

ESCUELA DE POSTGRADO NEWMAN

**MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**



**“ Propuesta de mejora de la gestión del capital humano
en Matsuri Representaciones SAC, Tacna- Perú ”**

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

**Maestro en
Administración de Negocios**

Autores:

Lic. Benavides Vascones, Nikole
Lic. Morzán Bedregal, José Rodrigo

Docente Guía:

MBA Orihuela Echavigurin, Danny

TACNA – PERÚ

2023

20%

INDICE DE SIMILITUD

18%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

9%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

DEDICATORIA

Para mi viejito que sé que
me está mirando desde el cielo.

Para mi Karinota, mi mamita,
mi soporte en las buenas y en las malas.

Para mi familia, Nicole y amigos
que siempre me apoyaron

Para ti Josesito R.

José Morzan

AGRADECIMIENTO

A la Virgen de las Peñas,
siempre conmigo en cada paso que doy.

A mis papás que, confiaron en mí y
acompañaron mi proceso de aprendizaje.

A mis amigas, quienes me acompañaron
en este año de estudios.

A mi angelito en el cielo.

Nikole Benavides

ÍNDICE

ÍNDICE	1
INDICE DE TABLAS.....	5
ÍNDICE DE FIGURAS	7
ÍNDICE DE ANEXOS	8
RESUMEN.....	9
ABSTRACT	10
INTRODUCCION.....	11
Capítulo I	13
ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	13
1.1. Título del Tema.....	13
1.3. Objetivos.....	15
1.3.1. Objetivo General.....	15
1.3.2. Objetivos Específicos	15
1.4. Metodología	15
1.5. Justificación	16
1.5.1. Justificación Teórica	16
1.5.2. Justificación Metodológica.....	17
1.5.3. Justificación Práctica	18

1.6.	Definiciones	18
1.7.	Alcances y Limitaciones.....	21
1.7.1.	Alcance.....	21
1.7.2.	Limitaciones.....	21
1.8.	Cronograma.....	21
Capítulo II		22
MARCO TEÓRICO.....		22
2.1.	Antecedentes de la investigación	22
2.2.	Conceptualización de las variables claves.....	24
2.3.	Importancia de las variables	36
2.4.	Análisis Comparativo	37
2.5.	Análisis Crítico	38
3.1.	Reseña Histórica.....	40
3.2.	Filosofía Organizacional	41
3.2.1.	Misión	41
3.2.2.	Visión.....	41
3.2.3.	Valores	42
3.3.	Diseño Organizacional.....	42
3.4.	Productos y Servicios	46

3.5. Diagnóstico Organizacional	47
CAPITULO IV	50
RESULTADOS	50
4.1. Marco Metodológico.....	50
4.1.1. Enfoque de la Investigación	50
4.1.2. Tipo de Investigación	50
4.1.3. Población	50
4.1.3.1. Criterios de Inclusión	51
4.1.3.2. Criterios de Exclusión	51
4.1.4. Muestra	51
4.1.5. Unidad de Análisis.....	52
4.1.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	52
4.1.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	52
4.2. Diagnóstico	53
4.2.1. Caracterización de la muestra	53
4.2.2. Resultados de la observación	54
4.2.3. Resultados de la lista de verificación.....	56
4.2.4. Resultados de la encuesta	62
4.3. Desarrollo de la propuesta de mejora	78

4.4. Métricas de control para el cumplimiento de la propuesta..... 83

4.5. Presupuesto..... 85

4.6. Discusión de los resultados obtenidos:..... 86

CAPITULO V 88

RECOMENDACIONES 90

Bibliografía..... 92

INDICE DE TABLAS

- Tabla 1: Cronograma..... ¡Error! Marcador no definido.
- Tabla 2: Análisis comparativo..... ¡Error! Marcador no definido.
- Tabla 3: Colaboradores de Matsuri Representaciones SAC ¡Error! Marcador no definido.
- Tabla 4: Cantidad de trabajadores por género ¡Error! Marcador no definido.
- Tabla 5: Escala de medición..... ¡Error! Marcador no definido.
- Tabla 6: Conozco los valores que rigen a la organización ¡Error! Marcador no definido.
- Tabla 7: Me han explicado con claridad las funciones de mi puesto ¡Error! Marcador no definido.
- Tabla 8: Me han explicado las metas y objetivos del negocio ¡Error! Marcador no definido.
- Tabla 9: Siento que puedo comunicarme libremente en cualquier circunstancia, inclusive al comunicar malas noticias ¡Error! Marcador no definido.
- Tabla 10: El equilibrio entre la vida laboral y personal es el adecuado para mí. ¡Error! Marcador no definido.
- Tabla 11: Siento que la compañía piensa sinceramente en el bienestar del colaborador para lograr satisfacción del cliente final..... ¡Error! Marcador no definido.
- Tabla 12: Considero que la empresa me ofrece oportunidades para desarrollarme y adquirir nuevas habilidades (asignación de nuevos proyectos, nuevas asignaciones, nuevas responsabilidades, participación en comités)..... ¡Error! Marcador no definido.
- Tabla 13: He recibido la capacitación y entrenamiento que mi puesto requiere..... ¡Error! Marcador no definido.

Tabla 14: Aquí brindan información y charlas de seguridad **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 15: Ante alguna dificultad en el desempeño del equipo, mi jefe inmediato toma medidas Kaizen (acciones de mejora)..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 16: Mi jefe se preocupa por mí, no solo como colaborador, sino también como persona..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 17: Aquí se valoran las ideas y aportes de las personas para el logro de objetivos. **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 18: El concesionario reconoce y promueve a los colaboradores basados en su desempeño..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 19: Si hago un buen trabajo, sé que seré reconocido por ello. **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 20: Existe una buena relación entre mi área y otras áreas del concesionario **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 21: Las comunicaciones y coordinaciones entre las diferentes áreas son fluidas y facilitan el trabajo..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 22: En caso sea víctima de un intento de acoso sexual, sé que contaré con el apoyo de mis superiores al reportar el caso. **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 23: Muchos tipos de personas (diferentes orígenes, edades, raza, opiniones, sexo u orientación sexual) pueden trabajar bien en esta empresa. **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 24: Estoy motivado a realizar mis tareas diarias y los encuentro interesantes. **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 25: Tomando todo en consideración, ¿qué tan de acuerdo estás con que tu concesionario es un buen lugar para trabajar?..... ¡Error! Marcador no definido.

Tabla 26: ¿Qué tan probable es que recomiendes esta empresa como lugar de trabajo? ¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: Sede Matsuri Representaciones SAC..... ¡Error! Marcador no definido.

FIGURA 2: Funciones del área de RRHH ¡Error! Marcador no definido.

FIGURA 3: Organigrama de Matsuri Representaciones SAC ¡Error! Marcador no definido.

FIGURA 4: FODA..... 48

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Cronograma de la propuesta de mejora.....	97
ANEXO 2: Lista de verificación.....	98
ANEXO 3: Encuesta de percepción.....	100
ANEXO 4: Validación de juicio experto 1	101
ANEXO 5: Validación de juicio experto 2	104
ANEXO 6: Validación de juicio experto 3	106
ANEXO 7: Evaluación de desempeño	107
ANEXO 8: Programa de desarrollo de personas	108
ANEXO 9: Proforma para contratación de encargado de RRHH.....	109
ANEXO 10: Proforma de servicios externo.....	111

RESUMEN

El capital humano refiere al conjunto de habilidades, conocimientos, experiencia y competencias que poseen los individuos y que aportan valor a una organización. En un entorno empresarial cada vez más competitivo, el capital humano se ha reconocido como un activo fundamental para el éxito organizacional. La inversión en el desarrollo del capital humano, a través de programas de capacitación, educación continua y gestión del talento, se ha convertido en una prioridad estratégica para muchas empresas. En el presente trabajo de investigación se tendrá en cuenta este objetivo elaborar una propuesta de mejora para la gestión del capital humano en Matsuri Representaciones SAC. Se efectuó un estudio de investigación de carácter cuantitativo, de alcance descriptivo, diseño no experimental, de corte transversal en el cual se abordó una población compuesta por un total de 47 trabajadores. Las técnicas empleadas para

recopilar la información sobre cómo se gestiona el capital humano son, la lista de verificación y la encuesta, esta última se distribuyó a los participantes en forma de cuestionario. Los datos recolectados se sometieron a un análisis detallado, y los resultados obtenidos permitieron identificar y describir diversos aspectos relacionados con el tema de estudio. Estos resultados indicaron que es de vital importancia la colocación de un experto en gestión de capital humano para levantar los bajos indicadores que tienen los colaboradores de Matsuri Representaciones.

Palabras clave: Gestión del Capital Humano - Desarrollo Personas - Bienestar emocional

ABSTRACT

Human capital refers to the set of skills, knowledge, experience, and competencies possessed by individuals that add value to an organization. In an increasingly competitive business environment, human capital has been recognized as a fundamental asset for organizational success. Investment in human capital development, through training, continuing education, and talent management programs, has become a strategic priority for many companies.

This research work will take into account this objective at Matsuri, Toyota's authorized dealer in Tacna, which is to generate a proposal to improve human capital management. A quantitative research study was carried out, which addressed a population of 47 workers. The methodology used to collect information was through the use of surveys, which were distributed to the participants in the form of a questionnaire. The data collected

were subjected to a detailed analysis, and the results obtained made it possible to identify and describe various aspects related to the subject of the study.

These results indicated that it is of vital importance the placement of an expert in human capital management to raise the low indicators that the collaborators of Matsuri Representaciones SAC.

Keywords: Human Capital Management - Personal Development

INTRODUCCION

El capital humano es fundamental en el desarrollo económico y social de toda organización, ya que las personas son activos valiosos que contribuyen al crecimiento y la innovación. Las inversiones en educación, formación y desarrollo personal son consideradas como formas de aumentar y mantener capital humano. Además, factores como la salud, la motivación y el bienestar también influyen en la productividad y el rendimiento de los individuos en el clima organizacional. (Putnam, 2000)

El término capital humano hace referencia a los conocimientos, habilidades, experiencias y capacidades que poseen los individuos y que pueden ser aprovechados en el ámbito laboral o productivo. En otras palabras, refiere al conjunto de recursos humanos que una persona aporta a una organización o a la sociedad en general. (Chiavenato I. , 2011)

En el contexto empresarial, la gestión del capital humano describe las estrategias y prácticas utilizadas para reclutar, desarrollar y retener a empleados talentosos. La

atención a la capacitación, el desarrollo profesional, la diversidad e inclusión, así como la creación de un ambiente laboral positivo, son aspectos clave de la gestión efectiva del capital humano en una organización.

Para poder llevar a cabo la propuesta de mejora, se presenta el problema central que la investigación pretende resolver sobre el enfoque de Matsuri Representaciones SAC concesionario autorizado de Toyota del Perú, hacia su capital humano, teniendo en cuenta que, dentro del organigrama de la empresa, no se dispone de un área específica dedicada a la gestión del talento humano; la empresa se encuentra posicionada hace más de 9 años en el mercado tacneño y se considera crucial en el crecimiento de la marca Toyota e Hino en el sur del país, por lo que, considerando la necesidad de contar con un área, en tal caso de Talento Humano, se daría una gestión sistemática de las funciones de cada trabajador hacia el crecimiento de la organización.

Con lo indicado, se pretende en primer lugar, proporcionar una visión general de la gestión actual del recurso humano en la empresa Matsuri Representaciones SAC y la importancia de su ejecución, teniendo en cuenta que, los trabajadores son parte importante de la organización y su éxito, por ello, una correcta gestión de dicho recurso humano sirve de gran ayuda para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, teniendo en cuenta que, se debe considerar mecanismos de control y seguimiento esperando resultados positivos y que repercutan en el crecimiento personal y profesional de los trabajadores alineados con el crecimiento esperado de la empresa. Siendo de esta manera, el objetivo principal de la investigación realizar una propuesta de mejora de la gestión del capital humano en la empresa Matsuri Representaciones SAC, brindando así un aporte significativo para el crecimiento de la empresa en bien de sus colaboradores.

Capítulo I

ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

1.1. Título del Tema

Propuesta de mejora de la gestión del capital humano Matsuri Representaciones SAC., Tacna-Perú.

1.2. Planteamiento del problema

Partiendo desde la importancia de la correcta gestión del talento humano se considera que este departamento es vital en las empresas a nivel mundial, ya que, no solo plantea ni mejora las condiciones de los trabajadores de la organización, sino que también influye en el crecimiento de cada colaborador para así fortalecer el crecimiento de la empresa (Chiavenato, 2009), por lo que se debe asumir como parte de un crecimiento conjunto generando responsabilidades y nuevas oportunidades.

En la empresa Matsuri Representaciones SAC, dealer autorizado de Toyota del Perú en Tacna, existe la carencia de un área formal de Recursos Humanos (RRHH) la

cual ha generado una serie de problemas que impactan negativamente en el desempeño organizacional y en el bienestar de los empleados, la falta de una estructura dedicada a la gestión del capital humano ha creado un entorno laboral desafiante, caracterizado por la ausencia de procesos estructurados y estrategias clave.

Además, el actual personal de Matsuri, no tiene a quien recurrir de forma puntual y transparente para ver su situación actual como colaborador, siendo de suma importancia la correcta gestión del personal para poder definir funciones y roles que debe cumplir cada trabajador para de esta manera, desempeñar correctamente sus labores. Se conoce que, actualmente, es parte de las funciones de la secretaría de gerencia de la empresa la gestión del personal desde reclutamiento hasta la contratación de colaboradores. En caso de que, la empresa Matsuri Representaciones SAC, no realice una mejora de la gestión del capital humano, podría enfrentar una serie de problemas y desafíos que afectarán su capacidad y rendimiento al logro de objetivos, entre los cuales se podría destacar la alta rotación de empleados, un ambiente laboral negativo y una baja productividad de los trabajadores.

Según (Dessler, 2015), la gestión de recursos humanos es esencial para todas las organizaciones, ya que las personas son su recurso más valioso. Un departamento de recursos humanos efectivo puede alinear los objetivos individuales y organizacionales, optimizar la productividad y mejorar la satisfacción y retención de los empleados.

(Drucker P. E., 2023) destacó la importancia de la gestión del talento para el éxito organizacional. La identificación, atracción y retención de talento son funciones clave de recursos humanos que contribuyen al rendimiento y la competitividad de la empresa.

A través del estudio en el campo de recursos humanos, Matsuri puede identificar las necesidades y deficiencias actuales en su gestión del personal. Esto incluiría la falta

de procesos estructurados, políticas de recursos humanos, y estrategias para atraer, desarrollar y retener talento.

En Tacna, las empresas dedicadas a la venta y prestación de servicios, cuyos empleados se centran en la atención al cliente, enfrentan la necesidad de establecer y promover áreas que faciliten prácticas destinadas a mejorar el contacto y la calidad de atención de los trabajadores. En ocasiones, estas responsabilidades se delegan a otras áreas que no están especializadas, resultando en la implementación de actividades dispersas y carentes de una estrategia clara, lo que evita alcanzar los resultados deseados, como el desarrollo del talento humano, esta problemática no suele ser un foco de atención para las organizaciones, a pesar de la evidencia existente que demuestra que lograr resultados favorables para la empresa está vinculado a abordar este tema.

La presente propuesta de mejora traerá consigo los beneficios de una correcta gestión del capital humano en la empresa Matsuri Representaciones SAC, así como, la definición de funciones a cargo del departamento de capital humano considerando lineamientos concretos para el correcto funcionamiento de cada departamento, proponiendo de esta manera un correcto desempeño del personal.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Elaborar la propuesta de mejora para la gestión del capital humano en Matsuri Representaciones SAC, Tacna-Perú.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Realizar el diagnóstico de la gestión actual del capital humano de la empresa Matsuri Representaciones SAC, Tacna Perú.

- Diseñar una propuesta de mejora para la gestión del capital humano en la empresa Matsuri Representaciones SAC.
- Establecer las herramientas para el control y seguimiento de la propuesta en la gestión del capital humano en Matsuri Representaciones SAC.
- Proponer un presupuesto para la puesta en marcha de la propuesta de mejora de la gestión capital humano en Matsuri Representaciones SAC.

1.4. Metodología

La presente investigación es del tipo aplicada, de nivel o alcance descriptivo, de diseño no experimental, de corte transversal y utilizará para el diagnóstico de la gestión del talento humano tres instrumentos de medición, la observación, que permitirá describir como se gestiona en la actualidad el capital humano en la empresa Matsuri Representaciones SAC; siendo complementada por una lista de verificación que permitirá describir con qué cuenta la gestión del capital humano en la empresa y el cuestionario de 21 preguntas, aplicado a una muestra de 47 trabajadores que se encarga de medir la percepción de los trabajadores sobre la gestión del capital humano. El uso de estos tres instrumentos servirá para un correcto diagnóstico de la gestión del capital humano que nos ayudará a proponer mejoras para una correcta gestión.

1.5. Justificación

1.5.1. Justificación Teórica

El presente trabajo, sirve de gran ayuda para evaluar la situación actual de la empresa y como guía para investigaciones similares en un futuro, ya que consideramos como clave del éxito de la organización, la correcta gestión del capital humano, considerando que al pertenecer a un grupo de concesionarios a nivel nacional, se debe evaluar la correcta gestión del talento de la empresa para alcanzar los objetivos que se

pretenda; a su vez, permite ampliar la visión de los funcionarios hacia un rendimiento colectivo alineado a la visión de la organización. Además, se toma en consideración los siguientes términos:

- Optimización del Rendimiento Organizacional:

El área de Capital Humano de Matsuri, puede desempeñar un papel crucial en la optimización del rendimiento organizacional al asegurar que los empleados estén bien capacitados, motivados y alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.

- Gestión Estratégica del Talento:

La gestión efectiva del capital humano implica identificar, atraer y retener a los mejores talentos. Un equipo especializado puede desarrollar estrategias para garantizar que la organización cuente con el personal necesario para alcanzar sus metas a largo plazo.

- Clima Laboral Positivo:

El área de Capital Humano de Matsuri, puede trabajar en la creación y mantenimiento de un ambiente laboral positivo, donde los empleados se sientan valorados, motivados y comprometidos, lo que impacta directamente en la productividad y la retención.

- Cumplimiento Legal y Normativo:

El área de Capital Humano de Matsuri, puede asegurar que la organización cumpla con las leyes laborales y normativas, evitando posibles sanciones y litigios. Esto incluye la gestión de nóminas, beneficios, políticas de empleo, entre otros.

- Gestión de Conflictos y Relaciones Laborales:

El área de Capital Humano de Matsuri, puede intervenir y resolver conflictos en el lugar de trabajo, promoviendo relaciones laborales saludables y evitando tensiones que podrían afectar la productividad.

- Análisis de Datos y Métricas:

El equipo de Capital Humano de Matsuri, puede utilizar datos y métricas para evaluar el rendimiento del personal, identificar áreas de mejora y respaldar la toma de decisiones estratégicas relacionadas con los recursos humanos.

1.5.2. Justificación Metodológica

A nivel metodológico, se ha empleado en primer lugar como instrumento, la observación, para percibir cual es la situación actual de la empresa, luego el segundo instrumento es la lista de verificación, considerando este instrumento como idóneo para permitir identificar las oportunidades de mejora y brindar información de fundamental relevancia para generar acciones que nos permitan alcanzar los objetivos de la propuesta, por último, se realizó una encuesta a los trabajadores, quienes son el principal cliente de la empresa y de quienes se requiere contar con su apreciación sobre la gestión del capital humano, dicha encuesta ha sido realizada por los integrantes de la presente propuesta y validada con juicio crítico de tres expertos.

Siendo, además, una oportunidad para brindar a Matsuri Representaciones SAC, una visión del personal actual de la empresa para proponer mejoras y métricas de control permitiéndoles contar con un ambiente laboral capaz de trabajar alineando sus expectativas personales con las de la empresa.

1.5.3. Justificación Práctica

La investigación resulta relevante para Matsuri Representaciones SAC, ya que permitirá la comprensión y mejora de la estructura organizacional como la optimización del clima laboral.

Con los resultados obtenidos se dispondrá de valiosa información sobre la importancia de una correcta gestión del talento humano, así como, la creación de un

ambiente saludable para el trabajador y que le permita a este, generar productividad en la empresa.

