



TRABAJO DE TITULACION

**“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN
DE TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DEL ÁREA DE
JABONERÍA DE UNA EMPRESA
INDUSTRIAL DE LA CIUDAD DE MANTA”**

Trabajo de titulación presentado como requisito parcial para optar al
título de:

**MAGISTER EN DIRECCIÓN DEL TALENTO
HUMANO**

Por la estudiante:

Carmen Agripina ROBLES MANTUANO

Bajo la dirección de:

Isabel Mercedes CÁRDENAS MONCAYO MSc

Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrados
Guayaquil - Ecuador
2017



MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DEL TALENTO HUMANO

MODALIDAD ONLINE

***“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE
TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES
DEL ÁREA DE JABONERÍA DE UNA EMPRESA
INDUSTRIAL DE LA CIUDAD DE MANTA”***

Carmen Agripina ROBLES MANTUANO

**Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrados
Guayaquil - Ecuador
2017**



**“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE
TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES
DEL ÀREA DE JABONERÍA DE UNA EMPRESA
INDUSTRIAL DE LA CIUDAD DE MANTA”**

PRESENTADO POR:

Carmen Agripina ROBLES MANTUANO

**Como requisito parcial para la obtención del título de:
MAGISTER EN DIRECCIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Bajo la dirección de la Profesora:

Isabel Mercedes CÁRDENAS MONCAYO MSc

**Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrados
Guayaquil - Ecuador
2017**

DEDICATORIA

“Existen personas que luchan un día y son buenos. Hay otros que luchan un año y son mejores. Hay quienes luchan muchos años y son muy buenos. Pero los hay que luchan toda la vida. Esos son los imprescindibles” (Brecht, 2017)

Quiero agradecer al Ser Supremo por haberme permitido que llegue a uno de mis objetivos que no todos pueden alcanzar; Él ha sido mi guía y ha iluminado mi camino hacia la meta.

A mis padres por su apoyo incondicional en cada instante de mi vida, por su sabiduría, amor, comprensión, y lo más importante por guiarme y enseñarme el camino del esfuerzo y el estudio; tal vez sin sus enseñanzas no lo habría logrado.

A mis hijos Lenin, Nayely e Ethan les dedico mi triunfo y dedicación y espero que les sirva de ejemplo para su futuro.

A mi esposo le agradezco de manera especial por ser mi mejor amigo, por brindarme su amor, comprensión, saber escucharme y apoyarme a lo largo de mi carrera.

AGRADECIMIENTOS

El éxito no se logra sólo con cualidades especiales. Es sobre todo un trabajo de constancia, de método y de organización.

Los sueños, con trabajo, siempre son realizables.

A la UEES, por el apoyo para culminar esta etapa de aprendizaje.

ÍNDICE GENERAL ANALÍTICO

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL ANALÍTICO	iii
ÍNDICE DE FIGURAS	iv
ÍNDICE DE TABLAS	iv
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
1. INTRODUCCIÓN.....	3
1.1. Descripción del problema a estudiar	3
1.2. Antecedentes.....	3
1.3. Justificación	4
1.4. Objetivos	4
1.4.1. Objetivo General	4
1.4.2. Objetivos específicos	4
2. MARCO TEÒRICO	4
2.1. Gestión de Talento Humano.....	4
2.1.1. Modelos de Gestión de Talento Humano según autores	5
2.2. Desempeño laboral de los trabajadores	6
2.3. Comunicación y desempeño	7
2.4. Motivación y Desempeño	9
2.5. Compromiso y desempeño.....	11
2.6. Calidad en los procesos y desempeño.....	13
3. METODOLOGÍA	15
3.1. Enfoque y diseño de la investigación	15
3.2. Alcance de la investigación	15
4. MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	15
4.1 Propuesta	15
5. CONCLUSIÓN.....	20
6. BIBLIOGRAFÍA.....	21
7. ANEXOS.....	24

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1: Análisis del área de Jabonería</i>	16
<i>Figura 2: Entregable del Programa Plataforma de Gestión.....</i>	16
<i>Figura 3: Fases del programa Plataforma de Gestión.....</i>	18
<i>Figura 4: Indicadores Copa de Campeones.....</i>	20
<i>Figura 5: Programa 5S.....</i>	21
<i>Figura 6: Logo incentivo parte del cambio “Ponte Pilas”</i>	21
<i>Figura 7: Calificación de “Ponte Pilas”</i>	21

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	20
----------------	----

“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE JABONERÍA DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DE LA CIUDAD DE MANTA”

Carmen Agripina ROBLES MANTUANO

RESUMEN

El presente estudio de revisión bibliográfica analiza qué aspectos están afectando el desempeño laboral de los trabajadores del área de jabonería de una Empresa Industrial ubicada en la ciudad de Manta, y realiza una propuesta para elevar el nivel de desempeño de los trabajadores y cumplir con las metas establecidas por la compañía. En la actualidad, en el área de Jabonería de la Empresa Industrial, se observa incumplimiento de metas organizacionales, falta de compromiso y trabajo en equipo, comunicación deficiente, desmotivación del personal y bajo rendimiento laboral.

El objetivo de este trabajo es presentar un modelo de Gestión de Talento Humano para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del área de jabonería de una Empresa Industrial de la ciudad de Manta. Se utilizó una metodología apoyada en revisión de literatura, donde se analizó las diferentes teorías basadas en el desempeño laboral, a partir de la cual se elaboró una propuesta de gestión de talento humano para generar hábitos y comportamientos en los trabajadores que sean sostenibles en el tiempo y mejoren su desempeño laboral. La propuesta se enfoca en cuatro aspectos: comunicación, motivación, compromiso y calidad de los procesos, y será presentada ante la dirección de la empresa como complemento a su sistema de gestión.

Palabras claves: modelo de gestión, talento humano, hábitos y comportamientos, desempeño laboral.

"PROPOSAL OF A HUMAN TALENT MANAGEMENT MODEL TO IMPROVE THE LABOR PERFORMANCE OF THE WORKERS OF THE SOAP OF AN INDUSTRIAL COMPANY IN THE CITY OF MANTA"

Carmen Agripina ROBLES MANTUANO

ABSTRACT

The present bibliographic review study analyzes what aspects are affecting the labor performance of workers in the soapstone area of an Industrial Company located in the city of Manta, and, makes a proposal to raise the level of performance of workers and comply with Goals established by the company. At the present time, in the area of Jabonería of the Industrial Company, it is observed non-fulfillment of organizational goals, lack of commitment and teamwork, poor communication, demotivation of the personnel and low work performance.

The objective of this paper is to present a Human Talent Management model to improve the labor performance of workers in the soapstone area of an Industrial Company in the city of Manta. We used a methodology based on literature review, which analyzed the different theories based on work performance, from which a proposal was developed to manage human talent to generate habits and behaviors in workers that are sustainable over time And improve their work performance. The proposal focuses on four aspects: communication, motivation, commitment and quality of the processes, and will be presented to the management of the company as a complement to its management system.

Key words: management model, human talent, habits and behaviors, work performance.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Descripción del problema a estudiar

La Empresa Industrial la cual llamaremos "Empresa X" es una compañía agroindustrial con 73 años de trayectoria en el mercado; tiene como principal ejercicio la producción de aceites y grasas de alta calidad. La empresa se ha desarrollado con los cambios y transformaciones que el entorno, mercado y consumidores han requerido. Cuenta con infraestructura tecnológica y recurso humano competente para gestionar las actividades operativas y administrativas. También, cuenta con el área de jabonería donde laboran 61 trabajadores, siendo un elemento primordial en la producción. Sin embargo, el desempeño laboral se ha visto afectado, manifestándose en falta de comunicación, motivación, compromiso con las actividades inherentes al trabajo y procesos que no cumplen con los estándares de calidad, ocasionando que no se aprovechen los recursos que da la empresa; lo cual, limita el acceso a niveles óptimos de productividad.

Si el desempeño laboral del área de jabonería de la "Empresa X", no mejora, se podrían presentar una serie de inconvenientes, entre los cuales se puede destacar: el incumplimiento de metas organizacionales, falta de compromiso, comunicación deficiente, desmotivación del personal, bajo rendimiento laboral y baja productividad.

La alta dirección, mediante entrevistas, identifica que una causa probable de este cambio en el desempeño laboral son los cambios estructurales que se están dando en la organización. Talento Humano manifiesta que el personal está entrenado, capacitado y es competente para realizar las actividades propias del trabajo. Además indica que una inadecuada gestión de talento humano puede trascender negativamente en el desempeño de los trabajadores y de la empresa en general; por lo que sugiere mantener una gestión adecuada para el buen funcionamiento de la misma. En la actualidad, la "Empresa X" está analizando asumir el reto de que sus trabajadores estén motivados, satisfechos y realizados. Una vez que esto se alcance, la empresa desarrollará modelos estratégicos pensando en la organización, el punto más importante para Talento Humano es que la empresa se enorgullezca de ser líder en satisfacción tanto de sus clientes internos como externos y que estos elementos formen parte de la cultura organizacional, es decir, que no se

encuentren simplemente descritos en un manual de funciones.

A partir del análisis de revisión literaria se propone elaborar una propuesta basada en el modelo llamado "Plataforma de Gestión" que pretende ser la base para generar una cultura de productividad apoyada en hábitos y comportamientos evidenciables en el día a día que genere mayor pertenencia por la compañía y eleve el nivel de desempeño de los colaboradores del área en mención. Esta propuesta se soportara en varios elementos importantes que les permita a los trabajadores involucrarse y empoderarse del proceso, buscando determinar los factores de la gestión de talento humano que afectan el desempeño laboral como la falta de comunicación, compromiso, motivación y actividades funcionales que se deben reorganizar con foco en procesos, que permita ver el impacto en los resultados y desempeño de los trabajadores del área. Con el fin de ofrecer herramientas que fomenten un liderazgo participativo que refleje colaboradores comprometidos, competentes y motivados con sus actividades diarias; y así poder mejorar tanto el ambiente de trabajo como su desempeño.

1.2. Antecedentes

En Latinoamérica se ha generado un proceso de cambio en los diferentes espacios económicos, culturales, tecnológicos, políticos, de comunicación e información del medio en el cual se desenvuelven las personas y las organizaciones. Es por ello, que las empresas para hacer frente al cambio, han tenido que evolucionar sus métodos y procedimientos tradicionales con el propósito no sólo de dar respuestas a sus retos de supervivencia, sino también porque el cambio se ha convertido en un requisito indispensable para adecuarse, de la mejor forma posible, a la nueva visión de competencia. Por lo tanto, elementos como la comunicación, baja motivación, deficientes relaciones interpersonales, la falta de reconocimiento y coordinación entre los equipos de trabajo, provocan dificultades en la gestión que se desarrolla en las organizaciones latinoamericanas (Ospina, 2011).

Rotundo y Sackett, citados por Salgado (2006) se refieren al desempeño laboral como un comportamiento del trabajador bajo la dirección de una organización, así mismo Campbell, citado por el mismo autor, menciona que el desempeño no difiere del comportamiento, ya que es algo que las personas realizan y se muestra en las acciones que

ejecutan usándose para evaluar la contribución de una persona al funcionamiento de la organización y de esta manera establecer el procedimiento que se le va a dar con referencia a su constancia en el trabajo, remuneración, promoción y entrenamiento.

En la revisión bibliográfica de Portero (2011), en su libro Gestión de Talento Humano y su influencia en el Desempeño Laboral de la empresa Muebles Garzón de la ciudad de Ambato, se ha investigado las diferentes maneras que ayuden a detectar los problemas que se encuentran dentro de la empresa para poder corregir y dar la atención debida, asumiendo que los trabajadores en una empresa toman diferentes actitudes respecto a su trabajo.

Para finalizar se debe indicar que en una empresa el éxito o fracaso de la misma depende en gran medida de sus colaboradores, ya que ellos realizan sus actividades de la manera más eficiente cuando se sienten motivados y a gusto con la empresa (Guevara, 2014).

1.3. Justificación

El desempeño laboral de los trabajadores de la "Empresa X", merece especial atención por la importancia que tienen sus procesos y el cumplimiento de metas organizacionales para garantizar la continuidad del negocio, en un entorno cada vez más exigente tanto por el número de competidores en el mercado, como también por las salvaguardas y restricciones arancelarias impuestas por el gobierno nacional, reflejándose tanto en la efectividad y competitividad de la organización como en la venta y comercialización de productos a nivel nacional e internacional.

