

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TESIS DE GRADO

Gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas beneficiadoras de
castaña, del municipio de Cobija, en el año 2022

Postulante : Luis Enrique Chávez Zabala

Tutor : Lic. Brissa Yamily Leigue Vargas

Cobija - Pando - Bolivia

2023

DEDICATORIA

Dedico esta tesis de grado, a cada uno de mis seres queridos, quienes han sido mis pilares para seguir adelante.

Es para mí una gran satisfacción poder dedicarles a ellos, que con mucho esfuerzo, esmero y trabajo me lo he ganado.

A mi madre ROSALBA CHAVEZ ZABALA por su apoyo incondicional durante todos estos años por ser esa razón más grande que me alentó a cumplir mis objetivos que significa alegría y orgullo para mí.

A mi padre ABDEL MONJE PAZ y mi abuelo AGAPITO CHAVEZ ALBARADO que desde el cielo están orgullosos por cumplir una de mis metas y me iluminan para seguir adelante.

A mi novia YOLANDA SABENE GUTIERREZ por brindarme su apoyo, tolerancia, paciencia y estar en cada momento de mi vida.

A mis hermanas y hermano por confiar en mí.
Gracias por ser parte de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por sobre todas las cosas.

A mis amigos y compañeros EDGAR CARLOS GALINDO QUINT, THAMARA CARDOSO VILLCA, CARMELO ARAMAYO, RICHARD ATIARE y CARMELO JUSTINIANO. Por el apoyo moral e incondicional durante el proceso de formación como en la realización de la presente investigación.

A mi tutora Lic. BRISSA LEIGUE, por sus acertadas orientaciones en el desarrollo de la presente investigación.

A los miembros del tribunal: Lic. Ingard Miahuchi, Lic. Daniela Apaza y Lic. Gabriel Farah por sus valiosas sugerencias en la revisión del trabajo.

A los docentes de la carrera Administración de Empresas, por haber impartido sus conocimientos con paciencia durante el proceso de enseñanza.

A mis compañeros de la universidad: por las diferentes experiencias vividas durante los años que hemos compartido juntos.

RESUMEN

La presente Tesis de grado se centra en la gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas beneficiadoras de castaña en el municipio de Cobija durante el año 2022. La problemática identificada radica en que estas empresas no logran alcanzar el nivel de desarrollo de sus contrapartes ubicadas en las ciudades principales de Bolivia, las cuales tienen éxito en actividades productivas y económicas a nivel internacional. El objetivo de esta investigación es analizar las acciones de gestión de talento humano que llevan a cabo las pequeñas y medianas empresas beneficiadoras de castaña en Cobija durante el año 2022. Además, busca identificar las normas y procedimientos de gestión de talento que aplican estas empresas, así como analizar las acciones que motivan el interés laboral y personal de los trabajadores y determinar las acciones que fomentan el crecimiento profesional de los mismos en sus puestos de trabajo. El diseño de investigación adoptado es de enfoque mixto y de tipo descriptivo. El estudio combina el análisis de datos cuantitativos y cualitativos para obtener una visión completa de la situación. Las conclusiones obtenidas revelan que la empresa Tahuamanu S.A. presenta las mejores condiciones para los trabajadores en cuanto a la contratación basada en méritos, la utilización de evaluaciones de personal y la promoción como medios de motivación y estímulo. Por otro lado, la empresa Eximcruz S.R.L. destaca en aspectos como la comunicación de las funciones laborales, la capacitación para la prevención de problemas en el puesto de trabajo y la realización de inducciones previas a los trabajadores.

Palabras claves: Gestión talento humano, empresa beneficiadora castaña.

ABSTRACT

This degree thesis focuses on the management of human talent in small and medium-sized companies that benefit Brazil nuts in the municipality of Cobija during the year 2022. The problem identified is that these companies cannot reach the level of development of their counterparts. located in the main cities of Bolivia, which are successful in productive and economic activities internationally. The objective of this research is to analyze the human talent management actions carried out by small and medium-sized Brazil nut processing companies in Cobija during the year 2022. In addition, it seeks to identify the talent management standards and procedures applied by these companies, as well as analyze the actions that motivate the labor and personal interest of the workers and determine the actions that promote their professional growth in their jobs. The research design adopted is of a mixed and descriptive approach. The study combines the analysis of quantitative and qualitative data to obtain a complete picture of the situation. The conclusions obtained reveal that the company Tahuamanu S.A. presents the best conditions for workers in terms of merit-based recruitment, the use of personnel evaluations and promotion as means of motivation and encouragement. On the other hand, the company Eximcruz S.R.L. stands out in aspects such as communication of labor functions, training for the prevention of problems in the workplace and carrying out prior inductions for workers.