1.6. Definiciones

- **Capital humano:** El capital humano se refiere al conjunto de habilidades, conocimientos, experiencia y atributos personales que poseen los individuos y que los hacen productivos en un entorno laboral o en la sociedad en general. (BBVA, 2021) Es decir, es el valor que aportan las personas a una organización o a la sociedad en función de sus capacidades y talentos. "El capital humano se refiere a los conocimientos, habilidades, habilidades y otros atributos individuales que tienen valor económico. Los individuos adquieren capital humano mediante la inversión en su educación, capacitación y salud". (Becker, 1992)
- **Gestión administrativa del recurso humano:** La gestión administrativa del capital humano se refiere a todas las actividades y procesos que una organización lleva a cabo para reclutar, desarrollar, retener y gestionar eficazmente a su personal. Incluye la planificación estratégica de recursos humanos, la selección y contratación de empleados, la capacitación y desarrollo profesional, la evaluación del desempeño, la gestión del clima laboral, la compensación y beneficios, así como la gestión del cambio y la resolución de conflictos. Este enfoque busca maximizar el potencial y la contribución de los empleados a los objetivos y metas de la organización, promoviendo su desarrollo y bienestar. (Escobar, 2013)
- **Recursos Humanos:** Los recursos humanos son un departamento dentro de las empresas en el que se gestiona todo lo relacionado con las personas que trabajan en ella. Esto incluiría desde el reclutamiento, selección, contratación, onboarding o

bienvenida, formación, promoción, nóminas y despidos. (Gamarra, 2020) Esta definición refleja la idea de que los empleados son mucho más que simples "recursos" en el sentido tradicional; son personas con capacidades únicas que pueden impulsar el éxito de una organización. "Los recursos humanos no son recursos como los demás; son seres humanos, y el trato con ellos exige una delicadeza y una sensibilidad especiales. (Covey, 1989)

- Gestión del Talento Humano: Contar con un equipo de colaboradores cualificados y motivados es vital para el éxito de cualquiera empresa. Para esto es fundamental aplicar la gestión del talento humano, un proceso que permite retener a los mejores colaboradores y aumentar la productividad. (Unir, 2022) Las organizaciones deben centrarse en el talento humano y crear un entorno que fomente la motivación, el desarrollo personal y el crecimiento profesional de los empleados. Se creía que, una gestión eficaz del talento humano era esencial para impulsar la innovación, la productividad y la competitividad en las organizaciones. (Drucker P. , 1998)

- La seguridad y salud en el trabajo: La seguridad y la salud en el trabajo son áreas fundamentales que se centran en proteger la integridad física, mental y emocional de los trabajadores en su entorno laboral. Estas áreas abordan una variedad de riesgos y preocupaciones que pueden surgir durante el desempeño de tareas laborales y buscan prevenir accidentes, lesiones y enfermedades relacionadas con el trabajo. La seguridad en el trabajo se refiere a las medidas y prácticas diseñadas para identificar, evaluar y mitigar los riesgos laborales que podrían causar accidentes o lesiones. Esto incluye el mantenimiento de equipos seguros, la implementación de procedimientos de seguridad, la capacitación adecuada para los empleados, la supervisión y el cumplimiento de normas y regulaciones de seguridad. La salud en el trabajo, por otro lado, se centra en promover

y mantener la salud física y mental de los trabajadores en el lugar de trabajo. Esto implica la prevención de riesgos ocupacionales que puedan afectar la salud a largo plazo de los trabajadores, como la exposición a productos químicos tóxicos, el estrés laboral, la ergonomía adecuada, la higiene ocupacional y la promoción de estilos de vida saludables. La gestión efectiva de la seguridad y la salud en el trabajo no solo protege a los trabajadores, sino que también puede mejorar la productividad, la moral de los empleados y la reputación de la empresa. Las organizaciones suelen establecer programas integrales de seguridad y salud ocupacional que incluyen políticas, procedimientos, capacitación y recursos para garantizar un entorno de trabajo seguro y saludable para todos los empleados. (Millar, 2002)

1.7. Alcances y Limitaciones

1.7.1. Alcance

El presente trabajo de investigación desarrolla una propuesta de mejora de la gestión del capital humano para la empresa Matsuri Representaciones SAC. El alcance de esta investigación es en Perú, en la ciudad de Tacna, ubicada al Sur del Perú, en el sector automotriz, con dirección en Av. Jorge Basadre Grohmann Oeste N° 240.

Se considera este alcance ya que, Toyota e Hino a nivel nacional cuenta con diferentes concesionarios, entre ellos además de Matsuri Representaciones SAC, existen Grupo Pana, AutoSpar, AutoNort, Conauto, Manucci Motor, Mitsui, entre otros.

Pese a que, la problemática y necesidad encontrada se limita a Matsuri Representaciones SAC como concesionario Toyota en la ciudad de Tacna, la presente investigación puede ser aplicada como instrumento guía para investigaciones similares a los demás concesionarios de Toyota a nivel nacional o inclusive a empresas del rubro

automovilístico en Tacna, teniendo en cuenta que, existe variedad de concesionarios autorizados.

1.7.2. Limitaciones

La presente propuesta recae en todas las unidades de negocio de la empresa, ya que, la principal limitante es la no existencia de un departamento independiente de capital humano.

1.8. Cronograma

El cronograma del trabajo de investigación se encuentra en el anexo 1.

Capítulo II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

De acuerdo al artículo de (Chichizola V. A., 2021) se describe como importante la gestión de personas en las organizaciones, destacando al factor humano como estratégico para el desarrollo de la organización, adicionalmente, vincula la relación que debe existir entre las personas con las organizaciones en base a la ética y responsabilidad social, elementos de gran relevancia en las actuales empresas ya que, deben tener una respuesta efectiva a las necesidades del entorno, creando así ambientes creativos y de innovación para explotar las habilidades de sus trabajadores y diseñando así, planes para la gestión íntegra de los procesos en la empresa.

Por otro lado, en el trabajo de investigación de (Davila, 2005) concluye en que el recurso más valioso de cualquier organización, se trabaja de manera interna mediante intangibles que no están disponibles en otra organización y que, son pieza fundamental de los resultados positivos que tenga la empresa, siendo considerado además, como el

resultado de habilidades y conocimientos que el trabajador obtiene a lo largo de su desempeño en la organización, de manera que resulta complicado de lograr sin que se haya recibido una adecuada formación. Se concluye además en base a sus resultados que, las empresas que realizan un mayor esfuerzo en formación obtienen mejores beneficios.

(Mazariegos, 2015) dispone que, el departamento de recursos humanos es el más importante dentro de una organización ya que, es el encargado de velar por el bienestar del trabajador y motivar al mismo para el correcto desarrollo de sus actividades en la labor que realiza, proporcionando un alto rendimiento por su parte. Teniendo en cuenta que, existen variedad de técnicas para motivar al personal y es necesario que las empresas dispongan de los recursos necesarios para llevar a cabo las mismas. Existen factores internos como aptitudes, intereses y valores de cada trabajador que influyen en la motivación de cada persona haciéndolos diferentes al resto, de igual manera, hay factores externos como estímulos e incentivos que se ofrecen por parte de la empresa para satisfacer las necesidades del funcionario, despertando sentimientos de interés y animando a alcanzar las expectativas que se tienen de uno mismo, estos factor externos van desde el salario y beneficios económicos hasta el proporcionar un ambiente laboral sano donde el trabajador se sienta satisfecho con el sitio de trabajo donde se desarrolla.

Por otro lado, (Valencia, 2016) en su evaluación para implementar un área de recursos humanos, considera a fin el lograr formalizar las funciones, políticas y procesos necesarios para poner en línea las necesidades de los colaboradores con las de la organización, identificando las causas del deterioro de la eficiencia del trabajador en base a la percepción que tienen respecto a la gestión del talento en la empresa.

En base a la recopilación de información obtenida por parte de los diferentes estudios realizados, podemos indicar que, resulta importante establecer una base de información de la situación actual de la empresa para proponer aspectos de mejora sobre la gestión del talento humano, logrando que el trabajador se sienta a gusto en el lugar en que desarrolla sus actividades; la existencia de un departamento encargado del recurso humano es de vital importancia para que la empresa ofrezca a sus clientes internos un clima laboral íntegro y apropiado para desarrollarse, así como tener en cuenta la satisfacción del personal para asegurarse que el negocio marcha bien y se dispone de personas capaces de atender y brindar seguridad en la venta de los productos y servicios que se disponga por parte de la empresa.

2.2. Conceptualización de las variables claves

Actualmente, las empresas tienen conciencia de la importancia de una correcta gestión de su capital humano para lograr alcanzar objetivos organizacionales, al contar con un ambiente laboral positivo, los trabajadores se identifican con la empresa, de manera que genere la reducción de conflictos entre departamentos y se alcance con aumento en la productividad. Por lo que, se logra recopilar diferentes conceptos sobre la gestión del capital humano para lograr entender la importancia de su correcta administración en las empresas actuales.

De acuerdo al portal (Unir, 2021) la correcta gestión del capital humano determina el éxito de las organizaciones ya que, se encuentra como parte de las estrategias administrativas, encargándose del desarrollo de competencias de los colaboradores dentro de la empresa haciéndolos sentir como parte del proyecto organizacional, motivándolos y fomentando un buen ambiente laboral, teniendo como filosofía que la gestión del capital humano se basa en que las personas son un activo esencial

incrementando así su valor por medio de acciones de gestión e inversión como para con los diferentes activos de la organización.

Algunos objetivos considerados dentro de la gestión del capital humano priman el alcance de objetivos preestablecidos y el rendimiento de los resultados, mismos que concluyen de la atracción, desarrollo y retención de talento asegurándose una significativa contribución al éxito de la empresa. Podemos exponer algunos objetivos de la siguiente manera:

- Gestión de la motivación de los colaboradores
- Promover el sentido de pertenencia
- Fomentar el compromiso con la organización
- Impulsar el trabajo en equipo
- Incrementar la productividad.

Ofrecer una buena gestión del capital humano brinda muchos beneficios a la organización, destacamos algunas ventajas que forman parte de los resultados que se espere por parte de las áreas de la empresa:

- Incremento de la satisfacción del personal
- Optimizar el trabajo
- Aumento de la satisfacción de los clientes
- Mejora de la comunicación interna
- Eficiente reclutamiento de talento

En el libro escrito por (Milkovich, 1994) se especifica que la existencia del departamento de recursos humanos en las organizaciones proporciona una dirección de políticas respecto a la gestión correcta del recurso humano y mide su proceso productivo, siendo así la misión de este departamento, ser socio estratégico con la atracción,

desarrollo y retención de un conjunto de personas capaces, reconociendo así la excelencia del potencial humano.

(Chiavenato I. , 2011) compara el concepto tradicional de recursos humanos con el significado actual del mismo, tomando en consideración que, habitualmente se denominaba como un producto típico en la era industrial, partiendo de que las empresas consideraban a su personal como un conjunto integrado y coordinador de acuerdo a recursos financieros, tecnológicos y humanos, tratándose así como recursos organizacionales uniformes y estandarizados con el fin de ajustarlos a demandas y/o requisitos de la organización; actualmente, en plena era de la información el concepto de recursos humanos ha dado un giro radical, no considerando a las personas como recursos inertes y pasivos de las empresas sino, como socios claves proactivos siendo considerados así como la parte inteligente, dinámica y capaz, aportando valor y habilidades básicas indispensables para la sustentabilidad y competitividad de la compañía. Las personas no son consideradas recursos sino, seres humanos que constituyen el capital humano de las organizaciones agregando valor inconmensurable a la inteligencia del negocio, tomando como base que, las organizaciones no viven sin los individuos que la conforman y estos no viven sin las organizaciones, por lo que es una sociedad de dos partes.

Actualmente, las empresas brindan gran interés a la gestión del capital humano puesto que los encargados de dar operatividad a la organización son las personas y quienes garantizan el éxito, por lo que se debe considerar que, siendo el componente primordial, tienen diferentes destrezas, personalidades y conocimientos que aportan valor para la gestión de los demás recursos de la organización, es por ello que el esfuerzo de cada individuo para alcanzar los objetivos colectivos se ven reflejados en el trabajo diario,

incrementando la rentabilidad, dando mejoras y calidad a los productos/servicios y añadiendo el valor diferenciado de la competencia; por lo que, el trabajador espera además del buen clima laboral, la valoración de su trabajo por medio de incentivos, aumentos de salario, mayores beneficios y generando satisfacción en sus deberes, de esta manera se da un ganar-ganar de beneficios mutuos. (Alles, 2015)

Respecto a los procesos de la correcta gestión del talento humano, al ser una disciplina clave para que las empresas alcancen el éxito, se propone una guía para la administración de procesos humanos reconocida y empleada en el ámbito de la gestión empresarial, proporcionando un marco teórico práctico para el manejo del talento en las organizaciones destacando la importancia de establecer procedimientos precisos y transparentes de acuerdo a la elaboración de manuales de políticas, definición de responsabilidades y roles y la implementación de un instrumento de control del desempeño, fomentando la equidad y eficiencia de los individuos contribuyendo a la motivación y haciendo énfasis en la comunicación asertiva para el trabajo en equipo. (Chiavenato I. , Dirección Estratégica de RRHH - Gestión por competencias, 2014)

- Admisión de personas, dando lugar al reclutamiento y selección de personal, proceso donde se definen las actividades a realizar en la empresa incluyendo un diseño y descripción de cargos.

- Compensación, referente a los beneficios sociales que se brindará al trabajador, desde la gestión del salario hasta buscar satisfacer las necesidades personales incluyendo recompensas y servicios sociales que sean atractivos, motiven y retengan el talento.

- Desarrollo del capital humano, alineado al desarrollo personal y profesional de las personas, proceso para capacitar e incrementar el mismo desarrollo

incluyendo programas de cambio, desarrollo de líneas de carrera y capacitaciones de comunicación e integración de equipos para mejorar las habilidades y conocimientos con el objetivo de potenciar el desempeño y contribuir a la empresa.

- Mantenimiento de personas, abarcando la higiene y seguridad, dando procesos para la creación de ambientes seguros y con condiciones ambientales satisfactorias para que el trabajador desarrolle sus actividades con disciplina, higiene y sobre todo calidad de vida permitiendo que, los individuos en su totalidad laboren en un ambiente armonioso.

- Evaluación de individuos, proceso clave para evaluar y controlar que las actividades de cada sujeto se realicen de manera efectiva y den resultados, para ello se incluyen bases de datos y sistemas que brinden información a los altos mandos.

El manejo e implementación de estos procesos se diseñan de acuerdo con las necesidades internas y externas de las organizaciones para lograr beneficios colectivos.

En la revista (Dinero, 2010) se menciona que, la labor de las organizaciones se debe basar en el desarrollo de competencias profesionales para sus trabajadores, con el fin de lograr en ellos habilidades directivas que ejerzan en sus actividades desde la gerencia hacia todo el recurso humano, promoviendo su crecimiento y centrándose en mantener los objetivos empresariales alineados con las actividades y funciones que cumple el personal, teniendo en cuenta que, se debe medir y analizar los resultados para potenciar su desarrollo. Además de ello, se menciona que, se deben plantear estrategias e incentivos generando sentido de pertenencia y permanencia en los colaboradores, tomando en cuenta acciones que fidelicen al individuo y se sienta a gusto de acuerdo con

el apoyo que recibe en bien de satisfacer sus necesidades personales permitiendo así, el crecimiento y productividad de la empresa.

La función de recursos humanos debe desempeñar un papel estratégico en la organización, contribuyendo directamente a la consecución de los objetivos empresariales. Esto implica alinear las prácticas de recursos humanos con la estrategia organizacional y convertirse en un socio estratégico para la alta dirección. Así como, proponer incluir un modelo de roles de recursos humanos en las organizaciones, partiendo por socios estratégicos, experto administrativo, defensor de empleados y agendas cambio, resultan ser esenciales para que los profesionales en recursos humanos puedan contribuir de manera efectiva al éxito de la organización. Además, es importante medir el impacto de las prácticas de recursos humanos en los resultados organizacionales, esto implica utilizar métricas y análisis para evaluar el valor agregado que aporta la gestión del capital humano a la empresa y demostrar cómo contribuye al logro de los objetivos empresariales. Todo ello a fin de crear una experiencia positiva para los empleados en el lugar de trabajo, ofreciendo oportunidades de desarrollo profesional, fomentar una cultura de inclusión y diversidad, y promover un ambiente de trabajo saludable y colaborativo. (Ulrich, 2018)

Es importante considerar las funciones que se llevan a cabo desde el área de recursos humanos en la organización, por lo que, considerando que quienes participan en este departamento deben desarrollar y trabajar en un sistema funcional que se asocie a una administración eficaz del talento. Se exponen las funciones a analizar:

FIGURA 1:

Funciones del área de RRHH



La dotación de personal, proceso en el que la organización toma conciencia del número adecuado de personal que cumpla con las habilidades necesarias para realizar los diversos trabajos de manera apropiada, correcta y en el momento indicado para así alcanzar los objetivos organizacionales, hay que tener en cuenta que, la empresa Robert Half Management Resources realizó una encuesta a directivos de diferentes organizaciones, donde se mostraba que, la mayor preocupación de los ejecutivos es encontrar talento capacitado. (Zwisler, 2010)

Esta dotación de personal implica analizar puestos de trabajo, planeación de recursos humanos, reclutamiento y selección de personal; el análisis de puestos representa el proceso para determinar habilidades, saberes y conocimientos necesarios para el correcto desempeño de los puestos, teniendo efecto en las fases siguientes. La planeación de RRHH se ve como el proceso para coincidir anticipadamente con la oferta interna y externa de personas con puestos de trabajo en la empresa a lo largo de un

periodo específico. Mientras que, el reclutamiento encamina a atraer a los sujetos de manera oportuna y con las cualidades apropiadas para que soliciten la plaza de trabajo disponible, luego de ello, hablamos de selección, donde se elige a partir de un grupo de solicitantes al individuo que se mejor se ajuste al puesto en particular. Alcanzar el éxito en estas fases es vital para que la organización eficazmente logre cumplir con su misión.

El desarrollo de recursos humanos resulta ser fundamental para el área de capital humano ya que, no solo consiste en la capacitación y desarrollo en bien del personal, sino que también se involucra en la planeación de carrera y actividades de desarrollo del personal y de la organización, así como de la evaluación y control del desempeño, las capacitaciones se diseñan en bien de brindar conocimientos y habilidades necesarias para los puestos de trabajo; este desarrollo implica un aprendizaje con enfoque a largo plazo generando un ambiente competitivo pero sano, se debe aplicar a la totalidad de las áreas de negocio analizando variables que sirvan para mejorar el desempeño de cada una de ellas. Buscar el desarrollo de habilidades y capacidades en las organizaciones aseguran que el personal disponga de cualidades y experiencias adecuadas para ser empleadas cuando sea necesario, es por ello, que las organizaciones deben asistir a sus empleados en la planeación de carreras de manera que las necesidades de ambas partes se vean satisfechas; aquí es importante mencionar que la administración del desempeño debe estar orientado hacia el alcance de objetivos, asegurando que se implanten los procesos organizacionales que maximicen la productividad de los equipos de trabajo, luego de la administración se habla de la evaluación del cumplimiento de las tareas dadas al equipo, brindando la oportunidad de aprovechar las fortalezas de cada sujeto y superar las deficiencias identificadas, ayudándoles a lograr ser empleados productivos.

El sistema de remuneración incluye todas las recompensas otorgadas a los trabajadores a cambio de sus servicios, estas deben ser bien pensadas ya que se pretende sean brindadas de manera adecuada y equitativa por las contribuciones hacia el logro de los objetivos de la empresa. Estas recompensas se pueden combinar como, por ejemplo:

- Remuneración directa, aquellos beneficios que recibe el empleado en forma de sueldo, comisión, bono o salario.
- Remuneración indirecta, los beneficios de pago por vacaciones, feriados, seguros médicos o permisos por salud.
- Remuneración no financiera, representada por aquella satisfacción del individuo a raíz del trabajo en un ambiente psicológicamente agradable.

