

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN-LEON
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES**



**MONOGRAFÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**

TEMA:

“Lineamientos de un modelo de gestión del Talento Humano, para Panadería Los Ángeles, ubicada en la ciudad de León, que permita mejorar el desarrollo de sus actividades”.

Autores:

Br. Francis Lillieth Balmaceda Delgado.

Br. María Fernanda Solís Fonseca.

Br. Clifforth Aristakert Tellez Silva.

Tutor:

Msc. Glenda Ortiz Guido.

León, 31 de agosto del año 2020.

“A la Libertad por la Universidad”

DEDICATORIA

Primeramente dedico este trabajo monográfico a Dios nuestro padre celestial, por haberme permitido terminar con éxito esta etapa de mi vida y darme la oportunidad de convertirme en una profesional.

A mi madre Lilliam Eugenia Delgado Portocarrero, por su amor incondicional, por brindarme su apoyo, confianza y consejos de fortaleza en todos los momentos durante el transcurso de mis estudios.

A mi padre Douglas Antonio Balmaceda Quintero, por darme siempre la motivación para seguir adelante y nunca darme por vencida, por querer salir adelante mediante mis esfuerzos y convertirme en una excelente profesional.

A mis hermanas María Esmeralda y Johana Cristina Balmaceda Delgado por estar conmigo siempre para seguir luchando y aspirando a ir creciendo cada día.

A mis abuelitos maternos, María Eugenia Portocarrero y Cesar Delgado porque ellos ha sido una gran fuerza para culminar esta etapa final. Y han estado siempre a mi lado.

A mis Maestros quienes con su acostumbrada paciencia y dedicación me transmitieron sus valiosos conocimientos para contribuir con mi formación integral y profesional. A todos ellos muchas gracias.

Br. Francís Lillíeth Balmaceda Delgado

DEDICATORIA

Primeramente, dedico este trabajo monográfico a Dios y a la virgen Santísima por haberme permitido a culminar con éxito y satisfacción esta etapa de mi vida y darme la oportunidad de convertir mis sueños en logros como toda una profesional

A mi madre Juana Olivia Fonseca Jaén, por ser mi fortaleza, por haberme brindado todo su esfuerzo y apoyo incondicional en este recorrido de mi vida, su confianza y fortaleza durante todo este transcurso de estudios.

A mi pareja Carlos Enrique Zamora Lacayo por darme siempre la motivación para seguir adelante en este proceso de mi vida dándome su confianza y consejos por ayudarme en querer salir adelante dando todo mi esfuerzo y convertirme en una profesional muchísimas gracias por todo tu apoyo mi amor.

A todos mis maestros ya que fueron mi enseñanza, por haber convivido con ellos toso este tiempo y poder compartir con ellos todos sus conocimientos para mi enseñanza profesional, a todos ellos muy agradecida en estos 5 años muchísimas gracias.

Br. María Fernanda Solís Fonseca.

DEDICATORIA

A nuestro señor Jesucristo por guiar mis pasos, por la sabiduría y por haberme permitido llegar a este momento de mi vida y poder culminar mi carrera universitaria.

A mis padres Marcos Antonio Téllez Salazar e Isolina Antonia Silva Martínez, que con fiel amor y reconocimiento a sus múltiples sacrificios en pro de mi preparación moral, espiritual y intelectual.

A mis hermanos, Iluisca, Lorenzo y Nazarena de la Paz Téllez Silva, por sus apoyos y fraterna comprensión a lo largo de mi vida.

A mis sobrinos, Jaresslith Aguilar, Brithany Lopez y Marco Humberto Jiménez Téllez. Por formar parte de mis logros y alegrías.

A mi abuelita Paula Leticia Salazar Maradiaga, por su amor y por su apoyo incondicional.

También agradezco en gran manera por apoyarme siempre y alentarme siempre a Toribio Oscar Norori Pineda y Juana Paublina Sanchez Ramos.

Br. Clifforth Aristakert Tellez Silva.

Agradecimientos

Primeramente agradecemos infinitamente a Dios, por la vida, por estar en cada paso que damos, por los triunfos y momentos difíciles que nos han enseñado a valorarlo cada día más, por permitirnos llegar a este momento tan especial en nuestras vidas y por haber puesto en nuestro camino a aquellas personas que han sido un soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A nuestros Padres, por ser quienes nos han acompañado durante todo el trayecto estudiantil y vida, por todo su apoyo, tiempo, consejos y hasta algunas veces por sus reprimendas, las cuales nos han llevado a poder culminar con éxito un peldaño más en la escalera del éxito.

A nuestra querida Universidad y a todos los docentes que tuvimos en este maravilloso recorrido, en especial a nuestra tutora Msc. Glenda Ortiz Guido, que estuvo con nosotros dándonos apoyo y conocimientos para desarrollar con éxito nuestra monografía.

A Mauricio M. García V, dueño de Panadería Los Ángeles, de la Ciudad de León por habernos permitido el espacio para la realización de nuestro trabajo monográfico y por la información brindada.

A todas las personas que de una u otra forma contribuyeron para hacer posible la realización de este trabajo, para ellos nuestro cariño y gratitud.

Br. Clífforth Aristakert Tellez Silva.

Br. María Fernanda Solís

Br. Francis Lillieth Balmaceda Delgado.

INDICE

Contenido	Página
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. ANTECEDENTES.....	3
III. JUSTIFICACIÓN.....	5
IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
V. OBJETIVOS.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	7
VI. MARCO TEÓRICO.....	8
6.1 Marco Conceptual.....	8
6.1.1 Talento.....	8
6.1.2 Gestión del Talento Humano.....	8
6.1.3 Planeación del Recurso Humano.....	17
6.1.4 Panadería.....	20
6.2 Contexto Organizacional.....	22
VII. DISEÑO METODOLÓGICO.....	24
6.1 Objeto de estudio.....	24
6.2 Tipo de estudio y alcance de la investigación.....	24
6.3 Técnicas e instrumentos para la captura de información.....	25
6.4 Procedimiento de recolección de datos y análisis de los resultados.....	26
6.5 Consideraciones éticas.....	27
6.6 Recursos Utilizados:	27
1.1 Operacionalización de Variables.....	28
VIII. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	29

IX. PROPUESTA DE LINEAMIENTO DE MODELO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO.....	31
X. CONCLUSIONES.....	48
XI. RECOMENDACIONES	49
XII. BIBLIOGRAFIA	50
XIII. ANEXOS	52
Anexo No. 1 Fotografías de la Panadería.	1
Anexo No. 2 Esquema de Modelos propuestos.....	5
Anexo No. 3 Entrevista	9
Anexo No. 4 Presupuesto.....	10
Anexo No. 5 Cronograma de Actividades.	11



I. INTRODUCCIÓN

El mundo cambia con rapidez y con intensidad cada vez mayor. Aunque el cambio siempre ha existido en la historia de la humanidad, no había tenido la magnitud ni la rapidez de hoy. Ya que varios factores han contribuido para que este fenómeno se dé: los cambios económicos, tecnológicos, sociales, culturales, jurídicos, políticos, entre otros.

La administración de recursos humanos es una de las áreas que más cambios experimenta. Los cambios son tantos y tan grandes que hasta el nombre del área ha cambiado, la denominación de administración de recursos humanos está sustituyéndose por Gestión del Talento Humano, gestión del capital humano e incluso gestión de personas.

Un Modelo de Gestión de Talento Humano es la piedra angular para que el desempeño de los empleados sea efectivo y se pueda alcanzar con éxito los objetivos de la organización, por esta razón es muy importante para Panadería Los Ángeles implementar la propuesta sobre los lineamientos de un modelo de gestión del Talento Humano, apoyadas en los subsistemas de reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo, para el mejoramiento del desarrollo de sus actividades.

Por parte de la administración, debe existir un constante interés por mejorar el el desarrollo de sus actividades y por ende desempeño de los colaboradores a través de lineamientos de gestión bien establecidos. Las organizaciones que valoran a sus empleados, y crean un entorno que favorece a la autoestima, solidaridad y protección del ambiente, se valoran a sí mismas.

La empresas de hoy son muy distintas a las que se manejaba años atrás, los cambios que diariamente van dándose en nuestro país influyen notoriamente en el accionar de cada organización; es por esto que cada uno de los componente de ella, deben ser manejados adecuadamente y deben ajustarse eficazmente a estos cambios para el logro de los objetivos organizacionales.



Panadería Los Ángeles ubicada en la ciudad de León, es una pequeña empresa dedica a la producción y comercialización de Pan, administrador y propietario, tiene como filosofía entregar un producto y un servicio con calidad y cubrir todas las satisfacciones posibles; también se preocupa por el bienestar de sus empleados por esta razón nos da apertura para poder desarrollar nuestro tema monográfico.

Por todas las razones antes mencionadas hemos visto muy propicio diseñar los lineamientos de un modelo de gestión del Talento Humano a esta pequeña empresa, ya que ésta no cuenta con una herramienta que en la actualidad se vuelve necesaria para el mejor desarrollo de sus actividades.



II. ANTECEDENTES.

No hace más de 20 años la gestión de personal dentro de las empresas era completamente diferente a lo que hoy sucede. Los sistemas de administración de nóminas, evaluaciones de personal, compensación y desarrollo profesional eran muy escasos.

El Internet y sus aplicaciones han revolucionado el mundo. En muchos aspectos, las industrias se han visto obligadas a adaptarse o desaparecer. Sin embargo, entre los sectores más beneficiados u obligados a re-definirse se encuentran los Recursos Humanos, o ahora definidos como Gestión de Talento Humano. Y es que, revisando la bibliografía, este término se acuña a partir de la segunda mitad del siglo XIX cuando se origina la revolución industrial, la cual, mediante la sustitución del capital humano por máquinas, generó una organización basada en la división del trabajo y la identificación de unos factores de producción, como son la mano de obra y el nacimiento de la clase obrera.

Posteriormente se desarrolla la Administración Científica o Taylorismo, que propone cambios significativos en los procesos de selección con métodos estructurados, actividades de entrenamiento en las tareas que se debían desarrollar, definición de salarios y aplicación de la psicología en factores asociados a la fatiga y monotonía en el trabajo, dando con esto origen a la Administración de Personal. Como este enfoque estaba más orientado al comportamiento del trabajador, surge la estandarización de los procesos, evitando la iniciativa, la creatividad y autonomía por parte del obrero; y como el libre mercado no manifestó rutas ni procesos claros en estas relaciones, el Estado empezó a reglamentar las relaciones económicas y de hecho las laborales y se reconocieron los conflictos patronos-obreros, por lo que se crearon las oficinas de Relaciones Industriales.

De acuerdo a Calderón, Naranjo & Álvarez (2010) paralelamente a estas dos situaciones, surge la Escuela de Relaciones Humanas, la cual pretende disminuir tanta racionalidad en el contexto de las organizaciones y apreciar más las emociones



como inicio de la motivación del personal, buscando no solamente suplir las necesidades primarias sino también el reconocimiento, participación y autorrealización. A raíz de estos lineamientos, el área de Talento Humano debía propender no solamente por mejorar las relaciones entre patrón o trabajador, sino adicionalmente, plantear objetivos que permitieran generar, en los colaboradores, sentido de pertenencia, compromiso, trabajo en equipo y estabilidad laboral, reflejados en la mejora de la productividad.

Con los avances tecnológicos y la apertura de nuevos mercados, se modifican las estructuras internas de las organizaciones, igualmente su cultura interna, para lograr mantenerse y alcanzar las metas que se requerían. En este orden de ideas, Talento Humano debió apoyar las directivas de la empresa para cumplir los objetivos estratégicos, lo cual causó la necesidad de llamarse Gerencia de Recursos Humanos.

En Panadería Los Ángeles en el año 2010, se realiza un diagnóstico empresarial a través del Instituto de capacitación y Asistencia Técnica (ICAT) realizado por el Lic Eduardo Ivan Ayerdis Oconor, donde se determina la falta de registros contables y controles internos como debilidad de Mayor impacto. En el año 2011 el Ministerio de fomento, Industria y Comercio (MIFIC) en su proyecto, incorpora asistencia técnica para la implementación de la contabilidad, con el propósito que tenga información cuantificable y real, que le permita tomar decisiones para su el buen manejo de la Panadería.