El estudio fortalecerá la gestión del talento humano incidiendo en el desempeño laboral de los trabajadores de la "Empresa X", con un enfoque de negocio, satisfacción de las expectativas del mercado, clientes y consumidores para lograr la eficiencia y eficacia no solo del área de Jabonería sino de toda la Industria. Los trabajadores emplearán sus habilidades, conocimiento y capacidades, sintiéndose parte de la empresa.

El beneficio esperado apunta a un cambio positivo en el talento humano, con mayor compromiso con su labor y la compañía, mejorando su desempeño en las actividades que realiza en el área de jabonería buscando ser más eficiente y eficaz de forma que el beneficio será mutuo tanto para el empleado, encontrando sus razones propias de ganancia, como también las de la organización.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Presentar a través de revisión bibliográfica y experiencias de otras empresas un modelo de Gestión de Talento Humano para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del área de jabonería de una Empresa Industrial de la ciudad de Manta.

1.4.2. Objetivos específicos

- Analizar las diferentes teorías basadas en el desempeño laboral para aplicarlas en los trabajadores del área de jabonería de la "Empresa X"
- Revisar estudios similares con intervenciones y resultados obtenidos referentes a comunicación, motivación, compromiso y calidad de los procesos.
- Identificar a través de literatura factores basados en la comunicación, motivación, compromiso y calidad de los procesos y realizar una propuesta para los trabajadores del área de jabonería de la "Empresa X"

2. MARCO TEÒRICO

2.1. Gestión de Talento Humano

En este grupo están los comportamientos relacionados con la manera en que los jefes y/o gerentes manejan el proceso de selección, inducción, asignación de funciones, delegación, evaluación de desempeño, legislación y salarios. También, el apoyo a actividades de capacitación, desarrollo, bienestar, motivación y participación (González A. , 2012).

El enfoque de la gestión humana no es tan amplio como para hablar de "desarrollo del talento humano", pues ello se centra en el tema específico de la gestión de las competencias requeridas por los empleados para la aplicación de cada uno de los ámbitos de actuación de estas normas. (Atehortúa & Bustamante , 2008).

Se considera a la Gestión de Talento Humano dentro de una entidad organizacional como una disciplina científica, basada en modelos con enfoque gerencial como son aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento y capital intelectual donde el factor humano es el eje principal dentro de la organización.

Hoy en día se considera a la efectividad (considerada como la suma entre la eficiencia en el manejo de recursos con la eficacia en lograr los

resultados) como uno de los principios administrativos importantes, y que debe ser analizado y valorado cuando se está considerando contratar personal competente para la empresa (Reyes, 1998).

La gestión de talento humano al ser considerada dentro del proceso administrativo, se la menciona como una actividad formada por etapas que constituyen un proceso único y estructurado (Reyes, 1998).

La planificación se fundamenta en un proceso racional con el fin de alcanzar los objetivos de acuerdo a etapas que se tienen que cumplir para lograr las metas de las propuestas (Bello, 2011).

La metodología empleada para distribuir responsabilidades entre los diferentes miembros del equipo de trabajo dentro de la organización, debe establecer y reconocer las relaciones y vínculos necesarios entre los individuos del equipo, su actividad, el proceso y los resultados que afectan el desempeño individual, del grupo y de la organización, alineados con la estrategia definida previamente. La ejecución se realiza para llevar a cabo las tareas establecidas con pro actividad y con enfoque de equipo, procesos y satisfacción de necesidades de los clientes, consumidores y mercado (Bello, 2011).

Debe haber un constante seguimiento y control de las actividades para que se ajusten y si es necesario reestructurarlas de acuerdo con lo planificado para el logro de los objetivos establecidos. Una de las principales funciones de los gerentes de gestión humana es lograr que el personal sea efectivo mediante el trabajo grupal y coordinado para investigar colectivamente la efectividad de la organización en las respuestas que entrega al entorno (Bello, 2011).

Las organizaciones modernas deben establecerse en una gestión humana integral, centrada en el conocimiento científico social, para averiguar la manera como el sistema humano se relaciona, aprendiendo de su propia capacidad productiva, reconociendo el desarrollo de su historia e incrementando su conocimiento a partir del reordenamiento de los errores (Bello, 2011).

Además la gestión de talento humano se encamina con la gestión de la comunicación interna, la gestión de la motivación, la gestión del compromiso y la gestión de la calidad de los procesos. Ésta última tiene que ver sobre todo con trabajadores competentes, es decir, bien formados y motivados. Otro elemento que debe contemplarse como desencadenante de consecuencias psicosociales es la percepción del trabajador

sobre su nivel de capacidad de acción en la toma de decisiones. Esto puede constituir otra fuente importante de estrés y aparición de sintomatología asociada a la pérdida de bienestar laboral (García & Dolan, 2007).

Mediante un buen plan de entrenamiento y formación en su puesto de trabajo, un colaborador conocedor de su actividad puede tomar decisiones acorde con el alcance definido y conociendo el impacto en la parte del proceso que gestiona, mediante un conocimiento claro del concepto cliente proveedor interno bien establecido de manera objetiva y cuantitativa. En cuanto a las relaciones con los superiores, existe una vinculación entre el trabajador y el jefe que si no es la correcta conlleva a consecuencias psicosomáticas en el mismo. (García & Dolan, 2007)

La evaluación del desempeño permite implantar nuevas políticas de compensación y de desempeño, que ayudará a tomar decisiones de ascensos o de ubicación; permitirá determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo (Chiavenato, 2008).

Esta etapa es de suma importancia; la evaluación del desempeño debe ser objetiva mediante la definición de indicadores de control y gestión claros y alcanzables por parte del trabajador y con los recursos necesarios para el desarrollo de su actividad y cumplimiento de sus objetivos. Lo anterior dará mayor claridad y generara mecanismos de motivación e incentivos adicionales en la medida que se superan las metas propuestas. (Chiavenato, 2008)

Son muchos los elementos que podrían nombrarse como factores esenciales para que una empresa alcance un nivel de desarrollo óptimo, pero el más importante es la integración holística de los empleados con los recursos o herramientas de trabajo que necesitan (tecnologías, sistemas de información, capacitación, entrenamiento, desarrollo, compensación, etc.). La calidad del servicio de una empresa radica en la posibilidad de sostener el talento humano en una línea temporal prolongada (Mejía & Bravo, 2013).

2.1.1. Modelos de Gestión de Talento Humano según autores

Dalziel, Cubiero, & Fernández proponen un Modelo de Gestión; relacionado a 8 subsistemas, como son: diseño y evaluación del puesto de

trabajo, selección y contratación, evaluación del desempeño, valoración del potencial, remuneración, formación y desarrollo, planificación de la sucesión y planes de carrera (Dalziel, Cubiero, & Fernández, 2010).

Por otra parte, Chiavenato propone un Modelo de gestión; en donde la Administración de Recursos Humanos se compone de 5 subsistemas propuestos de la siguiente manera: Subsistema de Provisión de Recursos Humanos (Planeación de Recurso Humano, reclutamiento, selección de personal); Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos (Socialización organizacional, diseño de los cargos, descripción y análisis de cargos, evaluación del desempeño humano); Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos (Compensación, beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo y relaciones sindicales); Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos (Entrenamiento y desarrollo de personal); Subsistema de Control de Recursos Humanos (Base de datos y sistema de información y Auditoría de Recursos Humanos) (Chiavenato, 2008).

Existen casos de empresas que han empleado Modelos de Gestión del Talento Humano, como es el caso de la empresa BYCACE S.A. en la ciudad de Latacunga, donde representa una herramienta básica que ayudó a mejorar la administración de los colaboradores, con el consecuente incremento de su motivación alcanzando una mejora continua de su desempeño en un ambiente de retribución equitativa a su esfuerzo individual prestado, en la consecución de las metas empresariales. Como herramienta de gestión, el perfil de competencias facilita la selección, orienta la formación, indica el camino que se debe tomar en el desarrollo profesional, permite tomar decisiones para la promoción, e incluso puede ser una referencia para valorar los puestos y la retribución. No existe un departamento de Talento Humano en BYCACE, por lo tanto su gestión no es adecuada, ocasionando la insuficiencia de sistemas y herramientas debidamente documentadas que apoyen la productividad de la organización (Veintimilla, 2007).

2.2. Desempeño laboral de los trabajadores

La teoría de jerarquía de las necesidades del hombre, propuesta por Maslow, parte del supuesto que el hombre actúa por necesidades, por lo cual nuestro objetivo es mostrar la importancia de esta teoría en el desempeño laboral, y que se relaciona de manera trascendental con el comportamiento

organizacional. Maslow (1943) elaboró una Teoría de la Motivación basada en el concepto de Jerarquía de Necesidades que influye en el comportamiento.

Maslow concibe esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante la vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, surgen otras más elevadas que impulsan su comportamiento. Maslow creía que las necesidades humanas actuaban como factores importantes determinando la conducta, y propuso la ordenación de las categorías de las necesidades según la primacía en que éstas son satisfechas de tal manera que los esfuerzos del individuo se dirijan hacia el nivel más bajo de necesidades que no ha satisfecho. Las clasifica en 5 categorías necesidad de autorrealización, de estimación, de pertinencia, de seguridad y fisiológicas. (Quintero , 2017)

La evaluación del desempeño, es un proceso que se fundamenta en la revisión periódica y formal de los resultados de cada trabajador y de cómo éstos están impactando los objetivos y metas del área, compañía y negocio. Se analiza y evalúa su desempeño de acuerdo a como están ejecutando sus actividades laborales en sus respectivos puestos de trabajo. Un factor importante es la comunicación entre el jefe y el trabajador, y se evalúa el nivel de cumplimiento de acuerdo a los objetivos y metas trazadas en la organización, acordados por el compromiso establecido de las líneas estratégicas y directrices ya identificadas. (Díaz, 2015).

Deducir el comportamiento organizacional con el desempeño de los trabajadores dentro de la institución anteriormente no tenía importancia como en la actualidad; es así, como ejemplo, la competencia global, restructuración de las empresas con el fin de optimizar los costos para ser más efectivos y competitivos, donde se requiere que los empleados aprendan a enfrentar cambios, ser flexibles, adaptables y tener una apertura mental de aceptación de acuerdo a las innovaciones que se presentan día a día; es decir, que el comportamiento organizacional enfrenta retos con muchas oportunidades en este mundo en constante cambio (Díaz, 2015).

Cualquier trabajo se vincula a los componentes del desempeño; es decir, las tareas asignadas al trabajador, donde se combina elementos como competencias, habilidad, motivación y conocimiento, pero estos pueden verse afectados con la falta de capacitación, características individuales

consiguiendo un impacto desfavorable para la organización. Para que esto no suceda, es de importancia que los gerentes tengan conocimiento de las necesidades de sus trabajadores, consiguiendo que el desempeño funcione de acuerdo a interés, motivos, funciones, planes de desarrollo y carrera de corto, mediano y largo plazo; planificando e implementando programas de motivación con el fin de estimular a la fuerza de trabajo y obtener excelentes rendimientos de cada empleado (Díaz, 2015).

2.3. Comunicación y desempeño

Dentro de las teorías de la comunicación el modelo de Osgood y Schramm (1945) va más allá que el de De Fleur al considerar que los participantes en el proceso de comunicación realizan funciones análogas: codificar, descodificar e interpretar. En lugar de centrar su atención en el canal, presta especial atención a los actores de la comunicación, tratándolos como puntos de origen y destino idénticos. Con ello desarrollan la idea que el propio Shannon consideraría, al afirmar que: “el proceso de la comunicación es interminable, puesto que no empieza ni acaba en ningún sitio concreto”. Con ello desarrollan la idea que el propio Shannon consideraría, al afirmar que: “el proceso de la comunicación es interminable, puesto que no empieza ni acaba en ningún sitio concreto”. (McQUAIL, 1982)

Aristóteles, filósofo griego la definió como la búsqueda de "todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance", baso su teoría en que “la meta principal de la comunicación es la persuasión”, el orador o emisor del mensaje debe convencer y llevar a los demás a tener su mismo punto de vista. Esta teoría y propósito comunicativo estuvo vigente hasta mediados del siglo XVIII. A finales del siglo XVIII se retomaron elementos de la llamada “teoría de la psicología de las facultades” por estudiosos como Whilhem Would y William James, que apareció en el siglo XVII, decía que uno de los objetivos de la comunicación era informar: tenía relación con la mente del ser humano, otro era persuasivo: que establecía la relación con el alma o esencia del individuo y el ultimo era entretener: Establecía la connotación del individuo relacionado con los demás, ser sociable.