Respecto a seguridad y salud en el trabajo, refieren al hecho de protección de los miembros de la organización contra accidentes relacionados con su quehacer diario, así como el hecho de que el personal se encuentre libre de enfermedades tanto físicas como emocionales; ambos aspectos son importantes y deben destacarse en cualquiera sea el centro de trabajo ya que, mientras el personal labore en un ambiente seguro y disfrute de buena salud, la probabilidad de productividad brinda a la empresa los beneficios esperados.

De acuerdo al artículo publicado por (Orozco, 2015) define la seguridad y salud laboral como condiciones que inciden en el bienestar de los sujetos involucrados en una organización, más allá de ser una estrategia enfocada en prevención de enfermedades, resulta ser importante para la competitividad de las empresas, considerando que, los accidentes laborales son consecuencia de una ineficiencia en los procesos que se ejecutan, dependiendo además de la calidad de infraestructura y capacidad económica

de la organización; mientras mejor se actúe frente a las medidas preventivas de accidentes, se generarán menores gastos en materia prima, energía y sobre todo en el impacto del entorno, evitando así el sufrimiento que provoca un accidente o enfermedad en el trabajo, en manera de resumen, la seguridad y salud en el trabajo, contribuye a fortalecer la capacidad competitiva y el desempeño laboral en las empresas.

Considerando además el clima y cultura organizacional podemos destacar a (Denison, 2023) que se basa en una investigación sobre el modelo de cultura organizacional de una empresa, tomando en cuenta cuatro dimensiones claves para un correcto clima y cultura organizacional:

- El involucramiento, hace referencia al grado en que los empleados se sienten conectados y comprometidos con la organización, incluye aspectos como la confianza en el liderazgo, la satisfacción laboral y la disposición para trabajar en equipo.
- La consistencia, dimensión referida al grado en que las prácticas y procesos organizacionales están alineados y se aplican de manera consistente en toda la organización, incluye aspectos como la claridad de roles, la comunicación efectiva y la coherencia en la toma de decisiones.
- La adaptabilidad, siendo la capacidad de la organización para adaptarse y responder de manera efectiva a los cambios en el entorno externo, incluyendo aspectos como la innovación, la flexibilidad y la capacidad de aprender de los errores.
- La misión, esta dimensión se refiere al grado en que los empleados comprenden y se identifican con la misión y los valores de la organización, considerando

aspectos como la claridad de la visión, el sentido de propósito y la alineación con los objetivos organizacionales.

Por otro lado, la capacitación de personal es un proceso mediante el cual los empleados adquieren conocimientos, habilidades y competencias específicas que les permiten desempeñarse de manera más efectiva en sus roles dentro de una organización, este proceso puede llevarse a cabo de diversas formas, incluyendo sesiones de entrenamiento formales, programas de desarrollo profesional, mentorías, cursos en línea, seminarios, entre otros. El objetivo principal de la capacitación de personal es mejorar el desempeño individual y colectivo, así como también aumentar la productividad y la calidad del trabajo. Al proporcionar a los empleados las herramientas necesarias para realizar sus tareas de manera eficiente, la capacitación no solo beneficia a los trabajadores, sino también a la organización en su conjunto, ya que contribuye a la consecución de los objetivos y metas establecidos. (Esan, 2016)

Además de mejorar las habilidades técnicas y operativas, la capacitación de personal también puede abordar aspectos relacionados con el desarrollo personal y profesional de los empleados, como el liderazgo, la comunicación efectiva, la resolución de problemas, el trabajo en equipo, entre otros.

En "The One Minute Manager", Blanchard y su coautor Johnson argumentan que la capacitación efectiva es clave para desarrollar habilidades específicas y mejorar el rendimiento en el trabajo. Promueven un enfoque práctico y orientado a resultados para la capacitación que pueda implementarse rápidamente en el lugar de trabajo. (Blanchard, 1982)

(Welch, 2005) en su libro "Winning", enfatiza la necesidad de una fuerza laboral altamente capacitada para mantener la ventaja competitiva de una empresa. Él aboga

por programas de capacitación efectivos que ayuden a los empleados a adquirir las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos del mercado.

La evaluación y el reconocimiento del personal son aspectos fundamentales para el desarrollo y la retención del talento dentro de una organización. Aquí hay una perspectiva general sobre ambos aspectos:

La evaluación del personal implica la revisión sistemática del desempeño de los empleados en relación con los objetivos organizacionales y las expectativas del puesto. El reconocimiento del personal implica valorar y recompensar los logros y contribuciones de los empleados de manera significativa. (feaks, 2020) Idealmente, la evaluación del personal y el reconocimiento deben estar integrados para formar un ciclo continuo de retroalimentación y motivación. Las evaluaciones honestas y constructivas pueden identificar áreas de mejora y establecer objetivos para el desarrollo personal y profesional, mientras que el reconocimiento adecuado puede reforzar y premiar los logros alcanzados.

Por último, la importancia del bienestar de los colaboradores en el entorno laboral es un tema relevante en la actualidad, ya que se ha demostrado que un ambiente de trabajo saludable y que promueva el bienestar tiene impactos positivos tanto en el desempeño individual como en el éxito general de la organización. (Bermudez, 2021) para ello referimos diferentes aspectos como:

La productividad y rendimiento laboral, autores como (Kahneman, 1999) han investigado la relación entre el bienestar subjetivo y el rendimiento laboral, sus estudios sugieren que los empleados que se sienten felices y satisfechos tienden a ser más productivos y a tener un mejor desempeño en el trabajo.

El engagement y compromiso organizacional, la teoría del compromiso organizacional de Meyer y Allen destaca la importancia de que los empleados se sientan comprometidos con la organización, el bienestar de los colaboradores, incluyendo aspectos como el apoyo social, el equilibrio trabajo-vida personal y el desarrollo profesional, influye en su nivel de compromiso con la empresa. (Meyer, 1997)

La retención de talento, donde autores como (Saks, 2006) han investigado cómo el bienestar en el trabajo influye en la intención de los empleados de permanecer en la organización. Un entorno laboral que promueva el bienestar emocional y físico puede contribuir a una mayor retención de talento, lo cual es fundamental en un mercado laboral competitivo.

Reducción del ausentismo y la rotación, investigaciones realizadas por autores como (Goetzel, 2008) sugieren que las empresas que invierten en programas de bienestar para sus empleados pueden experimentar una disminución en el ausentismo laboral y en la rotación de personal, lo cual tiene un impacto positivo en la continuidad operativa y los costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos empleados.

Para finalizar, la mejora del clima organizacional (Schneider, 2019) han estudiado la importancia del clima organizacional en la satisfacción laboral y el bienestar del empleado, un clima laboral positivo, caracterizado por relaciones interpersonales saludables, comunicación efectiva y apoyo por parte de los líderes, contribuye al bienestar general de los colaboradores.

2.3. Importancia de las variables

Desde un punto de vista general, toda organización tiene un elemento en común, se encuentran integradas por personas, quienes llevan a cabo los procesos, son los encargados de alcanzar los objetivos de la organización y también de los errores que se puedan dar, por eso, son consideradas el principal recurso para el éxito de cualquier organización, por ello es importante contar con líneas concretas de selección, retención y control del talento humano, procurando que el desempeño de sus funciones se vea por bien motivado.

Concretamente, una gestión correcta del talento humano es importante para tener una respuesta favorable ante los objetivos organizacionales, que el beneficio sea mutuo ya que, las empresas se forman por la calidad y el comportamiento de sus trabajadores, distinguiéndose así de entre el resto de los competidores, favoreciendo no solo al logro de recursos económicos sino del potencial talento con el que se dispone.

Para la empresa Matsuri Representaciones S.A.C, es de vital importancia contar con un departamento encargado de la gestión del talento humano que su función sea el correcto manejo y seguimiento del personal, logrando presentar un cambio favorable para la organización en base al correcto funcionamiento de las diferentes unidades de negocio, teniendo en cuenta las actividades que corresponden a cada departamento para que de la mano de las herramientas de control necesarias, la empresa disponga del apoyo de sus colaboradores fijando metas a corto y largo plazo que busquen conseguir no solo buenos resultados para la empresa, sino también para lograr motivar y retener al talento humano.

De acuerdo a un estudio similar, realizado por (Párraga Solórzano, 2012) luego de un análisis efectuado a la empresa del estudio se concluyó que, era de manera necesaria y urgente la creación e implementación del departamento de gestión humana que apoye

al desarrollo del personal, proponiendo aspectos importantes como programas de trabajo, perfil de cargos, manual de funciones y seguimiento de resultados, buscando que la estructura jerárquica se vea ordenada y enfocada a los objetivos institucionales, destacando que la creación de dicho departamento repercutirá en un conjunto de beneficios a nivel organizacional y personal de cada individuo que labora en la empresa.

2.4. Análisis Comparativo

De acuerdo con el desarrollo de la conceptualización de conceptos del marco teórico, se analiza y menciona teorías definidas por distintos autores respecto a la variable en investigación, representado en la siguiente tabla.

Tabla 1:

Conceptualización de gestión del capital humano

Conceptualización de gestión del capital humano		
Teoría N°1	Teoría N°2	Teoría de la investigación
(Fayol, 1987)	(Espindola, 2019)	
Dispone que los trabajadores deben encontrarse en el lugar correcto dentro de la organización para brindar el rendimiento y productividad esperado, considerando además que, una correcta gestión	Se considera a la gestión de talento humano como el conjunto sistemático y planificado de actividades de preparación, desarrollo e integración de los recursos humanos al proceso productivo de la organización, por medio de la	Se estima que la gestión del capital humano es un trabajo colectivo donde la empresa además de buscar el beneficio propio debe enfocar su atención al correcto manejo del talento humano con el que se dispone, brindando

se define del saber qué se espera hacer y realizarlo de la mejor manera posible.	entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y capacidades necesarias para mejorar el desempeño de todos los colaboradores actuales enfocándose en una visión estratégica colectiva.	oportunidades y un ambiente laboral positivo para así con la ejecución de acciones en bien del desarrollo colectivo se logren resultados positivos del entorno organizacional.
--	---	--

Nota: Elaboración propia

2.5. Análisis Crítico

Al analizar los diferentes conceptos sobre la gestión del capital humano, se muestra la importancia de la investigación en el contexto laboral y organizacional de la empresa Matsuri Representaciones S.A.C. por lo que, se muestra un análisis crítico como referencia.

La gestión del talento debe ir de acuerdo con la cultura de la organización, por lo que es necesario reconocer que el manejo de la administración del personal debe tener como objetivo contribuir al éxito de la corporación apoyando la labor que realizan los jefes de cada unidad de negocio.

El que contribuya este departamento a la organización debe ir en un nivel alienado a las necesidades de esta ya que, cuando la administración del talento no se adecua a las necesidades de la empresa desperdiciaríamos recursos humanos y materiales.

Se debe considerar que, cada miembro de la organización tiene un objetivo personal, aspirando a metas diferentes que el resto; en la medida que el logro de dichas metas contribuyan al objetivo de la organización, el departamento de gestión del capital

humano debe reconocer y apoyar las aspiraciones de su personal, impulsando a la productividad de cada miembro para no perder dicho talento y no generar una tasa de rotación constante; así mismo, el capacitar al personal alineándonos a beneficios colectivos conduciría a un logro conjunto de objetivos.

Por último, la correcta gestión del capital humano es parte fundamental de cualquier organización ya que, el simple concepto cobra sentido al reconocer que cada individuo tiene necesidades que satisfacer y al centrarnos en atender esas necesidades se reflejaría el aumento de producción y desempeño que va de la mano de la satisfacción laboral y promoviendo una mejora continua en bien de la calidad y eficiencia del trabajo brindado.

Capítulo III

MARCO REFERENCIAL

3.1. Reseña Histórica

La marca Toyota es fundada en el Perú en el año 1965 contando con aportes de empresas japonesas como Toyota Motor Company Ltd., Mitsui Company Ltd. y Toyota Motor Sale Company. Al año de su ingreso a mercado peruano, logran iniciar sus actividades instalando sus oficinas en el edificio Palacio del centro de Lima e inician con la construcción de su primera planta de ensamblaje en Ventanilla, así como con la

contratación de primeros técnicos, para dar lugar a meses después a la inauguración de esta primera planta con razón social Toyota del Perú S.A.

Años más tarde, la empresa participa de licitaciones automotrices impulsadas por el Ministerio de Industrias, alcanzando a ser una de las primeras empresas que obtienen la buena pro para el ensamblaje de vehículos en todo el país y para la fabricación de motores y cajas de cambio.

Al ir creciendo el prestigio de la marca Toyota en Perú, se da el traslado de sus oficinas administrativas al distrito de San Isidro en Lima para luego, dar creación al departamento de Servicios en su propia sede ubicada en el Callao, donde se atendían reclamos de garantía, instrucción y capacitación a técnicos para la Red Nacional de Concesionarios Toyota, dando lugar a la captación de capital humano a lo largo del país, quienes luego de la capacitación recibida en Perú tuvieron la oportunidad de viajar a Japón invitados por TMC, para conocer sus instalaciones y el proceso de fabricación de vehículos. (Toyota, 2023)

Toyota, alcanza el liderazgo internacional, siendo el primer distribuidor de repuestos de Latinoamérica y para el año 2017, además de celebrar 50 años de presencia en Perú ofreciendo vehículos de calidad y durabilidad, se da el lanzamiento del primer simulador de financiamiento vehicular en el país. La empresa con miras al futuro de mano de la innovación apuesta por comercializar vehículos híbridos auto recargables englobando tecnología como solución a un futuro mejor y comprometido con el medio ambiente.

En el 2018, se realizó el evento Toyota Hybrid Experience de Latinoamérica y el Caribe, proyecto que se llevó a cabo para demostrar el desempeño de vehículos híbridos

en distintos terrenos, donde se recorrieron ciudades como Lima, Piura, Tacna, Trujillo y Arequipa. (TMC, 2023)

Luego de ello, ingresa a operar en Tacna el concesionario autorizado Matsuri Representaciones SAC, ofertando diferentes productos de la marca Toyota para mantener los altos niveles de seguridad, fiabilidad, comodidad y rendimiento, radicando principalmente en la venta de vehículos, servicios, vehículos seminuevos, repuestos y carrocería, siendo clave para que el consumidor disfrute de una experiencia de conducción segura y cómoda.

3.2. Filosofía Organizacional

3.2.1. Misión

Brindamos soluciones de logística automotriz de valor reconocido que permitan atender de manera confiable y segura toda necesidad de transporte, en armonía con nuestro ecosistema.

3.2.2. Visión

Ser un modelo de la logística automotriz, referente en la satisfacción de necesidades de transporte de vanguardia comprometidos con el progreso de sus clientes.

3.2.3. Valores

Los cinco principales valores de la marca Matsuri Representaciones radican en el eje de negocio de Toyota en Perú, siendo establecidos por Sakichi Toyoda.

- Genchi gentbusu, que significa ir al origen para encontrar hechos que ayuden en la toma de decisiones correctas, creando consensos para alcanzar metas.
- Kaizen, mejora continua.

- Desafío, tener una visión a largo plazo impulsa a la empresa a afrontar desafíos con creatividad.
- Trabajo en equipo, la empresa busca estimular el crecimiento personal y profesional, ofreciendo oportunidades para el desarrollo individual y colectivo.
- Respeto hacia los demás aceptando responsabilidades.

3.3. Diseño Organizacional

Matsuri Representaciones SAC, es uno de los concesionarios de la marca Toyota en Perú, cuenta actualmente con cuatro unidades de negocio, ventas, servicios, repuestos y administrativos.

Respecto a la unidad administrativa de la empresa viene siendo liderada por el gerente general, quien cuenta con el respaldo de las definidas, áreas de apoyo, divididas en tres unidades, analista de KAIZEN, analista TI y la jefa de gestión y control, quien desarrolla funciones de secretaria del gerente general y tiene a su cargo a personal correspondiente a asistente de administración, auxiliares de servicios, asistente de caja y asistentes de contabilidad.

Partiendo por el área de ventas, el primer filtro es la atención inicial, donde se busca cumplir con el protocolo de atención de clientes en función al canal de comunicación, dando lugar a iniciar la conversación pretendiendo investigar el perfil del cliente, de donde radica su necesidad de adquirir un producto para poder brindar la asesoría de manera correcta, posteriormente se da la presentación del producto y prueba de manejo donde se brindan las bondades y beneficios del vehículo y se invita al cliente a realizar una prueba de manejo; la negociación y cierre de venta donde se ofrece y cotiza la propuesta de valor del cliente según el vehículo que está interesado en adquirir, una vez cerrado el proceso de venta, se realiza la equipación, preparación y entrega del vehículo nuevo al

comprador, por último, el proceso no cierra sin darse el seguimiento post entrega donde se contacta al cliente para asegurarse de su satisfacción y fortalecer vínculos a largo plazo.

Alineado a la venta y post entrega del vehículo, el trato con el cliente no se cierra, ya que, la misma empresa ofrece Servicios, donde personal a cargo empleando una base de datos, realizan el recordatorio de mantenimiento y agenda de cita donde se busca una comunicación proactiva con el cliente para asegurar que se agende dicha cita, atendiendo además a requerimientos adicionales y perfilar la oferta de productos de la cadena de valor; se prepara la cita confirmando la asistencia del cliente y asegurándose de disponer de los recursos necesarios para brindar una atención óptima durante la ejecución del mantenimiento, para ello, se define el estado actual del vehículo para confirmar los requerimientos asegurando la calidad y entrega oportuna del servicio atendiendo las necesidades y solicitudes del cliente, se procede a realizar la entrega informando al cliente sobre el servicio realizado confirmando que se cumplió con lo requerido y brindando recomendaciones para la próxima visita; aquí también, se realiza un servicio post entrega, donde se busca fidelizar al cliente mostrando interés por su bienestar y confirmar que se encuentre satisfecho con el servicio recibido.

FIGURA 2:

Sede de Matsuri Representaciones SAC

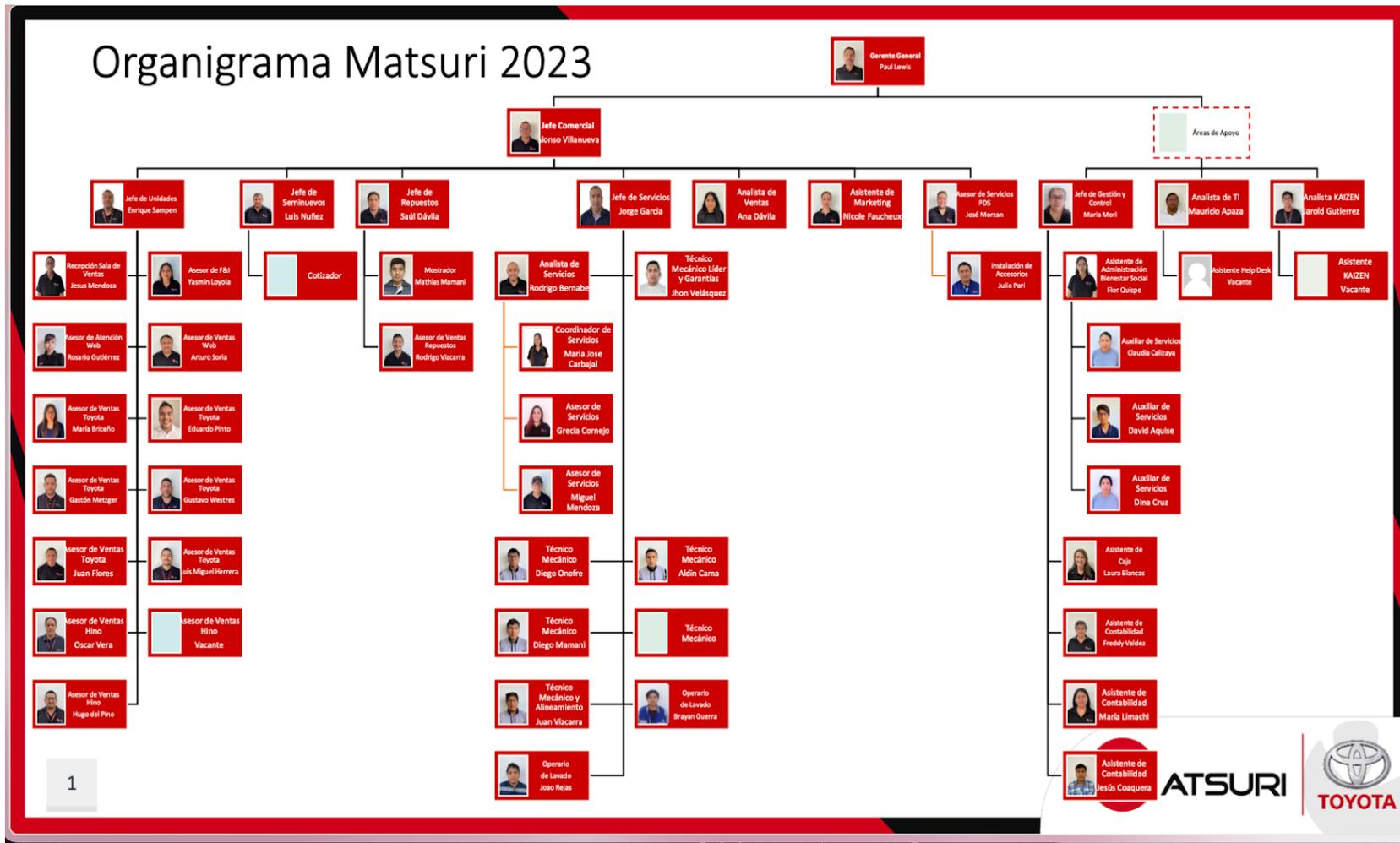


Nota: Imagen obtenida de la página web de la empresa

El organigrama de la empresa Matsuri Representaciones SAC, se muestra de tipo mixto, ya que, se encuentra encabezado por el gerente general y luego se realizan dos cortes desplegados de arriba abajo donde se explican los puestos en cada área, en el primer corte se visualiza que se encuentra liderado por el Jefe Comercial, quien cuenta bajo su cargo con diferentes unidades de negocio, mientras que en un segundo plano, podemos visualizar que se cuenta con un recuadro en blanco denominado Áreas de Apoyo sin ningún trabajador que encabece dicha unidad, y de donde se deslindan las funciones que cumple el personal de la parte administrativa de la empresa.