En relación a la presente investigación no existen antecedentes de propuestas realizadas, siendo este el primer trabajo monográfico sobre la Propuesta de un modelo de gestión del Talento Humano, para Panadería Los Ángeles, ubicada en la ciudad de León, que permita mejorar el desarrollo de sus actividades.

En las Universidades de la ciudad de León, no existen registros de tesis o Monografías relacionadas a nuestro tema de Investigación.



III. JUSTIFICACIÓN.

El presente trabajo se desarrolla con la finalidad de plantear los lineamientos para un modelo de gestión de Talento Humano a Panadería Los Ángeles, ubicada en la ciudad de León, que en la actualidad no cuenta con una estructura de talento humano definida y se realizará un análisis a los proceso de reclutamiento, contratación del personal y la capacitación a sus empleados para ayudar a que la empresa tenga una estructura más organizada y definida, administrar más eficientemente el capital humano en la organización y que permita mejorar el desarrollo de sus actividades.

El presente trabajo mantiene una justificación teórica porque se precisa indagar, conocer y estudiar, archivos y documentos que puedan aportar con mayor entendimiento a la problemática. Este análisis se encuentra basado en argumentos de autores como Davis, Chiavenato Idalberto, Calderón, Naranjo & Álvarez, entre otros, que aportan con un discernimiento concienzudo sobre el talento humano lo que nos ayuda a comprender los modelos existentes de gestión de talento humano y aplicar el correcto a Panadería Los Ángeles, ubicada en la ciudad de León.

El trabajo mantiene una justificación metodológica, puesto que se hace necesario aplicar ciertos métodos y técnicas que permiten la recolección eficaz de la información, así como su correcto procesamiento de datos, para poder obtener un resultado necesario y convincente que ayude no solo a comprender la situación de la empresa sino también a poder encontrar la solución a la misma.

Se realiza el análisis de la información recopilada para poder realizar la propuesta, que permita a la organización mejorar el desarrollo de sus actividades al variar los procesos de reclutamiento, selección, contratación del personal y capacitación.

La propuesta de un modelo de gestión constituye una herramienta valiosa para los directivos de la organización en estudio ya que al ponerlo en práctica puede lograr un mayor rendimiento laboral.



IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Panadería Los Ángeles, ubicada en la ciudad de León es una organización dedicada a la producción y comercialización de pan, que considera como su activo más importante el capital humano, es por ello que ha considerado la propuesta de un modelo de gestión de talento humano que permita mejorar el desarrollo de sus actividades.

Según la entrevista realizada al Administrador y propietario, señor Mauricio Manuel García Vásquez; no cuenta con un área de Recursos Humanos, la gestión del recurso humano de la empresa está a cargo de la Administración, esta sobre carga de trabajo y mezcla de funciones ha originado que se le dé poca importancias a procesos propios de la gestión del RR.HH, siendo lo menos atendidos lo que es el reclutamiento y selección, la capacitación, el análisis de puesto, la evaluación del desempeño y los incentivos. Prácticamente los únicos procesos referido que ejerce correctamente y tienen documentado es la retribución del trabajo o pago de nómina, los contratos y el control de las vacaciones.

Por lo antes mencionado, es importante que las actividades del talento humano sean llevadas a cabo por expertos en la materia, para ello nuestro trabajo se desarrolla sobre lineamientos para un modelo de gestión de Talento Humano a Panadería Los Ángeles, al implementarse el modelo de gestión de talento humano los procesos productivos se sistematizan y a su vez se vuelven más eficientes; hay un mayor control en las funciones que realiza cada integrante, se maximiza la producción pues el trabajador al estar motivado por los incentivos que le entregan realiza sus labores más eficientemente, también se puede saber exactamente qué tan capacitados están los colaboradores y qué planes de desarrollo se pueden implementar con base en las capacidades, conocimientos y experiencias de cada uno.

Lo anterior dio lugar a la formulación de la pregunta base de este estudio:

¿Qué lineamientos se requieren para diseñar un modelo de gestión de talento humano para Panadería Los Ángeles, ubicada en la ciudad de León, que permita mejorar el desarrollo de sus actividades?



V. OBJETIVOS.

Objetivo General.

Plantear los lineamientos para un modelo de gestión de Talento Humano a Panadería Los Ángeles, ubicada en la ciudad de León, que permita mejorar el desarrollo de sus actividades, durante EL período diciembre 2019 – mayo 2020.

Objetivos Específicos.

1. Determinar los elementos informativos necesarios que permitan desarrollar un modelo de gestión que se ajuste a las necesidades de la organización.
2. Investigar objetivamente la situación actual de la Panadería respecto a los procesos administrativos en el manejo del Talento Humano.
3. Diseñar los lineamientos adecuados que contribuya al desarrollo continuo del personal y que cubra las falencias presentadas en la empresa.



VI. MARCO TEÓRICO.

6.1 Marco Conceptual.

6.1.1 Talento

Definición de Talento.

El talento es la capacidad que existe para desempeñar una determinada actividad o tarea con habilidad, y eficacia.

Cuando se habla de talento se habla de esa cualidad que destaca en una persona para hacer algo en concreto. Es un concepto relacionado con la inteligencia, y la aptitud.

El talento puede ser heredado, o bien adquirirse a través del aprendizaje¹.

En el sentido general, es la suma de las habilidades de una persona: sus dotes innatos, destrezas, conocimientos, experiencias, inteligencia, juicio, actitud, carácter, iniciativa, en la capacidad de aprender y de desarrollarse.

Es la combinación de la agilidad mental estratégica, capacidad de liderazgo, madurez emocional, destreza de saber comunicarse, capacidad de atraer talentos e inspirar a otras personas talentosas, instinto emprendedor, destrezas funcionales y capacidad de producir resultados.²

6.1.2 Gestión del Talento Humano.

6.1.2.1 Concepto de gestión del talento humano.

El Autor CHIAVENATO, Idalberto (2002) menciona que “La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.” (Pág.6)

¹ <https://economipedia.com/definiciones/talento.html>

² <http://adriannaestefany.blogspot.com/>



La gestión del talento humano es considerada uno de los aspectos más importantes en las organizaciones, y este depende de las actividades y la forma en que desarrollan, tomando en consideración varios aspectos como puede ser características, costumbres, habilidades y aptitudes de cada uno de los miembros que conforman la organización y las actitudes para realizar el trabajo

6.1.2.2 Objetivos de la Gestión del Talento Humano

Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que ésta sea más consciente y este más atenta de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas, para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Para el autor CHIAVENATO, Idalberto (2002) menciona que “Los objetivos de la gestión de personas son diversos. La ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- 1) Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: la función de RH es un componente fundamental de la organización actual. No se puede imaginar la función de RH sin conocer los negocios de una organización.
- 2) Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben.
- 3) Administrar el cambio: en las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, mas flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.” (Pág.10).

Los objetivos de la gestión de talento humano es definir cuáles son las necesidades de la organización, con el mejoramiento del capital humano a corto, mediano y largo plazos, teniendo en cuenta el potencial existente en los puestos de la organización. Así como también aplicando estrategias de cambio para lograr el desarrollo en la



organización, mejorar el perfil y las características del personal para estar en posibilidad de alcanzar los objetivos.

Las organizaciones se dan cuenta de que su desarrollo depende del personal que labora para ellas y por lo tanto este adquiere una posición definida en la organización. Cada una de las actividades relacionadas a la gestión de los recursos humanos es indispensable ya que tienen una consecución y no deben ser excluidas.

6.1.2.3 Aspectos fundamentales de la gestión del talento humano

Según Chiavenato I. (2009) los aspectos fundamentales de la gestión del talento humano son los siguientes:

- ↪ Las personas como seres humanos: están dotados de personalidad propia profundamente diferentes entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.
- ↪ Las personas como activadores inteligentes de los recursos organizacionales: elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes, cambios y desafíos. Las personas son fuente de impulso propio que dinamiza la organización, y no agentes pasivos inertes y estáticos.
- ↪ Las personas como asociadas de la organización: son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socias las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos etc..., con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera etc.
- ↪ Las personas como talentos proveedores de competencias: las personas como elementos vivos y portadores de competencias esenciales para el éxito de la organización.
- ↪ Las competencias como el capital humano de la organización: como el principal activo de la empresa que agrega inteligencia a su negocio.



Cualquier inversión sólo se justifica cuando trae un retorno razonable. En la medida en que el retorno sea gratificante y sostenido, la tendencia será mantener o aumentar la inversión. De ahí la reciprocidad de la interacción de personas y organizaciones, así como la autonomía de las personas, que no son pasivas ni inertes.(pág. 12).

6.1.2.4 Modelos de Gestión del Talento Humano³.

Los modelos de gestión son muy diferentes entre sí, pero es importante destacar que todos y cada uno de ellos poseen niveles de eficiencia que deben aplicarse según el tipo de empresa en la que se practica la gestión correspondiente. Estos elementos se van integrando en la gestión empresarial, obligando al modelo de negocio tradicional a evolucionar hacia nuevos modelos de gestión mejorando así la competitividad y los resultados empresariales.

Los nuevos preceptos acerca del factor humano y hacia la GRH han sido incorporados en mayor o menor medida de acuerdo a cada organización, y se ha desencadenado la necesidad de contar con un sistema en la administración de los recursos humanos, adecuado a los requerimientos organizacionales, así lo plantean Velásquez y Miguel (2001) cuando sostiene que gracias al productos de factores socioeconómicos condicionantes, se ha llevado a la concepción de diferentes modelos para la aplicación práctica de sistemas de gestión de estos recursos.

Entre los modelos clásicos, junto con otros contemporáneos, partes del análisis se precisa que cada uno de estos modelos exige un nuevo tratamiento la dirección de recursos humanos reconociendo su valor indiscutible y el papel que juega en el desarrollo de la empresa. Cada modelo posee ventajas y desventajas por tanto se debe analizar la situación específica de la empresa y del entorno para que se adopte el más adecuado a la realidad de la misma.

³ INNOVA Research Journal 2016, Vol 1, No. 11, 97-104. ISSN 2477-9024. Encontrado en file:///C:/Users/Licenciada/Downloads/Dialnet-LaGestionDelTalentoHumanoRecursoIndispensableParaL-6183824.pdf



6.1.2.4.1 Modelo de Harper y Lynch.

El modelo de Harper y Lynch (1992) indica que a partir del plan estratégico se realiza la previsión de necesidades en interdependencia con una serie de actividades claves de la dirección de recursos humanos (análisis y descripción de puestos, curvas profesionales, promoción, planes de sucesión, formación, clima y motivación, etc.) desarrolladas a través del conocimiento de la dirección de recursos humanos, con que cuenta la organización. Con estos elementos se lograra una optimización de los recursos humanos, para lo cual se requiere de un seguimiento constante verificando la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización.

Tiene carácter descriptivo, solo muestra las actividades relacionadas con la GRH para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación.

El modelo determina en que cantidad y calidad, precisamente permita satisfacer la demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano. Siendo este un análisis de las políticas y prácticas del personal de una organización y evaluación de su funcionamiento actual, teniendo por objetivos llegar a una opción profesional sobre las acciones llevadas a cabo en materia de recursos humanos. (Ballivian D. Rafael A, 2006).

6.1.2.4.2 Modelo de Wherter y Davis

En este modelo se plantea la interdependencia entre las actividades de recursos humanos, que son agrupadas en cinco categorías y hoy son trascendentes en la GRH así como los objetivos sociales, organizacionales, funcionales y personales que rigen en la empresa.

Sin embargo, este modelo no cuenta con una proyección estratégica de los recursos humanos, pero es positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y muestra a la autoridad como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la GRH.



Werther y Davis señalan cuatro tipos de objetivos del departamento de recursos humanos, los cuales son corporativos, funcionales, sociales y personales. (Ballivian D. Rafael A, 2006).

6.1.2.4.3 Modelo de Zayas

Existe también el modelo de Zayas (1996), en el que se destaca el carácter sistemático de la GRH, planeado una interdependencia entre los tres subsistemas de organización; el de selección y desarrollo de personal; y el formado por el hombre y las distintas interacciones que el mismo establece.

A partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura organizativa y de dirección, lo que lleva implícito el diseño de cargos y ocupaciones, determinando así las exigencias y requerimientos de los mismos y las características que deben poseer los trabajadores.

Todo ello servirá de base para definir las fuentes de reclutamiento, los métodos de selección y la formación y desarrollo del personal, lo que condiciona las características del personal que ingresa en la organización y las interrelaciones que se producen. (Ballivian D. Rafael A, 2006).

6.1.2.4.4 Modelo de Idalberto Chiavenato.

En el modelo Idalberto Chiavenato, se plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en seis vertientes tales como la admisión de personas, relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño), en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información y base de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas de la organización. (Ballivian D. Rafael A, 2006),

Chiavenato señala que el reclutamiento consiste en un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de talento humano oportunidades de empleo.



En relación a la selección del personal, el autor indica que es el proceso mediante el cual se busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para cubrir las vacantes en la empresa, con el fin de conservar o ampliar la eficiencia y el desempeño personal, que incidirá directamente en la eficiencia de la organización. El proceso de selección proporciona mayor objetividad y precisión, siendo así la selección del personal una importante tarea en la forma de un proceso de comparación y decisión, que tiene su punto de partida en el diseño de cargo.

Para Chiavenato, la comprobación de los conocimientos y experiencias de los candidatos, así como la valoración de sus habilidades, potenciales y características de su personalidad consisten en técnicas de selección, entrevistas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación. Una buena técnica de selección debe dar el mejor pronóstico sobre el desempeño futuro del candidato.

Este modelo también contempla la aplicación de personas, división de cargos y salarios, inducción y entrenamiento de personal. Es así, que el proceso de inducción provee al candidato de herramientas que facilitan la adaptación y socialización con la cultura de la organización, las normas que rigen la organización a fin de proporcionar al nuevo empleado, relaciones de desempeño que contribuyan al éxito en la organización. El objetivo principal de esta etapa es brindar al trabajador una efectiva orientación sobre su puesto y funciones que debe desempeñar.

Luego de la inducción, la organización se ocupa del entrenamiento, cuyo objetivo primordial es abrir el camino al nuevo empleado en forma rápida y económica, mejorando la cantidad y calidad de trabajo, equipando al nuevo empleado con los conocimientos necesarios.

Las ventajas del entrenamiento son incrementar la eficiencia, motivar al personal, elevar el compromiso del empleado, mejorar organización e incremento de las utilidades como consecuencia de la eficiencia.

Chiavenato sugiere también considerar la compensación de las personas y división de beneficios sociales. De acuerdo con Morales (1999), se entiende por



compensación el pago total que hace la organización al trabajador por labor contratada, que incluye beneficios, prestaciones e incentivos o remuneraciones por rendimiento.

Los programas de compensación benefician la base económica del empleado y su familia, le dan la posibilidad de ganancias elevadas, lo cual motiva al empleado, debido a que eleva su autoestima.

En cuanto a la división de capacitación, se sugiere que la misma esté dirigida para el perfeccionamiento técnico del trabajador para que este se desempeñe eficientemente en las funciones que se le asigna. Chiavenato (2002) apunta que mediante las jornadas de capacitación se pueden actualizar conocimientos y perfeccionar las habilidades adquirida por los empleados, creando una actitud positiva, identificando al personal con los objetivos de la empresa.

El proceso de evaluación de desempeño también resulta fundamental, ya que ofrece a la gerencia de talento humano la oportunidad de trabajar sobre el desempeño de los empleados en el corto plazo y sobre su desarrollo. Este proceso de evaluación de desempeño permite dar solución a problemas de integración del trabajador a la organización o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo. Así como también, lograr una mejor comunicación y planificar y organizar el trabajo en fortalezas y debilidades detectadas, constituye para la organización un recurso válido para el aumento de sueldo por mérito, asignación de gratificaciones y despidos.

A continuación se propone argumentos que se considera justifican dentro del proceso de evaluación de desempeño de los trabajadores:

- ↪ Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y despido de empleados.
- ↪ Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- ↪ Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos.



La evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas; en consecuencia. Se debe tener en cuenta las siguientes líneas básicas:

- ↪ La evaluación no debe abarcar no solo el desempeño en el cargo ocupado, sino por el contrario del alcance de metas y objetivos.
- ↪ La evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión resto de los hábitos personales observados en el trabajo.
- ↪ La evaluación debe ser aceptada por ambas partes; evaluador y evaluado. Ambos deben estar de acuerdo en que la evaluación debe traer algún beneficio para la organización y para el empleado.

6.1.2.4.5 Modelo de Beer y colaboradores.

Estos autores abarcan todas las actividades claves de la GRH en cuatro áreas con las mismas denominaciones de estas políticas.

Se explica que la influencia de los empleados lo que respecta la participación, y el involucramiento se considera central, actuando sobre las restantes aéreas o políticas del departamento de talento humano. (Ballivian D. Rafael A.,2006).

6.1.2.4.6 Modelo de GRH de diagnóstico, proyección y control (DPC). (Cuesta, 2005)

A partir del modelo de Beer, modificado por Cuesta y otros elementos, surge este modelo de GRH funcional, que también es concebido por Cuesta, e implica la incorporación de tecnología para llevarlo a la práctica organizacional. En el que quedan concentradas todas las actividades clave de GRH en los cuatro subsistemas de GRH:

- ↪ Flujo de recursos humanos: inventario de personal, selección de personal, colación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano.
- ↪ Educación y desarrollo: formación, planes de carrera, planes de comunicación.
- ↪ Sistemas de trabajo: organización de trabajo: organización de trabajo, seguridad e higiene ocupacional.



- ↪ Compensación laboral: sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación.

6.1.3 Planeación del Recurso Humano.

6.1.3.1 Concepto.

Alfaro, “El único modo para que una empresa satisfaga de manera adecuada los requerimientos de personal y los objetivos organizacionales, es por medio de la planeación de los recursos humanos” (2012, pág. 37).

Chiavenato define: “Se trata de abastecer la organización con talentos humanos necesarios para su funcionamiento” (2001, pág. 178).

6.1.3.2 Proceso en la Planeación.

El correcto proceso de PRH, resuelve los siguientes interrogantes⁴

- ¿Con cuántos empleados se cuenta en la empresa?
- ¿Cuál es la necesidad de personal futura?
- ¿Qué aptitudes, habilidades y competencias deberán tener?
- ¿Cuál es el porcentaje de rotación de personal?
- ¿Se requiere capacitar al personal o es preferible contratar personal capacitado?

6.1.3.3 Beneficios de la planeación del recurso humano.

Algunos de los principales beneficios de la planeación del recurso humano son:

- ↪ Permite cubrir vacantes con mayor eficacia, recursos y tiempo.
- ↪ Permite planear el recurso humano de la empresa teniendo en cuenta el plan de empresa, lo que garantiza un personal acorde con las necesidades.
- ↪ Fomenta la disciplina y organización en la planeación y administración del recurso humano.
- ↪ Disminuye la contratación imprevista de empleados que no cumplan con las habilidades y competencias requeridas, disminuyendo las equivocaciones y costos en contrataciones inadecuadas.



6.1.3.4 Importancia de la planeación del recurso humano.

“La planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia afuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización. Otros propósitos más específicos de la planeación de recursos humanos incluyen anticipar periodos de escasez y de sobre oferta de mano de obra; proporcionar mayores oportunidades de empleo a las mujeres, a las minorías y a los discapacitados y organizar los programas de capacitación de empleados” (S.N, Planeación y reclutamiento de recursos humanos, s.f, pág. 122).

La planeación de personal tiene un papel muy importante en el éxito de la organización. Con una planeación eficiente y exacta del personal, se eliminan el exceso de contratación y capacitación y, al mismo tiempo, la organización se asegura de tener empleados idóneos, disponibles cuando se necesiten (Alfaro, 2012, pág. 40).

La planeación de la fuerza laboral no debe ser puramente mecánica, su aspecto fundamental implica predecir las habilidades y las competencias que la organización necesitará para llevar a cabo su estrategia. Por lo tanto, la planeación de personal no debe tan sólo repetir procedimientos anteriores, sino fomentar un proceso de comunicación y colaboración (Dessler y Valera , 2011, pág. 92).

“La planeación de recursos humanos puede hacerse de una manera relativamente formal o informal. Puede tener un enfoque estratégico (a largo plazo, de 3 a 5 años) o bien, táctico (a corto plazo, 1 año)” (Alfaro, 2012, pág. 37).

La falta de dicha planeación una organización puede incurrir en varios costos intangibles como resultado de una planeación inadecuada de recursos humanos puede provocar:

- 1) Las vacantes permanezcan sin ser cubiertas. La pérdida resultante, en términos de eficiencia, puede ser costosa, en particular cuando se requiere cierto tiempo para capacitar a los reemplazos.



- 2) Es posible que surjan situaciones en que se despidan a los empleados de un departamento en tanto que se contrata a personas para puestos similares en otro. Quizá esto genere un exceso de contrataciones y el resultado sea la necesidad de despedir a los recién contratados.
- 3) Dificulta a los empleados planear con eficacia su desarrollo profesional o personal. Como consecuencia, algunos de los más competentes y ambiciosos podrán buscar otro empleo en que consideren que tienen mejores oportunidades de desarrollo. (S.N, Planeación y reclutamiento de recursos humanos, s.f, pág. 123).

Una eficiente planeación de personal, traerá consigo beneficios; por el contrario, una mala planeación y ejecución de personal conllevará al fracaso de la organización, debido a que no enfrentará de manera oportuna las requisiciones que está necesitando para el desarrollo de sus actividades (Alfaro, 2012, pág. 37).

La planeación de recursos humanos tiene un papel muy importante en el éxito de la organización. La importancia de la planeación de personal, estriba en que a través de ella se puede prever lo que va a suceder en el futuro, es decir, la dirección superior puede anticiparse a los acontecimientos y así programar su producción, presupuestar sus gastos, preparar, estimar el número y tipo correcto de personal (Alfaro, 2012, pág. 40).

6.1.3.5 Objetivos de la Planeación de recursos humanos

Los objetivos de la planeación en recursos humanos son los siguientes:

1. Satisfacer las necesidades organizacionales.
2. Relacionar los recursos humanos con las necesidades futuras de la empresa, con el fin de recuperar al máximo la inversión en recursos humanos.
3. Acoplar o ajustar las habilidades de los empleados a las necesidades de la empresa subrayando el futuro en vez del presente.
4. Prever la demanda de mano de obra, o cuántos trabajadores necesitará la empresa en el futuro.
5. Prever la oferta de mano de obra, o la disponibilidad de trabajadores con las capacidades requeridas para satisfacer la demanda de mano de obra de la empresa.



6. Efectuar una planeación en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario, ya que los cambios en el ambiente de los recursos humanos son continuos.
7. Realizar una planeación de recursos humanos sistemática en el sentido de que sea organizada y conducida con base en una realidad entendida.
8. Identificar las oportunidades y peligros que surjan en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.
9. Diseñar un futuro deseado e identificar formas para lograrlo (Infante, s.f, párr. 3).

6.1.4 Panadería.

Panadería es el negocio especializado en la producción y venta de diferentes tipos de pan, así como también de todo tipo de productos hechos en base a la harina y a los bollos de masa. Una panadería puede vender entonces, además de pan, facturas, galletas y galletitas, masas finas, tortas, muffins, masa para pizzas, tartas y en algunos casos también comidas saladas.

La panadería es uno de los locales más tradicionales y populares ya que los productos que allí se encuentran son de gran variedad y pueden estar entre los más baratos del mercado (especialmente cuando se habla del pan). Sin embargo, una panadería puede vender productos de alta calidad y muy exquisitos como las tortas o las masas finas.

El estilo de la panadería como local ha ido variando con los tiempos. En este sentido, hoy podemos encontrar muchos establecimientos panaderos que elaboran su propia producción (lo cual se da en la mayoría de los casos), mientras otros establecimientos sólo se encargan de poner en venta productos que son elaborados en una planta mayor o en otra panadería. En el primero de los casos, el local de venta al público está acompañado por una panadería que se ubica inmediatamente a continuación del mismo y donde se preparan la totalidad de los productos a vender.



