aprendizaje y en los logros de aprendizaje de estudiantes del segundo grado de educación primaria	2011
Asociación Los Andes de Cajamarca	Evaluación de línea de base del Proyecto "Alianza por la Nutrición en Cajamarca-Reducción de Desnutrición Crónica Infantil PREDECI"	2010
Fondo Ítalo Peruano	"Evaluación ex post de los proyectos financiados en el I Programa de Canje de Deuda"	2010
PROSAAMER	Evaluación de los resultados de avance en indicadores de 80 planes de negocio 2008 - 2009, y elaboración de la línea de base de 55 planes de negocio 2010	2010
Aprolab II	Evaluación de línea de base de 50 instituciones educativas beneficiarias del proyecto Aprolab	2009
Banco Interamericano de Desarrollo	Evaluación del uso y conservación de los materiales distribuidos en los niveles de educación primaria y secundaria en el marco del proyecto "Mejora de calidad de la educación básica regular"	2009
Asociación Antamina	Evaluación de línea de base del Programa "Educación" del Fondo	2009

ORGANIGRAMA