FIGURA 3:

Organigrama de Matsuri Representaciones SAC



Nota: Obtenido de la página web de la empresa

3.4. Productos y Servicios

Como empresa concesionaria de Toyota e Hino en la ciudad de Tacna, Matsuri Representaciones S.A.C. oferta entre sus diferentes productos partiendo desde vehículos hasta repuestos y accesorios.

Podemos comentar que, la venta de vehículos nuevos es su producto principal, partiendo con diferentes categorías como autos comerciales, familiares, sedanes hashtag, camionetas y minivanos, con diferentes capacidades de motor y donde priman modelos como:

- Corolla
- Yaris
- Etios
- Rav4
- Hilux
- 4Runner

Otra parte de los productos que oferta la empresa, también existen autos seminuevos certificados como vehículos con la garantía Toyota, y una antigüedad máxima de 6 años o 100,000 km de recorrido donde, gracias a un riguroso proceso de inspección vehicular se logra ofertar un modelo Toyota seminuevo con la calidad y confianza que entrega la empresa.

Además, se ofrecen accesorios originales de la marca para autos y camionetas, en base a categorías como diseño, utilitario, de alto rendimiento y tecnología, donde los más solicitados son los accesorios cromados para neblineros, espejos y manijas.

Como parte de servicios, la empresa ofrece en primer lugar, el mantenimiento regular o mantenimiento express de vehículos, comercializando repuestos originales para

mantener los altos niveles de seguridad, comodidad y rendimiento de los vehículos; además de, servicios de lubricación para mantener y asegurar el desempeño del motor y reducir la fricción de las superficies; otro servicio que se oferta es el servicio a domicilio, considerando que para todos los anteriormente mencionados, se debe reservar una cita previa para una atención eficiente.

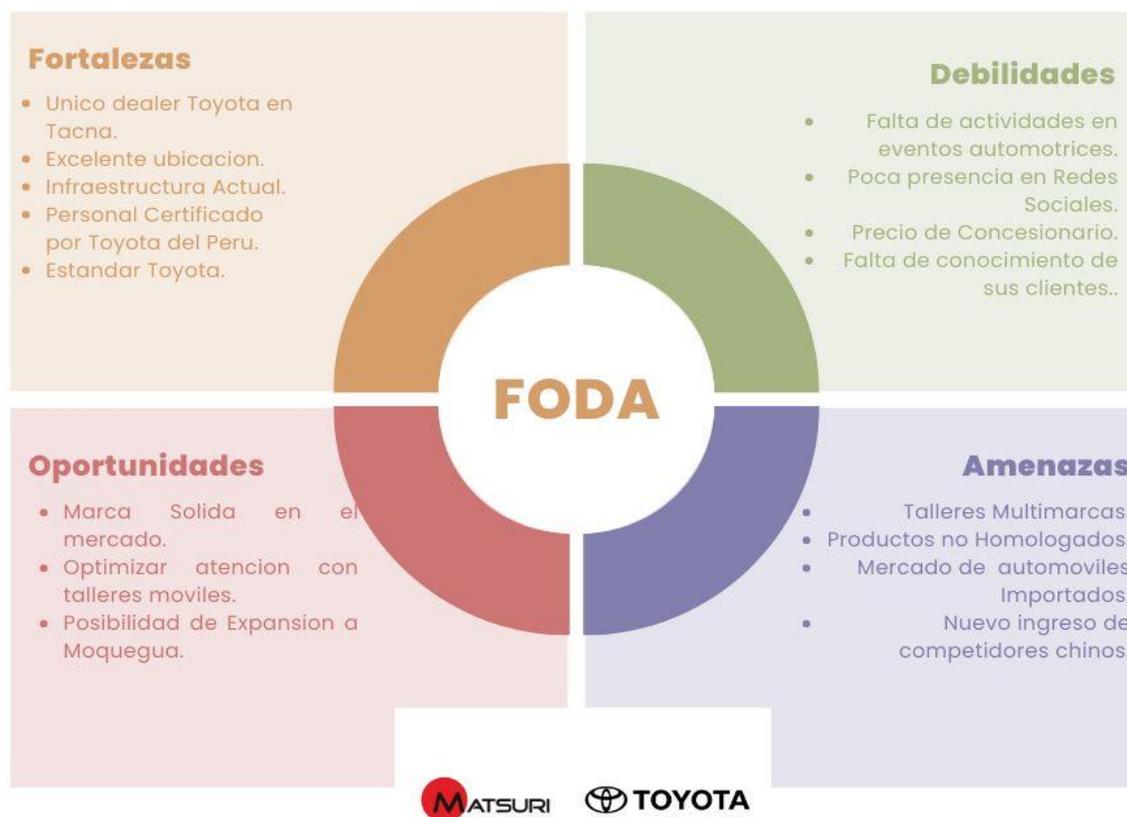
Otros servicios que ofrece Matsuri Representaciones S.A.C. son, quick paint consistiendo en la reparación de daños de grado leve en la carrocería del vehículo; así mismo, se ofrece la carrocería y pintura completa de vehículos. (MRS, 2023)

3.5. Diagnóstico Organizacional

De acuerdo a la información obtenida del organigrama institucional y por parte de la empresa, se muestra que, la situación que afronta la empresa Matsuri Representaciones S.A.C es la falta de gestión del talento que labora en las diferentes unidades de negocio, viéndose así, como desorden en el control y seguimiento de las funciones que corresponden a cada área realizar, mostrando una carencia en la atención de necesidades de su personal, ya que, no se conoce los objetivos personales de cada trabajador a fin que la empresa ayude al desarrollo y cumplimiento de los mismos, la organización no debería prescindir de este departamento, ya que, al adaptar un departamento encargado de acompañar y velar por el bienestar del trabajador, muestra la importancia de la relación empresa-colaborador partiendo así una cultura organizacional y una estrategia de negocios en conjunto, fidelizando no solo al cliente externo, sino también buscando fidelizar al cliente interno.

FIGURA 4:

FODA de Matsuri Representaciones SAC



Nota: Elaboración propia

De acuerdo al FODA realizado de la empresa Matsuri Representaciones SAC, se muestra como una empresa moderna, de mucho potencial para liderar el mercado automotriz de la ciudad de Tacna al ser el único concesionario de la marca; por años, Toyota ha sido una marca con presencia en las diferentes regiones del país, ello siendo importante dentro del crecimiento de la marca en el sur, considerando que ello implica una gestión de personal correcta ya que, al ir creciendo la marca y sus concesionarios afronta nuevos retos externos y, para ello se debe contar con una eficiente gestión de personas que lideren y trabajen por la organización en bien de la atención que se brinda al consumidor

y usuario que adquieran un producto de la gama automotriz , se considera que, pese al crecimiento de competidores en el sector al que pertenece Matsuri, la marca es reconocida por los años que lleva en el mercado y la calidad en cada uno de sus a vehículos,

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1. Marco Metodológico

4.1.1. Enfoque de la Investigación

El enfoque de la investigación se orienta al tipo cuantitativo, la obtención de los resultados nos va a permitir analizar y mejorar el proceso de gestión del capital humano de la empresa Matsuri Representaciones SAC, ya que, podremos determinar los rasgos o características que definan a la empresa, así como la recolección de datos informativos para poder describir situaciones del contexto organizacional. **(Fernández, 2010)**

4.1.2. Tipo de Investigación

La investigación es de tipo aplicada, de diseño no experimental debido a que las variables a analizar no se verán alteradas y/o no se verán manipuladas; de nivel o alcance descriptivo ya que se describirá como es la actual gestión del capital humano en la empresa Matsuri Representaciones SAC; de corte transversal, debido que se realizará la medición en un periodo de tiempo **(Hernández Sampieri, 2004)**

4.1.3. Población

El presente trabajo se realizó a todos los colaboradores de Matsuri Representaciones SAC, de las distintas áreas, Ventas, Post Venta y Administración. Los cuales constan de un total de 47 trabajadores, detallados a continuación:

Tabla 2:

Colaboradores de Matsuri Representaciones

MATSURI COLABORADORES	
AREA	TOTAL
GERENCIA	3
ADMINISTRACION	12
VENTAS	15
POS VENTA	17
TOTAL	47

Nota: Elaboración propia

4.1.3.1. Criterios de Inclusión

- Personal trabajador de Matsuri Representaciones que tenga más de 2 meses laborando continuamente en la empresa, se considera cualquier tipo de contrato.
- Personal trabajador de Matsuri Representaciones que acepte voluntariamente participar de la investigación.

4.1.3.2. Criterios de Exclusión

- Personal trabajador de Matsuri Representaciones que tenga menos de 2 meses laborando continuamente en la empresa.
- Personal trabajador de Matsuri Representaciones que no acepte la encuesta realizada.
- Personal que se encuentre en periodo vacacional y/o descanso médico.

4.1.4. Muestra

Se considerará como muestra la totalidad de colaboradores de Matsuri Representaciones (100%), ya que al ser un universo pequeño es factible su medición y análisis. No se ha excluido ningún trabajador ya que, han aceptado de manera voluntaria

la participación en el presente trabajo de investigación y no hubo personal en periodo vacacional ni con descanso médico.

4.1.5. Unidad de Análisis

Personal que labore en las distintas áreas de Matsuri Representaciones SAC, con contrato vigente hasta enero del 2024.

4.1.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La primera técnica utilizada para la medición de la gestión del talento humano fue la observación; la descripción de lo observado se muestra en el diagnóstico; así también se hizo uso de una lista de verificación, la misma que se encuentra en el anexo 02 y finalmente para describir con mayor detalle la gestión del talento humano, se hizo uso de una encuesta y como instrumento de medición, el cuestionario; el mismo que se encuentra en el anexo 03 del presente trabajo de investigación y fue aplicado en el periodo comprendido entre 15 de enero al 17 de enero del 2024, siendo previamente validada por juicio experto, mismos formatos que se encuentran como parte de los anexos 04, 05 y 06.

El cuestionario consta de 21 preguntas cuyas respuestas presentan categorías:

Totalmente en desacuerdo=1; en desacuerdo=2; ni de acuerdo/ ni en desacuerdo=3; de acuerdo= 4; totalmente de acuerdo=5.

El indicador se construye sumando las notas más altas de 4 y 5 como el porcentaje de Favorabilidad, la nota neutra de 3 como un nivel neutro, mientras que las notas más bajas de 1 y 2 como un porcentaje de no favorabilidad.

4.1.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Para esta investigación se procedió en primer lugar a solicitar el permiso a la empresa Matsuri Representaciones SAC mediante una solicitud simple dirigida al

gerente, para la aplicación de los cuestionarios se consideró el uso de formularios de Google; el cuestionario fue enviado a través de un link a cada colaborador considerando la base de datos remitida por la empresa.

Los datos provenientes de las encuestas serán registrados en Microsoft Excel versión 2020 para el conteo correspondiente; así mismo se hará uso de esta herramienta para la presentación de figuras y tablas mostradas en el diagnóstico.

4.2. Diagnóstico

4.2.1. Caracterización de la muestra

La característica de la muestra nos indica el género de todos los colaboradores de Matsuri Representaciones.

Tabla 3:

Colaboradores según su género



Nota: Elaboración propia

Como se puede verificar en la tabla en Matsuri Representaciones, tenemos a 28 colaboradores del sexo masculino y 19 personas del sexo femenino.

4.2.2. Resultados de la observación

Para el inicio de nuestra observación in situ, se procedió a llegar a las instalaciones de Matsuri Representaciones ubicadas en Av. Jorge Basadre Oeste 240 ubicado 1 cuadra más abajo de la oficina de Migraciones en la ciudad de Tacna, Perú.

Como parte del proceso de atención correcto nos apersonamos al personal de recepción, solicitando tener una reunión con el Sr. Paul Lewis, Gerente General de Matsuri Representaciones SAC. Previamente se envió una carta solicitando se nos permita poder realizar una observación en todas las instalaciones de Matsuri y claro con todos los colaboradores de la Entidad en mención.

El Gerente nos presentó al jefe comercial, el Sr. Alonso Villanueva y a los jefes de las unidades de Negocio, al Sr Enrique Sampen, jefe de la unidad de ventas, al Sr Luis Núñez, jefe de la unidad de Seminuevos, al Sr. Jorge García, jefe de la unidad de Servicios, al Sr. Saul Dávila, jefe de la unidad de repuestos y a la Srta. María Mori, jefe la unidad de Gestión y control.

Nuestra primera unidad de análisis y observación fue el área administrativa, la cual está dirigida por la Srta. Mori, esta área se encuentra ubicada en la segunda planta de Matsuri, donde se encuentra el personal administrativo en su totalidad, contando con el área de contabilidad, marketing, Kaiser y sobre todo, logramos apreciar que, esta persona se encarga de la gestión de capital humano en la empresa, sin embargo visualizamos que no existe como tal un encargado del área que pueda cumplir este rol correctamente. También pudimos visualizar que, existe un ambiente autoritario por parte del jefe encargado de esta área. Ya que al momento de hacer la observación se validó que algunos colaboradores del área administrativa se sentían intimidados por la presencia de la encargada de área.

Continuamos con el área de ventas, liderada por Enrique Sampen, la cual cuenta con 6 asesores de venta, un asesor web, un asesor de créditos, una administradora de ventas y una recepcionista, esta área es una de las principales según nos indica el Gerente General, ya que es la que genera el volumen de operación en Matsuri.

Siguiendo con el tema comercial, pasamos al área de Seminuevos, con el Sr. Luis Núñez, en la cual tienen a su cargo el servicio de KINTO, un servicio de renting vehicular propio de Toyota, en esta área se cuenta con un tasador vendedor, en la investigación se descubrió que se cambiaron por tres personas en el cargo de tasadores en 2 años de operación.

Con respecto a las áreas mayormente operativas en Matsuri Representaciones SAC, seguimos con el área de Servicio , conversando con el jefe, el Sr. Jorge García, esta área es primordial en el servicio de Posventa, teniendo tres colaboradores en la zona administrativa, cinco mecánicos y dos lavadores de vehículos, se pudo visualizar que existe una rotación en el área mecánica, según indica el factor determinante es el salarial, ya que en otras empresas del rubro automotriz, el sueldo mínimo para los técnicos mecánicos es mayor al cual ofrece Matsuri Representaciones SAC, además que, las condiciones de trabajo no son del todo seguras, se logra apreciar que el uso de indumentaria para realizar las labores mecánicas del día a día no es del todo correcta ni segura para las personas encargadas.

Llegando a la última unidad de negocio, el área de repuestos, con el Sr. Saul Dávila, esta área cuenta con un asistente de almacén y un asesor corporativo de campo, según el jefe en mención nos comenta que entre el año 2021 y 2023 el área creció en 150%. Además, se puede observar que es una de las áreas con un nivel de rotación mínimo,

hasta el momento de la encuesta el Sr. Dávila tiene 7 años de labores en Matsuri Representaciones SAC y sus colaboradores un tiempo mayor a los 2 años y medio.

Como parte final de la observación realizada, visualizamos que existe una rama denominada área de accesorios, la cual forma parte del área de repuestos, sin embargo, esta no se encuentra dentro del esquema del área de repuestos. Además, se pudo visualizar que no se usa de forma correcta los EPP asignados ya que es un área que se debe tener mucho cuidado y precaución ante algún accidente laboral.

4.2.3. Resultados de la lista de verificación

Se procedió con la elaboración de la lista de verificación teniendo en cuenta una escala de Likert detallada a continuación.

Tabla 4:

Escala de medición

ESCALA DE MEDICION				
Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Nota: Elaboración propia

Se tomo en cuenta para el desarrollo de la presente lista de verificación, los factores importantes para el correcto desarrollo de un área de capital humano en Matsuri Representaciones SAC.

Para esto se desarrolló la ficha con la justificación por cada pregunta desarrollada.

Indicador 1: ¿Se identifican las necesidades de capacitación de los empleados?

Se observo que Matsuri Representaciones tiene identificado las necesidades de capacitación que sus colaboradores, sin embargo, no observamos ningún plan de capacitación en lo que va del año, al poder indagar mucho más a fondo, nos dimos con

la sorpresa que en el año 2023 se realizó una sola capacitación a únicamente un área de Matsuri. Por eso optamos por poner el slot 4 que es casi siempre.

Indicador 2: ¿Se ofrece programas de capacitación y desarrollo profesional a sus empleados?

Como se indicó líneas arriba, sabemos que Matsuri sabe las necesidades de capacitación de sus colaboradores, pero teniendo eso en consideración no existen cursos principales para poder capacitar a sus colaboradores, ni tampoco un plan de capacitación para nuevo personal. Esto es un factor determinante para que Matsuri pueda tener colaboradores capacitados totalmente para poder resolver los requerimientos diarios que exige la operación automotriz.

Indicador 3: ¿Se lleva a cabo algún tipo de evaluación de desempeño para medir el impacto de la capacitación?

Se marco en el slot 2 (CASI NUNCA) ya que se presencié que no existe ningún KPI para poder realizar la medición correcta del impacto que tiene las capacitaciones en los colaboradores de Matsuri.

Indicador 4: ¿Se lleva a cabo algún tipo de seguimiento del clima laboral y la satisfacción de los empleados?

Al igual, que la pregunta anterior, se marcó en el slot 2 (CASI NUNCA) es importante que Matsuri Representaciones lleve a cabo un plan de seguimiento total a sus colaboradores, tanto en el aspecto social como comercial. Matsuri, no tiene ningún KPI de control a sus colaboradores.

Indicador 5: ¿Se toman acciones para promover un ambiente de trabajo inclusivo y diverso?

Matsuri Representaciones no toma acción sobre promover un ambiente inclusivo y diverso, esto fue validado ya que no existe ninguna campaña de sensibilización sobre inclusión social en el mismo.

Indicador 6: ¿Se lleva a cabo algún tipo de planificación de sucesión para asegurar la continuidad del talento en la empresa?

No existe en Matsuri Representaciones un plan de acción o sucesión en cual ellos puedan retener a su personal, al realizar la observación nos dimos cuenta de que la mayoría de los colaboradores opta por capacitarse de forma externa y como consecuencia por rescindir su contrato con Matsuri.