Al mismo tiempo, las panaderías en la actualidad han sabido atraer nuevos y más numerosos clientes al integrar un sistema de autoservicio en el cual los consumidores eligen por sí mismos los productos. También, muchas panaderías incluyen hoy en día mesas y sillas que hacen las veces de cafetería y desde las cuales se pueden disfrutar los productos elaborados en la misma panadería.

Los elementos que se utilizan en una panadería suelen estar relacionados con la masa: Harinas, azúcares, agentes leudantes, líquidos grasos o no grasos, manteca o margarina, saborizantes, especias, conservantes y todo tipo de productos de repostería que sirven para decoración principalmente. Una de las características más importantes de una panadería es la frescura de los productos ya que los mismos son elaborados y vendidos en el mismo día (de modo contrario, muchos de ellos se endurecen y pierden sabor con el tiempo).

6.1.4.1 Panadería artesanal.

Se define por Panadería Artesanal aquel emprendimiento de cuya estructura reúne las siguientes características:

1. De producción no mayor a 200 kg. de harina.
2. Que su capacidad laboral esta mayormente sustentada por la familia o grupo familiar fundacional.
3. Que la elaboración de productos, a pesar del uso de maquinaria de apoyo, tenga por lo menos un 50% de trabajo manual.
4. Que la administración sea ejecutada por una persona solamente que rinda al grupo familiar de su actividad.
5. Que las actividades de producción sean compartidas.
6. Que las actividades de compra sean ejecutadas por la persona que administra el dinero.
7. Que las inversiones o sea compra de nuevas máquinas o equipos estén estudiadas dentro de un marco de mejorar la productividad sin degradar otras áreas.



8. Que se efectúe actualización de recetas, aprendizaje de nuevas técnicas, que se analice las pérdidas de tiempo, las de materia prima, y la calidad de los productos elaborados, comparándolos con los de la competencia.
9. Tomar como lineamiento a seguir a la tradicional “Panadería Artesanal Francesa” para el desarrollo sustentable.
10. Todas las recetas ejecutadas se pueden reciclar, adicionando valor agregado para nuevamente salir a la venta. Ej.: Pan, Tostadas, pan rallado, budín de pan, etc.

6.1.4.2 Panadería Industrial.

La panadería industrial es la producción en masa, con un trabajo automatizado que a menudo se prolonga durante las 24 horas del día. La mayoría de los productos elaborados con pan se hacen de esta manera. Los principales productos de las panaderías industriales son el pan, el pan pre horneado y la bollería industrial.

En las panaderías industriales, los operadores y sus asistentes deben controlar varios tipos de maquinarias donde se prepara la masa base antes de pasar por los distintos procesamientos posteriores. Estos procesamientos incluyen el moldeado, el aumento del volumen de la masa, el horneado, la refrigeración, el corte en lonchas y el envasado.

6.2 Contexto Organizacional.

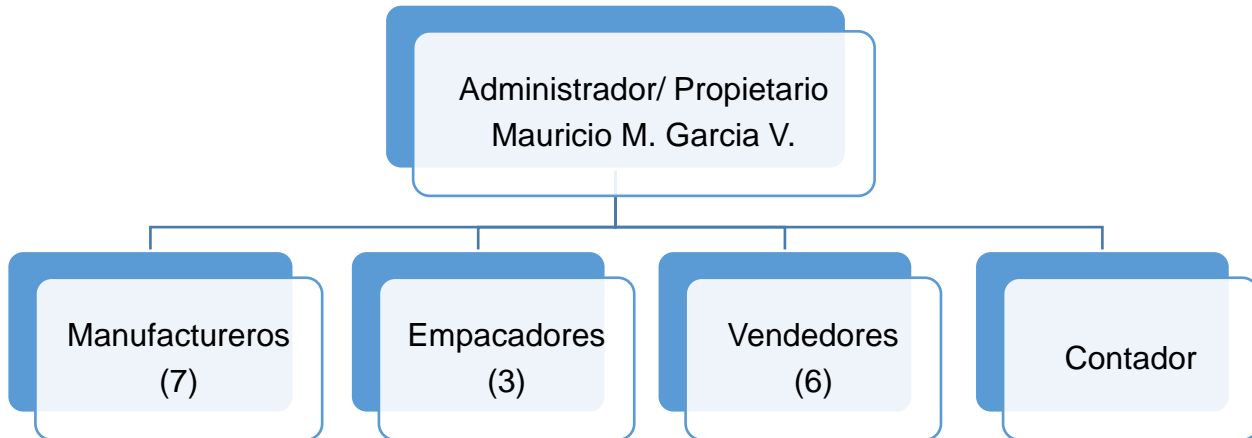
Descripción de la empresa.

Panadería Los Ángeles, pertenece al sector industria de Panificación; inicia operaciones en el año de 2000 bajo el mando de su propietario Mauricio Manuel García Vásquez; en el año 2009 realiza reestructuración, vendiendo pan simple y dulce, su venta es directa al consumidor, pero también distribuye a pulperías en los barrios de la ciudad de León, que comercializan el producto.



Se encuentra ubicada del Instituto Nacional de occidente (INO) 1c al sur, media cuadra al este, en el barrio Guadalupe de la Ciudad de León

Organigrama





VII. DISEÑO METODOLÓGICO.

6.1 Objeto de estudio.

Plantear los lineamientos para un modelo de gestión de Talento Humano a Panadería Los Ángeles, ubicada en la ciudad de León, que permita mejorar el desarrollo de sus actividades, durante EL período diciembre 2019 – mayo 2020.

6.2 .Tipo de estudio y alcance de la investigación.

La investigación que se lleva a cabo tiene un enfoque cualitativo.

La investigación cualitativa consiste “en utilizar la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (según Sampieri en su libro Metodología de la Investigación Pág. 132)

Se clasifica como investigación de campo ya que los datos son tomados de la realidad. Según el autor Arias (2012), la investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna (p.31).

Es explicativa porque se dan a conocer las definiciones y conceptos lógicos y técnicos referentes a estrategias de marketing mix (7 Ps)

Es analítica, proyectiva y documental, con el objetivo de obtener información que permita deducir conclusiones y recomendaciones aceptables, para poder brindar una propuesta a la Organización.

La metodología utilizada es analítica, proyectiva y documental, con el objetivo de obtener información que permita deducir conclusiones y recomendaciones aceptables, para poder brindar una propuesta a la Organización.

El método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. Este método permitió analizar los



resultados que se obtuvieron, examinado a profundidad la necesidad de cumplir con los objetivos y la ejecución de la propuesta.

Proyectiva. Donde, según Jacqueline Hurtado de Barrera, el "proyecto factible", consiste en elaborar una propuesta o modelo para solucionar un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, institución, región geográfica o área particular del conocimiento.

Por la extensión en el tiempo, es transaccional porque se lleva a cabo una sola vez en un mismo periodo de tiempo abarcando los distintos tópicos involucrados.

El diseño de investigación que se utiliza es el no experimental, ya que de acuerdo con Hernández, R. & Fernández, C. y Baptista P. (2010), esta investigación fue realizada sin manipulación libre de las variables y donde se tomaron u observaron los sucesos tal y como se dieron para proceder seguidamente a su estudio y evaluación.

6.3 Técnicas e instrumentos para la captura de información.

Fuentes de datos primarios:

Observación Directa.

Esta técnica se utilizó para captar los hechos que acontecen en la organización para obtener los datos más próximos que ocurren en la realidad, poniendo especial atención a las actividades como objetos de estudio.

Técnicas:

Entre las técnicas utilizadas tenemos:

Técnica Cualitativa:

Entrevista

En el presente estudio no se pretenden abordar temas concernientes a la situación financiera de la empresa; sólo se aborda lo que esté directamente relacionado con la gestión del talento humano y la elaboración de la propuesta para la Panadería.

Se tuvo la oportunidad de entrevistar a Mauricio Manuel García Vásquez, para la recopilación de la información utilizada en este trabajo monográfico.



Instrumentos

Para la entrevista se utiliza cuestionario con preguntas abiertas, para obtener información de primera mano, el cual facilita la información sujeta de estudio y las necesidades de diseñar los lineamientos para un modelo de gestión de Talento Humano a La Panadería.

Los lineamientos de modelo utilizado para la propuesta, es el de Idalberto Chiavenato.

Fuentes de datos secundarios:

Revisión documental

Esta técnica consiste en la revisión de documentos bibliográficos como son: libros, folletos, revistas y otros, para obtener la mayor información acerca de las teorías que tratan todo lo relacionado al modelo de gestión del talento humano.

También se hace uso del Internet, que en la actualidad se ha convertido en uno de los principales medios para obtener información.

Con la realización de estos procedimientos se cumplió con el primer objetivo específico.

6.4 Procedimiento de recolección de datos y análisis de los resultados.

Se solicitó su participación voluntaria y anónima en el estudio.

Para ejecutar la fase de recolección de datos se realiza la entrevista al señor Mauricio Manuel García Vásquez, quien nos brindó la información y documentación necesaria para la realización de nuestro trabajo.

El proceso de levantado de la información de campo se realiza en el mes de marzo con el propietario de la panadería, el día indicado, cabe mencionar que su cooperación fue de un 100%, lo que garantizo obtener información veraz y confiable, sin su cooperación este trabajo no habría sido posible. Agradeciendo de antemano el tiempo que dispuso y su valiosa colaboración.



Limitaciones

Como la mayoría de las investigaciones, la presente posee limitaciones que deben destacarse y ser tomadas en cuenta para un mejor manejo del estudio, principalmente en cuanto a la recolección de datos. Algunas de las limitaciones que se pueden mencionar son:

- ☞ No llevan registro de clientes.
- ☞ No levantamiento de encuesta, por considerar no causar molestias y si les estamos realizando una propuesta no lo ve necesario, sin embargo, el entrevistado refiere que después de aplicada la propuesta, si se podría realizar una encuesta.

6.5 Consideraciones éticas.

Las consideraciones éticas a tomar en cuenta en el procedimiento de recolección de datos son: Antes de proceder a recolectar datos, se le informa al entrevistado en qué consiste el trabajo investigativo de manera verbal, evitando así la distorsión de resultados. Todos los datos recopilados son utilizados únicamente para fines investigativos.

6.6 Recursos Utilizados:

Recursos físicos

En cuanto a instalaciones físicas, servicio de biblioteca y cuerpo docente se refiere, la Institución de apoyo para desarrollar la investigación es la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN – León.

Recursos Materiales

Los recursos utilizados para este trabajo de investigación son:

Recursos Bibliográficos: Libros, Tesis, Diccionarios, Guías, Internet, etc.

Materiales Económicos: Transcripciones, Copias, Lápices, Transporte.



1.1 Operacionalización de Variables

Hipótesis	Variables	Conceptos	Indicadores	Escala de Medida
Plantear los lineamientos para un modelo de gestión de Talento Humano a Panadería Los Ángeles, ubicada en la ciudad de León, que permita mejorar el desarrollo de sus actividades.	Independiente:			
	Lineamientos de un modelo de gestión del talento humano para Panadería Los Ángeles,	Ausencia de un modelo de Gestión de Talento Humano.	Decisiones tomadas por la Gerencia sobre la ejecución de la propuesta del modelo.	Número de decisiones tomadas sobre el desarrollo de la propuesta
	Dependiente:			
	Permitirá mejorar el desarrollo de sus actividades,	Mayor o menor grado de relación con trabajadores	Convenios con los trabajadores.	Número de convenios a ejecutar para el cumplimiento del modelo.



VIII. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Resultados de entrevista realizada a Mauricio Manuel García Vásquez de Panadería Los Ángeles, ubicada en la ciudad de León.

Fue enriquecedora la entrevista al dueño y Administrador, puesto que a través de él se pudo recolectar información valiosa para nuestra investigación, debido a que siendo el dueño conoce bien su pequeña empresa desde sus inicios hasta el día de hoy. Algunos de los datos más importantes que se pudieron obtener de la entrevista basándonos propiamente en la gestión del talento humano efectuadas en la Panadería, las que detallamos a continuación:

En entrevista realizada al administrador de Panadería Los Ángeles, refiere no llevar un registro de los clientes, solo lo conocen los vendedores los clientes de entrega.