Las teorías de comunicación a través de los tiempos han sido variadas, algunos ejemplos

adicionales son el llamado Paradigma de Lasswell definida por el Dr. Harold D. Lasswell en 1948 y que se vio influenciado por las dos guerras mundiales; la teoría se basaba en 4 elementos (quien emite el mensaje, que medio o canal utiliza, a quien va dirigido y finalmente que efecto espera tener). (McQUAIL, 1982)

Para Chiavenato (2009, pág. 42) la comunicación es admitida como el intercambio de información y de significados utilizando símbolos; sean estos (verbal o no verbal). Los mismos deben ser comprendidos, donde se puedan identificar similitudes en valores, hechos, ideas mensajes. El mismo autor menciona el concepto de desempeño laboral, indicando que es el esfuerzo del personal que labora dentro de las empresas, siendo de suma importancia para la empresa, y que cada persona que labora en ella lo haga con satisfacción y eficiencia. Analizando lo descrito se menciona que el desempeño se combina con el comportamiento del trabajador, mediante sus resultados (Martínez, 2015).

Autores como Robbins y Coulter (2005) mencionan a la comunicación como una transferencia de ideas, ya que si no existe este intercambio no se cumple el proceso de la comunicación; por otra parte, Toledo (2011) considera a la comunicación como una actividad, que siempre tiene que considerarse para brindar la oportunidad a la persona de poderse relacionar y emitir lo relacionado a su cargo laboral. Para que este proceso se cumpla correctamente es importante considerar la habilidad de la persona de saber escuchar, además del respeto y humildad para receptor la información de la otra persona (Martínez, 2015).

Hoy en día las tecnologías de la información y comunicación (TICS), son importantes y de gran influencia directa en el avance del desarrollo de las sociedades en aspectos como innovación, empleo y productividad de técnicas de comercialización de productos (Robles S. , 2015).

Toda herramienta de comunicación y tecnológica mejora la calidad de vida de las personas y por ende de la institución donde se labora, donde se tiene acceso a servicios, redes, fuentes de información; mejorando el desempeño laboral del trabajador, mejorando la comunicación para lo cual se necesita capacitación para el manejo de las mismas; que permita desarrollar todas las capacidades, habilidades de la persona y ayuden a mejorar con la evolución de las tecnologías y

productividad laboral que generan en la empresa. La comunicación es para la institución una herramienta necesaria para la gestión y el buen desempeño laboral. (Robles S. , 2015).

Hablar de Gestión en la comunicación es definir un conjunto de procedimientos y acciones donde se refleja una variedad de recursos para facilitar las labores de una organización. A través de la misma la persona transmite su comunicación con los otros miembros, facilitando la integración del trabajador con la institución, reduciendo los conflictos y fortaleciendo la cohesión de los miembros contribuyendo a la creación de espacios de información, participación y opinión (Tubón, 2015).

Adicionalmente también influye en lograr un buen desempeño del trabajador el definir claramente el proceso de lo que se está comunicando a todo nivel, si se habla específicamente a nivel del trabajador de planta y mandos medios, tener claro cómo los “datos” se convierten en “información” importante que permitan “tomar decisiones” y que esto se refleje en “conocimiento” que luego hará parte del “Know How” del colaborador y de la organización, como ventaja competitiva (Tubón, 2015).

En los últimos años las grandes multinacionales han ido evolucionando en sus sistemas de comunicación que impacten directamente el liderazgo y participación de todos los integrantes de la organización desde su base que son los trabajadores. Este nuevo enfoque hace que la comunicación que antes venía desde la parte superior de la estructura organizacional hasta ciertos niveles, ahora venga desde su base hacia arriba también y horizontalmente. Algo importante en este cambio es que involucra a la base trabajadora creando escenarios de diálogo, que permitan tener su visión de mejora para proyectos importantes de nuevos productos, de productividad y rentabilidad del negocio, entre otros conceptos. Este nuevo esquema prepara el camino para generar un entorno más social, al mejorar la interacción entre trabajadores y directivos, reduciendo las distancias entre niveles y por ende mejorando el clima laboral, genera una mayor transparencia en la toma de las decisiones y desarrolla mayor compromiso y pertenencia por la compañía y sus retos.

Un ejemplo de este modelo de comunicación es la compañía **Oracle**, que ha establecido un blog para que los trabajadores tengan acceso para expresar sus opiniones sobre la compañía y lo que les preocupa, adicionalmente el Director incluye en

él los proyectos importantes, retos, para que todos los trabajadores opinen, adicionalmente ha establecido algo similar a un Facebook y Twiter internos como redes sociales propias, que hacen parte de sus esquemas de acercamiento a sus colaboradores y su información. Esto ha contribuido a obtener, por parte de los trabajadores, mayor compromiso y generación importante de ideas de mejora para el desempeño de sus productos, y mejor servicio al cliente (Dussert, Michelle , & Basco, 2015).

Algunas compañías han entendido claramente que los resultados se obtienen o los retos se superan con una clara y decidida participación de sus trabajadores y que la comunicación y alcance de lo que se quiere obtener depende de cómo se comunique; la compañía **Orange** creó un proyecto que llamo “Embajadores” para definir la cultura que debía tener la organización, para lo cual selecciono un grupo de trabajadores motivados entusiastas con ciertas características de espontaneidad y comunicación. Al apoyar y fomentar estos grupos, no solo se recibió información importante sobre lo que debía ser la cultura de la empresa, si no que adicionalmente quedaron establecidos 54 aportes de proyectos de valor para la organización, que en el transcurso del tiempo se implementaron y mostraron un buen impacto en los resultados (Orange, 2017).

La empresa **Endesa** desarrolló un sistema de comunicación ágil y simple llamado “Eidos Market” para que los trabajadores tengan un canal directo de comunicación con la dirección y proponer sus ideas de mejora y dar opiniones sobre ideas de otros compañeros o complementarlas. Este sistema también establece un sistema de votación que genera un ranking de mejores ideas por los impactos que generen, realizado por ellos mismos y generando la priorización para su implementación (Feliu, 2016).

En la farmacéutica **Lilly** se han establecido canales de comunicación importante con el establecimiento de “Grupos Clima”, que son grupos homogéneos por función, actividad y zona donde laboran, debido a que cuentan con varias filiales en estados unidos; son grupos de 8 a 10 personas que generan ideas y comentarios sobre aspectos a mejorar en la empresa y retos a alcanzar. Este mecanismo le ha permitido a la farmacéutica obtener ideas de optimización de recursos y nuevos proyectos importantes (Lezaun, 2005).

En las empresas distribuidoras del departamento de Córdoba en Colombia, se realizó una revisión bibliográfica sobre la influencia de las

TICs en el desempeño laboral de mencionadas empresas; y mediante correo electrónico se realizó un test a 71 distribuidoras del sector, con el fin de observar el impacto de la comunicación en el desempeño, siendo sus resultados positivos ya que el uso de las TICs en las cadenas de suministro (TIC-CS) impacta positiva y significativamente el desempeño organizacional de las empresas encuestadas del departamento de Córdoba, incrementando la eficacia, disminución de costos y beneficios asociados con la innovación y la adaptabilidad de los empleados. Además, se determinó que tal impacto es indirecto e intermediado por la interacción operacional que existe entre dichas distribuidoras y sus proveedores (Peñates Montes, 2014).

En Colombia también se realizó un análisis empresarial de la influencia de la comunicación en el desempeño de las empresas de este estado, ya que en la mayoría de las empresas las TICs se las considera primordial para impulsar la productividad. Para el análisis se utilizó modelos de regresión lineal múltiple donde se analizaron variables características de las empresas, encontrando un mejor desempeño por parte de las empresas que las implementan con respecto a la media del mercado (Peñalosa & Pedraza Avella, 2015).

Así como toda compañía debe enfocarse en satisfacer las necesidades de mercado, el cliente y consumidor, también debe entender que esto sólo lo logrará si sus trabajadores también están satisfechos con lo que hacen y obtienen por su trabajo. Debe haber un sistema de comunicación que les permita tener voz y opinión sobre las diferentes situaciones de la organización, esto generará un mayor sentido de compromiso y pertenencia por los resultados y retos a que se requiere superar con la participación de todos.

Con los ejemplos anteriores mencionados se proponen mejoras en la comunicación en el área de jabonería de la "Empresa X" para conseguir optimizar el desempeño laboral, ya que está comprobado que un buen modelo de comunicación es una herramienta fundamental para establecer de manera oportuna y veraz el mismo nivel de información en toda la organización y que impacta directamente los resultados a obtener.

2.4. Motivación y Desempeño

Para McClelland, Atkinson, Clark & Lowell (1953), la base de la motivación no está en un impulso, sino en el restablecimiento de un

cambio en la situación afectiva actual. No es la satisfacción de una necesidad biológica lo que determina nuestro comportamiento inicial, porque dicha satisfacción no es suficiente como activador del comportamiento. Lo que da dirección a la conducta es la búsqueda de la confirmación de si se ha dado o no un cambio efectivo. En cuanto se inicia dicha conducta, se establece una secuencia conductual que implica ir hacia o alejarse de una situación. (Mayurí, 2008)

McClelland sostiene que la motivación es el resultado de una asociación afectiva que se manifiesta como conducta intencionista, determinada por la vinculación previa de señales, el placer y el dolor, asegura que las motivaciones sociales son las asociaciones de pensamiento, matizados afectivamente alrededor de metas sociales relevantes, lo que repercute directamente en la actuación del individuo y en las acciones derivadas de esa conducta. McClelland, señala que existen tres variantes, las cuales denomina: motivación al logro, motivación al poder y motivación a la afiliación, en tal sentido, depende del tipo de motivación que guíe la conducta del sujeto y su fuerza, indicaría en un momento determinado su rendimiento en una organización, y que podría ser medido a través de evaluación de desempeño.

Otra teoría es la del factor dual de Herzberg, Mausner & Snyderman (1967), el enfoque principal de esta teoría era el ámbito laboral, observando como la motivación se veía afectada positiva o negativamente por lo que llamaron factores higiénicos (que eran factores externos a la tarea) y factores motivadores (que están directamente relacionados con el nivel de motivación que la actividad produce al individuo) de acuerdo a (Davis, 1979).

La motivación y desempeño laboral han sido causas para que diferentes autores estudien y mencionen diferentes enfoques que miden las actitudes de los trabajadores. Así la Escuela Clásica de Administración menciona a la motivación laboral como un problema de fácil resolución, donde suponen que el hombre racional se encuentra orientado por el deseo de satisfacer las necesidades a conseguir trabajo para aumentar sus ganancias, donde se consigue una motivación relacionándolo con el desempeño laboral. Para la Escuela de Relaciones Humanas comprende la complejidad de

la persona, como un ser sociable, capaz de ampliar sus necesidades. En esta escuela se han elaborado parte importante de las principales teorías acerca de la motivación humana (Rodríguez, 2004).

De acuerdo a lo mencionado, no se trata sólo de incentivar a las personas aceptando sus condiciones; se caería en el riesgo de que el personal se interese poco en su trabajo y cumpla lo mínimo para no ser despedido así los resultados no sean satisfactorios; por tal razón, la motivación es importante desde el momento de ingreso de la persona a la institución para que cumpla con su rol en cantidad y calidad y pueda realizar su plan de vida personal, alineado con el de la organización, generándole más compromiso por los resultados propios y de la empresa

Koenes (1996) define la motivación humana como “un estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos.” De igual modo, Amorós (2007, p.81), la considera a la motivación laboral como “las fuerzas que actúan sobre el trabajador, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Una de las tareas de los gerentes es encaminar efectivamente la motivación al empleado con el fin de cumplir las metas de la institución, influyendo en la producción, generando consigo mayor ganancia (González G. , 2010).