Indicador 7: ¿Se mide el progreso en términos de diversidad e inclusión en la empresa?

Matsuri carece de KPI's de control a sus colaboradores en todos sus niveles, solo realizan inspecciones visuales y un reporte para el área de gestión y control.

Indicador 8: ¿Se realizan evaluaciones de riesgos laborales y se toman medidas preventivas?

Las evaluaciones de riesgos laborales identifican los peligros y riesgos potenciales en el lugar de trabajo, en Matsuri no existe un plan de control y evaluación correctamente diseñado por un experto es seguridad y salud en el trabajo.

Indicador 9: ¿Se manejan las situaciones de emergencia y los accidentes laborales?

Las empresas deben tener un plan de emergencia detallado que incluya procedimientos claros y roles designados para responder a diferentes tipos de emergencias, como incendios, evacuaciones, accidentes químicos, etc. Pudimos validar

que los colaboradores carecen de una correcta capacitación ante alguna emergencia y/o accidente laboral, se utilizan planes empíricos para poder resolver estas mencionadas situaciones.

Indicador 10: ¿Se fomenta el aprendizaje continuo y la colaboración entre los empleados?

La colaboración entre empleados de diferentes áreas y niveles jerárquicos fomenta la generación de nuevas ideas y soluciones innovadoras para los desafíos empresariales.

Sin embargo, en la observación que se realizó pudimos verificar que en Matsuri no existe una relación amena entre las distintas áreas, en resumen, se validado que cada área vela únicamente por los intereses de esta.

Indicador 11: ¿Se realizan actividades o programas específicos para promover la generación de ideas y soluciones creativas?

Al momento de realizar la observación, nos percatamos que realizan comités comerciales todos los martes para ver el avance comercial y si existen algunas nuevas ideas por explotar en este mercado automotriz, sin embargo, a estas reuniones solo asisten los cuatro jefes de las unidades de negocio, el jefe comercial y el gerente general.

Indicador 12: ¿Se utilizan herramientas o plataformas tecnológicas para optimizar los procesos de gestión de personal?

Es ya sabido que muchas empresas utilizan herramientas y plataformas tecnológicas para optimizar los procesos de gestión de personal. En Matsuri, siguen utilizando instrumentos empíricos para poder realizar la gestión del personal, según nos comentaron tienen en propuesta migrar al sistema SAP, para una integración completo de todas las áreas. Al momento todavía no fue implementado.

Indicador 13: ¿Se identifican y cultivan los futuros líderes dentro de la empresa?

La empresa puede implementar programas de evaluación y desarrollo para identificar a los empleados con potencial de liderazgo desde etapas tempranas de sus carreras. Matsuri el año pasado realizo solo una capacitación a 14 colaboradores líder de las distintas áreas, esta capacitación tuvo una duración de 24 horas. No realizo ninguna otra en el año.

Indicador 14: ¿Se proporciona retroalimentación regular y constructiva a los empleados sobre su desempeño?

La retroalimentación proporciona a los empleados información clara sobre su desempeño, destacando áreas de fortaleza y áreas que requieren mejora. Esto les permite ajustar su enfoque y mejorar continuamente su rendimiento laboral.

Se pudo validar que la información solo se va reduciendo cada vez que pasa por el nivel jerárquico de Matsuri, al final llega una información escasa a la zona operativa-comercial. Por lo cual no existe una retroalimentación óptimo por parte de los jefes a sus colaboradores.

Indicador 15: ¿Se realizan encuestas de clima laboral u otros mecanismos para evaluar la cultura organizacional y tomar medidas correctivas si es necesario?

Las encuestas de clima laboral ayudan a identificar áreas en las que la cultura organizacional puede estar fallando o necesite mejorar. En Matsuri se realiza una encuesta de satisfacción anual, pudimos revisar esta información y se pudo validar que la encuesta es muy superficial y limitada, por lo cual no se pueden tomar o analizar datos correctamente.

Indicador 16: ¿Se promueve la participación de los empleados en actividades de responsabilidad social corporativa?

La participación de los empleados en actividades de RSC puede tener un impacto significativo. Visualizamos que Matsuri Representaciones no tienen muchas actividades de RSC, por lo cual la mayoría de los colaboradores desconoce que actividades externas son realizadas.

Indicador 17: ¿Se llevan a cabo programas de sensibilización y capacitación para facilitar el cambio cultural?

Los programas de sensibilización y capacitación son herramientas clave para facilitar el cambio cultural dentro de una organización. No existen como tales programas de capacitación y/o sensibilización de temas culturales, como es sabido al ser una empresa de principios y fundamentos japoneses, estos siempre están resaltados en todo el concesionario y son recalcados por el área de Kaizen de Matsuri.

Indicador 18: ¿Se establecen los objetivos y metas individuales de los empleados?

Establecer objetivos y metas individuales para los empleados es una práctica común en muchas empresas. Se pudo validar en la observación realizada a Matsuri Representaciones, que todos los colaboradores del área comercial tienen sus objetivos y metas individuales, sin embargo, se observó que la mayoría de los colaboradores indica que las metas son cambiadas sin ningún aviso previo, generándoles incertidumbre sobre cuál es la meta real en ese mes.

Indicador 19: ¿Se realizan reuniones regulares o sesiones de retroalimentación para mejorar la comunicación interna?

Establecer objetivos y metas individuales para los empleados es una práctica común en muchas empresas. En las distintas áreas validamos que existen micro reuniones al iniciar la semana, pudimos asistir a una de las reuniones efectuadas por un área de Matsuri, y validamos que los temas son tratados superficialmente sin tener algún impacto en los colaboradores.

Indicador 20: ¿Se ofrecen recursos o servicios de apoyo para ayudar a los empleados a manejar el estrés y mantener un equilibrio entre el trabajo y la vida personal?

Cada vez más empresas reconocen la importancia de apoyar el bienestar emocional y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal de sus empleados. No se visualizó que en Matsuri Representaciones brinden a sus colaboradores recursos o servicios para el manejo de estrés y el equilibrio laboral.

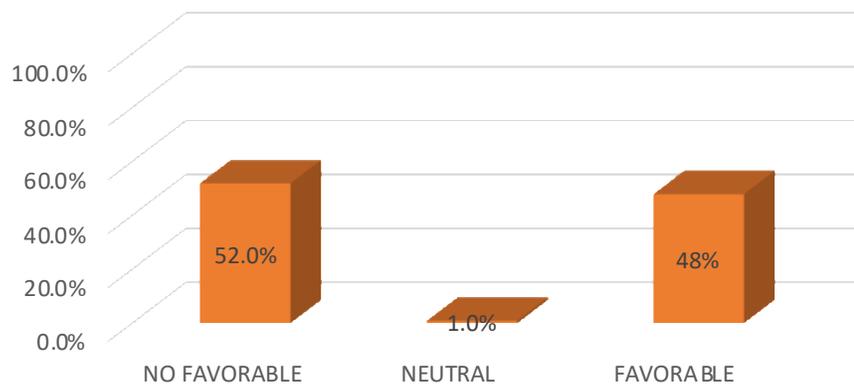
4.2.4. Resultados de la encuesta

Se procedió a un análisis de las respuestas brindadas por los colaboradores de Matsuri Representaciones, obteniendo los resultados mostrados a continuación, a través de tablas.

Pregunta N°01: Conozco los valores que rigen a la organización.

Tabla 5:

Conozco los valores que rigen a la organización.

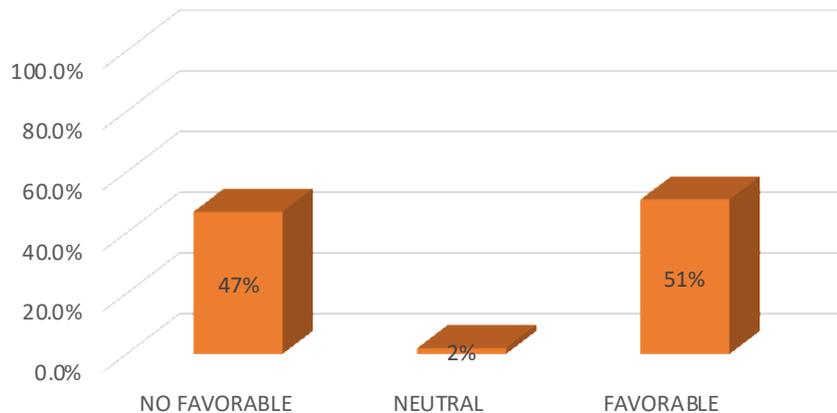


La interpretación de estos valores indica que la mayoría de las personas tienen una opinión favorable sobre los valores que rigen a la organización. Específicamente, el 51% de las personas tienen una opinión favorable, mientras que solo el 2% son neutrales y el 47% tienen una opinión no favorable. Esto sugiere que la organización está en una posición no tan positiva en términos de sus valores y principios, con una minoría amplia que puede tener algunas preocupaciones o reservas.

Pregunta N°02: Me han explicado con claridad las funciones de mi puesto.

Tabla 6.:

Me han explicado con claridad las funciones de mi puesto.

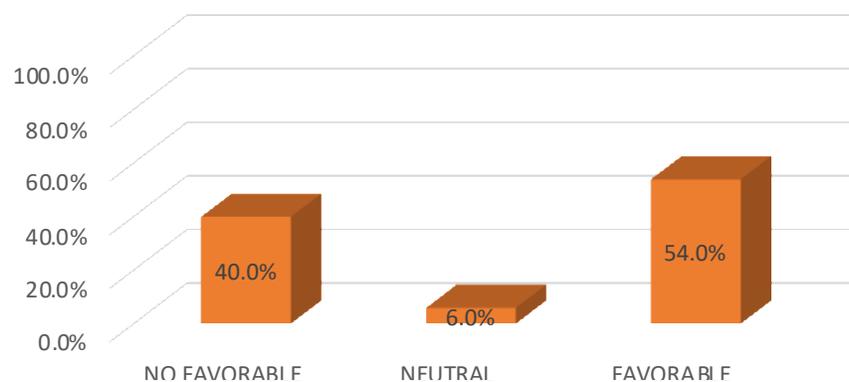


Los resultados indican que la mayoría de las personas (52%) no sienten que les hayan explicado claramente las funciones de su puesto. Solo el 1% está neutral al respecto, y el 48% considera que sí les han explicado con claridad las funciones de su puesto. Esta situación sugiere que hay una necesidad importante de mejorar la claridad en la comunicación sobre las funciones del puesto para la mayoría de las personas en la organización.

Pregunta N°03: Me han explicado las metas y objetivos del negocio.

Tabla 7:

Me han explicado la metas y objetivos del negocio

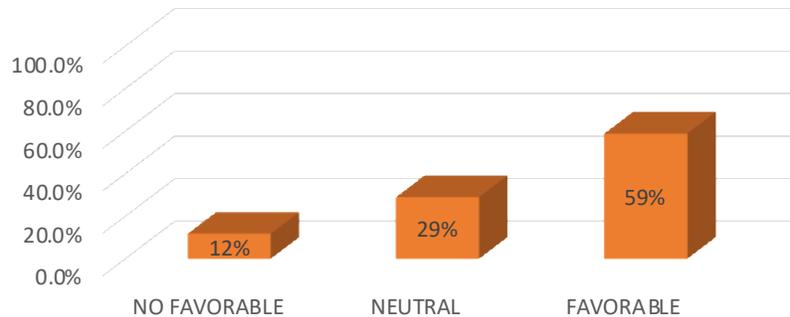


Los resultados muestran que la mayoría de las personas (54%) sienten que les han explicado las metas y objetivos del negocio de manera favorable. Sin embargo, un 40% de las personas no consideran que les hayan explicado estas metas y objetivos de manera satisfactoria. Un 6% tiene una postura neutral al respecto. Estos datos sugieren que, aunque hay una mayoría que está contenta con la comunicación sobre las metas y objetivos del negocio, aún existe una parte significativa de personas que necesitan una mejor explicación o claridad en este aspecto.

Pregunta N°04: Siento que puedo comunicarme libremente en cualquier circunstancia, inclusive al comunicar malas noticias.

Tabla 8:

Siento que puedo comunicarme libremente en cualquier circunstancia, inclusive al comunicar malas noticias

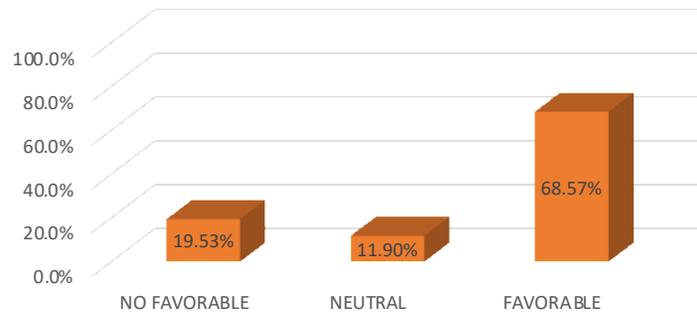


Los resultados indican que la mayoría de las personas (59%) sienten que pueden comunicarse libremente en cualquier circunstancia, incluso al comunicar malas noticias. Sin embargo, un 29% de las personas tienen una postura neutral, lo que sugiere que podrían tener algunas reservas o dudas sobre su capacidad para comunicarse libremente. Además, un 12% de las personas no se sienten favorables respecto a esta libertad de comunicación. En general, estos datos sugieren que hay espacio para mejorar la percepción de la comunicación abierta y honesta en la organización.

Pregunta N°05: El equilibrio entre la vida laboral y personal es el adecuado para mí.

Tabla 9:

El equilibrio entre la vida laboral y personal es el adecuado para mí.

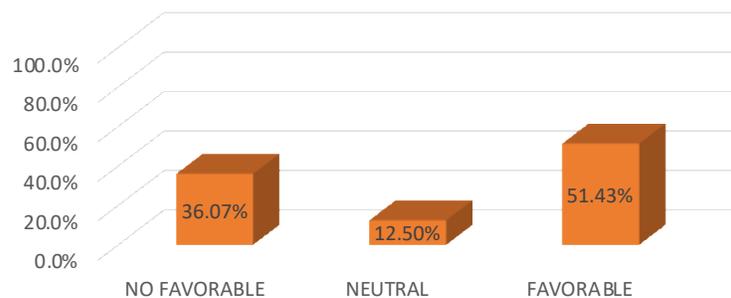


Los resultados reflejan que la gran mayoría de las personas (68.57%) consideran que el equilibrio entre su vida laboral y personal es adecuado para ellos. Sin embargo, un 19.53% no se siente favorable respecto a este equilibrio, mientras que un 11.90% muestra una postura neutral. Aunque la mayoría se siente satisfecha con el equilibrio actual, aún hay un porcentaje significativo que puede necesitar ajustes para mejorar su satisfacción en este aspecto.

Pregunta N°06: Siento que la compañía piensa sinceramente en el bienestar del colaborador para lograr satisfacción del cliente final.

Tabla 10:

Siento que la compañía piensa sinceramente en el bienestar del colaborador para lograr satisfacción del cliente final.

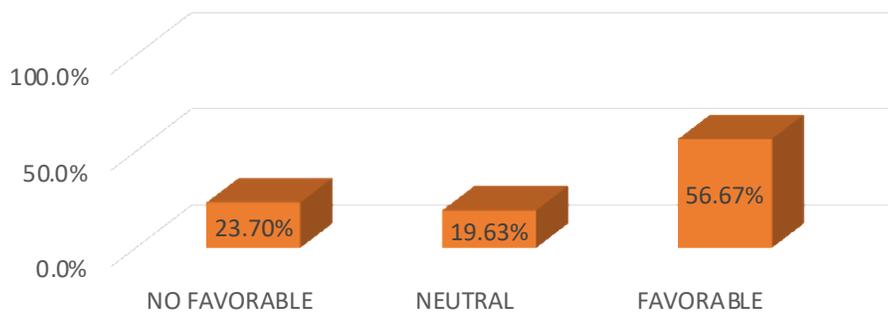


Los resultados muestran que la mayoría de las personas (51.43%) sienten que la compañía piensa sinceramente en el bienestar del colaborador para lograr la satisfacción del cliente final. Sin embargo, un 36.07% de las personas no se sienten favorables respecto a esta percepción, mientras que un 12.50% muestran una postura neutral al respecto. Esto sugiere que, aunque hay una parte considerable que percibe la preocupación genuina de la compañía por el bienestar de los colaboradores para satisfacer a los clientes, todavía hay un número significativo que podría no sentir lo mismo, lo que podría indicar áreas en las que se puede mejorar la percepción de la empresa sobre este aspecto.

Pregunta N°07: Considero que la empresa me ofrece oportunidades para desarrollarme y adquirir nuevas habilidades (asignación de nuevos proyectos, nuevas asignaciones, nuevas responsabilidades, participación en comités)

Tabla 11:

Considero que la empresa me ofrece oportunidades para desarrollarme y adquirir nuevas habilidades (asignación de nuevos proyectos, nuevas asignaciones, nuevas responsabilidades, participación en comités)



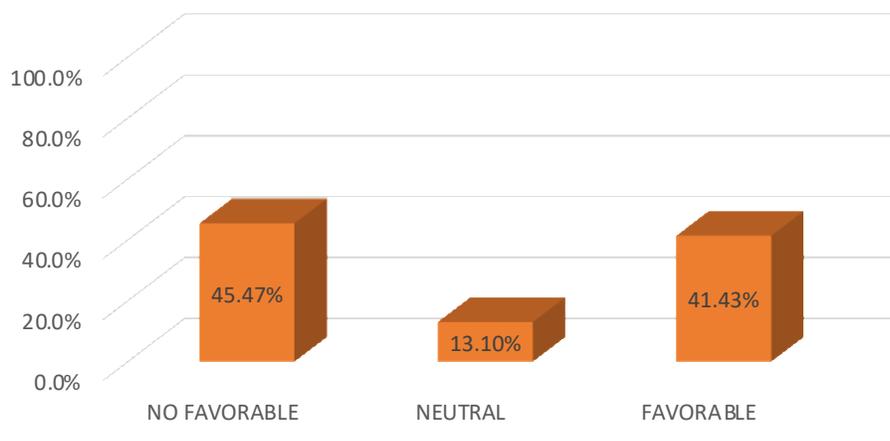
Este análisis sugiere que la mayoría de las personas encuestadas tienen una percepción favorable (56.67%) sobre las oportunidades de desarrollo y adquisición de habilidades que ofrece la empresa. Esto significa que la mayoría de los encuestados creen que la

empresa les brinda oportunidades significativas para crecer profesionalmente, ya sea a través de la asignación de nuevos proyectos, responsabilidades adicionales, participación en comités u otras formas de desarrollo. Sin embargo, también hay un porcentaje significativo de personas que se mantienen neutrales (19.63%) sobre este tema, lo que podría indicar que no están completamente seguras o no tienen una opinión clara al respecto. Por otro lado, un pequeño porcentaje (23.70%) tiene una visión desfavorable, lo que sugiere que algunas personas pueden sentir que las oportunidades de desarrollo en la empresa no son adecuadas o insatisfactorias para sus necesidades profesionales. En resumen, mientras que la mayoría de los encuestados perciben oportunidades de desarrollo positivas en la empresa, aún hay espacio para mejorar y abordar las preocupaciones de aquellos que no están completamente satisfechos.

Pregunta N°08: He recibido la capacitación y entrenamiento que mi puesto requiere.

Tabla 12::

He recibido la capacitación y entrenamiento que mi puesto requiere.