En cuanto al tener una vacante, le pregunta al personal si conocen a alguien o les pide a amigos que les sugieran o recomienden, el único requisito es ser bachiller.

Para la contratación, solicita referencias de trabajos anteriores, record de policía y certificado de salud, posteriormente les realiza una entrevista verbal y les informa el trabajo a realizar y las políticas de la panadería. La única prueba es ver el desempeño por 3 días. En lo que respecta al conductor, los mismos requisitos con la diferencia que este debe tener conocimiento de la zona.

En lo concerniente a si investiga antecedentes laborales y referencias de los candidatos, nunca lo ha hecho, pero considera de gran importancia tomar en cuenta estar informado sobre los antecedentes laborales.

Se evidencia que no cuenta con una estructura organizativa por escrito, pero si detalla cómo están organizados.

La Panadería no tiene una estructura establecida para el área de talento humano, puesto que es una microempresa, usualmente, estas pequeñas empresas en la ciudad de León, no tienen sus áreas definidas y todos estos procesos los realizan empíricamente y no de manera estandarizada.



Al no tener lineamiento establecidos en el área de talento humano, los colaboradores no saben exactamente las funciones, responsabilidades, derechos y deberes que estos tienen con la organización, además esto puede generar sobrecostos en las contrataciones, al emplear a un trabajador que no sea adecuado para el puesto que se le contrate.

No tiene un manual de procedimientos para el reclutamiento, selección y contratación de personal. Por lo que está de acuerdo con la propuesta, porque el negocio está creciendo y esto le permitiría mejorar en todos los aspectos.

La Panadería, actualmente no cuenta con ningún programa de capacitación que pueda ayudar a retroalimentar o mejorar los conocimientos de los trabajadores, además comentan que en temporadas altas, reciben incentivos en efectivo por lograr realizar sus labores con calidad y evitar los daños en el producto.

Refiere el entrevistado, que valora el desempeño de sus colaboradores de forma directa, pero no tiene unas pautas definidas o establecidas para medir el desempeño real de los empleados.

Debido a esto, Panadería Los Ángeles, necesita llevar a cabo la implementación de los Lineamientos de un modelo de gestión del Talento Humano propuesto, que permita conectarla de mejor manera a sus colaboradores y así cumplir con sus objetivos, ya que la competencia cada vez es más grande.



IX. PROPUESTA DE LINEAMIENTO DE MODELO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO.

Luego de analizar los modelos de gestión y haber realizado el diagnóstico de la situación actual de panadería Los Ángeles, se ha considerado idóneo para la organización, sugerir la implementación del modelo de gestión de Idalberto Chiavenato (2009), que expresa, que la administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos relacionados con la “admisión de personas, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo”, por lo que a través de este modelo se pretende cumplir el objetivo del presente trabajo investigativo, es decir “Plantear los lineamientos para un modelo de gestión de Talento Humano a Panadería Los Ángeles, ubicada en la ciudad de León, que permita mejorar el desarrollo de sus actividades”.

Esquema de Lineamientos del Modelo de Gestión de Talento Humano





1. ADMISIÓN DE PERSONAS

Este proceso consiste en el reclutamiento del personal por parte de la Panadería en estudio, es recurrir a candidatos internos como externos en el proceso de selección con los trabajadores, aprovechando el talento de los actuales trabajadores, que contribuirá a mantener fiel al personal, motivado a querer alcanzar un puesto más alto, permitiendo ascensos e intentar desarrollar su potencial; así como también al trabajar con el reclutamiento externo se descubrirá nuevas aptitudes, nuevas ideas, nuevas experiencias.

1.1 Reclutamiento

Panadería Los Ángeles, no tiene estandarizado el proceso de reclutamiento de personal, adecuado a sus necesidades, es por ello que se creó uno acorde a los puestos existentes en el organigrama. Para el proceso de reclutamiento se tuvo en cuenta 4 pasos: en primera instancia se determina la necesidad de la organización, después se diseña el perfil para cubrir la necesidad de la pequeña empresa, luego se abre la convocatoria ya sea interna o externa para determinado puesto, y por último se realiza el proceso de selección del personal, más idóneo para el puesto de trabajo.

1.1.1 Objetivos del Reclutamiento.

- ☞ Determinar las necesidades actuales y futuras partiendo de la planificación de talento humano de la Panadería
- ☞ Suministrar la cantidad de colaboradores calificados para el cargo, al menor costo posible para la organización.
- ☞ Reducir la deserción laboral, evitando costes adicionales.
- ☞ Mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

1.1.2 Procedimientos para el Reclutamiento.

Verificación y contacto con candidatos.

Verifica si dichos candidatos están en la disposición de prestar sus servicios a la Panadería.



Pasos para el reclutamiento de personal en Panadería los Ángeles.

Recepción de currículum vitae y solicitudes

Al recibir el currículum vitae y solicitudes durante la época de recepción (establecido por recursos humanos o quien esté a cargo) escoger los mejores para cada una de los puestos que solicitan.

Clasificación de candidatos que pasarán a la fase de selección.

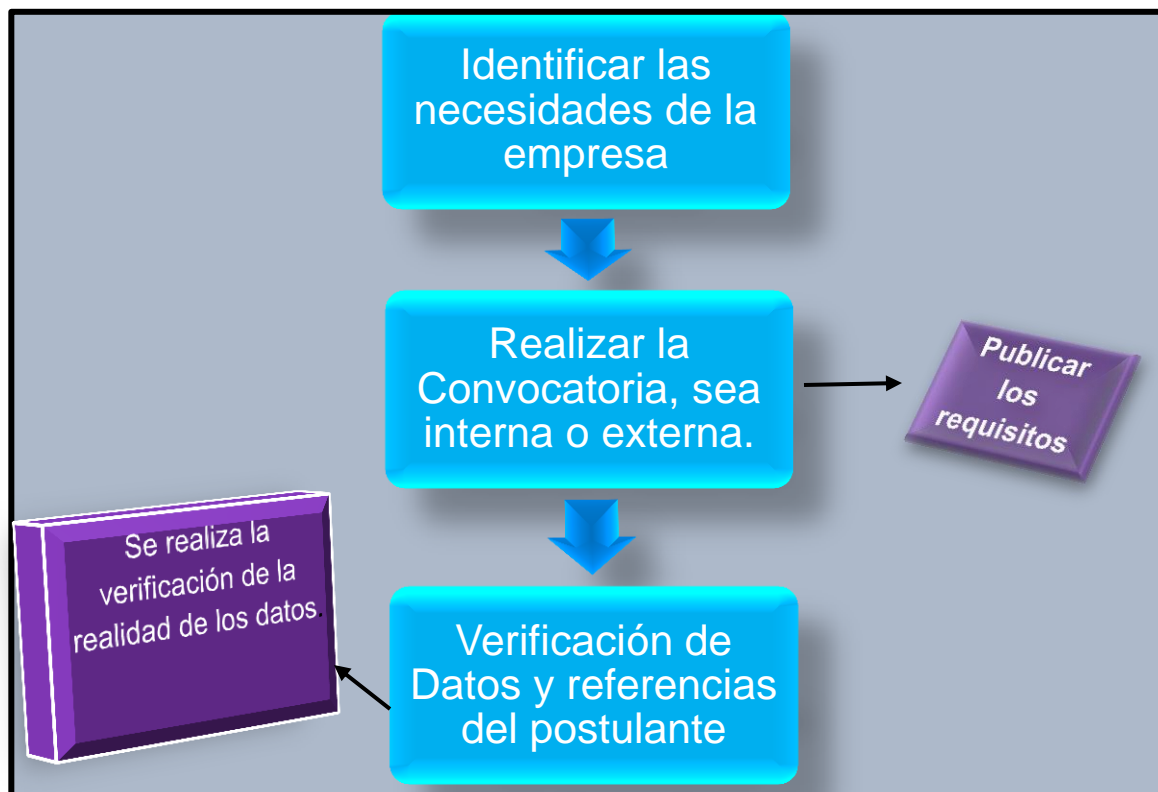
Ordenar el currículum Vitae de los nuevos aspirantes al puesto para las diferentes vacantes a cubrir, dichos aspirantes son los que pasaran a la fase de selección para ser sometidos a las entrevistas y prueba.

Determinación del o los candidatos que pasaran al proceso de selección.

Una vez que se tenga a los candidatos reclutados pasarán al proceso de selección aquellos que en la entrevista inicial llenaron los requisitos mínimos que el puesto exige, la cantidad de candidatos debe estar prescrita en las políticas de reclutamiento de la Panadería.

1.2 Selección de Personal.

Para la selección de personal de Panadería Los Ángeles se pretende, primero si es





necesario realizar una convocatoria interna con los requisitos que exige la vacante; luego si no se llegan a recibir postulaciones del personal que labora en la organización, se procede con una convocatoria externa, en la que todas las personas que cumplan los requisitos del puesto se puedan postular.

Posteriormente se procede a seleccionar las personas idóneas para determinado puesto; tomando en cuenta: experiencia laboral, conocimientos, estudios, capacidades y aptitudes. Quien cumpla con las competencias exigidas para el puesto (suma de experiencia laboral, conocimientos del puesto y estudios), será quien se contrate en la organización, para satisfacción tanto del propio colaborador como del contratante, en este caso el dueño de la Panadería.

1.2.1 Importancia de la selección

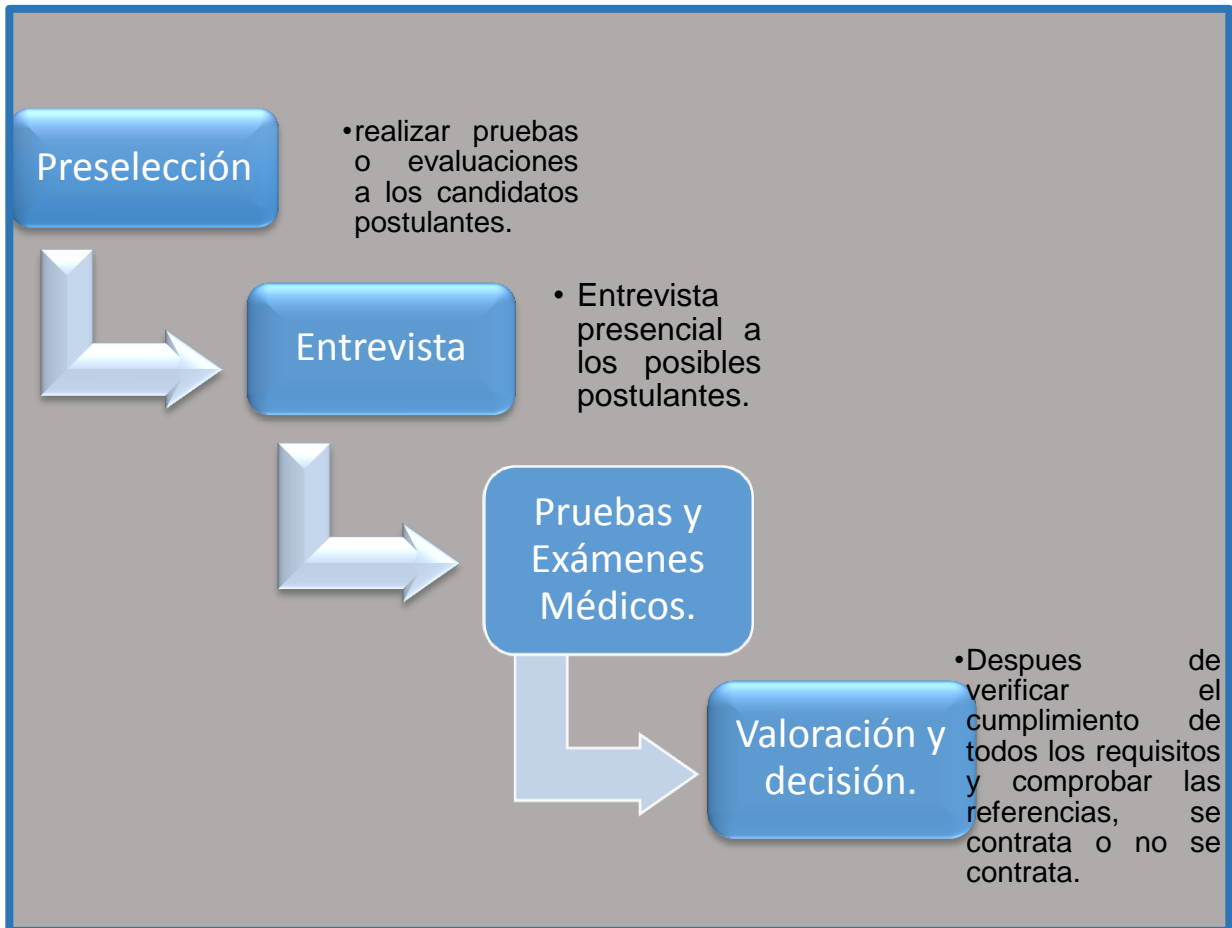
La selección es importante por las siguientes razones:

- ✓ Por la evaluación y educación de los conocimientos, habilidades, aptitudes de los candidatos del puesto de trabajo.
- ✓ Porque el individuo al estar colocado en el puesto adecuado, realiza sus actividades con mayor satisfacción contribuyendo con su buen desempeño al logro de objetivos y resultados de la organización.
- ✓ Porque el momento más adecuado para rechazar a las personas menos aptas para un puesto es antes de que hayan ingresado a la organización.