En la medida que el trabajador logra satisfacer las necesidades básicas para él y su familia con la labor que realiza en la empresa, pasa a un nivel en el que desea progresar a nivel personal y mira a la organización como el medio que le permitirá lograrlo, y esto elevará su nivel de motivación y compromiso en sus actividades diarias. (Sum, 2015)

Se concluye mencionando que la motivación laboral ha sido un tema discutido por los directivos de la empresa, si la misma faltase tendría un impacto directo en la calidad de ejecución de las actividades asignadas. Al estar motivado el personal, trae consigo consecuencias psicológicas positivas, como sentirse competente, útil para la empresa, ascenso, autorrealización; lo que colabora para que las funciones se desarrollen con un sentido de pertenencia organizacional adecuado; integrando al equipo y consiguiendo la satisfacción tanto para la empresa como para el trabajador (Sum, 2015).

Basada en el Test de Autoestima de "Rbsenberg" y de autoeficacia de Baessler &

Schwarzer, se realizó una revisión bibliográfica de la autoestima y auto-eficacia en los chilenos, y si los mismos tienen relación con el desempeño, autoestima y satisfacción laboral de trabajadores de diferentes empresas chilenas a 600 personas. Los resultados demostraron que si se motiva al empleado, se reflejara de manera directa en un buen desempeño laboral, consiguiendo adicionalmente la satisfacción laboral para el mismo y cumpliendo con los objetivos de la organización. (Baessler & Schwarzer, 1996).

En un estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango del estado de Guatemala sobre la motivación y el desempeño laboral, donde el mismo se ve reflejado en un mejor desempeño de las actividades que ellos realizan, el personal se siente motivado teniendo un mejor rendimiento laboral, comprobando que si una persona es motivada si influye para que su desempeño sea eficiente (Sum, 2015).

Grandes multinacionales ven la motivación de sus trabajadores como un pilar importante que genere beneficio, satisfacción y que esto impacte de manera tanto el plan de vida del propio empleado como el de la organización en la consecución de sus metas y objetivos de manera eficiente. **Coca Cola** tiene como ejemplo varios programas motivacionales como el denominado “life&Coke cuyo objetivo principal es la búsqueda de la satisfacción a través de encontrar felicidad en todo lo que se hace; para ello tiene establecido actividades como flexibilización en sus jornadas laborales, algo que llaman el “banco de tiempo” que específicamente hay alguien dentro de la empresa hace cosas por el trabajador, como por ejemplo conseguir un libro de estudios para el hijo, pago de servicios públicos dentro de las mismas instalaciones, tutorías internas para adelanto de tareas para hijos de empleados y también programas de responsabilidad social en que la empresa está comprometida y permite que sus trabajadores se involucren (Vitini, 2015).

La farmacéutica y biomédica **Pfizer**, tiene un paquete importante de beneficios sociales para sus empleados con el objetivo de conciliar el tiempo laboral y familiar; ejemplo de ello es guarderías para madres lactantes y con niños menores a 5 años. Un punto adicional a resaltar en esta organización es que definen al jefe inmediato como el principal elemento motivacional hacia los trabajadores y les dan un proceso de formación importante para que sean generadores de cierre de brechas de necesidades de sus empleados y puedan establecer

un buen clima de confianza que se refleje en buen desempeño de todo el equipo que dirigen (Pfizer, 2016).

Xerox, ha establecido esquemas de motivación y reconocimiento a través de incentivos tanto económicos como de otra índole en la gestión de su talento humano con un fin específico y es el de "capitalizar el conocimiento e ideas" de sus trabajadores para transformar la compañía, generar nuevas ideas, solucionar problemas o proponer nuevos productos innovadores para sacarlos al mercado. (Ordoñez de Pablo, 2001)

Con todo lo anteriormente expuesto y los ejemplos de importantes multinacionales se comprueba que es importante establecer los sistemas de motivación adecuados en el área de Jabonería de la "Empresa X" que permita tener colaboradores satisfechos con la realización de sus actividades, motivados y mejorando su desempeño dentro de la empresa.

2.5. **Compromiso y desempeño**

El termino compromiso se podría definir con un involucramiento decidido y profundo con otros para el logro de algo. Revisando la literatura se pudo encontrar teorías como la "teoría del juego aplicada al compromiso" definida por Scheling 1960 que explica dos tipos de compromiso; el primero es el compromiso simple que explica la posibilidad que tiene un jugador de tomar la decisión inicial en un juego y dejando a su oponente la decisión final sobre el resultado y el segundo que es el compromiso condicionado, que es el que establece una regla de respuestas y que normalmente está basado en amenazas y promesas sobre el resultado. Dependiendo de cuál se aplique dice Scheling y otros autores como O. Flaherty (1993) se obtendrán los niveles de compromiso de los individuos, esta teoría se aplica a situaciones de la vida cotidiana, pero todo se basa en un esquema de riesgo y recompensa para tener mayor o menor grado de compromiso. (Rothstein, 2005)

En 1982 Brenner elaboro la teoría de "transferencia de compromiso" basado en dos elementos; el de transferencia en sí que se basaba en lo que se quería, buscaba, es decir era la meta básica o trascendental específicamente y el segundo elemento el de "la contratransferencia" que era lo que producía, lo que hacía sentir y anclar a la consecución, es decir la recompensa esperada que

realmente generaba y establecía el compromiso tangible del individuo. (Rothstein, 2005)

Hay una teoría llamada "Teoría del compromiso laboral y la cultura organizacional" elaborada por Wallece, Hunt y Richards en 1999, que toma mucho el modelo de recompensa para el individuo pero basado en elementos como empoderamiento, motivación, identidad, confianza, ambigüedad y conflicto que dan grados de satisfacción y establecen niveles de compromiso (Palacio García, 2013)

Torres (2012) en su trabajo realizado: Compromiso Organizacional: Actitud Laboral Asertiva para la competitividad de las organizaciones, comenta que es necesario añadir en los planes de formación y capacitación de los empleados el manejo de las emociones y la asertividad, con el fin de vincularlos a los valores organizacionales. El clima laboral también se considera, debido a que si el mismo es favorable existe posibilidad de desarrollarse dentro de la organización, brindando seguridad y estabilidad. En el caso que el clima se torne negativamente, no solo se perjudica el trabajador sino también la institución; por tal razón para lograr posicionarse en el mercado, las organizaciones deben adquirir compromisos de ambas partes, si es necesario aplicar estrategias que incidan en la toma de decisiones asertivas y compartidas (Torres, 2012).

Para Robles y De La Garza (2010) el compromiso organizacional es un elemento fundamental al momento de medir el desempeño de un trabajador. Por tal razón concierne al departamento de Gestión de Recursos Humanos implementar estrategias que engrandezcan los niveles de identificación con la institución. La importancia de la investigación del autor radica en la variable compromiso organizacional vinculada al desempeño del trabajador, lo que constituye como una base sólida, considerando que se maneja la misma dimensión y cuya finalidad es medir la vinculación entre una y otra (Robles J. D., 2010).

Jericó (2001) considera que uno de los componentes básicos del talento es el compromiso, puntualizándolo como el eje en el que un trabajador adquiera un compromiso con la empresa y no se marche a otra organización, el objetivo primordial de la Gestión del Talento Humano es transformar el talento individual a un talento organizativo, donde éste último apunta a que una de las reglas del talento es conseguir resultados superiores a través

de la interacción, con un clima laboral adecuado para todos los integrantes de la compañía, con claridad de metas y objetivos individuales y organizacionales que permitan lograr la continuidad del negocio y las estrategias corporativas. Si las organizaciones proveen la mencionada interacción, por ende el talento se multiplicará; si ocurre lo contrario, se llega a correr el riesgo de que las personas reduzcan su compromiso con la empresa, y busquen otras posibilidades en otras organizaciones o tengan su propio negocio, perdiendo a profesionales talentosos. De acuerdo a la autora una de las formas de crear talento organizativo es formando un entorno que admita crear valor al profesional, motivándolo a aportar y con ello, continuar en la organización. Esto se consigue reforzando el compromiso de los profesionales, lo que se vincula directamente a desarrollar estrategias de desarrollo y retención de talentos (Jericó, 2001).

Jericó (2001) además menciona que el compromiso se diferencia de la satisfacción, ya que un empleado satisfecho no siempre está comprometido con la empresa. El compromiso tiene que ser siempre de la empresa como del trabajador, si se establece este nexo ambos crecen alcanzando resultados óptimos. Para que el trabajador tenga un mayor nivel de compromiso, debe sentirse cómodo y realizado dentro de la empresa y esto se logrará cuando se ha trascendido el nivel de satisfacción de sus necesidades básicas, a un segundo nivel de satisfacer necesidades de desarrollo personal, que le permitirá estar más motivado, sentirse mejor valorado y aportando más a la organización (Jericó, 2001).

De igual forma, para Colquitt et al. (2007), el compromiso organizacional se puntualiza como las ganas por parte del trabajador de pertenecer a la empresa, tal compromiso influye en el hecho de que el trabajador se quede en el trabajo o busque en otras organizaciones de acuerdo a sus necesidades (Colquitt, 2007).

Talcott Parsons, (citado por Rodríguez, 2009) propuso una teoría en la que las organizaciones implicaban ser un subsistema de la sociedad, donde se hacía un llamado de atención debido a las complicadas vinculaciones institucionales de las organizaciones con la misma sociedad. La teoría propone una integración del trabajador de acuerdo a su personalidad, nivel cultural y un sistema social organizacional. La misma podría realizarse mediante roles, status y las expectativas, considerando las orientaciones de personalidad y las orientaciones normativas;

lamentablemente, esta teoría no fue comprendida y acogida, debido al desafío del momento ya que tenía un sentido predominantemente práctico y resultaba complicado para los investigadores de la época el realizar un esfuerzo de esa envergadura (Llapa Rodríguez, 2009).

“El compromiso contribuye a que los trabajadores se identifiquen con sus roles profesionales y con la organización de trabajo, volviéndose más motivados y por lo tanto más involucrados” (Llapa Rodríguez, 2009).

Palací (2005) conceptualiza al desempeño laboral como “el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un periodo de tiempo” (Palací, 2005).

Se realizó 135 encuestas a tres empresas diferentes de Chile, siendo una de entretenimiento, otra de seguridad y la última de una consultora, siendo contestadas mediante vía internet, a empleados que laboraban más de tres años, con el fin de comparar los resultados, donde no existe una clara idea de que el compromiso organizacional es un factor influyente en los resultados y el éxito de la empresa, aunque la lógica del estudio pareciera que sí; lo que no se pudo es encontrar evidencias suficientes para aclarar esta temática, es un tema donde se deja a criterio para futuros estudios donde se pueda medir el compromiso como influye en el desempeño laboral (Gómez & Cordero Unghiatti, 2016).

En Colombia se realizó un análisis del compromiso laboral en una empresa de telecomunicaciones, a un grupo de 18 directivos, es un compromiso entendido en forma individualista y de competencia, las nuevas formas de organización del trabajo basado en la descentralización del poder de las organizaciones, la flexibilidad y la planeación a corto plazo minan la confianza y los vínculos de las personas en el espacio laboral; pero se logró comprometer al trabajador ya que el mismo se encuentra vinculado directamente a la producción (Peralta Gómez & Santofimio, 2014).

Multinacionales como **Unilever** en su planta de Alemania en 2013 ideó un esquema de medir el nivel de compromiso de sus empleados, su motivación e interés en sus actividades diarias que se reflejaban en su desempeño y resultados, colocando un dispositivo en la puerta de salida e ingreso de cada sección, con el cual querían medir como se sentían los trabajadores tanto al inicio de su jornada laboral como al salir, preguntándoles como había sido su día, sus resultados, como se sentían y que les causaba ese sentimiento y

opinión; el trabajador debía interactuar con el dispositivo y consignar allí sus opiniones espontáneas. La información recopilada fue de mucho valor pues con ella pudieron pulsar que pasaba con su personal, clasificarlos por áreas e identificar oportunidades de mejora que generasen los planes de acción a corto, mediano y largo plazo para promover el clima laboral adecuado; al transcurrir el tiempo los trabajadores entendieron que fueron tomados en cuenta al ver solucionadas sus inquietudes, estableciendo un mayor sentido de pertenencia, compromiso con la organización y un nivel de motivación mayor al ser escuchados (Unilever, 2017).