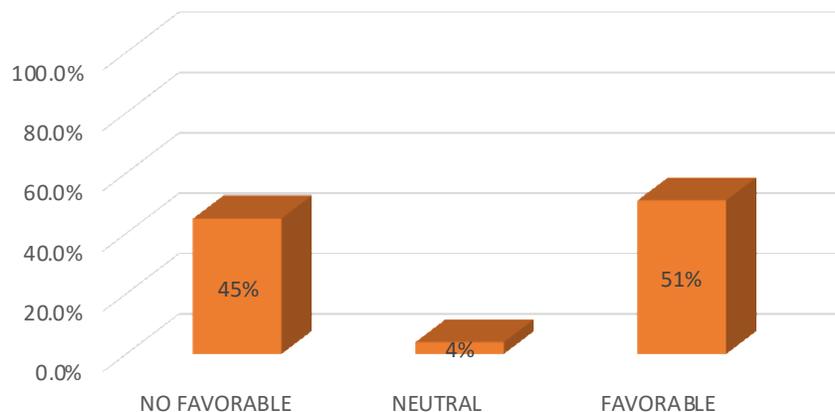
Este análisis muestra que aproximadamente el 41.43% de las personas encuestadas tienen una percepción favorable sobre la capacitación y el entrenamiento que han recibido para sus puestos. Esto indica que una parte significativa de los encuestados

considera que la empresa ha proporcionado la capacitación necesaria para desempeñar efectivamente sus funciones. Sin embargo, un 45.47% tiene una visión desfavorable al respecto, lo que sugiere que un número considerable de personas no están satisfechas con el nivel de capacitación que han recibido. Además, un 13.10% se mantiene neutral, lo que podría indicar que no tienen una opinión clara sobre este tema o que les falta información para evaluar adecuadamente la calidad de la capacitación proporcionada. En general, este resultado resalta la importancia de mejorar y ajustar los programas de capacitación para satisfacer las necesidades y expectativas de los empleados.

Pregunta N°09: Aquí brindan información y charlas de seguridad

Tabla 13:

Aquí brindan información y charlas de seguridad



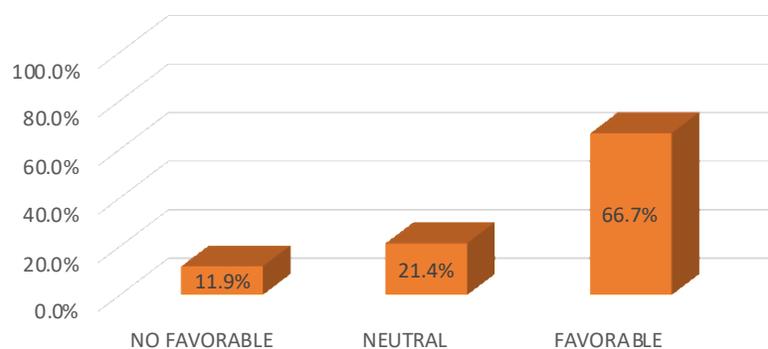
En cuanto a la información y charlas de seguridad en el lugar, parece que la mayoría de los encuestados perciben de manera favorable (51%) que en el lugar se proporciona información y charlas sobre seguridad. Esto sugiere que la mayoría está satisfecha con el nivel de atención y los recursos dedicados a la seguridad en el entorno laboral. Sin embargo, el 45% de respuestas desfavorables indican que una proporción considerable de los encuestados no están contentos con la cantidad o la calidad de la información y

charlas de seguridad proporcionadas. Solo el 4% de respuestas neutrales sugieren que una minoría no tiene una opinión clara al respecto. En general, parece haber una división en la percepción, con una mayoría favorable, pero con un segmento significativo que necesita más atención o mejoras en este aspecto.

Pregunta N°10: Ante alguna dificultad en el desempeño del equipo, mi jefe inmediato toma medidas Kaizen (acciones de mejora).

Tabla 14:

Ante alguna dificultad en el desempeño del equipo, mi jefe inmediato toma medidas Kaizen (acciones de mejora).

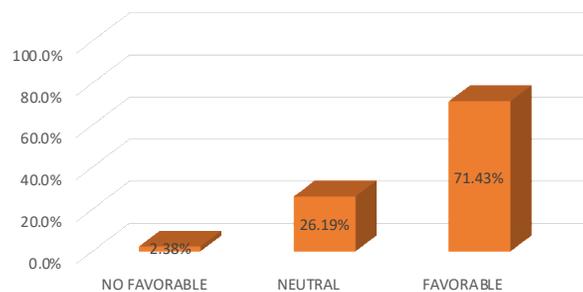


Como podemos analizar en la tabla y el grafico, el 66.7% piensa realmente que ante algún imprevisto su jefe inmediato genera una acción de mejora sobre el mismo, al igual este indicador nos da a reflejar que el equipo siente que su jefe directo no le da una solución o mejora ante alguna dificultad.

Pregunta N°11: Mi jefe se preocupa por mí, no solo como colaborador, sino también como persona.

Tabla 15:

Mi jefe se preocupa por mí, no solo como colaborador, sino también como persona.

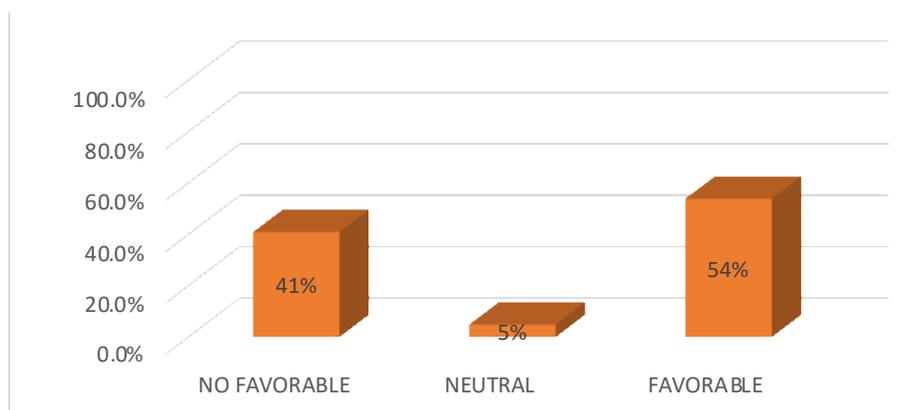


Como podemos analizar en la tabla y el gráfico, solo el 71.4% siente que su jefe directo tiene intereses no solo laborales, sino también sobre el estado actual de la persona en su vida privada. Y un 26.2% indica que no siente totalmente la preocupación de su jefe.

Pregunta N°12: Aquí se valoran las ideas y aportes de las personas para el logro de objetivos.

Tabla 16:

Aquí se valoran las ideas y aportes de las personas para el logro de objetivos.



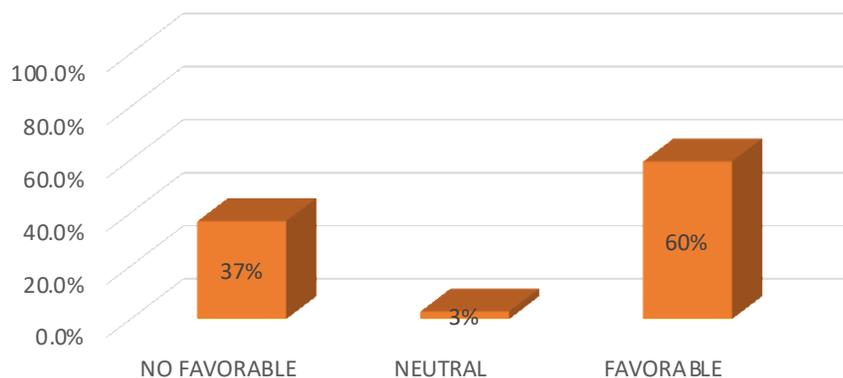
La mayoría de los encuestados (54%) perciben favorablemente que en el lugar se valoran las ideas y contribuciones de las personas para lograr los objetivos. Esto sugiere un

ambiente donde se fomenta la participación y se reconoce el aporte de cada individuo para el éxito colectivo. Sin embargo, el 41% de respuestas desfavorables indican que un segmento considerable de los encuestados siente que sus ideas y contribuciones no son suficientemente valoradas o tenidas en cuenta en el entorno laboral. El 5% de respuestas neutrales sugieren que hay una minoría que no tiene una opinión clara sobre este aspecto. En general, mientras que la mayoría percibe un ambiente donde se valora la contribución de todos, aún hay un grupo significativo que podría necesitar más reconocimiento o participación en este sentido.

Pregunta N°13: El concesionario reconoce y promueve a los colaboradores basados en su desempeño.

Tabla 17

:El concesionario reconoce y promueve a los colaboradores basados en su desempeño.



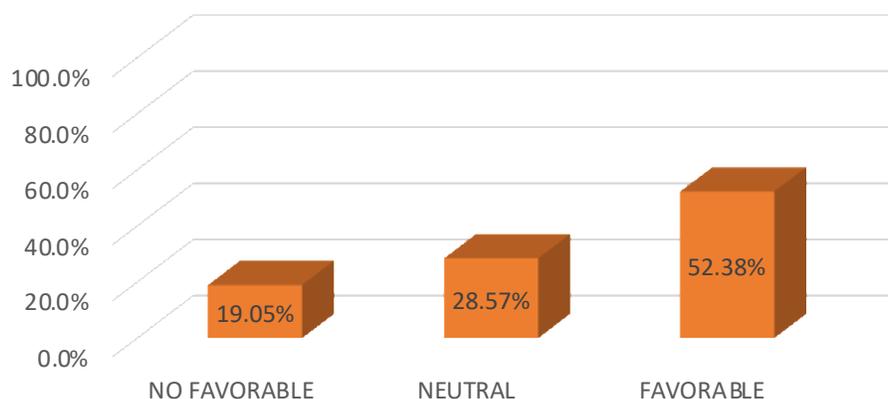
La mayoría de los encuestados (60%) perciben favorablemente que el concesionario reconoce y promueve a los colaboradores en función de su desempeño. Esto sugiere que hay un sistema de reconocimiento y promoción basado en el mérito y el rendimiento en el lugar de trabajo. Sin embargo, el 37% de respuestas desfavorables indican que un

segmento considerable de los encuestados no está satisfecho con el nivel de reconocimiento y promoción basado en el desempeño en el concesionario. El 3% de respuestas neutrales sugieren que hay una minoría que no tiene una opinión clara sobre este aspecto. En general, aunque la mayoría percibe un sistema de reconocimiento y promoción basado en el desempeño, hay una proporción significativa que podría necesitar más atención o mejoras en este aspecto.

Pregunta N°14: Si hago un buen trabajo, sé que seré reconocido por ello.

Tabla 18:

Si hago un buen trabajo, sé que seré reconocido por ello.

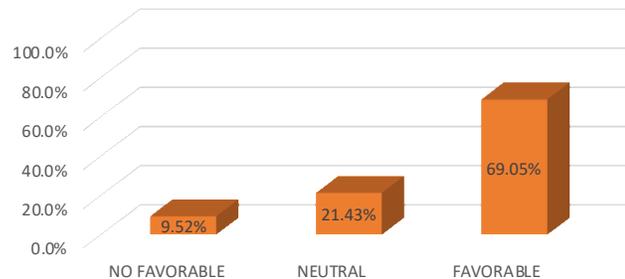


Como podemos analizar en la tabla y el gráfico, vemos que el 19% de los colaboradores de Matsuri Representaciones indican que si ellos realizan un trabajo óptimo, no tendrán un reconocimiento como tal por parte de la empresa, también visualizamos que solo el 52.4% cree que si serán reconocidos.

Pregunta N°15: Existe una buena relación entre mi área y otras áreas del concesionario.

Tabla 19:

Existe una buena relación entre mi área y otras áreas del concesionario

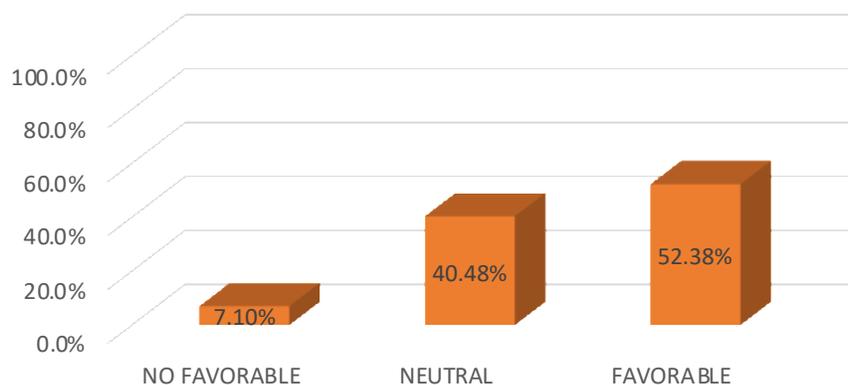


Como podemos analizar en la tabla y el grafico, el 21.4% de los colaboradores de Matsuri Representaciones creen que no hay ni una relación buena ni una relación mala, teniendo en consideración que el 69% cree que su área tiene una relación amena con las distintas áreas de la empresa.

Pregunta N°16: Las comunicaciones y coordinaciones entre las diferentes áreas son fluidas y facilitan el trabajo

Tabla 20:

Las comunicaciones y coordinaciones entre las diferentes áreas son fluidas y facilitan el trabajo

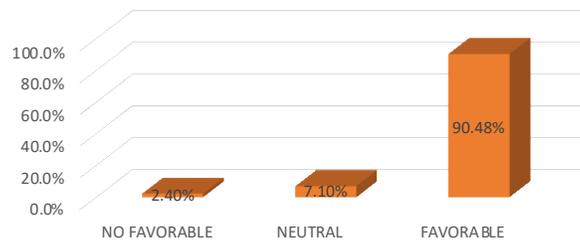


Como podemos analizar en la tabla y el grafico, el 40.5% cree que las comunicaciones entre áreas para realizar coordinaciones laborales no son ni buenas ni malas, y el 52.4 cree realmente que la comunicación para coordinaciones interáreas es óptima.

Pregunta N°17: En caso sea víctima de un intento de acoso sexual, sé que contaré con el apoyo de mis superiores al reportar el caso.

Tabla 21:

En caso sea víctima de un intento de acoso sexual, sé que contaré con el apoyo de mis superiores al reportar el caso.

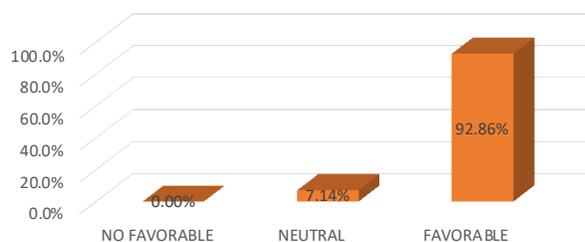


Como podemos analizar en la tabla y el grafico, el 90.5 % cree que su jefe directo apoyará en caso sea víctima de acoso sexual, sin embargo, existe un 2.4% que cree que no tendrá el respaldo de su jefe.

Pregunta N°18: Muchos tipos de personas (diferentes orígenes, edades, raza, opiniones, sexo u orientación sexual) pueden trabajar bien en esta empresa.

Tabla 22:

Muchos tipos de personas (diferentes orígenes, edades, raza, opiniones, sexo u orientación sexual) pueden trabajar bien en esta empresa.

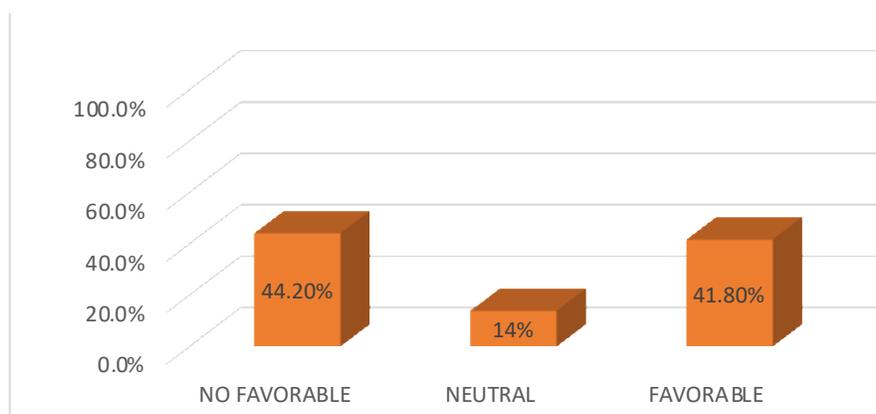


Como podemos analizar en la tabla y el grafico, 92.9% piensa que Matsuri Representaciones es un lugar donde cualquier persona puede trabajar sin ningún tipo de racismo o vulneración de su identidad.

Pregunta N°19: Estoy motivado a realizar mis tareas diarias y los encuentros interesantes.

Tabla 23:

Estoy motivado a realizar mis tareas diarias y los encuentros interesantes.

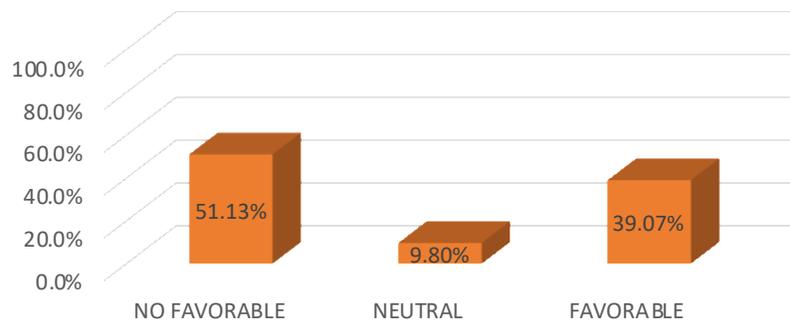


Se da a entender que aproximadamente el 41.80% de las personas encuestadas están motivadas para realizar sus tareas diarias y las encuentran interesantes. Esto indica que una parte significativa de los encuestados disfruta de sus responsabilidades diarias y encuentra valor en lo que hacen. Sin embargo, el 44.20% de respuestas desfavorables sugieren que hay un segmento considerable que no se siente motivado para realizar sus tareas diarias o no las encuentra interesantes. El 14% de respuestas neutrales sugieren que hay una minoría que no tiene una opinión clara al respecto. En resumen, aunque hay una proporción considerable de personas motivadas y encontrando sus tareas interesantes, también hay una parte significativa que podría necesitar más apoyo o cambios para aumentar su motivación y satisfacción en el trabajo.

Pregunta N°20: Tomando todo en consideración, ¿qué tan de acuerdo estás con que tu concesionario es un buen lugar para trabajar?

Tabla 24:

Tomando todo en consideración, ¿qué tan de acuerdo estás con que tu concesionario es un buen lugar para trabajar?

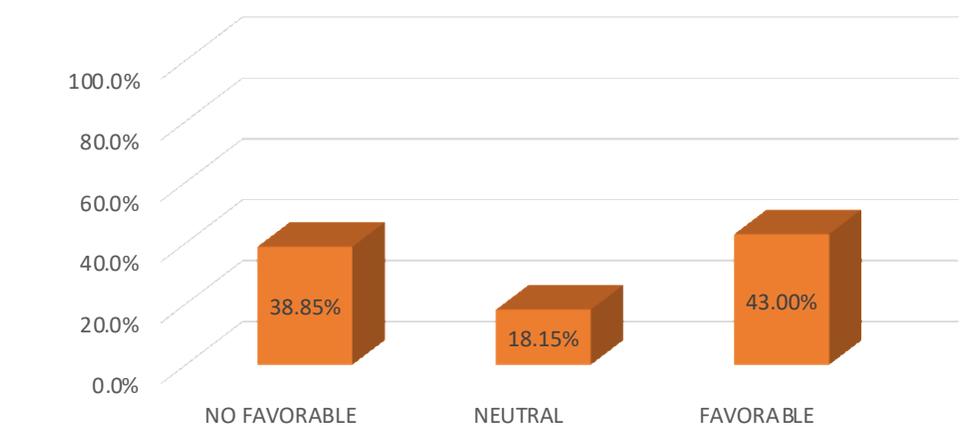


Dado el análisis general de las respuestas, parece que una mayoría relativa (51.13%) no considera que el concesionario sea un buen lugar para trabajar. Esto indica que una parte significativa de los encuestados tiene opiniones desfavorables sobre el entorno laboral en el concesionario. Sin embargo, es importante tener en cuenta que también hay un 39.07% de respuestas favorables, lo que sugiere que una proporción considerable de los encuestados sí percibe el concesionario como un buen lugar para trabajar. El 9.80% de respuestas neutrales indica que hay una minoría que no tiene una opinión clara al respecto. En resumen, aunque hay una división en las opiniones, un porcentaje considerable de personas encuentra el concesionario un buen lugar para trabajar, aunque también hay áreas que podrían necesitar mejoras según las opiniones desfavorables expresadas.

