



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

SELECCIÓN DE PERSONAL, CAPACITACIÓN, EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y MOTIVACIÓN EN UNA EMPRESA DE GESTIÓN DE CADENA DE SUMINISTRO

Línea de investigación:

Psicología de los procesos básicos y psicología educativa

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de
Licenciado en Psicología con mención en Psicología Organizacional

Autor:

Penalillo Vega, José Miguel

Asesor:

Castillo Gómez, Gorqui Baldomero

ORCID: 0000-0001-5748-6126

Jurado:

Figueroa Gonzales, Julio Lorenzo

Córdova Gonzales, Luis

López Odar, Dennis

Lima - Perú

2024



SELECCIÓN DE PERSONAL, CAPACITACIÓN, EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y MOTIVACIÓN EN UNA EMPRESA DE GESTIÓN DE CADENA DE SUMINISTRO

INFORME DE ORIGINALIDAD

18%

INDICE DE SIMILITUD

17%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

7%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	www.yobelscm.biz Fuente de Internet	4%
2	repositorio.unfv.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	semanaeconomica.com Fuente de Internet	1%
4	www.buk.co Fuente de Internet	1%
5	storeirtp.blob.core.windows.net Fuente de Internet	1%
6	vsip.info Fuente de Internet	<1%
7	repositorio.lamolina.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	Submitted to Instituto Superior de Artes, Ciencias y Comunicación IACC Trabajo del estudiante	<1%



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**SELECCIÓN DE PERSONAL, CAPACITACIÓN, EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y
MOTIVACIÓN EN UNA EMPRESA DE GESTIÓN DE CADENA DE SUMINISTRO**

Línea de investigación:

Psicología de los procesos básicos y psicología educativa

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Psicología con mención en Psicología Organizacional**

Autor:

Penalillo Vega, José Miguel

Asesor:

Castillo Gómez, Gorqui Baldomero

ORCID: 0000-0001-5748-6126

Jurado:

Figueroa Gonzales, Julio Lorenzo

Córdova Gonzales, Luis

López Odar, Dennis

Lima – Perú

2024

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme disfrutar de las personas y momentos como éste, porque en la que parecía la etapa más difícil, me protegió y dio su gracia. A mi madre, Marilú, por ser mi inspiración y guía. A mi hijo Mathías, por inspirarme y darme la fortaleza a diario para intentar ser una mejor versión de mí mismo.

AGRADECIMIENTOS

Agradecido a Dios por haberme permitido llegar al día de hoy con salud, por protegerme y proteger a los míos de modo que pueda concentrar mis esfuerzos en desarrollarme personal y profesionalmente.

A todos quienes de forma directa y/o indirecta contribuyeron en mi desarrollo profesional, maestros, compañeros, jefes, coordinadores, clientes internos y/o externos, que a través de la experiencia me enseñaron y me dejaron abrir camino en el mundo laboral y que, hasta el día de hoy, continúan sumando en mis aprendizajes en psicología organizacional.

A mi familia y amigos que estuvieron en los momentos más difíciles, y que hoy me acompañan y disfrutan verme dar este paso pendiente, gracias por sus consejos, su apoyo, su empuje; esto también es suyo.

A mi hijo Mathías, por inspirarme y enseñarme a diario que hay cosas que se disfrutan más con el corazón, desde la emoción; gracias por las grandes lecciones de vida que me das.

Índice

	Resumen	v
	Abstract	vi
I.	Introducción	1
	1.1 Trayectoria del autor	9
	1.2 Descripción de la entidad	16
	1.2.1 Razón social	16
	1.2.2 Tipo de institución	16
	1.2.3 Reseña histórica	16
	1.3 Organigrama de la empresa	20
	1.4 Áreas y funciones desempeñadas	22
	1.4.1 Selección de personal	22
	1.4.2 Capacitación	24
	1.4.3 Evaluación del desempeño	25
	1.4.4 Motivación	27
II.	Descripción de una actividad específica	29
	2.1 La empresa de gestión de cadena de suministros Yobel	29
	2.2 Programa de reconocimiento	32
	2.2.1 Sistema de reconocimiento: colaborador del mes	32
	2.3 Ejecución de programas	39
	2.3.1 Programa de selección de personal	39
	2.3.2 Programa de capacitación	43

2.3.3	Programa de evaluación del desempeño	45
2.3.4	Programa de motivación	47
III.	Aportes más destacables a la empresa	52
IV.	Conclusiones	53
V.	Recomendaciones	55
VI.	Referencias	57

Lista de Tablas

1. Entregable: Productividad por operario	35
2. Entregable: Reporte mensual de medición	35
3. Entregable: Reporte mensual de asistencia y puntualidad	36
4. Entregable: Calificación por operario - evaluación de conductas asociadas a la competencia “Compromiso”	36
5. Lista de chequeo de conductas asociadas a la competencia compromiso	37

Lista de Figuras

1. Organigrama Corporativo Yobel Supply Chain Management	20
2. Organigrama de operaciones-Unidad de Negocios Logística	21
3. Operaciones del programa de premiación	38

Resumen

Se presenta un Informe de Suficiencia Profesional sobre la labor que vengo desempeñando en una empresa de gestión de cadena de suministros, trabajando en el área de recursos humanos ofreciendo servicios de selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño y motivación a los trabajadores, los mismos que tienen la responsabilidad que los productos lleguen a su destino en su debido tiempo, sin deterioros para que cuando el producto sea presentado se observe alta calidad en el trabajo que se realiza. Se tiene en cuenta la importancia de la comunicación, trabajo en equipo donde cada uno de los servicios de la organización esté conectado con los grupos de interés, es así como, paulatinamente, la organización tiene el liderazgo en lo que ofrece. Es así como la responsabilidad de llevar a cabo una adecuada selección de personal, capacitarlos y motivarlos ha contribuido que el trabajo sea valorado por la organización, lo que trae como consecuencia la existencia de un buen clima laboral y compromiso de los trabajadores con su centro laboral. Se concluye que la labor realizada ha permitido plantear estrategias para mejorar y tomar las decisiones adecuadas para reducir costos, mejorar la seguridad y abreviar el tiempo de entrega de los productos.

Palabras Clave: capacitación, evaluación del desempeño, selección de personal, motivación.

Abstract

A Professional Sufficiency Report is presented on the work that I have been carrying out in a supply chain management company, working in the area of human resources offering personnel selection, training, performance evaluation and motivation services to workers, the same who have the responsibility that the products reach their destination in due time, without deterioration so that when the product is presented, high quality is observed in the work that is carried out. The importance of communication, teamwork where each one of the organization's services is connected with the interest groups, this is how, gradually, the organization has leadership in what it offers. This is how the responsibility of carrying out an adequate selection of personnel, training them and motivating them has contributed to the work being valued by the organization, which results in the existence of a good work environment and commitment of the workers with their workplace. It is concluded that the work carried out has allowed us to propose strategies to improve and make appropriate decisions to reduce costs, improve safety and shorten product delivery time.

Keywords: training, performance evaluation, personnel selection, motivation

I. INTRODUCCIÓN

En todas las épocas las personas tienen necesidades y deseos que satisfacer, las empresas están interesadas en ofrecérselos para hacerlos sentir cómodos y siempre brindar prestaciones del agrado de las personas que lo necesitan; en la medida que el cliente se sienta satisfecho la organización será una de las preferidas cuando se requiera adquirir algún bien porque la atención que se recibe en el lugar lo satisface; es así que las empresas buscan tener una mayor rentabilidad en el mercado, para lograrlo es importante que otorguen servicios de calidad, los mismos que van desde ofrecer un bien que les agrade así como no sentirse engañado; es así que cuando la empresa presenta servicios de calidad tendremos clientes satisfechos, por lo tanto los productos van a seguir consumiéndose y tener la preferencia sobre los demás, lo cual se ve reflejado en el incremento de clientes porque el producto ofrecido satisface y es recomendado. Cuando ofrecemos servicios de calidad tenemos mayor accesibilidad, comunicación, cortesía, credibilidad, confiabilidad. Como vemos, no se trata solamente de vender porque finalmente el producto no es consumido, debiendo invertir en propaganda, a veces costosa, para estimular las ventas.

El cliente, además de necesitar buena atención, desea tener un ambiente agradable, que el producto esté a su alcance, que le ofrezcan algo novedoso, efectivo, así como profesional y que resuelvan sus necesidades para que se vaya satisfecho y regrese cada vez de que necesite un producto de calidad. Hay clientes que prefieren pagar un poco más pero que lo recibido sea de su agrado, de no sentirse engañados regresarán, seguirán consumiendo los productos y recomendarán a otras personas la buena atención que reciben. Como vemos, es importante la amabilidad, escuchar al cliente, ir conociendo las preferencias, así la empresa irá ganando presencia, imagen, se irá caracterizando por su sello de calidad.

Todo esto está relacionado con la gestión que desempeñan los gerentes, pues si se administra bien se logrará una mejor tasa de eficiencia, se observa mejora en el control de calidad, los productos se entregan a tiempo, se reducen costos y riesgos, se involucran en la responsabilidad social demostrando compromiso con la comunidad y con todos los grupos con quien se trabaja.

Ante esto debemos tener en cuenta que son muchos los bienes y servicios que los clientes requieren, a mayor cantidad de productos que se ofrece mayor será la responsabilidad de atender a las personas que necesitan obtener determinado producto. A esto debemos sumar las buenas relaciones que se debe tener con los grupos de interés porque en la medida que cumplan con la entrega de insumos que se necesitan mayor será la eficacia y aceptación de los consumidores, llegando así a generar ganancias que ayuden a sostener y a modernizar la organización; todo esto se puede lograr si la organización cuenta con todos los productos que el cliente necesita. A partir de aquí podemos decir que si el cliente no encuentra determinado producto que está buscando va a tener que ir a otro lugar, o, en todo caso, elegir algún artículo de la competencia, lo que está reflejando una ineficacia en los responsables de gerenciar la cadena de suministros. Además, la empresa que vende el producto debe supervisar desde la materia prima que sirve para la elaboración, la manera cómo se elabora, entrega, hasta llegar a manos de los clientes; cuando los productos están siendo adquiridos de manera regular por el cliente, inmediatamente se debe solicitar para tener en stock y no esperar a que se agoten para recién hacer el pedido, esto puede generar pérdida de clientes porque a veces no se encuentra lo que se busca. También es importante tener en cuenta que cuando se detecta algún producto que no satisface las necesidades de los clientes son devueltos para luego ser renovados, es mejor deshacerse de productos vencidos antes que perjudiquen la salud de las personas que los consumen.

Recordar siempre ofrecer costos que estén de acuerdo con el producto que se entrega porque no se trata solo de obtener ganancias sino también pensar el ganar lo justo porque los consumidores empiezan a comparar precios, así como la eficacia de lo que reciben, no se quieren sentir engañados, lo que afecta el prestigio y el nombre de la marca que tal vez sea difícil recuperarse. Esto va acompañado de la manera cómo se gestiona porque si se trabaja bien se puede disminuir los costos beneficiando a los clientes, así como permitir a las empresas incrementar sus ganancias y también mejorar el reconocimiento de la marca y las buenas relaciones con los clientes. De ahí que las empresas invierten bastante en las cadenas de suministros contratando profesionales expertos que mantengan actualizado lo que se ofrece y siempre haya mejoras, además de descubrir y corregir fallas.

Alles (2016) reporta que las personas están acostumbradas a adquirir los productos que necesitan en su vida diaria de una manera muy sencilla, asisten a un lugar donde puedan encontrar la mayor cantidad de los artículos que necesitan, en todo caso buscan lugares donde exista el mayor número de establecimientos que se encuentren lo más cerca posible para salir de un lugar e ir a otro en el menor tiempo y así encontrar el producto que buscamos. Es así como las organizaciones se esfuerzan para tener los productos que se necesitan al alcance de quien los necesite; sin embargo, para que esto ocurra, debe haber buena organización donde intervienen un conjunto muy grande de personas y equipos, a esto se le denomina cadena de suministro. Esto se complementa con el abastecimiento de los proveedores para brindar un servicio final, el resultado es que los clientes obtengan lo que están esperando y así lograr fidelidad a la cadena por parte de los clientes. En las cadenas de suministro encontramos productores, vendedores, almaceneros, centros de distribución, transportistas, y grupos de interés en general. Cuanto

mayor sea la capacidad de atención por parte de la cadena de suministro, mayor será la respuesta que reciba el cliente.