Como se puede observar con todo lo anteriormente expuesto y los ejemplos mencionados es aplicable el compromiso organizacional con el desempeño laboral, que sirve como base importante para aplicar al área de jabonería de la "Empresa X"

2.6. Calidad en los procesos y desempeño

La teoría de las expectativas de Vroom (1964) se acerca al concepto de "Armonía de objetivos" en donde las personas tienen sus propias metas que son a su vez diferentes a los de la organización, pero posibles de armonizar ambas como un todo. Esta teoría es consistente tal como se percibe en el "sistema de administración por objetivos". (Lazo, 2005)

Según este modelo la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos. El modelo no actúa, en función de necesidades no satisfechas, o de la aplicación de recompensas y castigos, sino por el contrario, considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia, influyen de manera importante en su comportamiento.

La teoría de Demming 1983, se basa específicamente en buscar la productividad mejorando la calidad en los procesos en la organización con un modelo de 14 pasos establecidos, el aporte importante en esta teoría es que involucra mejor servicio y precio al cliente. (Lazo, 2005)

Estas teorías suponen que la motivación no equivale al desempeño en el trabajo, sino es uno de varias determinantes. La motivación, junto con las destrezas, los rasgos de personalidad, las habilidades, la percepción de funciones y las oportunidades de un individuo también se combinan

para influir en el desempeño del trabajo, es decir mediante procesos. Es importante reconocer que la teoría de las expectativas considera con gran objetividad a través de los años, se han adoptado y modificado las ideas fundamentales.

El desempeño y la calidad de los procesos concierne a toda organización, es importante llevar el control en lo referente a la productividad, satisfacción al cliente y calidad del producto, consolidación en el tiempo y crecimiento con mayor participación del mercado por parte de la organización, que le permita garantizar la estabilidad interna y los recursos para desarrollar todas las estrategias definidas; si un producto no llegase a satisfacer las necesidades se considera una falla o defecto considerado como pérdida para la organización, para lo cual es necesario clasificar cuatro categorías como son: el costo de prevención donde se tiene que medir los defectos antes de que el producto se incursione en el mercado sugiriendo rediseñar el producto, capacitar al empleado en mejoramiento continuo y trabajar con proveedores para elevar la calidad del producto; como segundo punto se encuentra el costo de valoración donde se evalúa el nivel de desempeño de los procesos, es decir, a medida que se corrijan errores y se considere las medidas preventivas se mejora el desempeño disminuyendo el costo de recursos para la revisión o inspección de la calidad del producto (Cubas Robles & Smith Marck, 2012).

En un tercer punto se considera los costos internos de una falla siendo los resultados de aquellos defectos que se encuentran durante la producción del producto o servicio, donde se elige entre volver a hacer el producto y corregir e defecto o eliminar ya que no es posible su corrección; y como último punto se encuentran los costos externos de una falla es cuando el cliente ya ha recibido el producto y es necesario de acuerdo a la garantía devolver el producto o cambiarlo (Cubas Robles & Smith Marck, 2012).

Deming basó los principios de gestión de acuerdo a la calidad, donde todo el sistema tanto empleados, gerentes, pertenecen a la compañía, siendo importante que se involucren para la producción de bienes con el fin de saber las verdaderas necesidades del consumidor, siendo competitivo en el mercado de acuerdo al precio y calidad, mejorando constantemente. Sus ideas se enfocan en el Sistema de Calidad Total (TQM por sus siglas en inglés), y han llevado a diferentes teorías de gestión similares y numerosas innovaciones en negocios alrededor del mundo, como ejemplo en los Estados Unidos de América,

compañías como Ford e IBM han acogido los principios de Deming, obteniendo como resultados, mejoras en la satisfacción de sus consumidores, en las ventas, y en los beneficios (Deming, 1982).

La norma NTP-ISO 9001:2015 muestra siete principios basados en la gestión de la calidad, que han sido de utilidad para que los directivos de la organización los utilicen y obtengan mejoras continuas en el desempeño en la organización. Los mismos se mencionan a continuación (Jimenez, 2014).

Enfoque al cliente: Donde se tiene que comprender las necesidades del cliente, tratando de satisfacer sus gustos y preferencias, esforzándose en lograr las expectativas de los mismos (Jimenez, 2014).

Liderazgo: La persona que se encuentra bajo este cargo es responsable de llevar la organización, manteniendo un buen clima laboral, donde el empleado se involucre y se comprometa con la empresa cumpliendo con los objetivos trazados. (Carrillo, 2011)

Compromiso y Competencia de las personas Es importante que el personal sea participe dentro de la organización y su total compromiso facilita que sus habilidades sean utilizadas para el beneficio de la organización (Jimenez, 2014).

Enfoque basado en procesos: Se alcanza la eficiencia si los recursos se relacionan con las actividades y se gestionan como un proceso (Jimenez, 2014).

Mejora: La organización siempre debe estar en constante cambio de acuerdo a la competitividad, buscando la competitividad y rentabilidad en todos los procesos de la cadena de valor (Jimenez, 2014).

Toma de decisiones informadas: Se considera analizar los datos y la información para tomar decisiones (Jimenez, 2014).

Gestión de las relaciones: La organización y sus proveedores son totalmente independientes, por tal razón una buena relación aumenta la capacidad de ambos para crear valor. Este aspecto trasciende cuando se mira la relación en el corto, mediano y largo plazo para generar estabilidad y confianza para pasar del concepto de “proveedores” a “socios comerciales”, compartiendo estrategias en común y haciendo parte importante de la cadena de valor en las dos vías (Jimenez, 2014).

La Universidad de la Salle del Estado de Colombia realizó una evaluación del desempeño, de diferentes organizaciones donde se identifican las competencias que presenta el personal y se identificó que no todos los procesos son iguales,

pero dependiendo de los modelos utilizados en la calidad de los procesos se incrementa en el desempeño laboral (Montoya, 2009).

En temas de mejoramientos de procesos, calidad y productividad un referente a nivel mundial es **Toyota** con su filosofía de establecer “equipos de alto rendimiento” y promover la “interacción y cooperación continua entre ellos”, en conclusión es un modelo basado en gestionar “el capital relacional”; de este modelo han surgido otros importantes como el Lean Manufacturing, Kaizen, 5’S para la mejora de condiciones del puesto de trabajo, los 5 Porqués? como técnicas de análisis de problemas; entre otras (Liker, 2016).

Compañías como **Hewlett Packard** han entendido la motivación como el reflejo de la calidad de las ideas y procesos a través de “gestionar el conocimiento” y que tiene un alto impacto en el resultado y desempeño de sus trabajadores; a través de los años han ensayado modelos como trabajo en equipo, formadores internos, redes de expertos con técnicas como “lecciones aprendidas” como base para la resolución de problemas. (Matos, 2009)

La **British Petroleum (BP)**, es otro ejemplo del anterior concepto favoreciendo sus procesos de innovación, mejora y calidad a través de la promoción y gestión del conocimiento como base para el logro de sus metas y motivando e incentivando a sus trabajadores por ello. Ha implementado sistemas de “trabajo compartido”, apoyado por “redes de expertos” que “socializan el conocimiento” (Greenes, 2014).

Con lo analizado anteriormente y de acuerdo a las revisiones bibliográficas con estudios demostrados es necesario realizar una propuesta de un modelo de gestión de talento humano basado en establecer hábitos y comportamientos evidenciables en el día a día, que promuevan de manera integral aspectos como eficiencia, productividad, calidad, seguridad tanto de los procesos como de las personas; teniendo como pilares importantes la motivación, comunicación, el enfoque de satisfacer las necesidades del mercado, cliente y consumidores, compromiso y sentido de pertenencia por su trabajo y la compañía; este modelo contribuirá en mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del área de jabonería de la “Empresa X” y como modelo de gestión para otras empresas.

3. METODOLOGÍA

3.1. Enfoque y diseño de la investigación

El trabajo tiene como base el método inductivo asociado con un enfoque cualitativo donde se revisó literatura bibliográfica de casos particulares para realizar un análisis generalizado; y a partir de esta revisión se elaboró una propuesta de gestión de talento humano que contribuya a generar hábitos y comportamientos en los trabajadores para mejorar su desempeño laboral, enfocado en cuatro aspectos: comunicación, motivación, compromiso y calidad de los procesos.

Esta propuesta será presentada ante la dirección de la “Empresa X”, como complemento a su sistema de gestión que mejore la productividad en los procesos.

3.2. Alcance de la investigación

El resultado de la literatura revisada, permitió obtener información precisa de fuentes primarias (artículos originales, tesis) y fuentes secundarias como páginas científicas Scielo, plataforma de la UESS, referencias bibliografías y actividades de empresas que demuestran la importancia de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores enfocado en: comunicación, motivación, compromiso y calidad en los procesos

A través de la revisión y análisis bibliográfico y de comparación con otras empresas se aplica la propuesta de gestión de talento humano llamada “Plataforma de Gestión” a los 61 trabajadores que laboran en el área de jabonería de la “Empresa X” ubicada en la ciudad de Manta, que incluyen tanto trabajadores operativos como administrativos; de abril a diciembre del 2017.

4. MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

4.1 Propuesta

Analizando la literatura se menciona que el desempeño se combina con el comportamiento del trabajador. Lo mencionado anteriormente en la literatura tiene que ver de una u otra forma en generar razones de ganancia para los trabajadores y la organización.

Si los trabajadores llegan a la conclusión que dentro de la compañía pueden resolver sus necesidades básicas primarias para ellos y sus familias como lo describe Abraham Maslow, es el

primer paso; lo segundo es que puedan evolucionar y crecer dentro de la organización, lo que se verá reflejado en un mayor nivel de satisfacción, compromiso, motivación y sentido de pertenencia por lo que hacen y la compañía.

Dentro del análisis de la literatura y revisando modelos en compañías tan importantes como **Orange** que implementaron un modelo que llamaron “Embajadores”, integrando grupos operativos con ciertas características de comunicación y espontaneidad para ser los pilares desde la base y así promover el cambio desde sus compañeros y **Toyota** con la implementación de las 5’S como cambio de hábitos y comportamientos.

La propuesta que se planteará es un modelo gestión del talento humano que genere cambios de hábitos y comportamientos orientados a crear una cultura del talento humano, que mejore el desempeño de los trabajadores y los resultados del área de jabonería de la “Empresa X”. Tendrá como base de trabajo los elementos ya mencionados como la influencia de la comunicación, la motivación, compromiso y calidad de los procesos como aspectos a evaluar y que deberán mostrar qué tipo de cultura (hábitos y comportamientos) se requiere tener en el área, cómo gestionarla y qué herramientas se deberían utilizar para implementarla e interiorizarla en todo el personal del área de jabonería y que esté alineada con la cultura organizacional, sus principios y valores.

En los siguientes gráficos presento de manera esquemática el modelo de gestión de talento humano que llamaré “**Plataforma de Gestión**”, donde describo los elementos que integran el estándar, sus fases, los pilares en los que se basa la propuesta para generar hábitos y comportamientos que establezcan una cultura orientada a la eficiencia, productividad y que mejoren el desempeño laboral de todas las personas del área de jabonería; esta propuesta piloto, luego servirá para migrar a las demás áreas del proceso productivo de la planta de producción de la “Empresa X” ubicada en la ciudad de Manta.

El modelo parte del análisis que se muestra en el siguiente gráfico:



Figura 1: Análisis del área de Jabonería

Fuente: Elaboración propia

Se revisó a través de un diagnóstico cómo los elementos mostrados en el gráfico están afectando aspectos de calidad, productividad, cumplimiento de normas y metodologías; situaciones que presenta el trabajador tanto interno (I) planta de jabones, como de la compañía en sí (E), que influyen tanto en el flujo de comunicación y compromiso, afectando el desempeño y logro de los resultados por parte de todo el personal del área de jabonería.