Pregunta N°21: ¿Qué tan probable es que recomiendes esta empresa como lugar de trabajo?

Tabla 25:

¿Qué tan probable es que recomiendes esta empresa como lugar de trabajo?



Dadas las respuestas proporcionadas, parece que hay una división en cuanto a la probabilidad de recomendar la empresa como lugar de trabajo. El 43.00% de respuestas favorables indica que una parte considerable de los encuestados estaría dispuesta a recomendar la empresa como lugar de trabajo. Sin embargo, el 38.85% de respuestas desfavorables sugiere que otro segmento importante de los encuestados no estaría dispuesto a hacer esa recomendación. El 18.15% de respuestas neutrales indica que hay una minoría que no tiene una opinión clara al respecto. En resumen, aunque una proporción significativa de personas estaría dispuesta a recomendar la empresa, también hay una parte considerable que no lo estaría, lo que sugiere áreas que podrían necesitar mejoras para aumentar la satisfacción y el respaldo de los empleados.

4.3. Desarrollo de la propuesta de mejora

Una vez realizado el diagnóstico de la situación actual en que se encuentra la empresa Matsuri Representaciones SAC, resulta clave poder desarrollar la presente

propuesta de mejora para la gestión del capital humano de la empresa, mediante la propuesta se tocaran puntos importantes que consideramos vitales para que la correcta gestión del personal en la organización, así como para el desarrollo de las habilidades y competencias en función a los objetivos estratégicos de la empresa, logrando potenciar el valor que tiene contar con un departamento encargado de administrar el recurso humano.

Consideramos antes de los lineamientos a proponer, tener una primera reunión con el Gerente General, ya que para poner en marcha la propuesta de mejora, considerar tener una reunión con la gerencia de la empresa, a quien como aliado estratégico se le presentará el presente proyecto para primero, dar a conocer la situación actual de la organización respecto a la gestión del recurso humano y segundo, para que tome conocimiento de las mejoras que se le propondrán en bien de la empresa y comprenda la importancia de valorar el talento humano con el que cuenta.

Como se visualiza de acuerdo con los resultados obtenidos, la propuesta que se pretende brindar a la gerencia radica en lograr una correcta gestión del talento humano en Matsuri Representaciones SAC, por lo que en este punto debemos considerar varios factores como:

1. Contratación de un experto en recursos humanos

Para poder guiar y controlar que se cumplan los indicadores señalados en la presente propuesta, se debe contar con un experto guía en el área de capital humano, que cumpla las funciones básicas de gestión, seguimiento y control del personal que, es lo que requiere la empresa y sea el encargado de implementar y poner en marcha la presente propuesta de mejora en Matsuri Representaciones. Teniendo en cuenta las funciones que debe desarrollar esta

persona, la evaluación del desempeño en conjunto con los jefes de cada unidad de negocio, que tenga conocimientos en promoción del ambiente laboral, selección y formación de personal, ello se debe tener en cuenta para que, al momento de tomar decisiones que competan al área de recursos humanos, éste se encuentre en la completa capacidad de reclutar personal, analizar el ambiente organizacional,, proponer más acciones de mejora y dar seguimiento y control a las mismas, para ello se pretende que, al enviar la convocatoria, el contrato sea por un año para considerar el tiempo que lleve el ver resultados de la presente propuesta.(Anexo 9)

2. Mejorar los canales de comunicación:

Una herramienta importante y estratégica dentro de toda organización es la correcta comunicación que se tiene entre departamentos, ya que es fundamental para coordinar procesos a fin de lograr una mejora en conjunto.

En primer lugar, fomentar una comunicación abierta entre gerentes y colaboradores realizando reuniones con cada área de negocio para conocer las necesidad y requerimientos que surgen en la labor que se realiza diariamente y comprobar si cada trabajador cumple con sus funciones asignadas, así como brindar desde la gerencia, la confianza con la que debe contar cada empleado para brindar un aporte o idea de mejora y así mostrar la transparencia, manejando un correcto flujo de información, la frecuencia de las reuniones serán de manera mensual por el periodo de un año.

En segundo lugar, se considerará contar con un buzón de sugerencias en la planta principal de la empresa, para más adelante, implementar dentro del área de recursos humanos, ésta será la encargada de manipular dicho buzón.

3. Evaluación y reconocimiento del personal:

Mediante un programa de incentivos, brindando oportunidades de mejora y crecimiento profesional, así como reconocimientos públicos; es importante considerar que, para ello se debe implementar evaluaciones de desempeño para saber reconocer y recompensar cuando un trabajador merece dicho reconocimiento. (Anexo 7)

Además, podemos considerar dentro de la evaluación y reconocimiento de personal, el desarrollo de planes de ascenso en el trabajo y programa de incentivos, dependiendo de las necesidades que identifique la empresa para cubrir, por lo que, quedaría a consideración del Gerente General para ponerlo en marcha a un mediano o largo plazo; así como contar con horarios flexibles dependiendo de las unidades de negocio y considerando la estandarización de las remuneraciones de los trabajadores, estudiando los salarios en otras empresas para mejorar los beneficios que se brinde al trabajador interno a fin que, permanezca en la empresa y no se dé una rotación continua de personal.

4. Apoyo y bienestar emocional:

Es importante considerar la satisfacción del talento humano que labora en la organización, prestando atención a sus necesidades en base al bienestar físico y emocional de cada individuo, ello podemos obtenerlo promoviendo un clima laboral sano y saludable, buscando alianzas estratégicas para implementar un plan de salud como los que oferta el MINSA, donde se brindan capacitaciones una vez por semana referente a diferentes puntos, primero un diagnóstico general del trabajador, contando con análisis para que el empleado conozca su estado de salud como con capacitaciones de cómo llevar una vida física y mental

de manera saludable, además de considerar la asesoría psicológica a fin de que el empleado se sienta bien estando en la organización como en su vida personal. El desempeño del colaborador también radica en cómo se siente consigo mismo y con los demás, por lo que es importante considerar este punto en la propuesta de mejora para que influya de manera positiva en los resultados que se esperan obtener.

5. Diseño de un plan de desarrollo de personas:

Para la elaboración del plan de desarrollo de personas (Anexo 8) debemos considerar actividades desde la etapa de ejecución donde se pretende comunicar al personal en general sobre dicho plan, pudiendo empezar por capacitar a los jefes de cada unidad de negocio, ello a cargo de un externo experto en capacitaciones (Anexo 10); ya que, la mejora debe iniciarse por cada trabajador a cargo de un grupo de personas, no sin antes ubicarnos cronológicamente en el tiempo dependiendo de la necesidad, puede realizarse de manera mensual o semestral. Luego pasamos a la etapa de evaluación y seguimiento, comprobando si se está alcanzando los objetivos deseados, midiendo el grado de adecuación en base a los objetivos del plan con los resultados obtenidos y por último, continuar con el ciclo de capacitaciones para el desarrollo de personal para demostrar que se ha logrado adquirir los conocimientos deseados y que las habilidades de cada empleado van a dar fruto en el trabajo que desarrollan diariamente, fomentando así el desarrollo de habilidades y competencias de todos los trabajadores a fin de mejorar la motivación de los mismos e impulsarlos al crecimiento personal y profesional.

4.4. Métricas de control para el cumplimiento de la propuesta

1. Contratación de un experto en recursos humanos

Al contratar a un experto en el área, se debe seleccionar a la persona idónea que brinde el servicio que se requiere y cumpla a cabalidad con las funciones que se le asignen, por ello, se pretende medir su desempeño en base a los resultados que muestre en el plazo del primer semestre de su contrato de trabajo.

2. Mejorar los canales de comunicación

La actividad que se implementaría en la organización será realizar una primera reunión con cada equipo de trabajo donde se buscaría fomentar el porcentaje de participación de los colaboradores y esta acción estaría a cargo del Gerente General junto al experto en recursos humanos que se decida contratar.

Además de ello, es importante contar con una correcta comunicación vía correo electrónico, por ello se estandarizará un plazo de respuesta entre departamentos para que confirmar que las gestiones sean resueltas en un plazo no mayor a 48 horas.

Respecto al buzón de sugerencias, se pretende contar con la participación del total de trabajadores de manera anónima, donde de manera bimestral se logre extraer la información recopilada en dicho buzón para analizarla y poder crear estrategias en bien de la mejora constante del equipo de trabajo.

3. Evaluación y reconocimiento del personal

Para la presente propuesta se tomarán diferentes acciones, en primer lugar, implementar evaluaciones de desempeño en cada unidad de negocio, donde quien estará a cargo de la evaluación será el jefe de área, quien se reunirá con

cada uno de los miembros de su equipo para realizar un feedback del desempeño en el área abarcando puntos como la productividad en el trabajo, capacidad de innovar en procesos, nivel y calidad del trabajo realizado, resolución de problemas, experiencia en el puesto y sobre todo la cooperación en equipo; de esta manera cuando cada jefe de área disponga de la información recopilada, se realizará una reunión entre jefes y gerente para exponer el estado de cada área e identificar no solo puntos de mejora sino también identificar a trabajadores que realicen su labor de manera correcta y aquí tendría participación el segundo punto importante, el reconocimiento y recompensa al buen desempeño, que puede evaluarse por los responsables, siendo entre días libres, bono de desempeño o algún incentivo material.

En cuarto lugar, la reestructuración de remuneraciones, donde luego de evaluar las ofertas de empleo en otras empresas de rubro automotriz y evaluar la rotación del personal específicamente en el área de mecánicos, se pueda definir un sueldo base y conforme a las funciones del personal a cargo del sector mecánico.

Por último, los horarios flexibles, permiten al trabajador manejar sus tiempos de trabajo siempre y cuando éste muestre cumplimiento en sus horas laborales, puntualidad y productividad en sus funciones, ello vendría a cargo de los jefes de cada unidad de negocio, quienes conocen a su equipo de trabajo.

4. Apoyo y bienestar emocional:

Promoviendo un ambiente saludable en la organización, se puede implementar reuniones con todo el equipo de trabajo, agasajos en fechas importantes, donde el personal pueda socializar entre ellos y ver más allá de puestos de trabajo,

inculcando el compañerismo y haciendo partícipes a todos los miembros de la empresa por medio de actividades extracurriculares que ayuden a fomentar un clima laboral agradable al momento de retornar a sus funciones diarias.

Aquí también abarca no solo el clima laboral, sino el bienestar del trabajador, por lo que, un socio clave sería el MINSA, contando con el desarrollo de programas de bienestar personal y laboral, mostrando el compromiso que tiene la empresa con respecto a la salud mental y física de sus colaboradores, para ello sería responsabilidad del gerente obtener el contacto de la entidad prestadora del servicio para llevarlo a cabo en la organización.

5. Diseño de un plan de desarrollo de personas

En este punto recae la responsabilidad sobre el encargado de gestión de capital humano, donde debe planificar una reunión con cada jefe de unidad de negocio para medir el estado del área a cargo, aquí podemos apoyarnos del buzón de sugerencias, una vez identificadas las fortalezas y debilidades de cada área serán comparadas con los objetivos estratégicos de la empresa y así, poder realizar capacitaciones dependiendo de la necesidad o falencia del área involucrada, poniendo como primer partícipe al jefe y luego al equipo a cargo.

4.5. Presupuesto

Una vez realizada la investigación, se considera un presupuesto tentativo para poner en marcha la propuesta de mejora en Matsuri Representaciones SAC, considerando una inversión por cada punto clave de mejora que se ha considerado, además, contando con algunas proformas incluidas como anexos dentro del presente trabajo.

Tabla 26:

Presupuesto de la propuesta de mejora

Presupuesto de la propuesta de mejora					
Diagnostico	Propuesta de mejora	Indicador	Responsable	Presupuesto	Modalidad
No existencia del área de RRHH	Contratación de encargado de área de RRHH	Necesidad de implementación de área	Gerente General	S/ 30,000.00	Anual
Mala comunicación	Reuniones y feedback	Por unidad de negocio	Gerente General	SC	Mensual
Mala comunicación Escaso reconocimiento del desempeño del trabajador	Buzón de sugerencias	Participación total de empleados	RRHH	S/ 200.00	Anual
	Programa de incentivos para las 4 unidades de negocio	% de trabajadores reconocidos	Jefes de unidades de negocio	S/ 8,000.00	Anual
Escaso reconocimiento del desempeño del trabajador Deficiente apoyo al empleado	Planes de ascenso	Evaluación de gerencia	Gerencia General	S/ 5,000.00	Anual
	Programas de salud y bienestar emocional impartidos por MINSA	Participación total de empleados	RRHH	SC	semestral
Falta de capacitaciones	Plan de desarrollo de personal	Participación total de empleados	RRHH y jefes de unidades de negocios	S/ 14,000.00	Anual
TOTAL				S/ 57,200.00	

Nota: Elaboración propia

4.6. Discusión de los resultados obtenidos:

- La principal sugerencia de mejora de los colaboradores en Matsuri está relacionada a los beneficios laborales que se les brinda dentro del concesionario, especialmente a los no económicos, como capacitaciones y cursos internos o externos para desarrollarse.

- Cinco de cada diez colaboradores de Matsuri son Promotores del concesionario como lugar de trabajo. Además, el reconocimiento es la dimensión que más impacta en la recomendación, y al tener el desempeño más bajo se convierte en una oportunidad de mejora prioritaria.
- Además, se tiene en cuenta que la empresa no se esfuerza por comunicar de manera clara los objetivos mensuales y las metas a lograr, con el objetivo de que el personal pueda alinearse con estos y satisfacer las expectativas.
- En lo que respecta a la comunicación ascendente y descendente, más del 50% de los colaboradores expresaron satisfacción con la forma en que sus superiores se comunican con ellos. Sin embargo, se muestra la desconfianza que se les otorga para expresar cualquier opinión o incomodidad de manera abierta y sin temores.

CAPITULO V CONCLUSIONES

CONCLUSION GENERAL

Se realizó la propuesta de mejora a proponer en la empresa Matsuri Representaciones SAC, teniendo en consideración cinco factores que ayudarán a que, la gestión del capital humano en la organización sea eficiente y ayude a potenciar talentos en bien del crecimiento de la empresa, estos factores considerados son: Contratación de un experto en recursos humanos, mejora de canales de comunicación, evaluación y reconocimiento del personal, apoyo y bienestar emocional y por último, el diseño de un plan de desarrollo de personas.

PRIMERA

Luego de realizar el diagnóstico de la gestión actual de capital humano de la empresa Matsuri Representaciones SAC, observamos la falta que hace la implementación de un área u encargado de recursos humanos en la organización, ya que, el personal muestra encontrarse no alineado con la empresa ni con el objetivo estratégico de la misma, además de ser evidente la falta de consideración con respecto al crecimiento y desarrollo personal de los colaboradores, no se sienten escuchados ni tomados en cuenta por la organización, siendo este punto clave de mejora.

SEGUNDA

Se diseñó una propuesta de mejora para la gestión del capital humano en la empresa, primero brindando la información de la situación actual al gerente general para luego plantear los puntos de mejora, empezando por la reestructuración de organigrama, seguida del mejoramiento de la comunicación en la empresa, la evaluación y

reconocimiento, el apoyo y bienestar emocional y por último un programa de desarrollo de personal.

TERCERA

Se han establecido métricas de control básicas que nos permitirán asegurar que la propuesta se pueda ejecutar en el tiempo y obtenga resultados favorables para la organización, entre ellas podemos contar con las reuniones entre gerente, jefes y equipo de trabajo, permitiéndonos medir de esta manera la participación de los colaboradores en cada reunión programada, así como su participación en las diferentes capacitaciones que se plantean brindar respecto a programas de salud y programas de desarrollo de personal.

CUARTA

Para la puesta en marcha de la propuesta de mejora el presupuesto considerado es de S/ 57,200.00 considerado en base a obtener resultados favorables para la organización de acuerdo con la satisfacción del talento humano que brinda su servicio a la empresa.

RECOMENDACIONES

PRIMERA

Se recomienda que la presente propuesta de mejora sea considerada por la gerencia general de la empresa Matsuri Representaciones SAC ya que, ayudará a mejorar la correcta gestión del capital humano de la organización y así contar con personas motivadas y que se alinean a los objetivos del conjunto de trabajo, brindándoles confianza y seguridad para el desarrollo de sus labores.

SEGUNDA

Evaluar al detalle la estructura del organigrama de la empresa, donde no se considera al área de recursos humanos como un área funcional de la empresa, sino abarcan a la parte administrativa como un grupo de personas de apoyo.

TERCERA

Se ve por pertinente optimizar recursos en la empresa Matsuri Representaciones SAC ya que, al visualizar que el trabajo que se desarrollaba en la empresa no se planeaba ni estructuraba de manera que obtenga resultados favorables en bien de los trabajadores, fomentaba a la desmotivación en el desarrollo de sus funciones, mismo indicador que es notorio por parte del personal; al optimizar recursos por medio de la creación del departamento de recursos humanos, se brindará soporte y apoyo a todas las unidades de negocio de acuerdo a planificaciones y permitiéndoles contar con un respaldo en la organización.

CUARTA

Al disponer la empresa Matsuri Representaciones SAC de los recursos para contratar a un personal experto en gestión de talento humano, es que se recomienda tener en cuenta el presupuesto dado en la presente propuesta de mejora, ya que, facilitaría el trabajo a

este nuevo funcionario y le permitiría poner en marcha un plan de acciones en busca de los resultados esperados para así, alinear las necesidades del personal con las necesidades de la empresa y ambos puedan crecer en conjunto.

Bibliografía

- Alles, M. (2015). Dirección Estratégica de RRHH- Gestión por competencias.
- BBVA. (2021). *BBVA News*. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/que-es-el-capital-humano-y-como-se-adquiere/>
- Becker, G. (1992). *Capital humano: Una teoría macroeconómica y empírica*.
- Bermudez, D. (2021). *Bienestar laboral: la importancia de reconocer a los colaboradores*.
- Blanchard, K. &. (1982). *The One Minute Manager*. William Morrow & Co.
- Carl E. Zwisler. (2010). , “*Finding the Right International Master Franchise Partner*”.
- Chávez Orozco, C. (s.f.). Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Chiavenato. (2009). Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Organizaciones.
- Chiavenato, I. (2011). En I. Chiavenato.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2014). Dirección Estratégica de RRHH - Gestión por competencias. En I. Chiavenato, *Dirección Estratégica de RRHH - Gestión por competencias*. McGrawHill. Obtenido de Dirección Estratégica de RRHH- Gestión por competencias.
- Chichizola, V. (28 de 2021). Gestión del Capital Humano - IN158 - 202102. *Repositorio Académico UPC*.
- Chichizola, V. A. (2021). Gestión del Capital Humano - IN158 - 202102. *Repositorio Académico UPC*.
- Covey, S. (1989). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*.

- Davila, d. V. (2005). La generación de capital humano a través de la formación, un análisis de su efecto sobre los resultados empresariales. *Universidad Computense de Madrid*. Obtenido de Universidad Computense de Madrid.
- Davila, del Valle. (s.f.). *La generación de capital humano a través de la formación, un análisis de su efecto sobre los resultados empresariales*. Recuperado el 2005, de Universidad Computense de Madrid.
- Denison, D. &. (2023). *ORGANIZATIONAL CULTURE CONSULTING IN A DIGITAL WORLD*. Obtenido de Management Consulting in the Era of the Digital Organization.
- Dessler, G. (2015). Administración de Recursos Humanos 11va edición.
- Dinero, R. (2010). Crecimiento para el éxito empresarial.
- Drucker, P. (1998). *The Practice of Management*.
- Drucker, P. E. (2023). *El Capitalista*. Obtenido de Descubre los secretos de Peter Drucker, el padre de la administración moderna: <https://elcapitalista.es/peter-drucker/>
- Esan, C. (2016). *La capacitación y el desarrollo de competencias*.
- Escobar. (2013). *Procedimiento para auditar la efectividad del proceso de selección en la sucursal CUBALSE Las Tunas*.
- Espindola, R. I. (2019). *Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico*.
- Fayol, H. (1987). Teorías de Fayol sobre la gestión del personal y la satisfacción de los trabajadores.
- feaks, H. (2020). *Evaluación del desempeño: ¿qué es y cómo se realiza?* Obtenido de <https://freshpeople.team/hrfreaks/evaluacion-del-desempeno/>
- Fernández, C. &. (2010). Metodología de la Investigación 5va edición. Mc Graw Hill.