Pasos para la selección de personal en Panadería los Ángeles

Entrevista



La entrevista tiene como propósito, verificar los datos de la solicitud de empleo y constatar si el candidato reúne los requisitos y exigencias del puesto. (Anexo No. 2.1 modelo de entrevista).

Pruebas.

La aplicación de pruebas se sugiere programarlas de forma individual para demostrar o comprobar los conocimientos o aptitudes de la persona.

Tipos de Pruebas.

☞ Pruebas de Conocimiento:

Con esta se pretende determinar el grado de conocimiento que el candidato posee, para el correcto desempeño de las funciones de su puesto de trabajo.



Pruebas Prácticas.

Este tipo de prueba es para conocer las habilidades y destrezas que el candidato posee para el manejo de: Equipos, herramienta y otros recursos que utilizarán en el desarrollo de las funciones del puesto.

Prueba de Personalidad:

Miden aspectos básicos de la personalidad del solicitante como: forma de ser, estabilidad y motivación. (Anexo No. 2.2 modelo de prueba de personalidad).

Exámenes Médicos.

Son importantes para conocer la buena salud del empleado y en especial que no consuman alcohol o algún tipo de droga, que evite su rendimiento en el puesto de trabajo y se vea afectado negativamente. Se sugiere los siguientes exámenes: Orina, heces, pulmones y sangre.

Entrevista de Seguimiento.

Es la que más influye en la decisión final respecto al candidato ya que se plantean preguntas relacionadas con el puesto de trabajo. (Anexo No. 2.3 modelo guía de preguntas para la entrevista de seguimiento).

El paso siguiente es la elección y posteriormente enviar la nota con la elección al responsable de recursos humanos o a la persona a cargo para que se realice la contratación.

1.3 Contratación

Al analizar la información recolectada sobre la Panadería se evidencia que no posee un proceso de contratación definido, es por ello que se decide a crear uno que tenga las bases, con un paso a paso de este proceso.

Este proceso es de gran importancia, se va a depositar la confianza en este colaborador y se espera que, a través del proceso de inducción, este pueda acoplarse a los procesos más fácilmente y con mayor estabilidad al ser un contrato a término indefinido.



Esta es la etapa que formaliza la aceptación del candidato, como parte integral de la organización, la forma de contratación está regida por el código de trabajo vigente de la República de Nicaragua. capítulo II, arto 23 al 29.

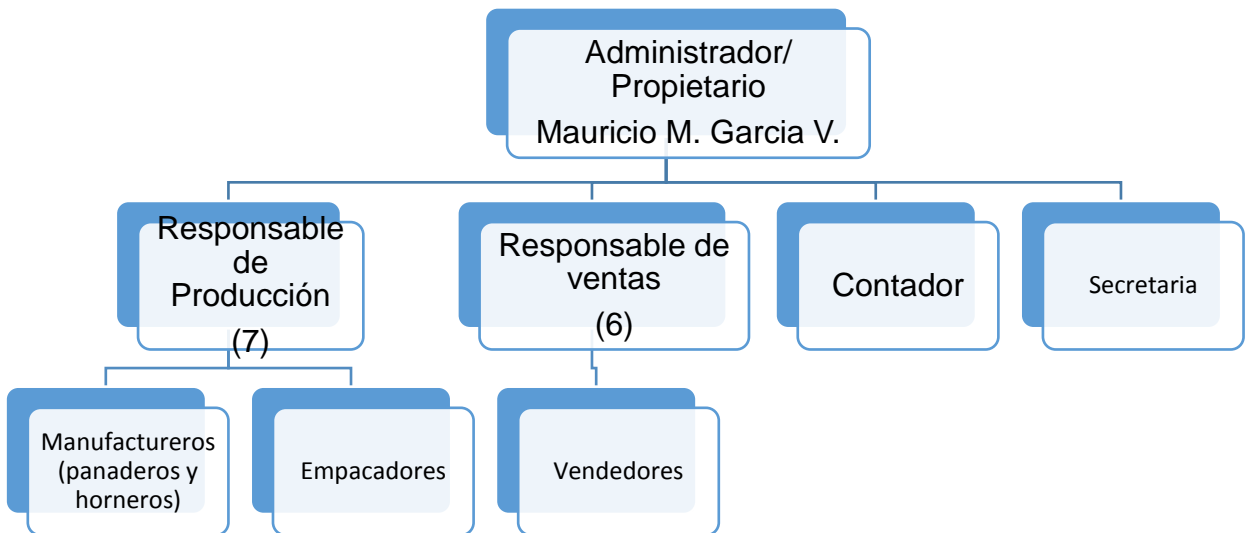
2. Aplicación de Personas.

La aplicación de personas, sirve exclusivamente para cuantificar la habilidad, desempeño y las actividades de las labores del trabajo, analizando y evaluando a cada trabajo de la Panadería.

2.1 Diseño de Cargos.

En Panadería Los Ángeles, hasta el momento el dueño y responsable de la Panadería, está a cargo de establecer la descripción del conjunto de actividades y tareas que desempeña cada trabajador.

Para el diseño de los cargos se propone el siguiente organigrama.



Distribución de puestos de trabajo se realiza con el objetivo de lograr una estructura de alto desempeño, con Jerarquías idóneas, e integración de los elementos y espacios de trabajo para crear un ambiente favorable para el desempeño eficiente de los trabajadores en sus funciones y responsabilidades.



La descripción de puestos es una herramienta utilizada en el área de capital humano que consiste en enlistar y definir las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos laborales incluidos en la estructura organizacional de la organización para el cumplimiento de su objetivo´

Descripción de funciones del puestos Sugerido.

- a) **Administrador:** Tendrá a su cargo la dirección y la administración del negocio, además deberá velar por el cumplimiento de todos los requisitos legales que afecten al negocio y operaciones de la panadería. Al realizar las funciones de Recursos humanos, están en la facultad de organizar y maximizar el desempeño de los funcionarios, o capital humano, con el fin de aumentar su productividad.
- b) **Responsable de producción:** Gestionar la producción delegando funciones para asegurar el proceso de producción, además de apoyar a la gerencia o administración en la selección del personal y en el desarrollo del presupuesto del personal.
- c) **Responsable de ventas:** El objetivo principal del dirigente de Ventas es incrementar las ventas del negocio. Para lograr esto, tiene que saber guiar a los vendedores y proporcionarles las herramientas necesarias para que puedan lograr sus objetivos de venta. El puesto requiere de mucha comunicación con el equipo y de juntas frecuentes para monitorear el avance realizado durante el periodo establecido. Por lo mismo, es importante establecer métricas y bonos para mantener motivado al personal. También es de vital importancia saber manejar las quejas de los clientes y buscar darles una solución rápida a sus problemas.
- d) **Contador:** Aplica, gestiona, interpreta y registra la contabilidad. Debe producir informes financieros y aportar información útil para la toma de decisiones. Debe combinar funciones operativas y estratégicas, con las funciones de contabilidad.
- e) **Secretaria:** Encargada de apoyar al gerente general, realiza funciones de tipeo en computadora, cotizaciones, concretar y planificar citas y ordenamiento y archivo de documentos. Realiza también las llamadas concernientes a las actividades de la organización



- f) **Manufactureros.** Encargados de la preparación y elaboración del pan, simple y dulce, así como hornearlos. Los productos que salen del horno son transportados en carritos hacia las diferentes áreas donde los productos serán procesados o empacados. Los horneros deben asegurarse que las canastas que se van utilizar para el producto horneado estén limpias y que no entren en contacto directo con el suelo directo. La pala de horneado cuando no esté en uso debe colocarse sobre una superficie limpia y desinfectada.
- g) **Empacadores.** En la panadería Los Ángeles, los operarios se encargan de realizar el empaque del producto, por lo que no requiere de servicio de contratación. El material de los empaques de la panadería no transmite al producto sustancias que los alteren o los hagan riesgoso para la salud
- h) **Vendedores.** Encargado de darle la bienvenida y recibir a los clientes, vender los productos de la panadería al cliente. Conoce y utiliza la caja registradora. Envasa y envuelve los productos que son para llevar. Puede aportar información sobre las necesidades de los clientes y/o las preferencias hacia la pequeña empresa

Con la implementación del modelo de gestión para el diseño de cargo, se establece con el cumplimiento de cada factor y requisito para el correcto funcionamiento,

Evaluación del Desempeño.

La evaluación del desempeño es un proceso que permite supervisar a los trabajadores el puesto que ocupan y su potencial como se va desarrollando dentro de la empresa, a más de socializar toda la información receptada, se les sugiere cambios o alternativas buscando así los medios más eficaces para mejorar la calidad del trabajo.

El personal debe tener las herramientas adecuadas, para realizar su trabajo de manera eficiente, al igual se debe motivarles para que realicen su labor y sobre todo sientan seguridad.

Al momento de premiarles con incentivos por sus aciertos, se debe de la mismas manera corregir los errores que llegaran a cometer, retroalimentando con capacitaciones, charlas que desarrollen sus conocimientos en el área que se



desenvuelven, cumpliendo con los derechos, obligaciones y responsabilidades que dictaminen los reglamentos de la empresa.

Aplicación para evaluar al personal

- ↪ En base a resultados: Resultados en base a objetivos y metas
- ↪ Desempeño: En base al desempeño que se presenta a aplicar ciertas prácticas.
- ↪ Factores críticos de éxitos: Son los que hacen que la organización tenga éxito, mejore resultados y su desempeño.

3. Compensación de Personas.

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales.

En la administración moderna, la compensación incluye el campo de los incentivos, que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad.

Los sistemas de compensación y beneficios se originan con el objetivo de obtener mejores resultados en la organización, ya que la falta de esto puede afectar la productividad de la organización, producir un deterioro en la calidad del entorno laboral, disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, conducir a los empleados a buscar otro empleo, a que aumente el ausentismo y en algunos casos puede llevar a protestas.

La compensación de personas en Panadería Los Angeles, por parte del departamento de talento humano o el área a cargo, se encarga en la gestión de salarios, que forman parte de un sistema de recompensas que se les brinda a sus trabajadores, con el fin de mantenerlos satisfechos y motivados, e inducirlos a permanecer en la organización y hacerles sentir parte de ella.



Cada cargo dentro de la empresa, tiene un valor individual, que se remunera con justicia y equidad al ocupante del cargo. Proponiéndose alcanzar los siguientes objetivos:

1. Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del cargo que ocupa.
2. Recompensar adecuadamente por el desempeño y la dedicación a su trabajo.
3. Incentivarles a los trabajadores, con un bono salarial, en incremento de ventas.

4. Desarrollo de Personas.

El desarrollo de persona se encarga de educar al personal, enseñarle lo correcto, proponiendo como base la comunicación, que socialicen sus habilidades, destrezas y sus conocimientos, de la manera más factible con capacitaciones, charlas.