El centro laboral materia del presente trabajo es una organización dedicada a la gestión de cadena de suministros, apoyé desde el área de recursos humanos en la selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño y motivación. Yobel Supply Chain Management es una empresa líder en la región latinoamericana con más de cincuenta años de experiencia ofreciendo servicios de Supply Chain Management para la optimización de cadenas de suministro: Planeamiento, abastecimiento, manufactura y logística, a través de sus unidades de negocio especializadas. Dentro de nuestra labor en psicología organizacional, estamos interesados en comprender el comportamiento humano, analizar el entorno, el contexto, ayudar a los trabajadores a aprender de la experiencia y a tomar decisiones para las que debe estar preparados. Nuestra labor es de apoyo para que se reduzcan los errores humanos, para lo cual se requiere mucho trabajo y dedicación por parte de todo el equipo que labora en la empresa y así poder prevenir situaciones que pongan en peligro el éxito del centro laboral. Estamos comprometidos con la entrega de servicios con los más altos estándares de calidad y enfocados en la mejora continua de nuestros procesos, a cargo de personal debidamente calificado, con innovación y tecnología.

Lo relacionado con la selección de personal en esta organización es importante porque es un proceso crucial en todos los centros laborales, el éxito de los equipos depende mucho de las personas que los conforman, por tal motivo se deben cometer la menor cantidad de errores que pueden crear impactos negativos en la calidad de la contratación y en el desempeño general de la organización, por tal motivo es preciso evitarlos para tener un equipo sólido y eficiente. Es así como Nebot (1999) recomienda que es preciso tener bien claro cuál es el perfil del candidato

ideal, para lo cual se deben tener los requisitos, habilidades y competencias necesarias para el puesto antes de abrir la convocatoria, sin una definición clara existe el riesgo de contratar a alguien que no se ajuste a las necesidades reales del equipo. Para esto, estamos en constante comunicación con los responsables del área para definir al candidato que mejor se adapta al puesto que va a desempeñar. Tenemos en cuenta no solo la experiencia laboral del trabajador sino también la actitud, la adaptabilidad y la capacidad de aprendizaje; es así como buscamos combinar la experiencia y las cualidades personales. Otro aspecto es que al momento de la entrevista para el proceso de selección es no pasar por alto detalles que nos deben llamar la atención, para lo cual se debe tomar nota y tener previamente una guía para la entrevista y así tener toda la información que se requiere. Recordamos siempre que no solo el perfil es suficiente, sino que tenga las suficientes habilidades técnicas, competencias, motivación para el puesto.

Algunas veces hemos tenido la oportunidad que hay varios postulantes que tienen el perfil adecuado para ocupar un puesto de trabajo, y hasta son sobresalientes, pero no encaja con la cultura de la empresa, no se le puede incorporar al centro laboral porque puede crear tensiones y afectar la cohesión del equipo, por lo que es importante encontrar un equilibrio entre habilidades técnicas y ajuste cultural, es por eso que el candidato se debe integrar con los valores y la dinámica de la organización. Todo esto obliga a dedicar el tiempo necesario en la entrevista y el proceso de selección porque la primera impresión puede llevar a decisiones sesgadas, por lo que es importante ofrecer la oportunidad que cada candidato demuestre sus habilidades y personalidad por completo; siempre se debe conocer al postulante en su profundidad. Otro aspecto importante es evaluar el proceso de comunicación porque esto ayudará a integrar más rápido a la persona que desea incorporarse a la empresa.

Gonzáles (2014) afirma que si bien las pruebas psicológicas ayudan a una buena selección, no necesariamente debemos depender al cien por ciento de ellas, se deben usar pruebas confiables, a la vez que es preciso dar valor a la entrevista, a las competencias que el postulante tiene, o dice tener, para que la selección sea acertada; tampoco el proceso debe ser cansado o aburrido porque el postulante tal vez no regrese, es así que cuando ubicamos algún talento inmediatamente se le acepta en la organización. Es preciso, también, tomar nota de lo que nos llame la atención, que el postulante perciba que lo que está haciendo es de importancia.

Con referencia a la capacitación, nuestra organización se ha planteado los objetivos que busca para capacitar al personal que labora dentro de nosotros, es así que al inicio se los advertía que si se llegaba a capacitar a los trabajadores lo más probable sería que terminen yendo a alguna otra empresa que le ofrezca mejores remuneraciones, nuestra respuesta siempre ha sido que lo que nosotros hacemos difícilmente lo harían otros centros laborales porque los estamos actualizando de manera continua, de tal manera que nuestros equipos son de última generación que sería poco probable que encuentren en otros lugares. Además, se les reconoce sus avances, su familia está tranquila porque tienen sus pagos al día, ganan puntos extras a medida que avanzan, reciben buen trato. Siempre se les consulta cuáles son los temas que les interesa; es así como la mejora continua es una constante en el centro laboral. Somos convencidos que, si capacitamos a nuestros trabajadores, dependiendo de sus necesidades, sabrán valorarnos, así como podrán aportar ideas. Siempre tenemos en cuenta que la capacitación es para quienes la necesitan y de acuerdo con el área donde se desempeñan, así cada uno tendrá lo que necesita.

Quezada et al. (2001) tiene en cuenta a la capacitación como un conjunto de conocimientos cuyo objetivo es incrementar el desempeño laboral, en la caso de la organización donde me desenvuelvo, se lleva a cabo por áreas; es decir, los gerentes, hasta el personal de

apoyo tienen necesidades diferentes que van desde aprender a diseñar y desarrollar una estructura organizativa eficiente; otro tema es desarrollar las habilidades en la planificación estratégica y la dirección de la cadena de abastecimiento, lo que les permitirá tomar decisiones informadas y eficientes. Otro tema es identificar y controlar los costos en la cadena de suministros, lo que ayudará a reducir los costos y aumentar la productividad. Tampoco se descuidan temas como aprender técnicas para mejorar la calidad de atención a los clientes. Un tema que nos piden nuestros colaboradores es analizar la demanda del mercado y crear estrategias para ingresar y superar a la competencia, sin que esto quiera decir que estemos pensando en quienes venden productos parecidos a los nuestros, sino que debemos tener cuidado con lo desleal. Temas como la importancia en el área de ventas, cobranzas, prevención de accidentes y otros, también se les otorga la importancia que se debe tener. Nada quedará libre ni tampoco que los problemas se resuelvan por sí mismos. Estamos convencidos que la capacitación permite mejorar la eficiencia y rentabilidad de la empresa.

Es así como el área de recursos humanos contribuye a este tipo de actividades; si bien se da mucha importancia a los nuevos trabajadores para que se adapten lo más rápido, también se tiene en cuenta a todos los miembros, y de manera continua para que estén informados de los cambios en el aspecto tecnológico, así como el dar servicios de calidad a las personas que necesitan de nuestros servicios. La capacitación también permite hacer el trabajo más rápido con la supervisión necesaria, sin tener que estar detrás de cada uno de nuestros colaboradores porque todos saben lo que deben hacer y cuáles son sus funciones porque llegan a resolver problemas para los que están preparados, siempre de acuerdo a los principios de la empresa y a la responsabilidad social, así se obtendrán equipos de trabajo de alto desempeño asegurándoles seguridad y que tengan una buena autoestima.

Sobre la evaluación del desempeño en la organización, ayuda a verificar que todo lo que se haga contribuirá a mejorar la rentabilidad y ofrecer calidad de servicio a los consumidores, para esto es preciso tener mucho celo al momento de evaluar el rendimiento de cada uno y así iniciar los planes de mejora cuando no marcha bien la institución; es así como el área de recursos humanos siempre está en coordinación con lo que va ocurriendo para dar prontas soluciones, luego de hacer las evaluaciones. Por eso, la medición de todos los procesos ayudará a tener resultados fiables y objetivos, sin contar con la satisfacción que deseamos obtener en los clientes. Siempre los resultados nos van a ayudar a saber qué hacer para mejorar y para enmendar los errores que se puedan ir presentando.

En cuanto a la motivación, Escudero (2021) reporta que es importante tener presente lo que la organización espera de cada uno de sus trabajadores, cuando esto no ocurre se debe averiguar qué está pasando, principalmente cuando se les está capacitando y cumpliendo con todos los ofrecimientos a los que se ha comprometido; por lo tanto, es preciso tener un equipo comprometido, identificado con la empresa, rentable, comprometido con el ambiente laboral y a la cultura del lugar en el que le están dando la oportunidad de trabajar. Cuando los empleados no se sienten valorados se observa poca motivación y nula predisposición de hacer el trabajo como se espera de ellos, así como dar lo mejor de sí mismos. Para esto, es preciso que exista comunicación clara para que exista una relación sólida entre los gerentes y empleados y se desarrolle un sentido de pertenencia. Es bueno sentirse escuchados, que sus opiniones tengan aceptación, o por lo menos tenerlo en cuenta para ser evaluados. Todos los integrantes, desde los gerentes hasta los empleados, desean ser valorados, desde aquí empieza la motivación porque ayuda a que el trabajador se identifique con la empresa.

La motivación es importante porque permite que el trabajador, al tener buen trato, se sienta orgulloso de pertenecer al centro laboral que le ha dado la oportunidad de demostrar lo que sabe, así como estar en constante capacitación y aprendiendo, así como aportando y demostrando que lo que hace lo sabe hacer bien. Esto trae como consecuencia generar un buen clima laboral, así como identificarse con la marca donde labora, se siente muy productivo y el trabajo que realiza siempre lo hace con buena dedicación, observando el cumplimiento de los objetivos trazados. Lo más importante es que una persona motivada siempre ofrece lo mejor, el centro laboral se ubica entre los mejores, tiene mejora en la calidad de ofrecer el servicio al cliente, incrementa la productividad; como consecuencia, los ingresos económicos mejoran y así la familia del trabajador tiene la seguridad de recibir los ingresos mensuales que les asegura el bienestar. Como vemos, cuando un trabajador está bien motivado las consecuencias siempre serán favorables y el trabajador difícilmente abandonará su centro laboral, aunque en otro lugar le ofrezcan mejores remuneraciones. En la medida que los trabajadores se sientan reconocidos, con trato justo y equitativo habrá un buen clima laboral, lo que redundará en beneficio de la organización, esto se verá reflejado en la productividad (Duran, 2020).

1.1. Trayectoria del autor

Datos personales

DNI: 43067983

Fecha de nacimiento: 10 de Julio de 1985

Domicilio: Los Olivos, Lima - Perú.

Correo Electrónico: josepenalillo02@hotmail.com

Estudios superiores

2005 – 2010: Bachiller en Psicología. - Universidad Nacional Federico Villarreal.

2014 – 2015: Diplomatura de estudio en Gestión de Recursos Humanos - Pontificia Universidad Católica del Perú - CENTRUM PUCP

Estudios de Post grado

2022: Escuela Nacional de Administración Pública - Lineamientos para el Tránsito de una Entidad Pública al Régimen del Servicio Civil. Agosto – Noviembre 2022.

2022: Escuela Nacional de Administración Pública - Diseño de Perfiles de Puestos para Regímenes distintos a la Ley del Servicio Civil. Agosto – Octubre 2022.

2022: Escuela Nacional de Administración Pública – Herramientas para la Gestión del Talento: Gestión del Rendimiento y Gestión de la Capacitación. Agosto – Noviembre 2022.

2021: Escuela de Gobierno, Gestión y Políticas Públicas - Sistema de Gestión de RRHH y la Ley del Servicio Civil - Octubre 2021.

2019: Escuela de Postgrado UPC Curso de EEG – Diseño y Gestión de Programas de Aprendizaje. Septiembre – Octubre 2019.

2014: CEPS Universidad Nacional de Ingeniería. Curso de Especialista en Excel Empresarial. Enero – Abril 2014.