En el diagrama siguiente presento de manera integral el modelo **Plataforma de Gestión**, que posteriormente en una de las actividades que se establezca en el cronograma, propondré un plan de comunicación para que la parte operativa del área de jabonería participe en un concurso que defina el mejor nombre para el mismo y al ganador o equipo ganador se le dé un incentivo por su participación:

Modelo Plataforma de Gestión

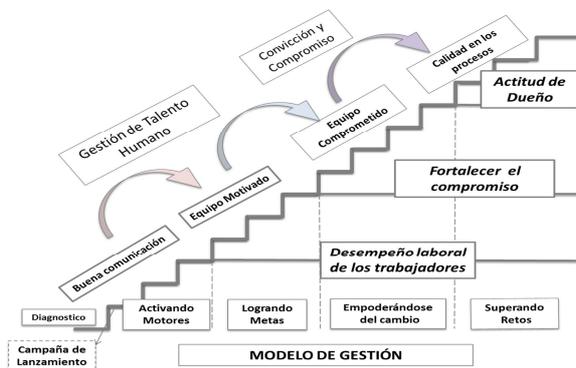


Figura 2: Entregable del Modelo Plataforma de Gestión

Fuente: Elaboración propia

Tomando como base la literatura y ejemplo de otras empresas como **Orange**, se definirá un grupo interdisciplinario entre personal administrativo del área de jabonería y operarios que integrarán el grupo: “Embajadores de la Cultura”

En la figura siguiente, se muestran los elementos que soportarán el modelo, con períodos definidos de ejecución y las fases o hábitos que se espera que logre interiorizar el personal del área de jabonería, para alcanzar el mejoramiento en su desempeño laboral.

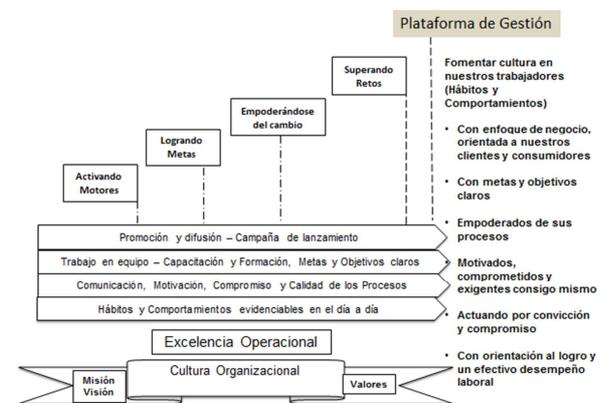


Figura 3: Fases del Modelo Plataforma de Gestión

Fuente: Elaboración propia

A continuación se explicara cómo se trabajarán los elementos que soportan la Plataforma de Gestión

COMUNICACIÓN:

Para Chiavenato, la comunicación es una herramienta importante que aporta en el desempeño de los trabajadores; el esfuerzo del personal que labora dentro de las empresas es de suma importancia para el desarrollo de la misma; por lo tanto, los trabajadores deben sentirse satisfechos y realizados aportando positivamente en la organización (Chiavenato, 2008).

Ejemplos demostrados en empresas distribuidoras del departamento de Córdoba en Colombia coinciden que para optimizar el desempeño laboral es importante el uso de la comunicación; por tal razón se propone acciones, descritas a continuación:

Plantear una check list diagnóstico donde se identifiquen las causas que están afectando los resultados a nivel individual, de equipo, proceso, infraestructura, recursos, ambiente, dirección y compañía.

Según su criterio, cómo se resolvería la situación actual y cómo se encontraría un proceso de mejora continua que lleve al área de jabonería y sus integrantes a ser más competentes, efectivos y contribuyendo a la mejora de su desempeño como individuos y equipo de trabajo.

Conformación de grupos primarios y embajadores de la cultura en de área de jabonería.

Cada miembro o trabajador de la empresa tiene que tener clara la visión y misión, saber las metas establecidas a corto, mediano y largo plazo.

Medios a utilizar para comunicar:

- **Físicos:** Gestión visual a través de cartelera, volantes, camisetas alusivas al programa, videos en el comedor a la hora del almuerzo, etc.
- **Virtuales:** Intranet, blogs, portal corporativo.
- **Reuniones:** Grupo primario, reunión de resultados, avances del proyecto, etc.

MOTIVACION, INCENTIVOS Y COMPROMISO:

Los resultados del check list ayudarán a definir estrategias específicas para ser implementadas.

INCENTIVOS Y COMPROMISO

Se proponen acciones importantes como:

Actividades:

- ✓ **Conformación de grupos primarios y embajadores de la cultura:** Se realizarán reuniones periódicas. Esto ayudará a mejorar el nivel de motivación, al entender que sus opiniones fueron tomadas en cuenta para la resolución de las situaciones en el área de jabonería.
- ✓ **Escuela de Liderazgo:** Plan de capacitación, formación y entrenamiento, que permita mejorar las competencias y habilidades técnicas y a la vez mejorar su desempeño.

Contenido Escuela de Liderazgo

Introducción

- ✓ Comunicación interpersonal: hablar, oír y escuchar.
- ✓ Interacción humana en el trabajo.
- ✓ Motivación del logro en el trabajo y sus consecuencias.
- ✓ El jefe ideal.
- ✓ Liderazgo, circunstancia y efectividad.
- ✓ Detección de necesidades de formación en mi equipo de trabajo.
- ✓ Compromisos personales y organizacionales.
- ✓ Funciones específicas del puesto de trabajo.

Duración

La capacitación tendrá una duración de 4 horas, repartidas en dos meses según coordinación con el equipo de Recursos Humanos.

En lo referente a la **MOTIVACIÓN**, es importante incentivar el trabajo en equipo con enfoque de procesos, con claridad de objetivos individuales, de área y organizacionales de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora; evitando conflictos que limitan el desempeño individual y departamental repercutiendo finalmente en la eficiencia y eficacia del desempeño laboral de la organización.

CALIDAD DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS DEL ÁREA:

Un aspecto importante en toda compañía es la satisfacción de necesidades del cliente y consumidor a través de los productos que compra y que deben cubrir expectativas como calidad, precio y disponibilidad de producto en el sitio y momento que lo requiere.

La calidad de los productos se logra a través de toda la cadena de suministro, iniciando en la consecución de materias primas ajustadas a las especificaciones requeridas, procesos definidos y estandarizados con condiciones de operación establecidas para cada etapa del proceso productivo con trabajadores entrenados, capacitados y con alto compromiso con la calidad en todas las actividades que se realizan.

La calidad no la hace el grupo de laboratorio de la empresa; la calidad es una cultura, son hábitos y comportamientos evidenciables en

todas y cada una de las actividades que realizan las personas involucradas en la fabricación de los productos, como es el caso del personal del área de jabonería.

Teniendo en cuenta lo anterior se propone el siguiente plan de acción:

ACTIVIDAD 1. Copa de Campeones: Esta actividad llevara a realizar una competencia sana entre las secciones del área en la búsqueda de los resultados y mejoramiento del desempeño laboral. La sección que supere sus metas en la primera y segunda etapa, se le hará un reconocimiento especial y recibirá un premio económico

La Copa de Campeones propone el siguiente modelo:

- ✓ Competir entre las secciones de producción en sus turnos rotativos.
- ✓ Fomentar la cultura en los jefes y colaboradores teniendo indicadores de resultados que se logren a través del cambio de comportamientos.
- ✓ Seguimiento sistemático y motivación por parte de los jefes.
- ✓ Embajadores de la Cultura promoviendo y generando el cambio de comportamiento con ejemplo.
- ✓ Grupos primarios comprometidos y generando participación entre sus equipos.

Metodología

Las líneas de jabonería serán evaluadas mensualmente, por un período de seis meses por cada indicador.

El puntaje mensual es acumulado y será publicada en las carteleras del área cada 15 del mes siguiente.

Los 14 de cada mes se presentan los resultados al jefe del área y al gerente de producción con el fin de levantar acciones que generen mayor competitividad en la copa.

El séptimo mes se realizará la primera premiación de la copa.

Premiación

Para la premiación debe asistir el Vicepresidente de Operaciones, Gerente de Producción, Recursos Humanos, Grupos Primarios de cada sección, Jefe del área y jefaturas en general; de tal forma que todos conozcan el resultado. En la premiación de la primera etapa se

entregará un reconocimiento y una Gift Card de 50 USD a cada trabajador de la línea ganadora.

A los ganadores de la etapa final se entregara la COPA DE CAMPEONES y una Gift Card por 1500 USD para su premiación.

Indicadores a Medir en la Copa de Campeones

DESCRIPCIÓN	PUNTOS	INDICADOR	RESPONSABLE DE ENTREGAR LA INFORMACIÓN
ACCIDENTES LABORALES	1	% DE ACCIDENTES RESPECTO AL MES ANTERIOR	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL
INCIDENTES LABORALES	1	% DE INCIDENTES REPORTADOS RESPECTO AL MES ANTERIOR	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL
PUNTUALIDAD	1	REPORTE DE MARCACIONES DE INGRESO	NÓMINA
AUSENTISMO	2	% DE AUSENTISMO RESPECTO AL MES ANTERIOR INCLUYE: ENFERMEDAD COMÚN, PROFESIONAL, PERMISOS SIMPLES, ACCIDENTES LABORALES Y CALAMIDAD DOMÉSTICA, CALCULADAS POR HORAS LABORALES.	RECURSOS HUMANOS
AHORRO EN REPROCESOS	1 EXTRA	# DE TONELADAS VS PRODUCCIÓN	ASEGURAMIENTO DE CALIDAD
USO DE EPP	1	# DE EPP ENTREGADOS VS VERIFICADOS EN INSPECCIÓN SEMANAL	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL
ORDEN Y LIMPIEZA	2	INSPECCIÓN MENSUAL 90% MIN DE CUMPLIMIENTO	SERVICIOS GENERALES
1 IDEA DE MEJORAMIENTO	1 EXTRA	IDEA EJECUTADA	JEFE DE ÁREA
INCIDENTES DE CALIDAD	1	REPORTE DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD EN REACCIÓN AL MES ANTERIOR.	ASEGURAMIENTO DE CALIDAD
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE PRODUCCIÓN	1	PRESUPUESTO MENSUAL	GERENTE DE PRODUCCIÓN
TOTAL	10		

Figura 4: Indicadores Copa de Campeones

Fuente: Elaboración propia

La propuesta del modelo de gestión del talento humano que se propone mediante la copa de campeones fomenta la participación y pertenencia del empleado con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales que fomenten el compañerismo.

Tener personal comprometido y motivado que aporten al área de jabonería, mediante la elaboración de cuadros de rotación supervisado por el jefe del área, grupos primarios que contribuyan e imparten la información en cascadas al resto del personal; lo cual favorece a tener colaboradores con visión integral de todas las actividades y mejorando su desempeño laboral.

ACTIVIDAD 2. Ponte Pilas

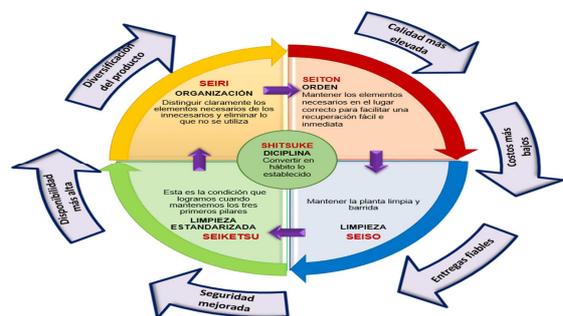


Figura 5: Programa 5S

Fuente: Tomado de: <http://ims.eus/servicios/industria/lean-production-produccion-ajustada/organizacion-orden-y-limpieza-5s/>

Tomando como referencia uno de los principios que **Toyota** ha aportado a los temas de calidad y a la generación de hábitos y comportamientos, es realmente una filosofía que aporta cambios importantes y sencillos en la forma de hacer las cosas; se propone la implementación del programa **Ponte Pilas**, enfocado en las 5'S para mejorar los puestos de trabajo y los procesos (IMS, 2017).



Figura 6: Logo incentivo parte del cambio Ponte pilas

Fuente: Elaboración propia

Ponte Pilas, es una actividad de inspecciones basadas en la metodología 5S's que ayudará a optimizar los procesos productivos mediante un mejor control de los requerimientos de Seguridad & Salud Ocupacional, Calidad y Gestión Ambiental establecidos por la empresa, los cuales aportaran a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del área de jabonería. Entre los beneficios de la implementación del Ponte Pilas se tiene:

- ✓ Tener el área limpia y ordenada.
- ✓ Mejorar el ambiente de trabajo.
- ✓ Ubicar objetos, herramientas en los lugares correspondientes.
- ✓ Mejorar la seguridad en el espacio físico de los puestos de trabajo.
- ✓ Afianzamiento del sentido de pertenencia de los colaboradores.
- ✓ Ser amigables con el ambiente.
- ✓ Trabajo en equipo.