Para obtener un buen desarrollo de persona, se necesita capacitar al personal, para mejorar las habilidades técnicas y humanas que ayudan al personal a lograr sus objetivos personal y de la organización.

A partir de la información recabada se evidenció que la Panadería, no cuenta con un programa de capacitación definido, ya sea individual o para un área en específico, por lo cual se diseñó un mecanismo para capacitar a los empleados, teniendo en cuenta que esta pequeña empresa no cuenta con un gran número de colaboradores y que su mayor densidad de mano de obra se encuentra en el área de operativa.

Un programa de capacitación es de vital importancia para una organización y se propone un modelo sencillo y eficaz que permita al colaborador maximizar su rendimiento.

El proceso de capacitación es un elemento muy importante dentro de cualquier organización, puesto que esto potencializa las aptitudes y actitudes de los colaboradores y esto se ve reflejado dentro de la organización, generando unas mayores utilidades para esta y mejorando la calidad.



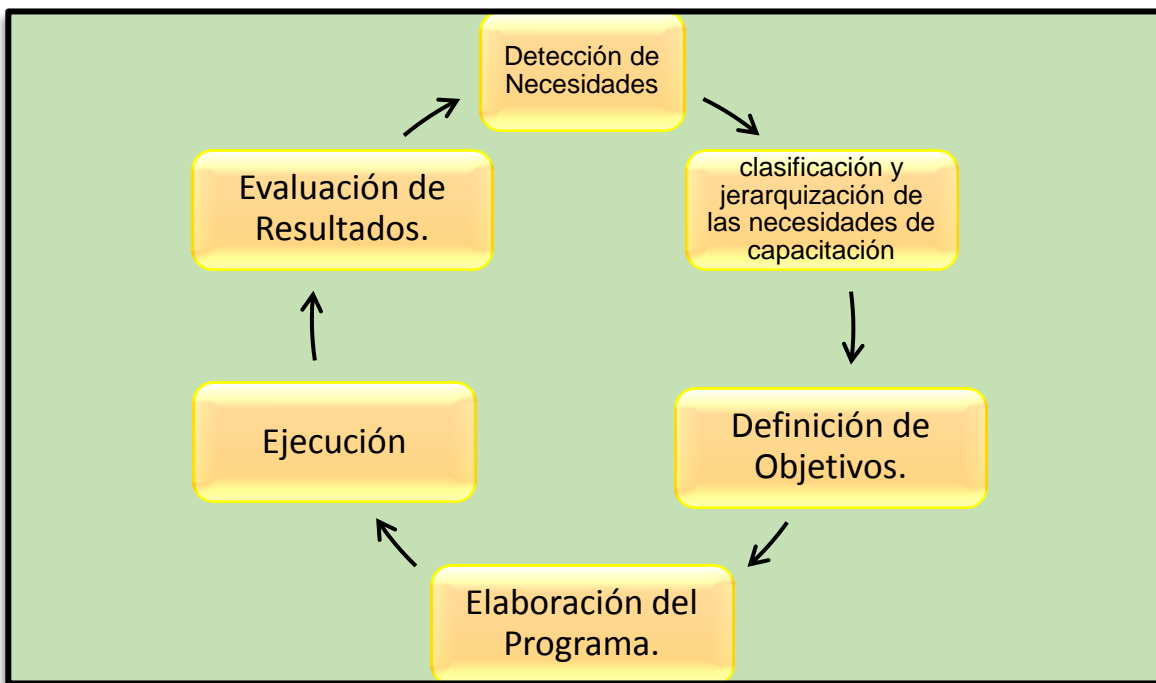
Para este proceso de capacitación se propone seguir los siguientes seis pasos:

1) Detectar las Necesidades:

En este paso se debe realizar una detección de las necesidades de la organización en cuestión de capacitación, y saber qué área tiene mayor prioridad y esto se identifica con el área que esté presentando mayor dificultad en algún proceso productivo dentro de la Panadería.

2) Clasificación de las necesidades:

Al terminar el primer paso de la capacitación, que es detectar las necesidades existentes en todas las áreas. Se prosigue con la clasificación de las necesidades, es decir, elegir que puestos tienen mayor importancia de capacitación y que necesitan una intervención rápida de la gerencia o directores de la organización.



3) Definir el objetivo de la capacitación:

También es muy importante tener en cuenta el objetivo de la capacitación, por ejemplo, en Panadería Los Ángeles, se va capacitar en atención al cliente, este sería su objetivo. Y tener en cuenta el alcance que quiere de su capacitación y a quien quiere que le llegue.



4) **Elaboración del programa de capacitación:**

Al realizar un proceso de capacitación se debe realizar un diagnóstico de las necesidades de formación de todos los colaboradores de la empresa, este va a ser el insumo del programa de capacitación y desarrollo, además es importante determinar la periodicidad con qué se va a realizar y establecer quién lo va a coordinar.

5) **Ejercitación de la capacitación:**

En este paso se concreta el plan de la capacitación de la organización y se le aplica al área o personal establecido.

6) **Evaluación de la capacitación:**

Luego de haberse realizado la capacitación, es necesario realizar una evaluación en el área capacitada, para ver si el personal está poniendo en práctica las capacitaciones realizadas por la organización y hacer una retroalimentación (anexo 2.3).

5. Mantenimiento de Personas.

Es la actitud que consiste en cuidar y ver por el bien de las personas, para que las mismas se sientan seguras, cuidar el ambiente de trabajo agradable tanto psicológico como físico, y contar con el material de trabajo adecuado que facilite el proceso de acción.

La empresa cuenta con un conjunto de normas y procedimientos que protejan la integridad de los trabajadores, cuyo objetivo es ayudar a que el personal productivo permanezca en la Panadería, por esta razón se debe verificar sus lugares de ejecución de labores.

Disciplina

La disciplina se controla a través de los jefes departamentales, el personal diariamente registra su asistencia, se exige respeto entre trabajadores, operarios, superiores y clientes. En caso de que alguna persona cometa algún acto de indisciplina se somete a lo descrito en reglamentos y disposiciones existentes.



Higiene y seguridad

Objetivos:

- ↪ Diseñar sistemas de seguridad e higiene que permitan la prevención de los riesgos laborales, sean estos provenientes de accidentes de trabajo o de enfermedades profesionales.
- ↪ Utilizar señalización de actos y condiciones potencialmente peligrosas para las personas y considerándose medidas correctivas convenientes.
- ↪ Difundir las técnicas de prevención de accidentes y enfermedades derivadas del trabajo, protegiendo recurso humano y material, creando un ambiente de trabajo sano y seguro.
- ↪ Promover la capacitación permanente en el ámbito de la seguridad industrial y salud ocupacional de los trabajadores.
- ↪ Establecer las sanciones para la inobservancia de las disposiciones de prevención de riesgos.

Los lineamientos básicos de higiene y seguridad industrial se explican a continuación:

1. No realizar nunca un trabajo si no se tienen las herramientas o la maquinaria que garantice que se va a realizar de manera segura.
2. Conocer y poner en práctica todas las medidas que se tengan a nivel preventivo en cuanto a higiene y seguridad.
3. Poner en comunicación de los superiores cualquier riesgo que se detecte cuanto antes.
4. Mantener el puesto de trabajo debidamente ordenado.
5. Coger peso de la manera adecuada, protegiendo la columna vertebral. Cuando sea preciso, se debe transportar y almacenar la carga con los sistemas mecánicos precisos.
6. No obstruir las salidas de emergencia.
7. Lavarse las manos con frecuencia.
8. Evitar posturas que puedan perjudicar la salud.



9. Llevar una higiene adecuada.
10. Respetar las bajas médicas.
11. Utilizar uniformes que sean de la talla del trabajador y que estén siempre en perfecto estado.
12. Comer y beber solo en los momentos de descanso.
13. Evitar las actitudes violentas entre compañeros.

Base de datos y sistema de información

La base de datos es un sistema de almacenamiento y acumulación codificado y disponible; son los archivos que reposan siguiendo un sistema para que facilite su acceso. Esta base de datos debe tener la sistematización necesaria para lograr la eficiencia de la información, esto ayuda por su interconexión a la actualización y procesamientos integrados y simultáneos, evita errores en la información para lo que se debe utilizar los programas adecuados.

Es importante que se mantenga la siguiente información:

1. Hoja de vida del personal.
2. Especificación de puestos.
3. Número de trabajadores por secciones o equipos.
4. Registro de remuneraciones e incentivos.
5. Registro de prestaciones.
6. Registro de reclutamiento y selección de personal.
7. Registro de procedimientos de inducción.
8. Registro de programas de capacitación y adiestramiento.
9. Registro de planes de seguridad e higiene industrial.
10. La base de datos tiene que ser manejada y utilizada constantemente dada la importancia de los papeles de trabajo y demás documentos, se utilizan archivos actualizados.

El cuidado y mantenimiento de la base de datos es responsabilidad de una persona elegida y contratada por la organización; pero, también es responsabilidad de todos los integrantes mantener, actualizar y cuidar los datos.



6. Monitoreo de Personas.

El área encargada del talento humano debe encargarse de realizar un minucioso monitoreo al personal de la empresa, observándoles de cerca, evaluando el desempeño de cada trabajador y su disciplina, cumpliendo con los seis procesos del modelo de gestión, se enfatiza en la admisión de personas que engloba el reclutamiento y selección, ya que conforma el primer paso de este proceso, para la selección del candidato idóneo, culminando con la ejecución de todo el proceso, se verificara si el candidato es el ideal para cumplir con los servicios que dispone la empresa.

En la empresa el nuevo aspirante al momento de ingresar a la empresa, tiene tres días prueba, según como lo establece la ley, siendo este un tiempo prudente para su respectiva evaluación, para determinar si el trabajador va a continuar dentro de la Panadería.

Este modelo es de gran importancia, porque al seguir este proceso y al haberse cumplido, estaremos garantizando que la elección fue conveniente para la pequeña empresa.



Presupuesto.

Se reconoce, que la Panadería hará constar dentro de su presupuesto para el desarrollo de programas y eventos de capacitación de los trabajadores, por lo que para el año 2021 se estima la siguiente cantidad:

DETALLE	COSTO
Seminario taller de liderazgo y trabajo en equipo impartido por INATEC	C\$ 0,00
Seminario taller de servicio al cliente impartido por INATEC	C\$ 0,00
Conferencia de la práctica en el sitio de trabajo impartido por Ministerio de Economía Familiar y de cooperativas.	C\$ 0,00
Materiales	C\$ 600,00
Refrigerios	C\$ 1.800,00
TOTAL	C\$ 2.400,00

El presente análisis financiero, demuestra una inversión de C\$2.400,00 por parte de la Panadería, las cuales va a sumir con fondos propios y con la ayuda de las entidades participantes, impartiendo cada capacitación con el objetivo principal, que es llegar a cada trabajador, para que el desarrollo se favorable y en beneficio de cada trabajador y de la Panadería misma.



X. CONCLUSIONES

De acuerdo al diagnóstico realizado se encontró que la empresa no cuenta con una estructura de talento humano definida, lo cual llevó a la creación de un modelo de gestión de talento humano para la pequeña empresa Panadería Los Ángeles.

En base a las debilidades encontradas, se realiza la propuesta de los lineamientos del modelo de gestión para el mejoramiento del desarrollo de sus actividades, la atención y captación de clientes.

Si bien se corrobora que la situación actual reúne de forma aislada acciones en algunas de las líneas propuestas en el modelo, es necesario que el negocio se permite contar con una orientación de Lineamientos de un modelo de gestión del Talento Humano, que es el fin último de este trabajo de investigación.

Por lo antes expuesto, se le propone un organigrama vertical y jerarquizado para la organización, pues la empresa no tiene una estructura organizacional definida.

Se realizó un diagrama que explica con claridad cada fase del proceso de reclutamiento de personal, para así contar con un proceso más claro y eficiente, teniendo en cuenta el perfil del puesto.

Se fijaron tres pasos fundamentales al momento de seleccionar el personal, como lo es la realización de pruebas, la entrevista directa y la valoración del aspirante, para tener un proceso claro y específico, según el puesto para luego contratar la persona de acuerdo al perfil requerido por la empresa.