Prácticas e Internado

Fecha: Abril 2010 – Diciembre 2010

Entidad: Municipalidad Distrital de Los Olivos

RUC: 20131368667

Área: Defensoría Municipal del Niño y el Adolescente - DEMUNA

Condición: Practicante Pre - Profesional de Psicología

Funciones

- Brindar apoyo en DEMUNA, en los procesos de atención y diagnóstico preliminar de casos individuales.
- Asistir en procesos de orientación psicológica, aplicación de pruebas psicológicas de diferentes grupos etáreos.
- Apoyar en la Organización y ejecución de programas de intervención social.
- Brindar asistencia en temas de Capacitación, Diagnóstico.
- Evaluaciones Masivas, Apoyo en elaboración del MOF del área; Manejo de Pruebas psicológicas

Fecha: Enero 2011 – Julio 2011

Empresa: Servicios Logísticos de Courier del Perú S.A.C.– SMP Courier

RUC: 20502454545

Área: Reclutamiento y Selección de Personal

Condición: Practicante de Reclutamiento y Selección de Personal

Funciones

- Brindar soporte en la ejecución de procesos de reclutamiento y selección de personal de la organización; publicación en bolsas laborales, filtro curricular, entrevistas por competencias, manejo y aplicación de pruebas psicológicas del área organizacional, informes, desarrollo de estrategias de reclutamiento alternativas.
- Realizar procesos de selección masiva, niveles de mando operativo y administrativos.
- Brindar soporte en el armado de legajos, manejo de files de personal; administración de documentos.

Fecha: Septiembre 2011 – Febrero 2012
Empresa: Servicio de Administración Tributaria de Lima – SAT.
RUC: 20337101276
Área: División de Bienestar y Desarrollo de Personal
Condición: Practicante Profesional de Selección de Personal

Funciones

- Brindar apoyo en el manejo de procesos de selección de personal, realización de subprocesos de filtro curricular, evaluación psicológica, aplicación, corrección e interpretación de pruebas psicológicas, redacción de informes, manejo administrativo de files de personal.
- Evaluación de perfiles de nivel Alto y Medio; administrativo y jefatural.
- Brindar soporte al área de bienestar y desarrollo personal en las actividades programadas por la división.
- Brindar soporte en el armado de legajos, manejo de files de personal; administración de documentos.

Experiencia Profesional y laboral

Fecha: Octubre 2023 - Actualidad
Empresa: Gobierno Regional del Callao
RUC: 20505703554
Área: Oficina de Recursos Humanos
Cargo: Analista de Recursos Humanos

Funciones

- Ejecutar los procesos técnicos asociados al Sub-Sistema de Organización del Trabajo y su distribución, en el marco del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (SAGRH) de la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR.
- Elaborar y/o actualizar documentos técnicos y normativos de organización y gestión para el funcionamiento del SAGRH en el marco de la normativa relacionada al Subsistema de Organización del Trabajo y su Distribución.
- Ejecutar procesos relacionados al diseño de Perfiles de Puesto de la Entidad, brindando asistencia técnica a los órganos y unidades orgánicas para su ejecución, en el marco de la normatividad vigente.
- Gestionar documentos de gestión de recursos humanos y otros de organización interna tales como: Cuadro para Asignación de Personal Provisional, Perfiles de Puesto, Manual de Clasificador de Cargos, entre otros relacionados al SAGRH.
- Elaborar Informes Técnicos que sustenten la modificación y aprobación de los documentos de gestión de recursos humanos.

Fecha: Diciembre 2020 – Octubre 2023

Empresa: Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar - INABIF.

RUC: 20507920722

Área: Sub-Unidad de Potencial Humano

Cargo: Analista de Organización del Trabajo

Funciones

- Gestionar documentos técnicos y normativos de organización y gestión para el funcionamiento del Sistema de Administrativo de Gestión de Recursos Humanos del sector público.
- Elaborar y/o actualizar Perfiles de Puesto de la Entidad, brindando asistencia técnica a los órganos y unidades orgánicas para su ejecución.
- Brindar soporte en la actualización de documentos de gestión tales como Cuadro para Asignación de Personal Provisional, Perfiles de Puesto, Manual de Clasificador de Cargos, entre otros.
- Brindar asistencia técnica, emitir opinión y/o sustentar informes que justifiquen la modificación y aprobación de los documentos de gestión de recursos humanos y otros de organización interna.

Fecha: Septiembre 2012 – Marzo 2020

Empresa: Yobel Supply Chain Management S.A.

RUC: 20100074029

Área: Desarrollo de Personas

Cargo: Analista de Selección / Analista de Capacitación y Desarrollo

Funciones

Analista de Selección: 03/09/2012 – 30/04/2015

- Ejecutar los procesos de reclutamiento y selección en la organización, responsable de la atención directa a los requerimientos de personal a nivel operativo, técnico y administrativos de las Unidades a cargo.

- Realizar el levantamiento del perfil de puesto, planificación, ejecución y control del proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Monitorear y supervisar el registro de datos en el sistema de RRHH de la entidad (Success Factor).
- Garantizar el cumplimiento de las verificaciones personales y exámenes de salud pre-ocupacionales.

Analista de Capacitación y Desarrollo: 01/05/2015 – 01/03/2020

- Ejecutar el proceso de levantamiento de necesidades de capacitación en coordinación con los líderes de las unidades de negocio.
- Planificar, organizar, controlar y supervisar el cumplimiento del Plan Anual de Capacitación y manejo de indicadores.
- Brindar asistencia técnica en la definición, aplicación, seguimiento y control de los procesos de Inducción General, Inducción en el Puesto, elaboración de matrices de conocimiento.
- Asistir en la elaboración, actualización de políticas, procedimientos del área de capacitación y sustento de auditorías externas, en atención a los requerimientos solicitados en los procesos de auditoría e inspecciones.
- Brindar soporte en la revisión, elaboración y/o actualización de Organigramas y Descripciones de puesto de la organización.
- Participación en el plan de implementación del Proyecto de Gestión del Conocimiento del área de Gestión Humana.
- Brindar soporte al proceso de evaluación de clima Organizacional y Evaluación de Desempeño de la organización.

- Ejecutar y gestionar el Sistema de Reconocimiento del personal; desarrollar el proceso de calificación y desarrollo del sistema “Colaborador del mes” de la empresa.

1.2. Descripción de la entidad

1.2.1. Razón Social: Yobel Supply Chain Management

1.2.2. Tipo de Institución: Sociedad Anónima.

1.2.3. Reseña Histórica

La organización nació en 1965 con el nombre de Productos Favel S.A., era una empresa familiar liderada por Jorge Belmont y dedicada a la fabricación y comercialización de productos cosméticos y de higiene corporal. Ofrecía también este mismo servicio a otras empresas del rubro, en la actualidad mantiene sus actividades como una unidad de negocio dentro de la corporación. En 1989 se inició el proceso de internacionalización ingresando primero a los mercados de Estados Unidos y Chile. Ese mismo año fundan la empresa Larissa Perú S.A. orientada a ofrecer servicios logísticos integrales. Hoy esta unidad se ha independizado, aunque dentro de la misma organización. El 1995 deciden diversificarse, incursionando en la fabricación de otros artículos, diferentes a los servicios del inicio. Fue así que a partir del 2000 deciden operar en forma corporativa ofreciendo a los clientes toda la cobertura de servicios en forma integrada; fue así como en el 2003 comenzó a funcionar con el nombre de Yobel Supply Chain Management (YOBEL SCM). Es así como en la actualidad la organización cuenta con fábricas propias de producción de cosméticos, artículos de higiene personal y accesorios relacionados con lo que ofrecemos, los mismos que son muy bien mantenidos en los almacenes en Lima y el Callao.

En la actualidad, la organización cuenta con cinco unidades de servicios consolidadas. Todos están relacionados a servicios de manufactura a terceros incluyendo diseño, producción,

envasado y transformación de productos; así, engloba planeamiento, abastecimiento, manufactura y logística. Ofrecemos servicios a organizaciones que están bien ubicadas en sus respectivos rubros. Es así como desde nuestra fundación nos hemos convertido en la primera empresa en Sudamérica que ofrece servicios tercerizados en el manejo de cadenas de suministros. Tenemos presencia en nueve países en toda América.

A. Misión. Desarrollo continuo del conocimiento, optimizando la cadena de abastecimiento de los clientes.

B. Visión. Ser una corporación multinacional, modelo de excelencia sincronizando cadenas de abastecimiento.

C. Código de ética. Nuestro código de ética es una declaratoria de compromisos y principios de la Corporación que busca ser una guía para las acciones de nuestros colaboradores, tanto a nivel interno, así como en la vinculación con nuestros clientes, proveedores, y otros públicos de internos. Nuestro código de ética incluye lo siguiente:

Compromiso: La organización está comprometida con el respeto a la ley y con los valores corporativos; buscamos que nuestras acciones y decisiones generen bienestar para los colaboradores, clientes y grupos de interés con los que nos relacionamos.

Igualdad de oportunidades: Tratamos con dignidad a todos, respetando los derechos humanos y propiciando un trato respetuoso, cordial y justo.

Confidencialidad: La información que recibimos de nuestros clientes está resguardada, no se proporciona a nadie, así protegemos a las organizaciones que confían en nosotros.

Protección de datos personales: Nuestros clientes tienen la seguridad que la información que nos confían, así como toda comunicación, es protegida.

Responsabilidad: Nuestros trabajadores cumplen con lo que se les programa para que nuestros clientes reciban los productos en el día y la hora programada.

Prevención de corrupción: Para evitar tener demandas que perjudiquen tanto a nuestros clientes como trabajadores cumplimos con nuestro trabajo de manera transparente y siempre informando a diario de todas las actividades que hacemos.

Comunicación con sus clientes: Estamos siempre atentos a las necesidades de nuestros clientes, les informamos sobre nuestras novedades y les hacemos recordar alguna información que tenemos pendiente.

D. Principios culturales. Son los siguientes:

Responsabilidad. – Nuestros compromisos siempre son cumplidos, así como la calidad de nuestros productos, para que ellos no tengan problemas de reclamos, hacemos y ofrecemos lo que les hemos dicho.

Confianza. – Cada vez que nuestros clientes reciben nuestros productos no van a tener problemas porque han pasado por el debido control de calidad.

Integridad. – Somos desprendidos tanto con los clientes internos como con los externos, ellos están por encima de todo.

Pasión. – El trabajo que desarrollamos lo hacemos con responsabilidad, mucho celo para que al momento de ser utilizado no haya problemas con los usuarios.

E. Compromiso con la comunidad. Mibanco tiene está en constante comunicación con sus clientes, conoce a cada uno no solamente de acuerdo con sus intereses de inversión sino también algunos desean invertir en la educación de sus hijos, hacer mejoras en sus vidas privadas para consolidarse; por tal motivo siempre estamos haciendo el seguimiento para saber cómo les está yendo y en qué habrá que mejorar o mantenerse, por eso nos comprometemos a lo siguiente:

Desarrollo sostenible: Es nuestra principal preocupación porque queremos que nuestros recursos sean inagotables, por lo tanto, debemos protegerlos y evitar que se extingan.

Interés por los trabajadores: Nuestro principal interés, los valoramos porque de la manera como trabajan será nuestro éxito, también son bien motivados.

Postura frente a la política: Apoyamos a todas nuestras organizaciones, las respetamos y creemos en la democracia.