Keywords: Human talent management, chestnut processing company.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	2
ASPECTOS GENERALES	2
1.1. Justificación	2
1.1.1. Justificación Teórica	2
1.1.2. Justificación Práctica	2
1.2. Situación Problémica	2
1.3. Problema Científico	3
1.4. Objeto de Estudio	4
1.5. Alcance o Campo de Acción de la investigación	4
1.6. Guía o idea científica a defender	4
1.7. Variables	4
1.7.1. Operacionalización de variables	5
1.8. Objetivo de la investigación	6
1.8.1. Objetivo General	6
1.8.2. Objetivos Específicos	6
CAPÍTULO 2	7
DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS DE GRADO	7
2.1. Referencias conceptuales	7
2.1.1. Talento humano	7
2.1.2. Gestión	7
2.1.3. PyMES	8
2.1.4. Gestión de Talento humano	8
2.2. Marco teórico	9
2.2.1. Administración del personal	9
2.2.2. Técnicas de reclutamiento y selección de personal	10
2.2.3. Contratación	15
2.2.4. Remuneraciones e incentivos	16
2.2.5. Inducción	19
2.2.6. Reglamento interno de trabajo	22
2.3. Contexto referencial	23
2.3.1. Normativas bolivianas	23

2.3.2. Instituciones reguladoras del trabajo	25
2.3.3. La castaña como sostén socio-económico de la región	26
2.4. Estudios previos	27
2.5. Diagnóstico del problema	30
CAPÍTULO 3	31
DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	31
3.1. Diseño de Investigación	31
3.2. Universo o Población de Estudio	31
3.3. Determinación del Tamaño y Diseño de la muestra	32
3.4. Selección de Métodos y Técnicas	33
3.4.1. Método	33
3.4.2. Técnicas de investigación	33
3.5. Instrumentos de Relevamiento de Información	34
CAPÍTULO 4	36
RESULTADOS Y VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	36
4.1. Antecedentes históricos de las beneficiadoras de castaña	36
4.1.1. Tahuamanu S.A.	36
4.1.2. Eximacruz S. R. L.	36
4.1.3. Favoro Hnos.	37
4.2. Normas y procedimientos de gestión de talento humano	38
4.2.1. Forma de ingreso a la empresa	38
4.2.2. Conocimiento del manual de puesto de trabajo por los trabajadores	39
4.2.3. Preparación para prever problemas	40
4.2.4. Participación en reuniones de evaluación	41
4.2.5. Cursos de inducción previa al ingreso	43
4.2.6. Evaluación al personal, según su función	44
4.2.7. Evaluación para motivación de los trabajadores	45
4.2.8. Promoción interna para motivación	47
4.3. Acciones que motivan el interés laboral y personal	48
4.3.1. Condiciones para el trabajo	48
4.3.2. Condiciones laborales para mejorar el desenvolvimiento	50
4.3.3. Retribución económica a la eficiencia	51
4.3.4. Explicación de los beneficios que motivan al trabajador	53

4.3.5. Concienciación acerca de los cambios en la empresa	54
4.4. Acciones que promueven la superación de los trabajadores	55
4.4.1. Medición de liderazgo para acceder a otro puesto	55
4.4.2. Pruebas psicométricas de trabajo en equipo	57
4.4.3. Consideración del perfil de los candidatos para acceder a puestos vacantes	58
4.4.4. Conocimientos, habilidades y actitudes para acceder a puestos de trabajo	59
4.4.5. Actividades para favorecer las relaciones interpersonales	60
4.4.6. Asesoría ante problemas en el trabajo	62
4.4.7. Acceso a las prestaciones de ley	64
4.5. Sistematización de las entrevistas	66
4.5.1. Entrevista en Eximcruz S.R.L.	66
4.5.2. Entrevista en Tahuamanu S.A.	67
4.5.3. Entrevista en Beneficiadora de Castaña Favaro Hermanos	68
4.6. Análisis de los resultados	70
CAPÍTULO 5	72
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	72
5.1. Conclusiones	72
5.2. Recomendaciones	76
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77
ANEXOS	81