- Flores, G. (2020). *La Respuesta*.
- Frank, F. (2016). *Plan de implementación de un área de recursos humanos en la cooperativa de ahorro y crédito "La Florida". Chanchamayo. Junín.*
- Frank, F. V. (2016). *Plan de implementación de un área de recursos humanos en la Cooperativa "La Florida"- Chanchamayo, Junin. Junín.*
- Gamarra, G. (2020). *Factorial HR*. Obtenido de <https://factorialhr.es/blog/que-son-recursos-humanos-definicion/#:~:text=Los%20recursos%20humanos%20son%20un,%2C%20promoci%C3%B3n%2C%20n%C3%B3minas%20y%20despidos>.
- Goetzel, R. Z. (2008). *The health and cost benefits of work site health-promotion programs. Annual review of public health.*
- Hernández Sampieri, R. (2004). *Metodología de la Investigación*. Mexico.
- Kahneman, D. D. (1999). *Well-being: The foundations of hedonic psychology*. Russell Sage Foundation.
- Mazariegos, S. (2015). MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL. UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR.
- Meyer, J. P. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Milkovich, B. &. (1994). Dirección y administración de recursos humanos: un enfoque de estrategia / Human resource management.
- Millar, D. (2002). *La seguridad y la salud en el trabajo son inversiones en capital humano*.
- MRS. (2023). Obtenido de <https://www.matsuri.com.pe/>
- Orozco, C. C. (2015). *Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo*.

Párraga Solórzano, I. P. (2012). *El análisis funcional y su aplicación en la gestión de recursos humanos en el área de exploración y producción de petróleo de Repsol*. Ecuador.

Putnam, R. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*.

R. WAYNE MONDY, SPHR. (2010). *Administración de recursos humanos*. PEARSON EDUCACIÓN.

Raisin. (2022). Obtenido de <https://www.raisin.es/educacion-financiera/rentabilidad-que-es-tipos-y-como-se-calcula/>

Revista Dinero. (s.f.). Crecimiento para el éxito empresarial. (2010). Recuperado el 2010

Saks, A. M. (2006). *Antecedents and consequences of employee engagement*. *Journal of managerial psychology*.

Schneider, B. &. (2019). *Employee and customer satisfaction: Exploring the relationship between them*. *Journal of business and psychology*.

Sum Mazariegos, M. (2015). *MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL*.

TMC. (2023). Obtenido de <https://www.toyotaperu.com.pe/>

Toyota, M. (2023). Obtenido de https://www.matsuri.com.pe/quienes_somos_nuestra_empresa/

Ulrich, D. (2018). *The Future of Human Resource Management*.

Unir. (2021). ¿Qué es la gestión del capital humano en RR.HH y cómo mejorarla? En U. I. Internet.

Unir. (2022). Obtenido de <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/gestion-talento-humano/>

Welch, J. &. (2005). *Winning*. .

Zwisler, C. E. (2010). *“Finding the Right International Master Franchise Partner”*.
Franchising World 37.

ANEXOS

ETAPAS	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO
OBSERVACION IN SITU					
CREACION DE LISTA DE VERIFICACION					
CREACION DE ENCUESTA DE PERCEPCIÓN					
FOCUS GROUP CORPORATIVO					
APLICACIÓN DE LA ENCUESTA DE PERCEPCION					
REVISION Y ANALISIS DE LA ENCUESTA					
DISEÑO DE LA PROPUESTA					

ANEXO 1: Cronograma de la propuesta de mejora

INDICADORES		1	2	3	4	5
1	¿Se identifican las necesidades de capacitación de los empleados?				X	
2	¿Se ofrece programas de capacitación y desarrollo profesional a sus empleados?		X			
3	¿Se lleva a cabo algún tipo de evaluación de desempeño para medir el impacto de la capacitación?		X			
4	¿Se lleva a cabo algún tipo de seguimiento del clima laboral y la satisfacción de los empleados?		X			
5	¿Se toman acciones para promover un ambiente de trabajo inclusivo y diverso?		X			
6	¿Se lleva a cabo algún tipo de planificación de sucesión para asegurar la continuidad del talento en la empresa?	X				
7	¿Se mide el progreso en términos de diversidad e inclusión en la empresa?		X			
8	¿Se realizan evaluaciones de riesgos laborales y se toman medidas preventivas?		X			
9	¿Se manejan las situaciones de emergencia y los accidentes laborales?			X		
10	¿Se fomenta el aprendizaje continuo y la colaboración entre los empleados?		X			
11	¿Se realizan actividades o programas específicos para promover la generación de ideas y soluciones creativas?			X		
12	¿Se utilizan herramientas o plataformas tecnológicas para optimizar los procesos de gestión de personal?		X			
13	¿Se identifican y cultivan los futuros líderes dentro de la empresa?		X			
14	¿Se proporciona retroalimentación regular y constructiva a los empleados sobre su desempeño?		X			
15	¿Se realizan encuestas de clima laboral u otros mecanismos para evaluar la cultura organizacional y tomar medidas correctivas si es necesario?		X			
16	¿Se promueve la participación de los empleados en actividades de responsabilidad social corporativa?		X			
17	¿Se llevan a cabo programas de sensibilización y capacitación para facilitar el cambio cultural?			X		
18	¿Se establecen los objetivos y metas individuales de los empleados?				X	
19	¿Se realizan reuniones regulares o sesiones de retroalimentación para mejorar la comunicación interna?		X			
20	¿Se ofrecen recursos o servicios de apoyo para ayudar a los empleados a manejar el estrés y mantener un equilibrio entre el trabajo y la vida personal?		X			

ANEXO 2:Lista de verificación

ENCUESTA SATISFACCION MATSURI REPRESENTACIONES AÑO 2023		NO FAVORA BLE	NEUTR AL	FAVORA BLE
1	Conozco los valores que rigen a la organización	47.00%	2.00%	51.00%
2	Me han explicado con claridad las funciones de mi puesto	52.00%	1.00%	48.00%
3	Me han explicado las metas y objetivos del negocio	40.00%	6.00%	54.00%
4	Siento que puedo comunicarme libremente en cualquier circunstancia, inclusive al comunicar malas noticias	11.90%	29.10 %	59.00%
5	El equilibrio entre la vida laboral y personal es el adecuado para mí	19.53%	11.90 %	68.57%
6	Siento que la compañía piensa sinceramente en el bienestar del colaborador para lograr satisfacción del cliente final	36.07%	12.50 %	51.43%
7	Considero que la empresa me ofrece oportunidades para desarrollarme y adquirir nuevas habilidades (asignación de nuevos proyectos, nuevas asignaciones, nuevas responsabilidades, participación en comités)	23.70%	19.63 %	56.67%
8	He recibido la capacitación y entrenamiento que mi puesto requiere	45.47%	13.10 %	41.43%
9	Aquí brindan información y charlas de seguridad	45.00%	4.00%	51.00%
10	Ante alguna dificultad en el desempeño del equipo, mi jefe inmediato toma medidas Kaizen (acciones de mejora)	11.90%	21.43 %	66.67%
11	Mi jefe se preocupa por mí, no solo como colaborador, sino también como persona	2.39%	26.19 %	71.42%
12	Aquí se valoran las ideas y aportes de las personas para el logro de objetivos	41.00%	5.00%	54.00%
13	El concesionario reconoce y promueve a los colaboradores basados en su desempeño	37.00%	3.00%	59.52%
14	Si hago un buen trabajo, sé que seré reconocido por ello	19.05%	28.57 %	52.38%
15	Existe una buena relación entre mi área y otras áreas del concesionario	9.52%	21.43 %	69.05%
16	Las comunicaciones y coordinaciones entre las diferentes áreas son fluidas y facilitan el trabajo	7.10%	40.48 %	52.38%
17	En caso sea víctima de un intento de acoso sexual, sé que contaré con el apoyo de mis superiores al reportar el caso	2.40%	7.10%	90.48%

1 8	Muchos tipos de personas (diferentes orígenes, edades, raza, opiniones, sexo u orientación sexual) pueden trabajar bien en esta empresa	0.00%	7.14%	92.86%
1 9	Estoy motivado a realizar mis tareas diarias y las encuentro interesantes	44.20%	14.00%	41.80%
2 0	Tomando todo en consideración, ¿qué tan de acuerdo estás con que tu concesionario es un buen lugar para trabajar?	51.13%	9.80%	39.07%
2 1	¿Qué tan probable es que recomiendes esta empresa como lugar de trabajo?	38.85%	18.15%	43.00%

ANEXO 3: Encuesta de percepción

OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

1. Datos Generales

1.1 Nombre y apellidos del Experto:	<u>Gerardo Arias Váscones</u>
1.2 Grado académico:	<u>Doctor</u>
1.3 Profesión:	<u>Contador Público</u>
1.4 Centro laboral:	<u>Universidad Privada de Tacna</u>
1.5 Cargo que desempeña:	<u>Docente ordinario</u>
1.6 Denominación del instrumento:	<u>Encuesta de percepción</u>
1.7 Autor del instrumento:	<u>Nikole Benavides Vascones</u> <u>José Rodrigo Morzan Bedregal</u>
1.8 Programa de posgrado:	<u>MBA</u>

2. Validación

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					x
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					x
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				x	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					x
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					x
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					x
SUMATORIA					04	25
SUMATORIA		29				
TOTAL		29				

3. Resultados de validación

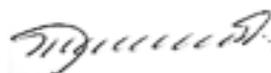
3.1 Colaboración total cuantitativa: _____
3.2 Opinión Instrumento apto para utilizar

Favorable X Debe mejorar _____ No favorable _____

3.1. Observaciones:

Ninguna

06, de enero del 2024



Firma

OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

1. Datos Generales

1.1 Nombre y apellidos del Experto:	<u>Rosa Mardely Roque Lanchipa</u>
1.2 Grado académico:	<u>Maestra</u>
1.3 Profesión:	<u>Contadora Pública</u>
1.4 Centro laboral:	<u>Universidad Privada de Tacna</u>
1.5 Cargo que desempeña:	<u>Docente</u>
1.6 Denominación del instrumento:	<u>Encuesta de percepción</u>
1.7 Autor del instrumento:	<u>Nikole Benavides V.</u> <u>José Morzan B.</u>
1.8 Programa de posgrado:	<u></u>

2. Validación

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					x
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				x	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				x	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				x	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					x
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					x
SUMATORIA					12	15
PARCIAL						
SUMATORIA		27				
TOTAL		27				

3. Resultados de validación

3.1 Colaboración total cuantitativa: _____

3.2 Opinión

Instrumento apto para utilizar

Favorable X Debe mejorar No favorable

3.1. Observaciones:

Ninguna

08, de enero del 2024



Firma

OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

1. Datos Generales

1.1 Nombre y apellidos del Experto:	<u>Charly Evelyn Chávez Lara</u>
1.2 Grado académico:	<u>Maestra</u>
1.3 Profesión:	<u>Licenciada en Administración de Empresas</u>
1.4 Centro laboral:	<u>Universidad Privada de Tacna</u>
1.5 Cargo que desempeña:	<u>Docente Universitaria</u>
1.6 Denominación del instrumento:	<u>Encuesta de percepción</u>
1.7 Autor del instrumento:	<u>Nikole Benavides Vascones</u> <u>José Morzan Bedregal</u>
1.8 Programa de posgrado:	<u>MBA</u>

2. Validación

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					x
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					x
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				x	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					x
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					x
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					x
PARCIAL SUMATORIA					04	25
TOTAL SUMATORIA		29				

3. Resultados de validación

3.1 Colaboración total cuantitativa: _____
3.2 Opinión Instrumento apto para utilizar

Favorable X _____ Debe mejorar _____ No favorable _____

3.1. Observaciones:

Ninguna

12, de enero del 2024



Firma



Evaluación de desempeño

Emplee la siguiente tabla para establecer un nivel de desempeño del trabajo realizado en con fecha _____ considerando la ponderación de 1 a 5 donde 1 es nivel deficiente y 5 un nivel excelente.

Nombre del trabajador (a): _____

Área a la que corresponde: _____

Cargo: _____

Ítem	Evaluación individual				
	1	2	3	4	5
Capacidad de resolución de problemas					
Identifica problemáticas antes de que se generen					
Presenta alternativas para la resolución de conflictos					
Propone soluciones eficientes					
Sugiere nuevas soluciones a problemas detectados					
Resuelve retos con creatividad					
Habilidades comunicativas					
Tiene una actitud profesional en torno a su cargo laboral					
Posee un trato amable con sus compañeros					
Es amable en relación con sus superiores					
Es cortés y cordial en el trato con personal de apoyo					
Es respetuoso y amigable con cada miembro de la empresa					
Características en el trabajo individual					
Se desarrolla proactivamente en su entorno laboral					
Cumple a cabalidad las tareas asignadas					
Participa brindando ideas a sus compañeros y superiores					
Es consciente de su rol dentro de la empresa					
Ha propuesto cambios de mejora bajo su propia eficiencia					
Características del trabajo colectivo					
Se ha integrado con soltura en su parea de trabajo					
Forma parte de equipos de trabajo especiales					
Su trabajo armoniza con el organigrama de la empresa					
Lleva a cabo los objetivos de su área de negocio					
Contribuye a la consumación de metas grupales					
Eficiencia y eficacia profesional					
Trabaja de acuerdo con el horario establecido					
Responde a las exigencias propias de su departamento					
Emplea indicadores que respaldan su desempeño laboral					
Responde positivamente las metas asignadas					
Su trabajo se ajusta al cronograma de actividades					

Análisis con el jefe de equipo:

Firmas:

Objetivo	Estrategia	Temática de la capacitación	Contenido de la temática	Responsable	Participantes	Metodología de trabajo	Duración	Materiales	Presupuesto
Contar con personal capacitado para desarrollar sus funciones	Implementar un programa de capacitación a bien de mejorar competencias de los trabajadores de Matsuri Representaciones SAC.	Calidad de servicios y ventas	Atención al cliente	Consultor externo	Personal de las cuatro unidades de negocio	Exposición del ponente	4 clases de 2 horas c/u	Equipo multimedia	S/3,000.00
			Técnicas para concretar una venta	Consultor externo	Personal de las cuatro unidades de negocio	Exposición del ponente	4 clases de 2 horas c/u	Equipo multimedia	S/3,000.00
			Habilidades Directivas	Consultor externo	Gerente General y jefes de unidades de negocio	Exposición del ponente y trabajo en equipo	8 horas	Equipos multimedia, lapiceros, papeles	S/4,000.00
Comunicación eficiente y ágil dentro de la empresa	Establecer un sistema de comunicación interna eficiente para la toma de decisiones	Comunicación efectiva	Comunicación efectiva	Jefe de cada área de negocio	Personal a cargo de la unidad de negocio	Reunión y exposición	2 horas	Equipo multimedia	
		Liderazgo y compromiso	Identidad laboral	Jefe de cada unidad de negocio	Personal a cargo de la unidad de negocio	Exposición	2 horas	Equipo multimedia	
Motivación del personal	Dar sentido de pertenencia a los trabajadores reconociendo la importancia de sus funciones en la empresa	Desarrollo personal y profesional	Actitud, Motivación y Gestión de emociones	Consultor externo	Todo el personal	Exposición	3 sesiones de 2 horas c/u	Equipo multimedia	S/ 3,000.00
Integración del personal	Lograr integrar a la totalidad de colaboradores de Matsuri, mejorando la comunicación entre áreas.	Trabajo en equipo	Taller de trabajo en equipo	Gerente General y jefes de Unidades de negocio	Todo el personal	Exposición y actividades de integración	4 horas	Equipos multimedia	S/ 1,000.00

ANEXO 8: Programa de desarrollo de personas

EXPERTO DE RRHH

MISION DEL CARGO:

- Ser el responsable de la planificación, organización y administración de los subsistemas de Recursos Humanos, gestión por competencias, metodologías de gestión de desempeño, planes de carrera y sucesión.

REQUISITOS:

- Contar con documento de identidad vigente en el Peru (CE/DNI)
- Formación académica en Psicología Organizacional, Ingeniería en Administración de Empresas o carreras afines.
- Maestría en Gestion de Recursos Humanos (Indispensable).
- Especialización en Habilidades Blandas u otras afines.
- Amplio conocimiento en Legislatura Laboral peruana.
- Mínimo 3 años de experiencia en cargos similares.
- Sólidos conocimientos del manejo de los subsistemas de Desarrollo, Selección, Entrenamiento y Bienestar Social.
- Experiencia liderando equipos.
- Conocimiento en gestión de indicadores.

RESPONSABILIDADES

- Planificar, Ejecutar y dar seguimiento a los planes de Clima y Cultura Organizacional
- Dirigir y controlar los procesos de reclutamiento y selección de personal, para la contratación de colaboradores idóneos, que permitan lograr los objetivos institucionales.
- Elaborar y Ejecutar Planes de Desarrollo de Talento e identificación de potenciales sucesores
- Elaborar la evaluación del desempeño para los trabajadores de la organización.
- Realizar visitas
- Seguimiento al control de asistencias
- Coordinar las capacitaciones a los trabajadores en cualquiera de sus sedes de acuerdo al programa anual.
- Gestión y seguimiento a los KPI y OKR de la empresa.

Metodo de Trabajo: PRESENCIAL

Lunes a Viernes : 9.00 AM a 6.30 PM

Sabado: 9.00AM a 1.00 PM

Sueldo : 2500.00

ANEXO 9: Proforma para contratación de encargado de RRHH

FACTOR X

Por MBA JOSE CARRERAS

Director Ejecutivo de Factor X y Director asociado de Guruteam. Consultor Senior con mas de 25 años de experiencia multinacional y multisectorial, como gerente de proyectos, promotor, diseñador, ejecutor y catalizador de planes estratégicos de negocios en Perú, Ecuador, Colombia y Argentina, en empresas de cadena de puntos de venta, mayoristas, de intangibles, de servicios financieros, de consultoría y de consumo masivo. Posiciones de Gerente de Negocios, Proyectos, Comercial, Marketing, Operaciones, Ventas y/o Distribución para empresas de hasta US\$500MM de facturación anual

Consultoría

Desarrollamos Proyectos con énfasis estratégico-comercial, desde la auditoria situacional hasta los procesos de monitoreo/medición/recompensa, basados en el mejoramiento organizacional/comercial "autogenerado" por resultados.

Capacitaciones

Desarrollamos Talleres Vivenciales en habilidades blandas/motivacionales y en temas duros/técnicos, con sesgo operativo/comercial, para blindar y profesionalizar la implantación de los procesos comerciales/organizacionales.

Coaching

Conjugamos el Coaching con el Mentoring ("comercial") para optimizar el rendimiento/productividad individual y colectiva.}

Captación

Manejamos el Proceso de Reclutamiento 360°, usando como centro de evaluación el IPV (Inventario de Personalidad del Vendedor), el cual contempla el análisis de 12 rasgos básicos de personalidad para tener éxito en el mundo de las ventas.

Conducción

El Modelo de Gestión de Personas se basa en las mejores practicas de "The One Minute Manager" (El Ejecutivo al Minuto) de Ken Blanchard. Dicha metodología

considerada el "state of the art" de la dirección de personas se basa en 4 dimensiones.

Compromiso

El Modelo de construcción de Compromiso se basa en sinergizar 3 dimensiones de las necesidades personales, alineándolas a la visión/valores corporativos: Desarrollo Económico, Profesional y Humano.

Paquete Empresarial I:

- 15 CLASES VIRTUALES con duracion de 3 horas (LUNES Y VIERNES)
- 2 dias de retiro presencial con lideres
- Certificacion y manual de autosuficiencia

Costo:

- 3500.00 SOLES
- Estadia en ciudad
- Viaticos



[\(51\) 953549232](tel:(51)953549232)



jcarreras@esan.edu.pe



jcarreras@factorxweb.com



[jcarreras1963](https://www.facebook.com/jcarreras1963)



[jose-a-carreras-schroeder](https://www.linkedin.com/in/jose-a-carreras-schroeder)