1.3. Organigrama de la Empresa

Figura 1

Organigrama Corporativo Yobel Supply Chain Management

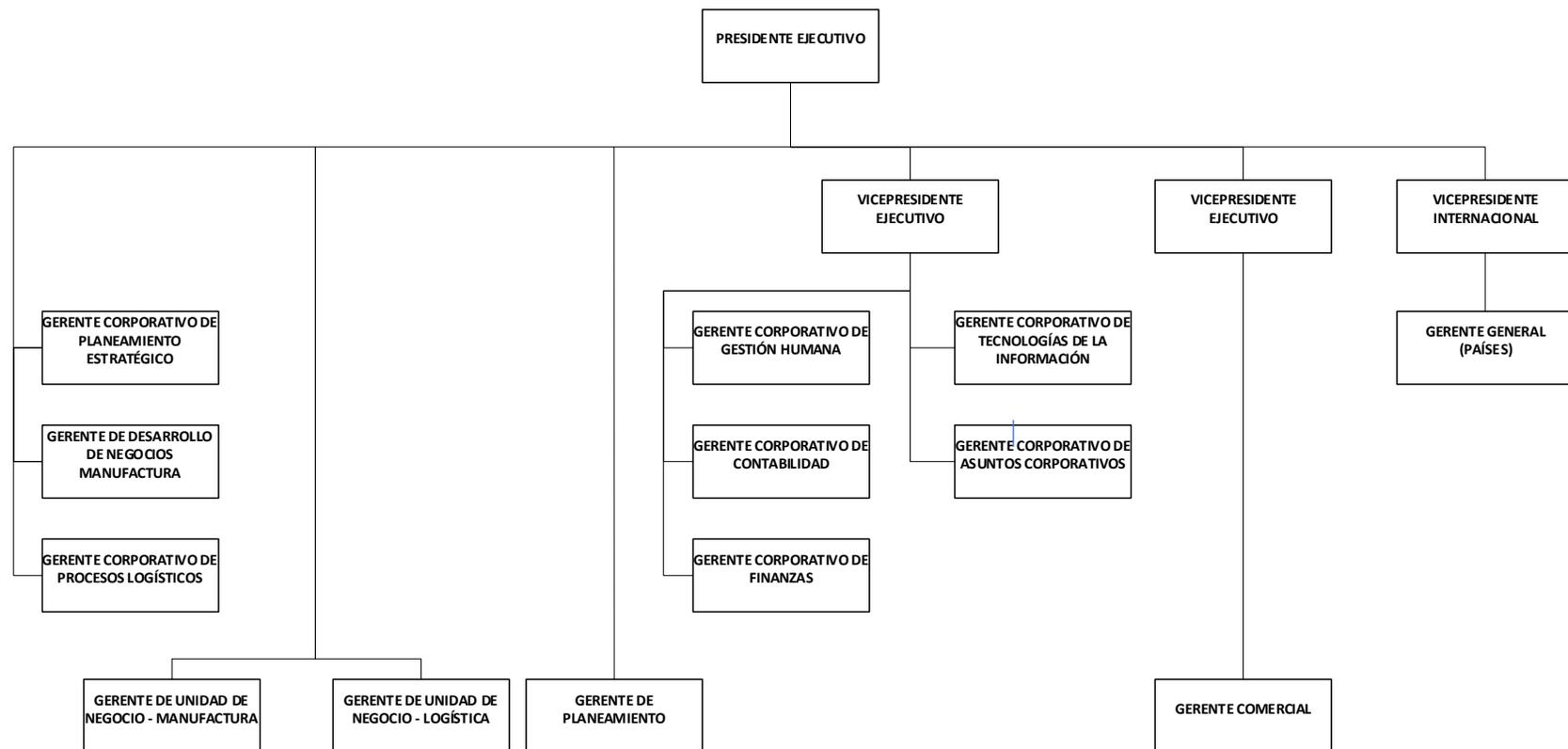
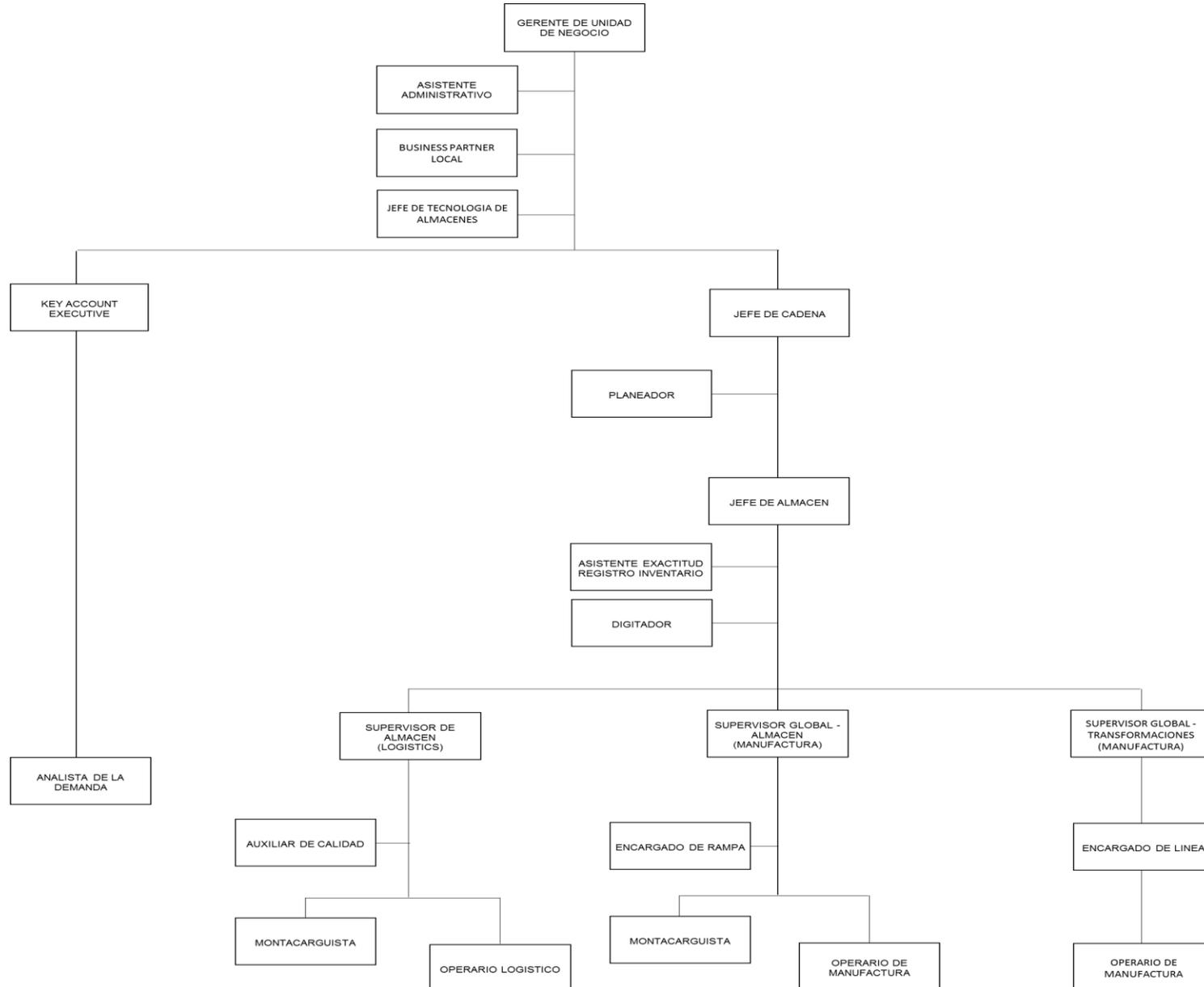


Figura 2

Organigrama de Operaciones – Unidad de Negocios Logística



1.4. Áreas y funciones desempeñadas

1.4.1. Selección de personal

Todas las organizaciones desean tener los mejores trabajadores sobre los servicios que ofrecen, por tal motivo llevan a cabo la selección de personal para elegirlo, para esto, es preciso utilizar una serie de instrumentos. El primero de ellos es la entrevista, donde, de manera individual, se realiza una serie de preguntas al candidato que pretende ocupar el puesto, el interés principal es obtener información directa y auténtica sobre su trayectoria profesional y su personalidad; muchas veces el postulante ha llenado una hoja de vida, para lo cual es necesario contrastar esos datos y que la persona demuestre que lo registrado coincida con lo que dice saber hacer, es aquí cuando se empieza a buscar el perfil que se necesita, para lo cual es preciso tener información sobre sus conocimientos, habilidades, experiencia, actitudes y motivación para desempeñar las funciones que se espera; será a partir de aquí que se empieza a seleccionar a los más aptos. Es también en este momento cuando se les informa a los postulantes sobre lo que la empresa ofrece y lo que se espera de ellos, también se desea saber cuáles son las expectativas que se espera atender. En este diálogo directo entre el entrevistador y el entrevistado donde se saca la mayor cantidad de información posible como aficiones, habilidades y otros temas de interés. Solo para casos justificados hacemos entrevista entre dos personas, principalmente cuando se trata de seleccionar a personas que van a cumplir tareas de mucha responsabilidad.

Moreno (2009) recomienda que antes de hacer una entrevista se revise con mucho detenimiento la hoja de vida, se cruce información en las redes sociales porque a veces el postulante oculta datos que podrían perjudicar a la empresa, si ha registrado el nombre de una persona para que ofrezca datos referenciales es bueno llamarla, también es preciso comunicarse con el antiguo centro laboral para saber cuál era el desempeño que tenía en ese lugar así como

para tener conocimiento lo que motivó dejar de trabajar en ese lugar, estos datos son importantes para saber a qué personas vamos a recibir.

Una segunda manera que se utiliza para seleccionar es a través de cuestionarios o de pruebas psicológicas, las mismas que varían de acuerdo con lo que se requiere del postulante, pero se selecciona de acuerdo con lo que por lo general existe en el mercado laboral; si bien estas pruebas no son determinantes de todas maneras van a ayudar a seleccionar adecuadamente. Se mide habilidades, actitudes y aptitudes de los candidatos.

Una tercera forma para seleccionar es demostrar que sabe hacer el trabajo que dice; esto se relaciona con reuniones grupales donde se les presentan determinados problemas para saber qué harían, cómo le dan solución a una determinada dificultad, con esto se trata de saber cómo se ponen de acuerdo para superar alguna dificultad, qué haría en determinadas circunstancias, lo que va a permitir cómo es el trabajo en equipo y la forma de ayudarse entre ellos. Todo esto permite observar lo siguiente:

1. Conocer más profundamente a la persona entrevistada, como su conocimiento del cargo, sus intereses particulares, tampoco descuidar algunos datos personales pero que no se sienta como que está en una entrevista clínica, sino que son datos que más adelante van a servir para ayudarlo.
2. Observar cuál es su desempeño cuando está en grupo, es aquí cuando se plantean preguntas donde se van a resolver problemas entre todos, así se podrá observar cómo se ayudan entre ellos para salvar situaciones de apoyo a la organización y así ir descubriendo aportes.
3. Se identifican líderes porque cuando se está en grupo se puede observar quién inicia el tema y quién, o quiénes, toman las decisiones, así se evaluará el grado de participación de

cada uno de los entrevistados, capacidad de comunicación, iniciativa, capacidad de relacionarse, trabajo en equipo.

4. Escuchar los puntos de vista de los trabajadores, se debe evitar hacer críticas, se trata de escuchar cómo se solucionan los problemas que se presentan, evaluándose siempre las actitudes.
5. Si la entrevista es a través del teléfono, o de manera virtual, aquí es bueno analizar el tono de voz, manera de sonreír, analizar si la persona es agradecida, la manera de saludar, de presentarse, despedirse.

1.4.2. Capacitación

Una de las más grandes expectativas de un trabajador es que de manera continua sea capacitado, teniendo en cuenta que es un conjunto de conocimientos tanto teóricos como prácticos que ayudarán a mejorar su desempeño, así como estar al día con los avances tecnológicos en el dominio de la tecnología y así aportar mejor a su empresa (Tong, 2020). Cuando todo esto ocurre el trabajador estará mejor motivado, mejorarán sus conocimientos, se sentirán reforzados, incrementará su rendimiento y tendrán una autoestima elevada. La empresa no escatima en invertir para capacitar porque sabe que es la mejor manera de salir adelante, los trabajadores no irán a laborar a otro centro laboral porque las oportunidades que tiene difícilmente se llevan a cabo en otro lugar, por eso, se esfuerzan y desean seguir manteniéndose en nuestro centro, lo que se ve reflejado en sus mejoras remunerativas.

Es así como la capacitación siempre va a traer beneficios por parte de los colaboradores porque también permite desarrollar sus habilidades blandas, tales como comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, inteligencia emocional, siempre incrementando la productividad y el desarrollo a largo plazo de la empresa. Otro efecto de la capacitación es que los talentos

defienden su centro laboral porque les da la oportunidad de desarrollo, lo que es muy valorado, sobre todo en los más jóvenes, quienes se preocupan por las novedades que hay en el mercado y desean aprenderlo para aportar.