Índice de Tablas

Tabla 1. Operacionalización de variables	5
Tabla 2. Tamaño de la muestra	32
Tabla 3. Forma de ingreso de los trabajadores a la empresa	38
Tabla 4. Conocimiento del manual del puesto de trabajo por los trabajadores	39
Tabla 5. Preparación para prever problemas en el puesto de trabajo	40
Tabla 6. Participación en reuniones de evaluación	41
Tabla 7. Participación de los trabajadores en curso de inducción	43
Tabla 8. Evaluaciones del personal, por parte de la empresa	44
Tabla 9. Uso de la evaluación para motivación de los trabajadores	45
Tabla 10. Uso de la promoción como medio de motivación	47
Tabla 11. Capacitaciones periódicas para los trabajadores	48
Tabla 12. Condiciones laborales optimas brindadas a los trabajadores	50
Tabla 13. Retribución económica a la eficiencia	51
Tabla 14. Explicación de los beneficios que motivan al trabajador	53
Tabla 15. Participación en la concienciación de los cambios	54
Tabla 16. Medición de liderazgo para acceder a otro puesto	55
Tabla 17. Pruebas psicométricas de trabajo en equipo	57
Tabla 18. Consideración del perfil de los candidatos para acceder a puestos vacantes	58
Tabla 19. Conocimientos, habilidades y actitudes para acceder a puestos de trabajo	59
Tabla 20. Actividades para favorecer las relaciones interpersonales	60
Tabla 21. Asesoría ante problemas en el trabajo	62
Tabla 22. Acceso a las prestaciones de Ley	64

INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) desempeñan un papel trascendental en la industria nacional ya que son las empresas con mayor capacidad de creación de empleo, realizan un alto porcentaje de las actividades manufactureras, y constituyen una base para la expansión de las industrias. (Iavarone, 2012).

Es indiscutible el importante papel que cumplen en el desarrollo de algunas economías del mundo, y en particular en la nuestra, las pequeñas y medianas empresas. Estas deben implementar gestión de talento humano para alcanzar su visión, misión y objetivos.

Este panorama las lleva a convertirse en actores fundamentales en el contexto económico nacional por la generación de empleo, mejor distribución del ingreso, su participación en el conjunto de la industria manufacturera y de servicios, por la flexibilidad laboral y capacidad de adaptación y aprendizaje, lo cual demuestra su importancia y su gran potencial de crecimiento.

A nivel regional, uno de los recursos naturales que desde el pasado ha contribuido al desarrollo socioeconómico es la recolección, beneficiado, industrialización de la almendra de castaña. Después de la cosecha o zafra, el beneficiado es un proceso que es efectuado por empresas grandes, medianas y pequeñas, el interés de hacer la presente investigación es describir la gestión de talento humano que practican las pequeñas y medianas empresas del municipio de Cobija.

En el presente documento, se hace un análisis bibliográfico de las teorías y conceptos, también se hace referencia a otros estudios realizados sobre gestión de talento humano en pequeñas y medianas empresas, también se propone los métodos, técnicas a emplear en la recolección, sistematización y análisis de datos, hasta su interpretación y obtención de conclusiones.

CAPÍTULO 1

ASPECTOS GENERALES

1.1. Justificación

La investigación cobra una relevancia fundamental debido a su enfoque en describir y analizar la gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas dedicadas al beneficiado de la castaña. Su objetivo principal es proponer alternativas y propuestas con el fin de mejorar y optimizar los procesos de incorporación y retención de personal en estas empresas.

1.1.1. Justificación Teórica

La investigación adquiere un alto valor teórico al contribuir al fortalecimiento de las teorías existentes sobre la gestión del talento humano. Aporta nuevos conceptos y perspectivas que enriquecen el entendimiento de este campo y proporcionan una base sólida para la correcta aplicación de los procesos de gestión del talento en las empresas.