Los grupos primarios y los embajadores de la cultura de cada sección van a organizar a sus grupos para implementar el Ponte Pilas.

Se realizará un cuestionario con preguntas para calificar a la sección que cumpla con la metodología 5 S y se dará la valoración en base al puntaje establecido en cada pila.

Cada tres meses se realizará la premiación

Califica verde = Excelente y se calificará con 2 puntos

Califica amarillo = Bueno y se calificará con 1 punto

Califica rojo = Deficiente y se califica con 0,50 puntos



EXCELENTE BUENO DEFICIENTE

Figura 7: Calificación de Ponte Pilas

Fuente: Elaboración propia

Las inspecciones se realizarán semanalmente de forma casual. El comité evaluador realizará auditorías para el cumplimiento y mantenimiento de la actividad.

El comité evaluador estará conformado por:

Gerente de Producción
Jefe de Recursos Humanos
Analista de Seguridad y Salud Ocupacional
Implementación de las 5 S

I Etapa: (SEIRI) ORGANIZAR

Cada sección debe identificar y separar los objetos innecesarios de los necesarios; se realizará una minga para separar todo aquello que no se utiliza y se exhibirá en el patio para que otros departamentos puedan adquirirlo.

Lo que aún sea útil y no se done a otras áreas se pondrá a la venta a los mismos trabajadores.

Lo que ya no sea de utilidad se venderá como chatarra o se enviará a desechar.

II Etapa: (SEITON) ORDENAR

Cada sección deberá identificar los materiales y herramientas necesarias para el trabajo, importante tener en cuenta la frecuencia de uso.

Deberán establecer un espacio para guardarlas de forma ordenada y su respectiva identificación.

III Etapa: (SEISO) LIMPIAR

Cada sección será responsable de mantener limpia su área de trabajo; si utiliza una herramienta o material debe devolverlo a su respectivo lugar. Cada grupo debe presentar un plan de limpieza y socializarlo con los otros grupos del área. El plan de limpieza que quede establecido deberá implementarse en cada sección de trabajo.

IV Etapa: (SEIKETSU) MANTENER

Cada sección debe Identificar un líder, el cual será el responsable de dirigir a su equipo y mantener el Ponte Pilas, es importante establecer el cómo actuar para corregir anomalías que vayan apareciendo.

V Etapa: (SHITSUKE) DISCIPLINA Y HABITO

Los grupos primarios realizarán el seguimiento para continuar con responsabilidad las prácticas de Orden, Limpieza, Calidad y Seguridad en el cumplimiento de las políticas y normas de la empresa.

Beneficios del Ponte Pilas basado en las 5S

Con la adaptación de la metodología de las 5S podremos obtener espacios seguros, confortables y productivos; así como lograr que las personas tengan una mejor disposición para elaborar productos de alta calidad, comunicación efectiva y brindar un servicio excelente a nuestros clientes internos y externos; contribuyendo al bienestar de las personas que labora en el área de jabonería.

Tabla 1:

Actividades del programa Plataforma de Gestión

ACTIVIDADES	OBJETIVO ESPECIFICO:	CRONOGRAMA												Responsable	Recursos	EVALUACION Indicador
		Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic						
Encuesta de Diagnóstico	Diagnóstico de la situación actual													Dept. Recursos Humanos	1- Recurso Humano	1- Trabajadores motivados y comprometidos 2- Aumento de respeto de jefes de 30% a 50% de la inversión propuesta en mismo rubro 3- Placabé de la inversión propuesta en mismo rubro 4- Logro de las metas en los tiempos establecidos, trabajadores más participativos con el programa
Identificación de grupos para la intervención y preparación del plan de acción	Identificar a los líderes difusos en cada área, quienes se encargaran de difundir el programa dentro del área de jabonería													Dept. Productividad Dept. Recursos Humanos Jefe de Jabonería	1- Recurso Humano	
Concurso para definir el nombre del programa	Operarios y personal administrativo participando en el concurso													Dept. Recursos Humanos	1- Recurso Humano 2- Recurso Financiero	
Clasificación de sensibilización del programa	Sensibilización a jefes y líderes difusos													Mitradre local	1- Recurso Humano 2- Recurso Financiero	
Confirmación grupos primarios	Identificar y capacitar a líderes del área													Dept. Recursos Humanos	1- Recurso Humano	
Lanzamiento del programa a través de la actividad Copa de Campeones	Generar competencia sana que permita generar el cambio y productividad													Dept. Productividad Dept. Recursos Humanos Jefe de Jabonería Grupos primario	1- Recurso Humano 2- Recurso Financiero	
Promoción semestral Copa de Campeones																
Reunión mensual en grupos primarios y líderes difusos de trabajo	Generar compromiso y motivación en los equipos de trabajo													Dept. Recursos Humanos Grupos primario	1- Recurso Humano	
Concientia el trabajo de papa	Generar participación y compromiso desde las familias													Equipo multidisciplinario	1- Recurso Humano 2- Recurso Financiero	
Ponte Pilas enfocada en las 5S	Fomentar el cambio de hábitos y Comportamientos													Equipo Recursos Humanos Grupos primario	1- Recurso Humano 2- Recurso Financiero	
Escuela de Liderazgo	Capacitar a líderes y jefes del área													Equipo multidisciplinario	1- Recurso Humano	

Fuente: Elaboración propia

5. CONCLUSIÓN

Se realizó revisión bibliográfica enfocada en diferentes teorías relacionadas con la comunicación, motivación, compromiso y calidad de los procesos, y conceptos de desempeño laboral para aplicarlas en los trabajadores del área de jabonería de una Empresa Industrial de la ciudad de Manta con excelentes resultados obtenidos en comunicación, motivación, compromiso y calidad de los procesos en otras empresas.

Autores como Chiavenato mencionan la comunicación como el intercambio de información y de significados utilizando símbolos; sean estos (verbales o no verbales). Compañía como Orange crearon un proyecto llamado "Embajadores" donde se obtuvieron buenos resultados alcanzando trabajadores motivados y comprometidos.

En lo referente a motivación y desempeño se tiene como ejemplo Coca Cola con varios programas motivacionales como el denominado "life&Coke cuyo objetivo principal es la búsqueda de la satisfacción a través de encontrar felicidad en todo lo que se hace.

Como compromiso y desempeño Talcott Parsons, (citado por Rodríguez, 1999) propuso una teoría en la que las organizaciones implicaban ser un subsistema de la sociedad, donde se hacía un llamado de atención debido a las complicadas vinculaciones institucionales de las organizaciones con la misma sociedad.

Deming basó los principios de gestión de acuerdo a la calidad, donde los empleados y gerentes pertenecen a la compañía, con el fin de saber las verdaderas necesidades del consumidor, siendo competitivo en el mercado de acuerdo al precio y calidad, mejorando constantemente.

Toyota con su filosofía de establecer "equipos de alto rendimiento", con su modelo 5'S.

Con la revisión y análisis bibliográfica se propuso un modelo de gestión de talento humano llamado "Plataforma de Gestión" aplicado a los 61 trabajadores del área de jabonería de la Empresa Industrial, donde se espera mejorar el desempeño laboral de los colaboradores basado en hábitos y comportamientos evidenciables en el día a día que generen mayor pertenencia en los colaboradores, implementando actividades que permitan motivar al trabajador, mejorar los puestos de trabajo y procesos.

Concluyendo el análisis de la revisión bibliográfica, sustenta la propuesta realizada para el área de jabonería de la "Empresa Industrial", y la propuesta aplicada no se aleja de la forma de mejorar el desempeño laboral; siendo estrategias que colaboran para mejorar las mismas y que pueden ser aplicadas en otras organizaciones para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.

Limitaciones:

En cuanto a las limitaciones que se presentaron durante el desarrollo de la presente investigación, destaco las más importantes:

Recolección de información a través de material bibliográfico actualizado.

Dificultad en la recopilación de información con los gerentes de la compañía, por las distintas labores de cada uno de ellos.

El diseño a aplicarse, no es experimental, por lo cual no se podrá establecer relación causa – efecto y solo establecerá relación.

Podría haber un sesgo en la recopilación de la información porque es obtenida mediante observación o chek lists.

La investigación se limita a factores tales como: comunicación, motivación, compromiso, calidad de los procesos y no incluye otros relacionados a desempeño laboral.

Disposición por parte de los trabajadores del área de jabonería en brindar información o disposición del tiempo por parte de ellos por sus ocupaciones laborales y por el turno de trabajo.

Aunque existen muchos estudios publicados en la bibliografía en relación con el desempeño laboral, la mayoría de ellos se centran de manera general, lo que se sale del ámbito de esta revisión bibliográfica, que únicamente se centra en una empresa Industrial de Manta. Por tanto, no se pueden dar datos concluyentes.

6. BIBLIOGRAFÍA

1. Ales. (12 de 07 de 2017). Obtenido de <http://www.ales.com.ec/mvv.html>
2. Atehortúa, F., & Bustamante, R. (2008). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*. Antioquia: Universidad de Antioquia.
3. Baessler, & Schwarzer. (1996). *Test de autoestima de Rbsenberg*. Chile: EBSCO.
4. Bello, A. (16 de 01 de 2011). *Gestión de Talento Humano*. Obtenido de <http://talentohumano-grupo1.blogspot.com/2011/01/definicion-de-gestion-humana.html>
5. Brecht, B. (20 de 07 de 2017). *Frases de Hoy*. Obtenido de <http://www.frasedehoy.com/frase/233/hay-hombres-que-luchan-un-dia-y-son-buenos-hay-otros-que-luchan-un-ano-y-so>
6. Carrillo, J. (2011). *Mejoramiento del clima organizacional para disminuir accidentes y ausentismo, relacionados con el estrés laboral en constructoras*. México: Tesis de la Universidad Autónoma de Nueva León.
7. Chiavenato, I. (2008). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Quinta edición.
8. Colquitt, J. (2007). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. Madrid: Ed Mc Graw Hill.
9. Cubas Robles, B., & Smith Marck, H. (2012). *Desempeño y calidad de los procesos*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
10. Dalziel, M., Cubiero, J., & Fernández, G. (2010). *Las competencias: Clave para una gestión integrada de Recursos Humanos*. España: Ediciones Deusto pág. 36.
11. Dávila, L. (2010). *La Administración de los Recursos Humanos en el Desarrollo Organizacional*. Perú: Proyecto de Investigación del Instituto Norbert Wiener.
12. Davis, k. (1979). <http://manuelgross.bligoo.com/las-8-teorias-mas-importantes-sobre-la-motivacion-actualizado#.WgEgtVuCwrJ>. Obtenido de <http://manuelgross.bligoo.com/las-8-teorias-mas-importantes-sobre-la-motivacion-actualizado#.WgEgtVuCwrJ>: Human behavior of work: human relations and organizational behavior
13. Deming, E. (1982). *Productivity, and Competitive Position*. Cambridge, MA: M.I.T: Center for Advanced Engineering Study.
14. Díaz, C. (2015). *Los canales de comunicación interna y su incidencia en el desempeño de los trabajadores de la CAPEIPI (Cámara de la pequeña y mediana empresa de Pichincha)*. Quito: Tesis de la Universidad Central del Ecuador.