Robbins (1999) reporta que los beneficios de una buena capacitación van a permitir:

1. Mantiene actualizados a los trabajadores en todo lo que se vaya presentando sobre el trabajo que desempeña; siempre tener presente que el avance de la tecnología permite un mejor rendimiento siempre que se tenga dominio de los nuevos conocimientos, caso contrario será difícil cumplir con los objetivos de la organización.
2. Permite innovar nuevos productos que los clientes podrían necesitar, principalmente anticipándose a lo que más se necesita en el mercado y pueda ser ofrecido con la mejor recepción.
3. Permite ahorrar tiempo llegando a solucionar problemas de manera más rápida porque se sabe cuáles son los objetivos que se desean lograr, así como la visión y misión del centro laboral.
4. El trabajador está preparado para asumir nuevas responsabilidades y con su aporte salir adelante, teniendo en cuenta que la familia es, principalmente, la beneficiaria porque gracias a ello el trabajador es el sustento del hogar.
5. La capacitación no solo es lo referente al trabajo que se lleva a cabo, también se relaciona con los aspectos éticos, responsabilidad social, trabajo en equipo. La organización logra que sus integrantes tengan buena autoestima y se identifiquen con su centro laboral.

1.4.3. Evaluación del desempeño

Nuestra organización se ha formado, a través de los años, de diferentes maneras, entre ellas debido a la importancia que se les da a los trabajadores, a quienes consideramos y

valoramos como lo más importante para salir adelante, consideramos que, a mayor capacitación, de acuerdo con sus necesidades, estaremos seguros de que el progreso vendrá. Otra forma de nuestro progreso se debe a los obstáculos que en algunos momentos se nos han presentado, principalmente al problema del covid y otras dificultades que las hemos superado con el esfuerzo de todos; consideramos que los momentos de crisis, al hacerles frente, nos ha llevado a aprender y a progresar porque nos ha dejado enseñanzas, es en estos momentos en que debemos de ser creativos, establecer nuevas estrategias para superar los desafíos; siempre hemos buscado soluciones, pero siempre es preciso tener pruebas físicas para evaluar y mostrar los progresos. Al respecto, Gil (2020) reporta que lo beneficios para una buena evaluación del desempeño es preciso:

1. Seleccionar instrumentos confiables y que los evaluados sepan con cuáles se va a trabajar porque a veces más bien puede alterar el clima laboral.
2. Buscar siempre la mayor objetividad y publicar los resultados para evitar suspicacias, siempre reconociendo los méritos de los demás.
3. Dar seguridad a los colaboradores y decirles que la evaluación servirá para detectar los puntos que se necesitan reforzar y estimular para superar problemas; evitar informarles que será con fines de despido y quedarse con los más capacitados.
4. Ayudará a buscar soluciones a problemas que se puedan presentar, donde las propuestas de solución vengan de parte de todos.
5. Ayudará a establecer las nuevas metas para ser logradas en el siguiente periodo, establecer los nuevos retos para seguir creciendo dentro de la organización y que vaya de acuerdo con la cultura organizacional.

1.4.4. Motivación

Todas las organizaciones desean tener colaboradores que produzcan lo que se ha propuesto, para esto es preciso que se tenga la suficiente energía psíquica que permita lograr los objetivos planteados. Es a partir de aquí que es preciso conocer por qué se inicia una conducta, qué es lo que la mantiene o por qué no hay la suficiente producción a pesar de que la empresa se preocupa por tener al día en sus haberes y cumplir con los pactos que se han firmado. En este sentido, es importante el estudio de la motivación dentro de las organizaciones porque es la energía que nos impulsa a tomar decisiones y a seguir adelante, permite tener confianza en uno mismo; cuando una persona está motivada, la motivación le permite alcanzar los propósitos que se persiguen, el aporte que se espera de ellos (Naranjo, 2009). Para motivar a las personas se debe hacer previamente un estudio sobre cuáles son los intereses de cada uno porque lo que es motivante para una persona no necesariamente lo es para otra, o para todos. Engloba las necesidades y los deseos básicos de los trabajadores, como, por ejemplo, tener una buena relación con sus compañeros o recibir un salario justo. Se trata de estimular a los trabajadores para que realicen un trabajo con entusiasmo, lo cual siempre va a repercutir en los objetivos de la organización. Es preciso tener en cuenta lo siguiente:

1. Establecer un cuadro de ascensos a medida que se va progresando, de esta manera se hará reconocimiento a los méritos que se van alcanzando, cada uno debe saber que tiene las mismas oportunidades y que ninguno será marginado.
2. Delegar responsabilidad a medida que se va avanzando y que si se encarga alguna jefatura sea por estricto orden de mérito.
3. Reconocer el mérito y esfuerzos, cada empleado se sentirá estimulado y mejorará la productividad.

4. Ofrecer trabajo flexible cuando sea necesario y promover el desarrollo personal y profesional.

II. DESCRIPCIÓN DE UNA ACTIVIDAD ESPECÍFICA

2.1. La empresa de gestión de cadena de suministros Yobel

La organización en la que me desempeñé es una corporación multinacional, con presencia en nueve países de América y con más de 50 años de trayectoria; especializada en gestión de la cadena de abastecimiento o Supply Chain Management (SCM); nuestro principal aporte está centrado en el planeamiento, abastecimiento, manufactura y logística, a través de sus unidades de negocio especializadas y comprometidos con la entrega de servicios con los más altos estándares de calidad y enfocados en la mejora continua de nuestros procesos, a cargo de personal debidamente calificado. Desde nuestros inicios hemos considerado importante cumplir con nuestras obligaciones legales, además de la incorporación paulatina de prácticas socialmente responsables en el desarrollo de nuestras operaciones, en el proceso de toma de decisiones, persiguiendo la sustentabilidad de nuestra propuesta de negocio, con base en relaciones de confianza y beneficio mutuo con nuestros grupos de interés; es así que en el 2012 nos adherimos a los 4 principios del Pacto Mundial de Derechos Humanos, Condiciones laborales, Medio ambiente y Prácticas de anticorrupción.

En cuanto a la responsabilidad ambiental, perseguimos una postura activa en materia ambiental, cumpliendo con los lineamientos éticos que recogen nuestro Código de Ética y hemos estado participando en iniciativas a las que nos hemos adherido, como el Pacto Mundial de Naciones Unidas y el Compromiso Empresarial con el Cambio.

Con relación a la responsabilidad social, prestamos especial atención a los derechos humanos mientras trabajamos en iniciativas de intervención enfocadas a la calidad de vida laboral, igualdad de género, inserción de personas con capacidades especiales, equilibrio entre la

vida laboral y personal, entre otras prácticas que incrementan el empleo y la competitividad empresarial mejorando las condiciones sociales.

Nos preocupamos por hacer nuestras actividades con transparencia porque la gestión empresarial, productividad y los resultados financieros se basan en las prácticas socialmente responsables, entendiendo que la generación de valor económico está directamente relacionada con la creación de valor compartido; promovemos relaciones de largo plazo con nuestros grupos de interés, basadas en la confianza, la ética, la transparencia y la integridad empresarial. Es a partir de aquí que nos hemos insertado como la mejor opción en servicios de manufactura de productos de consumo para terceros, poniendo a su disposición tecnología y equipos adecuados. De la mano de nuestros expertos diseñamos, planeamos, implementamos, controlamos y mejoramos de manera eficiente y económica el flujo de mercadería desde los proveedores de nuestros clientes, hasta los clientes de nuestros clientes, a cualquier cadena de reparto. Ofrecemos los siguientes beneficios: información en línea, eficiencia en el manejo logístico, optimización de recursos, mejoramos los indicadores operativos.

Desde el punto de vista ético, Yobel SCM, entiende que trabajar en una organización de prestigio es un orgullo para todos sus colaboradores, pero también significa una responsabilidad crucial y un desafío para cada uno de los integrantes de esta gran familia. Por ello, su Código de Ética representa una declaratoria de principios y compromisos de nuestra organización con cada uno de sus colaboradores, clientes, proveedores y otros grupos de interés y que, además, refleja la esencia de los diez principios del Pacto Mundial de la Naciones Unidas. Aspiramos a estos principios, basados en nuestros valores corporativos y nuestra cultura, sean vividos plenamente por nuestros colaboradores y que, además, se puedan ver reflejados en la manera de vincularnos con nuestros clientes y proveedores. Es así que nuestro Código nos guía e inspira para actuar con

sentido de responsabilidad y deber, generando la confianza que es indispensable para garantizar nuestra continuidad y engrandecimiento empresarial de la mano de nuestros colaboradores.

Siempre estamos comprometidos con nuestros principios, como el respeto a la ley y con los valores corporativos, buscamos que nuestras acciones y decisiones generen bienestar para los colaboradores, clientes y grupos de interés con los que nos relacionamos; para lograrlo nos guiamos de nuestros valores. Somos embajadores de nuestra cultura y en toda circunstancia, siempre representamos a la organización, desde donde estemos, actuando de manera ética, resguardando la imagen y prestigio de la organización. Ofrecemos trato justo e igualdad de oportunidades, tratamos con dignidad a todos, respetando los derechos humanos y propiciando un trato respetuoso, cordial y justo, tanto en los procesos de selección, como de promoción, así como en el día a día, sin discriminación por raza, origen, nacionalidad, opinión, edad, género, condición social, convicción política, estado civil, condición física u otro. Apoyamos y valoramos el rol de la mujer y garantizamos la igualdad de oportunidades. Generamos un ambiente de confianza, respeto y de trabajo en equipo, fomentando la cercanía entre todos los integrantes de nuestra organización sin tolerar los comportamientos que generen un ambiente hostil, ofensivo e irrespetuoso.

Estamos en contra de explotación laboral y ningún tipo de servicio que pueda ser resultado de la explotación, sin tolerar conductas de hostigamiento sexual, siempre buscando la salud y bienestar protegiendo nuestra integridad física y lograr un ambiente de trabajo seguro y saludable.

2.2. Programa de reconocimiento

2.2.1. Sistema de reconocimiento: colaborador del mes

El Sistema de Reconocimiento: Colaborador del mes tiene por finalidad reconocer el desempeño y el aporte de los colaboradores al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización basado en el desarrollo de componentes de alto impacto en los indicadores de las Unidades de Negocio. Dicho sistema se desarrolló en la Unidad de Logística de la empresa, siendo replicado en las demás Unidades de Negocio como parte de una política corporativa que impacte en el desarrollo de los indicadores de Clima Organizacional, asociado al salario emocional. Al respecto, sobre el salario emocional, en el presente trabajo lo tomaremos como todos los reconocimientos que no están relacionados con lo económico sino como estímulo reforzador, social, como por ejemplo, un aplauso, carta de reconocimiento que más adelante le servirá para ser mejor evaluado, otorgamiento de un día libre, publicación de su nombre en la vitrina como personal destacado, hacer alguna referencia de él en público por sus progresos, un diploma en el día del centro de trabajo por su destacada labor, adelantarle su salario cuando tenga alguna necesidad; todo esto tiene el objetivo de estimular el trabajo y la dedicación a la organización. Recordemos que el trabajador, de acuerdo con su desempeño, es quien contribuye a salir adelante a su centro laboral, por tal motivo es preciso reconocer sus esfuerzos y valorar el tiempo dedicado a que estemos bien ubicados dentro de lo que ofrecemos. El resultado de todo esto se ve reflejado cuando el trabajador tiene compromiso con el lugar que le ofrece la oportunidad de trabajar. Otro de los resultados del salario emocional se relaciona que cuando la competencia le hace alguna oferta laboral, no cambia de lugar por el buen trato que recibe; es así como prefiere trabajar en un lugar donde lo reconozcan antes que asistir a otro donde solo les

exigen resultados y hasta les pueden reclamar o tener un control excesivo que más colinda con el mal trato.

Temple (2007) refuerza esta opinión cuando refiere que el salario emocional también se acompaña con tener ambientes laborales ordenados, bien conservados, tener tecnología actualizada, capacitar al personal, respeto y cumplimiento de lo pactado, así se evitará que haya mucha rotación por parte de los trabajadores porque también es importante el trato que se recibe. Con frecuencia se escucha decir a los trabajadores que el buen trato, tanto a ellos como a su familia (centros de esparcimiento, reuniones de aniversario) los identifican con el centro laboral.

Espinoza et al. (2017) refuerzan esta idea al considerar que todos los seres humanos buscan la felicidad, la misma que no solo se encuentra en lo material sino en el buen trato, reconocerse, quererse, preocuparse por los demás, dar aliento y reconocimiento, escuchar y buscar la forma de solucionar los problemas. A continuación, se desarrollan los componentes del sistema, a fin de que los profesionales de recursos humanos dispongan de una herramienta que, realizando las adecuaciones de acuerdo con el tipo de organización al que se dirija, pueda ser replicada como parte de las estrategias en materia de recursos humanos, de esta manera se irá haciendo de manera paulatina en cada una de las áreas de la organización.