Se establecieron unas fases básicas del proceso de contratación de personal, como lo es la legalización del contrato, el diseño de puestos y funciones, así como lo referente al mantenimiento y monitoreo del recurso Humano.

Según las funciones que realizan los trabajadores en Panadería Los Ángeles, se estableció un programa de capacitación, el cual se centra en mejorar los procesos productivos de la empresa.



XI. RECOMENDACIONES

Se pone a consideración a la administración de la Panadería, las presentes recomendaciones con el fin de mejorar el desarrollo de sus actividades.

Consideramos importante realizar a todos los elegibles las pruebas necesarias para desempeñar sus labores antes de ingresar a la empresa.

Tener en cuenta los diseños de puestos elaborados en el presente trabajo, para que tanto la empresa como el colaborador, tengan claro el objetivo del puesto y sus funciones al momento de celebrar un contrato.

Aplicar los pasos recomendados y contratar a los colaboradores más idóneos para el cargo.

Que se capacite al personal, por lo menos 1 vez al año, para que así los colaboradores sean más eficientes y contribuyan en la mejora de la calidad de los procesos.

El modelo propuesto debe ser constantemente revisado y actualizado para que no pierda toda su eficacia como sistema de gestión y pueda dar resultados útiles en un entorno completamente cambiante.

Es muy importante darle siempre motivos al personal para que se comprometa con la empresa y de esta manera aumentar su nivel de desempeño laboral y personal.

Tener como base el presente trabajo, para realizar mejoras al área de talento humano de Panadería Los Ángeles, pues de ello depende el crecimiento y expansión de la misma.



XII. BIBLIOGRAFIA

Referencias Bibliográficas

1. Alfaro, M. (2012). Administración de personal (Primera edición ed.). Mexico: Red del tercer milenio. Disponible en: http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Administracion_de_personal.pdf.
2. Caldera, Rodolfo (2004). Planeación Estratégica de Recursos Humanos. Nicaragua: Universidad Politécnica de Nicaragua. Disponible en: http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte_002.pdf.
3. Cuesta, 2005). Modelo integrado de gestión humana y del conocimiento: una tecnología de aplicación Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/290/29021992005.pdf>
4. Chiavenato I. (2009). Administración de recursos humanos (El capital humano de las organizaciones) México novena edición en español por McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V 2009. Disponible en: https://www.academia.edu/29724210/Chiavenato._Administracion_de_Recursos_Humanos_subrayado.
5. Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos Humanos (Tercera ed.). Mexico: Mc Grow Hill.
6. Chiavenato, I. (2009). Gestion del Talento Humano. Mexico: Mc Graw Hill.
7. CHIAVENATO, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. 7a Edición. Editorial MC Graw Hill Interamericana. México.
8. Dessler y Valera , (2011). Administración de recursos humanos,(Enfoque latinoamericano), Quinta edición. Person, Prentice Hall Disponible en: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf>



9. Hernandez Sampieri, Roberto. Fernandez Collado Carlos, Pilar Baptista Lucio. (2010) Metodología de la Investigación Científica . 5tª. ed. Ed. Mc Graw Hill. México.
10. Hernandez Sampieri, Roberto. Fernandez Collado Carlos, Pilar Baptista Lucio. (2014) Metodologia de la Investigación. Sexta edición, McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. México D.F. Disponible en: <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
11. RODRIGUEZ, J. (2007). Administración Moderna de Personal. 7a. Edición. Editorial Thomson. México.
12. Tamayo y Tamayo, Mario. El proceso de investigación científica. Tercera Edición. Editorial Limusa. México. (1996).

Referencias Electrónicas

<https://economipedia.com/definiciones/talento.html>

<http://adriannaestefany.blogspot.com/>

INNOVA Research Journal 2016, Vol 1, No. 11, 97-104. ISSN 2477-9024. Encontrado en file:///C:/Users/Licenciada/Downloads/Dialnet-LaGestionDelTalentoHumanoRecursoIndispensableParaL-6183824.pdf



Lineamientos de un modelo de gestión del Talento Humano, para Panadería Los Ángeles, ubicada en la ciudad de León, que permita mejorar el desarrollo de sus actividades.

XIII. ANEXOS



Anexo No. 1 Fotografías de la Panadería.



Grupo de Trabajo con Mauricio Manuel García Vásquez Administrador y dueño de Panadería Los Ángeles.



Lineamientos de un modelo de gestión del Talento Humano, para Panadería Los Ángeles, ubicada en la ciudad de León, que permita mejorar el desarrollo de sus actividades.



Horno





Empacando Pan



Pan Empacado



Lineamientos de un modelo de gestión del Talento Humano, para Panadería Los Ángeles, ubicada en la ciudad de León, que permita mejorar el desarrollo de sus actividades.



Pan en el área de Venta





Anexo No. 2 Esquema de Modelos propuestos.

2.1 MODELO DE GUÍA DE ENTREVISTA PANADERÍA LOS ÁNGELES.

INDICACION: Marque o conteste la pregunta con la respuesta veraz y objetiva

INTERÉS EN EL TRABAJO.

Nombre: _____ Fecha: _____

Posición solicitada: _____

¿Por qué está calificado usted para el puesto?

SITUACION ACTUAL.

¿Está empleado actualmente? SI ___ NO ___

¿Si no lo está, cuánto tiempo ha estado desempleado?

Si trabaja, ¿Por qué solicita este puesto? _____

ACTIVIDADES SOCIALES.

¿Qué hace en sus horas libres? _____

AUTO EVALUACION.

¿Cómo se describe usted? _____

¿Cuáles son sus fortalezas? _____

¿Cuáles son sus debilidades? _____

OBSERVACIONES: _____

ENTREVISTADOR: _____



2.2 MODELO DE PRUEBA DE PERSONALIDAD PANADERÍA LOS ÁNGELES.

Nombre: _____

Fecha: _____

INSTRUCCIONES: Para contestar las preguntas escriba una “X” en la casilla correspondiente a la respuesta escogida, por considerarla más acertada.

Si la respuesta es SI marque con la “X” en la casilla encabezada por la palabra SI.

Si su respuesta es NO marque con la “X” en la casilla encabezada por la palabra NO.

Si usted no puede decidir marque la casilla encabezada por ¿?

	SI	¿?	NO
Trabaja generalmente aprisa y con entusiasmo.....	—	—	—
Le es difícil hablar en público.....	—	—	—
Le agrada el trabajo que requiere frecuentes contactos con Personas desconocidas	—	—	—
Contribuye usted con su iniciativa a mejorar el trabajo.....	—	—	—
Trabaja usted con rapidez	—	—	—
Le gusta trabajar en equipo.....	—	—	—
Prefiere esperar que otros tomen la iniciativa.....	—	—	—



2.3 MODELO DE FORMATO DE EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN PANADERÍA LOS ÁNGELES.

OBJETIVO:

Conocer la opinión que tiene la persona al concluir el programa de capacitación.

INDICACION:

Marque según su criterio como le ha parecido el curso en el cual ha participado,

Considerando los siguientes puntos.

Excelente 5

Muy bueno 4

Bueno 3

Malo 2

Deficiente 1

Nombre del curso:

Fecha de evaluación Día _____ Mes _____ Año _____

Nombre del Instructor (a): _____

Lugar: _____

DEL INSTRUCTOR

Dominio de tema que impartió: _____

Prepara sus secciones: _____

Fomentó la participación del grupo: _____

Se comunicó con claridad: _____

Inició y concluyó puntualmente: _____

Supervisó el trabajo en equipo: _____



Ilustró el tema con casos prácticos: _____

Su desenvolvimiento en el equipo fue profesional: _____

Dió a conocer y alcanzó los objetivos del curso: _____

Aclaró dudas: _____

DEL CURSO:

Se alcanzaron los objetivos: _____

Los temas estudiados contienen un equilibrio teórico-práctico: _____

Los temas contemplan una secuencia lógica: _____

Los materiales empleados fueron suficientes: _____

DEL GRUPO:

Los participantes se mostraron interesados: _____

Compartieron sus conocimientos y experiencias: _____

Se integraron con la atención de alcanzar los objetivos: _____

La comunicación fue dinámica entre los miembros: _____

La actitud del grupo fue positiva: _____

La actitud del grupo hacia el instructor y coordinadores fue cordial y de respeto:

APRECIACION GENERAL DEL CURSO:

Lo que más me gusto del curso: _____

Lo que menos me gusto del curso: _____

Me gustaría participar en los siguientes cursos de capacitación: _____



Anexo No. 3 Entrevista.

Entrevista

La presente entrevista está dirigida al responsable de la Panadería Los Ángeles. El Objetivo es conocer acerca del proceso de gestión del talento humano que se lleva a cabo. Los datos obtenidos serán utilizados con fines estrictamente académicos.

Puntos a tratar. Al llegar a la reunión debemos tener claro qué vamos a decir y preguntar al evaluado. En términos generales, hay una serie de temas indispensables en la entrevista:

Solicitamos su colaboración, dando respuesta a las siguientes preguntas.

Información General.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de funcionamiento La Panadería?
2. ¿De cuántos colaboradores disponen?
3. ¿Cuál es el promedio de clientes diario o semanal)?

Procedimiento de Gestión

4. ¿Cómo es el procedimiento que lleva a cabo para tramitar una vacante?
5. ¿Qué fuentes utilizan para reclutar al personal de la institución?
6. ¿Qué requisitos solicita para el puesto?
7. ¿Cuáles son las técnicas que utiliza para seleccionar su personal?
8. ¿Qué tipo de entrevista aplican en la selección de personal?
9. ¿Cuáles son los puntos que usted considere más importantes al realizar una entrevista a los candidatos?
10. ¿La entrevista se realiza de acuerdo al puesto de trabajo u a la información requerida?
11. ¿En el proceso de entrevista a los candidatos se les informa correctamente las funciones concernientes al cargo para el que están aplicando?
12. ¿Qué tipo de pruebas utilizan para la selección de personal?
13. Si aplican pruebas, de que forma la validan?
14. En la solicitud de empleo se obtienen datos fiables y de suma utilidad para evaluar a los candidatos?



15. ¿Cuáles son las vías para investigar los antecedentes laborales y referencias de los candidatos?
16. Solicita Examen médico? ¿que otros requisitos solicita?
17. ¿Cuáles son las políticas del proceso de contratación?
18. ¿Cuentan con una estructura organizativa en relación cada área de trabajo?
19. ¿Cuenta con un manual de procedimientos para el reclutamiento, selección y contratación de personal.
20. ¿Estaría de acuerdo que le realizáramos el diseño de un modelo de gestión del Talento Humano, que permitan mejorar el desarrollo de sus actividades.

Gracias por su colaboración.

Anexo No. 4 Presupuesto.

Implica el costo con que se va a llevar a cabo nuestro trabajo. Ante tales circunstancias presentamos un bosquejo de los costos que incurriremos en la elaboración del diseño del trabajo monográfico.

GASTOS GENERALES

Impresiones y Fotocopias.	2,000.00
Sub-Total.	<u>2,000.00</u>

GASTOS POR SERVICIOS PERSONALES.

Transporte	300.00
Alimentación.	400.00
Papelería y útiles.	300.00
Inscripción de Monografía.	750.00
Sub-Total.	<u>1,750.00</u>
TOTAL.	<u>3,750.00</u>



Anexo No. 5 Cronograma de Actividades.

ACTIVIDAD	Mes dic. 2019.	Mes enero 2020	Mes febrero. . 2020	Mes marzo . 2020	Mes abril 2020	Mes mayo 2020	Responsables	
Revisión de Bibliografía, Elaboración de tema de investigación y planteamiento del problema.							Grupo de Investigación	
Elaboración de objetivos de investigación, revisión de bibliografía.								
Elaboración de Marco Teórico, tipo de Metodología, instrumentos y técnicas a utilizar.								
Recolección y análisis de datos.								
Discusión de los resultados								
Elaboración de la Propuesta								
Conclusiones y Recomendaciones.								
Inscripción y entrega de protocolo.	Julio del año 2020							
Entrega de Trabajo Final.	Agosto del año 2020.							