15. Dussert, B., Michelle, N., & Basco, J. (2015). *Transformando a los Empleados de Hoy para prepararlos para las Necesidades de Mañana*. California, Estados Unidos: ORACLE-IBM.
16. Feliu, M. (14 de 04 de 2016). *Sociedad de la Innovación*. Obtenido de <http://www.sociedaddelainnovacion.es/4-modelos-12-ejemplos-entornos-colaborativos-mejoran-la-comunicacion-interna/>
17. García, S., & Dolan, S. (2007). *La dirección por valores*. España: McGraw-Hill.
18. Gómez, R., & Cordero Unghiatti, A. (2016). *Medición del compromiso laboral y su impacto en los resultados de la empresa*. Chile: Tesis Universidad de Chile.
19. González, A. (2012). *Métodos de compensación basados en competencias*. Barranquilla: Uninorte.
20. González, G. (2010). *La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: un estudio de caso*. Caracas: Tesis de la Universidad Central de Venezuela.
21. Greenes, K. (16 de 05 de 2014). *Calidad y tecnología*. Obtenido de <http://www.calidadytecnologia.com/2014/05/Gestion-Conocimiento-Mejores-Empresas.html>
22. Guevara, J. C. (2014). *LA Gestión Del Talento Humano Y Su Incidencia En El Desempeño Laboral De Los Trabajadores De Las Radios Am Y Fm De La Ciudad De Baños De Agua Santa, Provincia De Tungurahua*. Ambato: Repositorio Digital De La Universidad Técnica De Ambato.
23. IMS. (03 de 07 de 2017). Obtenido de <http://ims.eus/servicios/industria/lean-production-produccion-ajustada/organizacion-orden-y-limpieza-5s/>
24. Jericó, P. (2001). *Gestión de Talento*. España: Editorial Prentice-Hall. .
25. Jimenez, D. (11 de 10 de 2014). *Los 7 principios de gestión de calidad - DIS/ISO 9001-2015*. Obtenido de <http://www.pymesycalidad20.com/los-7-principios-de-la-gestion-de-calidad-disiso-90012015.html>
26. Lazo, J. (2005). *Influencia de los factores de motivación en el desempeño laboral*. Obtenido de https://www.academia.edu/26071906/Influencia_de_los_factores_de_motivaci%C3%B3n_en_el_desemp%C3%B1o_laboral
27. Lezaun, M. (12 de 11 de 2005). *ffh fundació factor humá*. Obtenido de <https://factorhuma.org/es/actualitat/noticias/3669-En%20Lilly%20la%20formaci%C3%B3n%20es%20estrat%C3%A9gica>
28. Liker, J. (09 de 08 de 2016). *Las claves del Sistema de Producción de Toyota*. Obtenido de <http://arrizabalagauriarte.com/las-claves-del-sistema-de-produccion-toyota-tps-las-4p-y-los-14-principios/>
29. Llapa Rodríguez, E. O. (2009). Compromiso organizacional y profesional del equipo de salud. *Enfermería Global: Revista electrónica semestral de enfermería*, (17) .
30. Martínez, J. (2015). *"Influencia de la comunicación en el desempeño laboral en la Agencia Metropolitana de Promoción Económica CONQUITO, en el periodo 2011-2012"* . Quito: Tesis Universidad Central del Ecuador.
31. Matos, G. (2009). *Estrategia de Gestión del conocimiento en una pequeña empresa*. España: Congreso Isko.
32. Mayurí, J. (2008). *Tesis de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. Obtenido de http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:VclX3CLP_iEJ:cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2615/1/Mayuri_bj.pdf+&cd=3&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec
33. McQUAIL, D. y. (1982). Obtenido de <http://www.um.es/tic/Txtguia/TCtema9.pdf>
34. Mejía, A., & Bravo, M. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Scielo*, Ing. Ind. vol.34 no.1 La Habana ene.-abr.
35. Montoya, C. (2009). Evaluación del Desempeño como Herramienta para el Análisis del Capital Humano. *Scielo*, Universidad de la Salle-Facultad de Sistemas de Información y Documentación- Sede Chapinero - Cra. 5 N° 59A - 44.
36. Orange. (12 de 06 de 2017). Obtenido de <http://acercadeorange.orange.es/somos-responsables/comprometidos-nuestros-empleados/embajadores-orange/index.html>
37. Ordoñez de Pablo, P. (2001). *La Gestión del Conocimiento como base para el logro de una ventaja competitiva sostenible: la organización*

- occidental versus japonesa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol 7, N° 3- 91-108.
38. Ospina, S. (2011). Globalización y desarrollo local: hacia una perspectiva municipalista. *Revista de estudios sociales*, 21-34.
39. Palací, F. J. (2005). *Psicología de la organización*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
40. Palacio García, L. (04 de 09 de 2013). <https://racionalidadltda.wordpress.com/2013/09/04/teoria-del-compromiso/>. Obtenido de <https://racionalidadltda.wordpress.com/2013/09/04/teoria-del-compromiso/>.
41. Peñaloza, B., & Pedraza Avella, A. (2015). Análisis Empresarial serial de la influencia de las TIC en el desempeño de las empresas de servicios en Colombia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 45, 3-15 , 124-582.
42. Peñates Montes, V. (2014). *Influencia de las TIC en el desempeño de las empresas distribuidoras del departamento de Córdoba*. Bogotá. Colombia: Tesis de la Universidad Nacional de Colombia.
43. Peralta Gómez , M., & Santofimio, A. (2014). El Compromiso Laboral: Discursos en la organización. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portuga*, 81-109.
44. Pfizer. (12 de 11 de 2016). Obtenido de <http://pfizercareers.com/es-es/benefits>
45. Portero, H. (2011). *Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral de la empresa Muebles Garzón de la ciudad de Ambato*. Ambato: Repositorio Digital Universidad Técnica de Ambato.
46. Quintero , J. (09 de 10 de 2017). *Teorías de las necesidades de Maslow*. Obtenido de https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiVnfC8g6vXAhVRfiYKHaqFCiMQFggI MA A&url=http%3A%2F%2Feva.universidad.edu.uy%2Fpluginfile.php%2F607233%2Fmod_folder%2Fcontent%2F0%2Fteor%25C3%25ADa%2520de%2520Maslow.pdf&usg=AOvVaw
47. Reyes, A. (1998). *Administración de empresas, teoría y práctica*. Limusa.
48. Robles, J. D. (2010). *El compromiso organizacional, factor de influencia en la actitud de los profesores frente a las necesidades de capacitación institucionales*. . Nayarit.
49. Robles, S. (2015). *Tecnología De La Información Y Comunicación Y Su Incidencia En El Desempeño Secretarial Para La Competitividad Empresarial*. Machala: Examen Complexivo De La Universidad Técnica De Machala.
50. Rodríguez, D. (2004). *Gestión Organizacional. Elementos para su estudio*. 3era edición.
51. Rothstein, A. (2005). Obtenido de <http://www.aperturas.org/articulos.php?id=0000354&a=Teoria-de-la-formacion-de-compromiso-Una-dimension-intersubjetiva>
52. Sum, M. (2015). *Motivación y Desempeño Laboral*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
53. Torres, L. D. (2012). *Actitud Laboral Asertiva para la competitividad de las organizaciones*. Formación Gerencial, Año 11, N° 1.
54. Tubón, D. (2015). *La Comunicación Interna y el Desempeño Laboral en la empresa Domingo Jeans del Cantón Pelileo*. Ambato: Tesis de la Universidad Técnica de Ambato.
55. Unilever. (12 de 04 de 2017). Obtenido de <https://www.unilever-middleamericas.com/about/who-we-are/introduction-to-unilever/>
56. Veintimilla, E. (2007). *Diseño del Modelo de Gestión del Talento Humano por competencias para la empresa BYCACE S.A. en la ciudad de Latacunga*. Latacunga: Tesis Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
57. Vitini, I. (28 de 12 de 2015). *unipresalud*. Obtenido de <http://www.miempresaessaludable.com/buenas-practicas/articulo/entrevista-isaac-vitini->

7. ANEXOS

Anexo A: Lista de verificación

PONTE PILAS Metodología 5S

Fecha _____

Sección _____

Verificador _____

Nº	Aspectos a Verificar	Condición			Total
		Verde Excelente	Amarillo Bueno	Rojo Deficiente	
1	Se evidencia orden y limpieza en la sección u oficina de trabajo				
2	El personal se encuentra identificado y correctamente uniformado				
3	Las herramientas y materiales utilizados en la labor se encuentran ordenados, identificados y guardados en su lugar				
4	Se puede transitar en pasillos y corredores				
5	Hay equipos o herramientas que no se utilizan para el trabajo				
6	Hay materiales o herramientas fuera de su lugar o carecen de lugar asignado				
7	Existe suciedad, polvo o basura en el área de trabajo (pisos, escritorios paredes, ventanas, bancos, herramientas, etc.)				
8	El personal conoce y realiza la operación de forma adecuada				
9	Sólo están las carpetas y/o instructivos necesarios para las operaciones en las secciones de trabajo				
10	El personal conoce las 5S's, ha recibido instrucción y capacitación al respecto				

Valor de cada aspecto a Verificar:

Excelente = 2 puntos

Bueno = 1 Punto

Deficiente = 0,50 Puntos

Firma del Verificador

Firma del Líder

Firma del Jefe de Jabonería

Anexo B: Checklist para medir la gestión del talento humano (instrumento validado por la Universidad de Antioquía)

CHECKLIST

Tabla 2: Diagnóstico

Proceso de formación y desarrollo	SI	NO	EVIDENCIAS
¿El proceso de formación y desarrollo contempla un diagnóstico de necesidades?			
¿Para los programas de formación y desarrollo se hace un reconocimiento de las situaciones externas e internas y su incidencia en el logro de los objetivos de la organización?			
¿Los procesos de formación y desarrollo garantizan el compromiso del personal con el logro de los indicadores de gestión?			
¿La organización implementa programas de formación orientados a alinear las competencias personales con las de la organización?			
¿Se verifica la competencia de las instituciones y profesionales que prestan el servicio de formación?			
¿Existe en la empresa un modelo estratégico de capacitación?			
Proceso de Medición del desempeño	SI	NO	EVIDENCIAS
¿Se tienen parámetros anteriores o planes de mejoramiento para medir el desempeño?			
¿Se tienen claramente definidos los procedimientos para la medición del desempeño con base en competencias?			
¿Se tienen definidos instrumentos para medir el desempeño?			
¿La medición del desempeño garantiza la efectividad en los procesos productivos y la calidad del servicio?			
¿La medición del desempeño está orientado a elevar la rentabilidad y a garantizar la permanencia y el desarrollo organizacionales?			
¿La medición del desempeño evalúa iniciativa y aportes para el mejoramiento, y la innovación en los procesos?			
Administración de la compensación	SI	NO	EVIDENCIAS
¿Existe un método para definir la compensación de los colaboradores?			
¿Existe un sistema de evaluación de puestos en la empresa?			
¿Existe un plan general de incentivos?			
¿Existe un programa de prestaciones para los colaboradores?			
¿Existe un plan de servicios y beneficios para los colaboradores?			

Fuente: Restrepo (2009) Instrumento de Diagnóstico de la Gestión del talento Humano una propuesta para la competitividad

Anexo C: Cargos del personal del área de Jabonería de la “Empresa X”, instrucción académica, procesos y líneas de trabajo.

Cargos	Total
ASISTENTE DE PLANTA	1
AUXILIAR DE PROCESOS	2
AYUDANTE DE SECCIÓN	13
JABONERO	1
JEFE DE JABONERÍA	1
JEFE DE TURNO	2
OBRERO	1
OPERADOR	10
OPERADOR DE EQUIPO	15
OPERADOR DE MÁQUINA	1
OPERADOR DE MONTACARGA	4
SUPERVISOR DE PROCESOS	4
TRABAJADOR DE PRODUCCIÓN	6
Total	61

Instrucción Académica

37 Bachilleres
24 Primaria

Procesos

Saponificación en pailas
Saponificación continua

Líneas

COMIS
MM
MAZZONI

Anexo D: Presupuesto

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	COSTOS
GASTOS DIRECTOS			
Equipos y medios	1	300,00	300,00
Alquiler de locales	1	200,00	200,00
Materiales e insumos	1	500,00	500,00
Copa de Campeones	1	3000,00	3000,00
Ponte Pilas	1	1000,00	1000,00
TOTAL			5000,00
GASTOS INDIRECTOS			
Material de oficina	10	20,00	200,00
Comunicaciones	1	200,00	200,00
Impresiones	10	10,00	100,00
Viáticos, transportación	10	25,00	250,00
TOTAL			750,00
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN			
Copias	1000	0,02	20,00
Comunicaciones	1	100,00	100,00
Viáticos, transportación	5	25,00	125,00
TOTAL			245,00
		TOTAL	5995,00

Anexo E: Proceso de Fabricación del área de Jabonería de la “Empresa X”