Objetivo general

Motivar al personal (operativo) premiando el logro de resultados y actitudes sobresalientes, alineados a los objetivos de la Unidad de Negocio.

Objetivos específicos

- Promover la mejora en los indicadores de clima laboral en las Unidades en que se aplique el programa.
- Favorecer el desarrollo de una cultura de reconocimiento.

- Promover la mejora de la productividad.
- Aportar en la mejora de los indicadores de eficiencia laboral.

Descripción del programa

El programa de reconocimiento se divide en dos fases:

La primera fase está orientada a medir los resultados en base a tres macro factores de alto impacto en las operaciones:

- Indicadores de Productividad, el cual es un indicador individual expresado en indicadores de producción, propios de la naturaleza de la operación, bajo responsabilidad de la Unidad de Negocio, Operaciones.
- Indicadores de Calidad, el cual es un indicador grupal, expresado en el reporte mensual de medición relacionada a las inspecciones del equipo de Aseguramiento de la Calidad basados en normas de calidad (ISO), bajo responsabilidad de la Unidad de Aseguramiento de la Calidad (ASC).
- Eficiencia laboral, indicador individual, expresado en el índice de puntualidad del mes laborado, relacionado a las faltas/tardanzas/permisos injustificados del mes de medición, bajo responsabilidad de la Unidad de Gestión Humana.

Todos los indicadores para considerar en la medición de los colaboradores son de alto impacto en la operación.

La segunda fase mide una actitud o competencia que la operación considere necesario reforzar estratégicamente; sea el caso de los valores institucionales. A continuación, se muestra el detalle de cada fase:

Fase I. Se aplica al 100% de los colaboradores del grupo objetivo (operarios). La antigüedad mínima es de 2 meses.

Se miden y promedian los tres macro factores:

- Factor Individual: Expresado en la productividad, bajo responsabilidad del Jefe de Cadena / Supervisor de Operaciones, tomando en consideración los estándares establecidos en la empresa, tal como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1

Entregable: Productividad por operario

Índice Productividad	> 110	110-105	105- 100	100- 95	95- 90	<90
Puntaje	5	4	3	2	1	0

- Factor de Equipo: Expresado en el índice Harry's proporcionado por el área de Aseguramiento de la Calidad (ASC), bajo responsabilidad del Director Técnico / Representante de Aseguramiento de la Calidad, tomando en consideración los estándares establecidos en la empresa, tal como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2

Entregable: Reporte mensual de medición

Índice de Calidad/ Harry's	100%	99.9 - 98%	97.9 - 96%	95.9 - 95%	94.9 - 92%	< 92%
Puntaje	5	4	3	2	1	0

- Factor de Eficiencia Laboral: Expresado en el “índice de puntualidad” en el mes laborado, bajo responsabilidad de la Oficina de Gestión Humana, tomando en consideración los estándares establecidos en la empresa, tal como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3

Entregable: Reporte mensual de asistencia y puntualidad

Índice de Puntualidad	100% - 98%	97.9 - 96%	95.9% - 94%	93.9% - 92%	91.9% - 90%	< 89.9%
Puntaje	5	4	3	2	1	0

El entregable de esta fase será la lista de candidatos por área y/o proceso. La cantidad de candidatos será 3 veces el número de ganadores.

La lista de candidatos será definida en base al ranking de los mejores puntajes directos obtenidos.

El filtro excluyente de esta etapa se aplicará en caso los candidatos posean faltas injustificadas.

Fase II. Se aplica a la lista de candidatos identificados en cada área o proceso.

Gestión Humana envía al jefe inmediato de cada candidato la lista de validación de comportamientos asociados a la competencia compromiso, tomando en consideración los estándares establecidos en la empresa, tal como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4

Entregable: Calificación por operario - Evaluación de conductas asociadas a la competencia

“Compromiso.”

Evaluación de Competencia:					
Frecuencia en la evidencia del comportamiento asociado.	NUNCA	RARA VEZ	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Puntaje	0	1	2	3	4

Los criterios establecidos por la empresa para la ponderación de los puntajes respecto de la evaluación de la competencia, se muestran en la Tabla 5.

Tabla 5

Entregable: Lista de Chequeo de Conductas asociadas a la competencia Compromiso

Ítems de comportamientos asociados a la competencia
<p>Piensa primero en el beneficio del grupo o de la organización, antes que en su beneficio personal. Cumple con las indicaciones brindadas por la organización. Cumple con los objetivos establecidos en plazos inferiores a los establecidos. Los compañeros lo perciben como un modelo a seguir por su disciplina personal y productividad. Brinda más de su tiempo que el establecido en los estándares de trabajo. Apoya en funciones ajenas para las cuales fue contratado. Evidencia interés en aprender nuevas funciones. Muestra interés en conocer como funcionan otras áreas,</p>

En caso de encontrarse igualdad de puntuaciones, se convocará a un comité del programa que revisará la lista de validación de comportamientos enviados por los jefes inmediatos y definirá a los ganadores. El entregable de esta fase será la lista final de ganadores por cada proceso. El jefe inmediato tendrá un plazo de 3 días útiles para desarrollar la lista de validación.

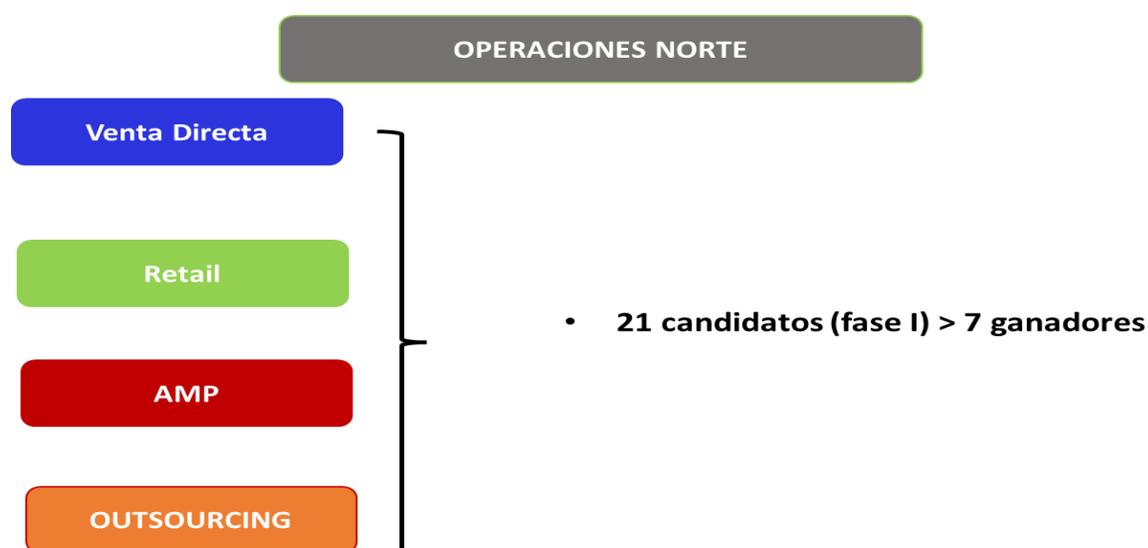
El comité del programa será integrado por un representante de la operación (Jefe de Almacén / Jefe de Cadena / Supervisor), un miembro invitado del equipo de Gestión Humana (GH). Los miembros del comité deben ser personas que conozcan el desenvolvimiento de todos los colaboradores que están evaluando.

Esquema de premiación

El número de ganadores y frecuencia de premiación dependerá del tamaño de la operación, áreas y/o subáreas participantes y política corporativa, en la organización se desarrolló como se muestra en la Figura 3.

Figura 3

Operaciones del programa de premiación



Programa de premiación

En Yobel Supply Chain Management, la evaluación de los colaboradores se realizó de manera mensual, socializando los resultados de los indicadores asociados a fin de incentivar la participación y compromiso del equipo en el cumplimiento de los objetivos; sin embargo, la premiación se realizó de manera trimestral, incluyendo a los colaboradores ganadores de los meses evaluados; estrategia que se puede adaptar a cualquier organización en la que se aplique, de acuerdo con su necesidad. De igual forma, los premios a entregar son definidos por la alta dirección en coordinación con el área de Gestión Humana y debidamente presupuestados, en el

caso de Yobel SCM, se incluyeron diplomas de ganador, así como vales de consumo debidamente presupuestados.

2.3 Ejecución de programas

Estamos comprometidos con la responsabilidad social empresarial, por ese motivo estamos siempre preocupados en ofrecer nuestros mejores servicios tanto a los clientes internos como a los externos, a la vez que buscamos generar la felicidad a nuestros grupos de interés, lo que trae como consecuencia lograr el bienestar físico, psicológico y social; es así que propiciamos ambientes de trabajo donde haya seguridad, esté equipado con tecnología para tener una buena productividad así como la prevención de accidentes laborales y que exista seguridad en el trabajo. Estamos en constante comunicación para advertir las consecuencias del consumo de sustancias nocivas, para esto se hacen exámenes médicos dos veces al año para hacer este control. Nuestros ambientes son libres de este tipo de consumo. Se les tiene capacitados en tener cuidado con el respeto a los protocolos de seguridad, de alterarse, se aplicarán los protocolos correspondientes, pues, así como se les reconoce sus derechos, ellos también están obligados a respetar las normas de la organización.

2.3.1. Programa de selección de personal

Toda organización desea contar con personas que reúnan los conocimientos, habilidades, aptitudes y experiencia requeridas por los puestos de trabajo que deben desempeñar, es así que el proceso de selección de un nuevo trabajador debe realizarse con la misma atención con la que se analizaría una gran inversión, siempre teniendo en cuenta que las organizaciones deben cumplir con pagos, así como estar en constante actualización y capacitación para estar entre las mejores de su rubro. A esto se debe agregar que ese nuevo empleado va a generar un coste para la empresa no solo del sueldo que se le debe pagar sino también de la capacitación constante a que

ese trabajador es sometido, por tal motivo, al suponer que todo es un proceso de inversión siempre se debe pensar que los resultados se deben ver para poder seguir progresando. También se debe tener en cuenta que ese trabajador debe cometer la menor cantidad de errores porque de producirse de manera continua puede llevar a generar grandes gastos al centro laboral. Es así que seleccionar a las personas adecuadas para ser parte de uno de los equipos de la organización es fundamental porque si esa persona no funciona como se quisiera, el coste real para la empresa sería muy alto. En cambio, si se hace una buena selección, la persona elegida se adapta al cambio de una manera conveniente y los beneficios para el proyecto pueden ser enormes (Bohlander y Snell, 2008).

En nuestro caso, coincidiendo con García (2020), cuando necesitamos hacer una selección de personal, recurrimos a la oficina de recursos humanos porque contamos con el personal adecuado para hacerlo, para lo cual contamos es preciso tener en cuenta lo siguiente:

- Analizar las necesidades del puesto de trabajo porque como empresarios se tiene en cuenta cuáles son las necesidades de selección de personal; estas necesidades son evaluadas de manera frecuente para saber dónde se debe poner más empeño en la capacitación, además de evaluar cuáles son los puntos críticos, y temas a desarrollar. A veces es preciso contratar más personal para ofrecer mejores servicios, siempre teniendo en cuenta que no se debe exceder de personal, contar con las personas que se necesite y, de ser posible, que algunos de ellos deben reemplazar a alguno de sus compañeros cuando estén enfermos, de vacaciones o haya pasado alguna eventualidad.
- Para ocupar un puesto de trabajo es preciso tener actualizados los perfiles que se requieren para el puesto, se tiene en cuenta que el avance tecnológico, o el tipo de

atención que requieren las personas se va actualizando, también la selección de personal permite que los perfiles se vayan adaptando al momento (Moreno, 2009).

- Reclutamiento de los posibles candidatos
- Preselección de currículos
- Evaluación
- Selección definitiva

A. **Fundamentos.** Estamos interesados en captar siempre a los mejores trabajadores para que nuestra organización no tenga muchos problemas en el desenvolvimiento de cada uno de ellos, tampoco deseamos que una vez integrados, que aprendan, sean capacitados, terminen retirándose porque en otro lugar pueden encontrar mejores posibilidades de trabajo. Cada una de las oficinas de nuestra organización tiene sus requerimientos, los mismos que a veces coinciden en la necesidad de contar con algún trabajador; esta necesidad debe estar justificada y que en la organización no haya trabajadores que puedan desempeñarse en el puesto que se necesita. También es preciso tener en cuenta qué puesto se va a someter a concurso, el perfil y todo lo que se exige porque esto se debe publicar en las redes sociales con las que contamos, estos avisos deben ser llamativos para que se presenten los interesados que tengan el perfil requerido. Luego se empiezan a evaluar las solicitudes, para lo cual es necesario tomarse el tiempo necesario para ir seleccionando; a partir de aquí vamos armando una base de datos para tenerlos en cuenta si en algún momento requerimos de ellos. Terminado este periodo se empieza a convocar a los candidatos para que asistan a las evaluaciones y entrevistas, las mismas que son presenciales y estructuradas. Es importante verificar las referencias de las personas que se presentan, por lo que es necesario consultar opiniones que el candidato tiene de otros centros laborales por los que ha

pasado. Todo esto termina con la oferta de empleos, cuánto se le va a pagar. De haber acuerdo, se firman los documentos y luego se empieza con el periodo de inducción.

B. Objetivos de la selección de personal

1. Identificar las habilidades técnicas que una persona tiene para desempeñarse eficientemente en el centro laboral.
2. Identificar las experiencias previas sobre el puesto que desea desempeñar solicitando información de los lugares donde se ha desempeñado y buscando los motivos por los cuales renunció.
3. Evaluar competencias profesionales, o técnicas, de ser el caso, que son los conocimientos, habilidades y destrezas que desarrolla una persona y que debe poner en práctica en su trabajo.
4. Verificar el análisis y resolución de problemas para saber si se pueden adaptar a su nuevo centro laboral, siempre buscando las fortalezas y debilidades para aprovecharlas o para mejorar capacitándolas.
5. Averiguar su capacidad de innovación y de aportes frescos al centro laboral para hacer frente a la competencia.

C. Lo que se espera. Nebot (1999) reporta que cuando se lleva a cabo una buena selección de personal se obtienen beneficios que favorecen a la organización, para lo cual nosotros tenemos en cuenta lo siguiente, así podemos esperar de cada trabajador lo siguiente:

1. Ser una persona constante, tenaz en sus decisiones, que asuma momentos de liderazgo, haga suya la misión de la organización y su trabajo sea eficiente, ser efecto multiplicador dando entusiasmo a sus compañeros para salir adelante.

2. Haber seleccionado bien implica que el nuevo trabajador haga más de una tarea, que esté capacitado para desempeñarse en otros puestos que estén relacionados con su trabajo, pero también dispuestos a aprender cosas nuevas, siempre motivando a sus demás compañeros
3. Contar con buen estado de ánimo, verificar su optimismo, autoestima para tomar decisiones, verificar la manera cómo se adapta a los cambios, escuchar, introvertida, trabajar en equipo.
4. Identificar, desde el inicio, el compromiso y la motivación para hacer su trabajo, la puntualidad en llegar a tiempo a su trabajo y la responsabilidad para hacer el trabajo que se encarga. Algo importante es si la persona tiene iniciativa cuando se le presenta alguna dificultad y la manera cómo soluciona el problema, evitando buscar culpables, siempre, más bien, aportando con soluciones.

2.3.2. Programa de capacitación

Guiñazú (2004) refiere que la capacitación contribuye a que el trabajador mejore su desempeño laboral, somos convencidos que a mayor capacitación los resultados serán siempre para beneficio de todos, tanto para la organización, trabajador así como a su familia porque le permite mejoras remunerativas por su mejor rendimiento; nuestro principal objetivo a los trabajadores que ingresan al centro laboral porque deben hacer suya la visión, misión y principios de nuestra organización para que los hagan suyos, se identifiquen y defiendan el lugar que les está dando la oportunidad de ser el soporte de su familia y que sus hijos tengan la oportunidad de superarse. Al ser nuestra organización líder en lo que ofrece, se debe, también, a que el personal que labora en ella se capacita constantemente.

A. Fundamentos. Los beneficios de la capacitación justifican el gasto que se realiza en cada uno de los trabajadores, pero siempre de acuerdo a sus necesidades, tampoco se trata de capacitar por el solo hecho de decir que se está llevando a cabo, de ocurrir esto entonces sí se estaría gastando sin planificar. Se trata de tener trabajadores productivos, que hagan su trabajo en el menor tiempo, soluciones problemas, sean sensibles ante nuevos retos y que su responsabilidad social esté comprometida (Chiavenato, 2009).

B. Objetivos de la capacitación

1. Trabajar de manera ética y con responsabilidad social para que los grupos de interés estén comprometidos, sean leales a la organización porque observan que es una organización que ofrece servicios de calidad y con sentido ético.
2. Formar equipos de trabajo para trabajar organizadamente, respetando a las personas responsables de dirigir.
3. Lograr un mejor desempeño, así como ser especializados, que se va a ver reflejados en su rendimiento y calidad de servicio.
4. Estar ubicados en la vanguardia y mantenerse vigentes como una empresa competitiva.

C. Lo que se espera. Con la capacitación coordinada entre la oficina de recursos humanos y las necesidades de la organización se tiene en cuenta lo siguiente:

1. Se fortalece el desempeño de cada uno de los trabajadores porque darles herramientas y capacitarlos en las áreas técnicas o blandas puede generar una merma en el desempeño individual, lo que, finalmente, repercute en el bienestar de la organización; es por eso que estamos siempre al tanto de los avances para tener capacitados a los trabajadores.
2. Generar un programa de capacitación interno genera un impacto positivo de los colaboradores hacia la empresa percibiendo que existe una preocupación por su

desarrollo profesional y personal; también se desarrolle en los participantes las habilidades blandas, como son: comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, inteligencia emocional.

3. Tener un programa claro, tanto a nivel individual como en equipo puede ocasionar una disminución en la motivación y su compromiso con la organización, afectando la productividad, a la vez que se deteriora la comunicación entre los integrantes del centro laboral, notándose los efectos en la empresa en el corto plazo, lo que pondrá en riesgo el éxito de la marca de la organización.
4. La capacitación permite mantener ventaja con la competencia en cuestión de nuevas tecnologías, recursos humanos y no estará en condiciones de realizar un trabajo conjunto adecuado.
5. La formación continua es uno de los elementos más valorados por los trabajadores, principalmente en las nuevas generaciones, cuando no hay capacitación, puede ser causa que el trabajador busque centros laborales donde tenga la oportunidad de estar más satisfecho.

2.3.3 Programa de evaluación del desempeño

Nuestra organización está empeñada en hablar de una manera clara en donde cada una de las áreas sabe hacia dónde va y la manera de trabajar coordinadamente entre todos; si bien cada unidad tiene sus propios objetivos y deberes, entre todos debe haber un acuerdo. Este acuerdo se observa al momento de hacer la evaluación del desempeño porque esto se refiere a la manera cómo está marchando la organización. Todos los centros laborales desean saber cómo están funcionando, para esto es preciso medir el desempeño porque los resultados de la evaluación van a permitir establecer los planes de mejora, de esta manera se puede administrar mejor la marcha

del centro laboral. En Yobel la evaluación del desempeño es un concepto de estrategia, de visión, de orientar la empresa de acuerdo con los resultados. El objetivo es mejorar de acuerdo con los resultados que se obtengan con la finalidad que los clientes estén satisfechos, lo que se refleja en la rentabilidad reduciendo costos. Como vemos, medir ayuda a tomar decisiones, permite planear en el futuro lo que se va a mejorar, la manera cómo se mejorará la gestión, pero los datos encontrados deben ser reales, cuantitativos, ¿cómo sé si mi cliente es feliz conmigo? Para esto debo tener indicadores, estándares, saber qué es lo que estoy midiendo (Chiavenato, 2009).

A. Fundamentos. Medir las actividades y/o procesos a nivel de cadena de suministros no es tan sencillo porque se requiere mucha disciplina, medir siempre de la misma forma, medir el servicio, el costo, pero con objetividad. En el camino de la evaluación también se detecta la vulnerabilidad. Cuando se tiene claro este proceso, la organización identifica cuáles son sus utilidades y a partir de ahí se puede planificar el crecimiento; esto último va a depender cómo se hace el servicio al cliente, los costos que demanda un buen servicio y cuáles son los activos que se tiene.

B. Objetivos de la evaluación del desempeño

1. Mejorar el la productividad y calidad de servicio utilizando instrumentos confiables para iniciar un proceso de diagnóstico e iniciar los planes de superar las dificultades que se han detectado.
2. Identificar la problemática de la organización, la misma que se logra en la entrevista después de aplicar los instrumentos; si bien estos resultados son cualitativos, también contribuyen a mejorar la marcha de la organización.
3. Identificar los incidentes críticos, los mismos que se logran en la entrevista en el momento que se le pregunta al trabajador por qué se dejó hacer alguna actividad cuando

en realidad se contaba con lo necesario para hacerlo. Aquí se detecta si hubo descuido, negligencia, desconocimiento o falta de apoyo de los demás colaboradores. Esto ingresa a los hallazgos que habrá de enmendar.

4. Elaborar reportes por parte de los gerentes ofreciendo opiniones acerca de los colaboradores; estos informes ayudarán a mejorar porque el informe viene de personas que están trabajando en el día a día con los colaboradores.

C. *Lo que se espera.* Olaz (2013) reporta lo siguiente:

1. La evaluación del desempeño deberá contar con resultados objetivos, los instrumentos a usar deben ser los adecuados a la organización, seleccionados de acuerdo con su realidad; así se obtendrán resultados objetivos.
2. La evaluación también puede contar con cuestionarios para deducir información de tipo cualitativa, pues con frecuencia es preciso escuchar lo que puedan decir los trabajadores o los gerentes.
3. Si bien las alternativas de respuestas, de opción múltiple, a veces tienen hasta cinco alternativas, se recomienda que se usen tres para tener resultados más objetivos, pues lo otro a veces no es bien interpretado por los trabajadores.
4. Utilizamos siempre instrumentos automatizados porque las hojas de respuesta con frecuencia demoran para obtener resultados rápidos y confiables.
5. Es preciso siempre comunicar a los trabajadores los resultados para informarles cómo se encuentran y establecer los planes de mejora.

2.3.4. *Programa de motivación*

Con frecuencia escuchamos decir que es preciso tener motivados a los trabajadores, a pesar de que es un término fácil de entender y comprender, no nos explicamos por qué a pesar de

los esfuerzos que hace la organización no tenemos la respuesta que esperamos por parte de los trabajadores. La explicación que recibimos es que depende de cada uno, que eso lo recibimos desde nuestros hogares y debemos estar agradecidos del centro laboral por la oportunidad que nos ha dado para ofrecer lo mejor de nuestro trabajo. En la organización Yobel la entendemos como el resultado de la manera cómo la persona ha sido estimulada desde niño, luego está la influencia de su entorno, la forma como ha sido criada y la influencia del centro laboral donde se incluye los incentivos, reconocimientos, facilidades de trabajo; en tal sentido, la motivación es el resultado de las interacciones que se han ido acumulando con el correr del tiempo, la manera cómo ha sido formando para hacer frente a cualquier problema que se le presente y los supere. El superar las adversidades traerá como consecuencia el fortalecimiento de su autoestima, no darse por vencido fácilmente e insistir. Por otro lado, si la persona ha estado acostumbrada a que todo le hagan les será más difícil superar momentos difíciles, por tal motivo, se les ayudará a tener fortaleza para salir adelante.

A partir de esto, en la organización partimos de dos momentos importantes: En primer lugar, el reconocimiento económico por la labor que realizan, previamente pactado; y, en segundo lugar, la atención social. Lo primero permite tener más comodidades físicas, pero para obtenerlo se debe hacer las cosas bien hechas, con solo cumplir con las obligaciones no es suficiente, pues las personas, si desean obtener mayores beneficios económicos, deberán producir más; por lo tanto, a mayor esfuerzo, con buenos resultados, mayor reconocimiento; con esto se espera tener mayor compromiso, aunque no necesariamente es así. Lo económico permite que cada persona consolide alguno de sus deseos para sentirse feliz, materialmente, de tener lo que tal vez no tuvo en años anteriores.

En cuanto a la atención social, relacionada con la felicitación cuando se ejecuta bien el trabajo encomendado, este tipo de motivación ayuda a mejorar la productividad, identificarse con la empresa, a no temer a los problemas que se podrían presentar y a mejorar las relaciones interpersonales. Si a esto se agrega que hay desarrollo personal el trabajo mejora notablemente. Cuando se logra esto, se puede observar felicidad en las personas, que no es lo mismo que haber recibido un estímulo económico. Es así que la persona se siente como si estuviera en una zona de confort, pero debido a este tipo de motivación, a la que consideramos tan importante como el estímulo económico debido al reconocimiento debido a su trabajo.

A. Fundamentos. Motivar permite que el trabajador esté estimulado a desempeñar cada vez mejor su trabajo, a no temer aportar, a informar a sus superiores lo que desea innovar, sin temor a ser rechazada, a mejorar el ambiente laboral, a tener mejor actitud. Hemos descubierto que una persona bien motivada anima a los demás compañeros, les da ánimo, asume liderazgo, explica la importancia de que nuestra organización esté ubicada entre las mejores, difícilmente hace rotaciones, alienta en los momentos difíciles, como, por ejemplo, lo ocurrido en la pandemia, les dice que estos momentos serán pasajeros y es la oportunidad de innovar, crear.

B. Objetivos de la motivación

1. Incrementar el rendimiento y productividad en los trabajadores, para lo cual se puede tener en cuenta que no necesariamente se debe cumplir con un horario impuesto por la gerencia; para esto es preciso que también se puede adaptar a las propuestas que plantea el trabajador, teniendo en cuenta que a veces el tiempo no se lo permite.

2. Mejorar el clima laboral, como sabemos, si el trabajador tiene el reconocimiento que la organización se ha comprometido con ellos y si es puntual en los pagos, habrá mayores aportes, aunque también el empleado deberá hacer muy bien lo suyo.
3. Desarrollar personal y profesionalmente al trabajador capacitándolo y promoviendo para que tengan un mejor desempeño, de esta manera irá ascendiendo y teniendo mejor ubicación en la empresa.
4. Evitar la fuga de talentos porque estando bien motivados se sentirán en un ambiente laboral agradable, que es un factor importante para un buen rendimiento.
5. Decidir de manera al momento de estar frente a un problema, demostrando creatividad y responsabilidad.

C. Lo que se espera

Nuestros trabajadores, en la capacitación que se les lleva a cabo de manera continua, y de acuerdo a sus necesidades, saben que durante su vida, tanto personal, familiar o laboral, van a tener obstáculos, por tal motivo a veces es necesario hacer esfuerzos en nuestras vidas para conseguir lo que se desea, detrás de todo aquello que hacemos existe una motivación y mantener una alta motivación es una condición indispensable si queremos conseguir nuestros propósitos que nos hemos planteado; en la medida que hagamos esfuerzo, y buscar la manera de superar las adversidades, alcanzaremos lo que nos hemos propuesto. Lograr esto nos lleva a lo siguiente:

1. Alcanzar los objetivos que nos hemos propuesto, para lo cual es necesario que se acepten los retos, ser perseverante hasta lograrlo, es así como se llega a tener identidad con la organización.
2. Reconocer que no hay fórmulas mágicas para encontrar soluciones, es preciso tener presente que todo proceso de cambio tiene su tiempo, son los pequeños logros que día a

día van a permitir lograr los objetivos, para lo cual es preciso estar actualizados a nivel tecnológico para mejorar la calidad del servicio.

3. Buscar soluciones ante las adversidades; la persona motivada no se da por vencida, insiste hasta obtener mejores resultados, siempre está buscando alternativas de solución, sacar siempre enseñanzas cuando ocurre algo que no esperábamos y que son obstáculos para nuestro progreso.
4. Los grandes resultados se logran después de grandes esfuerzos, por eso, la energía que debemos tener ayuda a obtenerlo; es preciso recordar que no todo es trabajo, el descanso, las vacaciones, alimentarse sanamente son complementos para producir, ayudan a tener equilibrio emocional.
5. Hacer actividades de acuerdo con un orden, sin estar haciendo una actividad, luego otra y así, sin una planificación que más distrae que lleva a cumplir los objetivos y la misión que la organización.
6. Los objetivos a largo plazo se logran realizando aquellos de corto y mediano plazo evitando buscar la perfección, que solo lleva al estancamiento.

III. APORTES MÁS DESTACABLES A LA EMPRESA

Yobel considera que el capital humano siempre estará ocupando el primer lugar de sus intereses, por ese motivo, los capacita para que cumplan a cabalidad el trabajo que deben hacer, les ofrecen las condiciones para alcanzar la misión planteada, respetando y aprovechando el talento que cada trabajador tiene; siempre considerando la buena comunicación y el trabajo en equipo. Entre los aportes que hemos realizado en la organización tenemos:

1. Desarrollar una excelente comunicación para trabajo en equipo, siempre teniendo en cuenta que los resultados se miden por hechos. Para lograr los objetivos es preciso tener grandes dosis de energía, de esta manera se logra el cambio.
2. Si bien las organizaciones son administradas por personas, es preciso formar líderes que deben estar en continua formación y crecimiento personal; por tal motivo se ha trabajado explicando a los líderes que están trabajando con personas.
3. Se ha inculcado a los trabajadores la importancia de aprender de las experiencias, sobre todo de aquellas que no permiten que avancemos como deseamos; por otro, los éxitos también nos enseñan y dan fortaleza para seguir por el camino que deseamos y, de ser posible, mejorar; estamos en continuo aprendizaje.
4. La motivación permite buscar más herramientas hacer un trabajo que se espera, no siempre se tiene la razón; capacitarse significa marchar hacia el progreso, así tendremos trabajadores satisfechos.

IV. CONCLUSIONES

- La importancia de contar con personas que reúnan los conocimientos, habilidades, aptitudes y experiencia requeridas por los puestos de trabajo que deben desempeñar, es vital para promover el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las organizaciones, siempre teniendo en cuenta que deben estar en constante actualización y capacitación para estar entre las mejores de su rubro.
- La capacitación, coordinada entre la oficina de recursos humanos y las necesidades de la organización, fortalece el desempeño de cada uno de los trabajadores brindándoles herramientas para desarrollarse en aspectos de carácter técnico o de competencias que, finalmente, repercute en el bienestar de la organización.
- El aporte de la oficina de recursos humanos, área de psicología, a través de la capacitación, ha mejorado el desempeño de los trabajadores, habiéndola ubicado entre las que más destaca en el rubro de gestión de cadena de suministros.
- La participación activa de la oficina de recursos humanos, en el proceso de evaluación del desempeño en la organización, se orienta a verificar que todo lo que se haga contribuirá a mejorar la rentabilidad y ofrecer calidad de servicio a los consumidores, para ello, es preciso tener mucho nivel de detalle al momento de evaluar el rendimiento de cada uno y así iniciar los planes de mejora que permitan la mejora en la institución.
- La implementación de programas de reconocimiento, gestión de clima organizacional u otras estrategias asociadas al salario emocional, ajustadas a la realidad de la empresa, son una herramienta de apoyo sostenible para el logro de los objetivos organizacionales.

- Los resultados del trabajo realizado en materia de Psicología Organizacional, tal como la selección de personal, evaluación del desempeño y motivación, han permitido aumentar los indicadores de satisfacción, clima laboral, así como plantear estrategias para mejorar y tomar las decisiones adecuadas para reducir costos, mejorar la seguridad y optimizar el tiempo de entrega de los servicios.
- El uso de la tecnología para mejorar el servicio ha sido un factor importante para el éxito de la organización.
- El compromiso de la Alta Dirección respecto de los procesos que lidera la Oficina de Recursos Humanos es un factor clave para el alcance de los objetivos estratégicos de la empresa.

V. RECOMENDACIONES

- Como profesionales en psicología, los colegas que se especialicen en materia organizacional deben prestar especial atención a los procesos de gestión de personas tales como selección de personal, capacitación, evaluación de desempeño y motivación, poniendo en práctica las competencias desarrolladas en nuestra prestigiosa casa de estudios y aplicando estrategias disruptivas para el desarrollo de los procesos organizacionales en las empresas.
- Capacitar a todo el personal que labora en la organización para ofrecer servicios de calidad teniendo en consideración que los clientes desean mejorar sus estándares para mantenerse a la vanguardia de lo que ofrecen, para lo cual es preciso que conozcan cuál es la real demanda del mercado.
- Optimizar los procesos de desempeño y motivación y/o salario emocional a fin de ser competitivos, más productivos y alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.
- Mantener comunicación constante con los proveedores porque son ellos los que permiten garantizar la entrega de los productos a los clientes respetando las fechas programadas porque un atraso genera pérdidas.
- Aprovechar los momentos de crisis porque es a partir de ahí donde se generan los aprendizajes para mejorar y prevenir que los problemas no se vuelvan a presentar, por lo que es preciso analizar para sacar resultados positivos.
- Desarrollar, mantener y/o actualizar los programas de reconocimiento en las organizaciones, gestión de clima organizacional u otras estrategias asociadas al salario

emocional para coadyuvar en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

- Evaluar la aplicación del modelo de sistema de reconocimiento desarrollado en el presente trabajo, realizando los ajustes pertinentes de acuerdo a las necesidades y la naturaleza de cada organización, adaptando los factores de evaluación a la realidad organizacional en la que sea aplicada.

VI. REFERENCIAS

- Alles, M. (2016). *Selección por competencias*. Ediciones Granica.
- Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. CENGAGE.
- Escudero, L.B. (2021). *La motivación y satisfacción laboral en trabajadores en la producción académica desde el año 2010 al 2021*. [Proyecto de Título profesional, Universidad Antonio Nariño]
http://repositorio.uan.edu.co/bitstream/123456789/6026/1/2021_Leydi%20Bibiana%20Escudero%20Nu%C3%B1ez.pdf
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (2da ed.) McGraw-Hill.
- Durán, A. (2020). *Gestión del puesto y evaluación del desempeño*. Elearning, S.L.
https://books.google.com.pe/books?id=3Cj-DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- García, R. (2020). *Gestión del talento humano, evaluación del desempeño, selección de personal y prevención en la empresa de transportes y comercio Sol del Pacífico EIRL*. Suficiencia profesional para optar el título de Licenciada en Psicología.
- González, M. (2014). *Selección de personal. Buscando al mejor candidato*. Publicaciones Altaria, S.L.
- Guiñazú, G. Capacitación efectiva en las empresas. *Invenio*, 7(12), 103-116.
<https://www.redalyc.org/pdf/877/87701209.pdf>

- Gil, L. (2020). La evaluación del desempeño. Una relación entre la teoría y el sentido de los trabajadores evaluados. [Tesis de Maestría, Universidad de Antioquía]. https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/25686/1/GilLaura_2021_EvaluacionDesempe%C3%B1oTrabajadores.pdf
- Louffat, E. (2006). *Evaluando el desempeño personal*. Pearson Education.
- Olaz, A. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, (56), 1-35 <http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/aolaz1.pdf>
- Moreno, V. (2009). *La selección de personal en la organización. Fases del proceso y técnicas efectivas*. I.C. Editorial
- Naranjo, M.L. (2009). Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Educación*, 33(9), 153-170. <https://www.redalyc.org/pdf/440/44012058010.pdf>
- Nebot, M.J. (1999). *La selección de personal. Guía práctica para directivos y mandos de las empresas*. Fundación Confemetal.
- Quezada, L., Grundmann, G., Expósito, M. y Valdez, L. (2001). *Preparación y ejecución de talleres de capacitación: una guía práctica*. Centro Cultural Poveda.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. (8va ed.). Prentice Hall.
- Tong, E.C. (2020). *Capacitación y desarrollo organizacional*. [Trabajo de investigación para Licenciatura, Universidad Peruana Cayetano Heredia].

https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/8984/Capacitacion_TongEncinas_Edna.pdf?sequence=1

Espinoza. D., Ramos. M. y Vélchez. H. (2017). *Aplicación del Salario Emocional y la Calidad del Clima Laboral de los trabajadores en CENTRUM Católica Graduate Business School*, Lima. (Tesis de licenciatura: Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú)
Recuperado: <http://repositorio.uigv.edu.pe>

Temple, I. (2007). *El Salario Emocional*. El Comercio.
http://blogs.elcomercio.pe/empresariodetuempleo/2007/10/el_salario_emocional.html