1.1.2. Justificación Práctica

La implicancia práctica del trabajo de investigación se enfoca en proporcionar recomendaciones y sugerencias concretas que impulsen mejoras significativas en las pequeñas y medianas empresas. Estas sugerencias están diseñadas para apoyar a los propietarios en la gestión del talento de sus colaboradores, permitiéndoles maximizar el potencial de su equipo humano y alcanzar los objetivos de la organización.

1.2. Situación Problemática

En la actualidad, el municipio de Cobija cuenta con un sector de empresas beneficiadoras de castaña que desempeñan un papel crucial en la generación de empleo y en el desarrollo de diversas operaciones. El trabajo arduo y constante del personal en estas empresas es evidente, lo cual demuestra su compromiso y dedicación.

Sin embargo, al analizar el aspecto de la gestión del talento humano en estas empresas, parece no existir una evidencia clara de procesos adecuados para la incorporación de personal capacitado, responsable y con las cualidades idóneas para cubrir las plazas disponibles.

En un mundo globalizado, el desarrollo e innovaciones han permitido que las empresas tengan una gestión del talento humano con mayor eficiencia, lo cual les ha permitido mayor objetividad al momento de incorporar personal a su estructura organizacional.

Las pequeñas y medianas empresas ubicadas en el municipio de Cobija se enfrentan a dificultades para acceder a la actualización y capacitación del personal tanto en el ámbito administrativo como en el operativo. Esta limitación impide que las empresas puedan retener a su personal, ya que carecen de procesos para recompensar a los empleados de acuerdo con su cargo y desempeño laboral.

Asimismo, no se aplican lineamientos de gestión del talento humano o si se realiza se hace de forma inadecuada, como resultado de la falta de conocimiento del tema. Los conocimientos con los que se cuentan generalmente son empíricos.

La inadecuada gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas del municipio de Cobija, hace que las mismas no alcancen el nivel de desarrollo que alcanzan sus similares asentadas en las ciudades del eje troncal de Bolivia como: La Paz, El Alto, Cochabamba y Santa Cruz, los cuales desarrollan actividades productivas y económicas de alcance internacional, al exportar su producción.

1.3. Problema Científico

¿Qué acciones de gestión de talento humano desarrollan las pequeñas y medianas empresas beneficiadoras de castaña del municipio de Cobija, en el año 2022?

1.4. Objeto de Estudio

En la presente investigación se describe las acciones de gestión de talento humano, que desarrollan las pequeñas y medianas empresas dedicadas al beneficiado de castaña.

1.5. Alcance o Campo de Acción de la investigación

El alcance de la presente investigación es de nivel descriptivo, porque solo se limitará a describir las acciones de gestión de talento humano, que desarrollan las pequeñas y medianas empresas.

El alcance espacial: se consideró a las pequeñas y medianas empresas dedicadas al rubro de la castaña establecidas en el municipio de Cobija.

El alcance temporal: considerando que la investigación es de tipo transversal, el levantamiento de la información se realizó en el tercer trimestre del año 2022.

1.6. Guía o idea científica a defender

Las pequeñas y microempresas beneficiadoras de castaña asentadas en la ciudad de Cobija practican escasa gestión de talento humano.

1.7. Variables

A continuación, se muestra un cuadro de la operacionalización de las variables

1.7.1. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
Gestión de talento humano	Conjunto de planes y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos personales de empresas o instituciones.	Normas y procedimientos de gestión de talento humano	<p>Conocimiento del manual del puesto de trabajo</p> <p>Preparación para prever problemas</p> <p>Reuniones periódicas de evaluación de objetivos</p> <p>Al ingresar, fue parte de un proceso de inducción a las tareas</p> <p>La empresa evalúa al personal de acuerdo a las funciones</p> <p>Uso de la evaluación para la motivación.</p> <p>Práctica de promoción como medio de motivación de los empleados</p> <p>Capacitación periódica del personal</p> <p>Brindan condiciones óptimas para el trabajo.</p>	Cuestionario y guía de entrevista
		Acciones que motivan el interés laboral	<p>Retribución monetaria a la eficiencia</p> <p>Concienciación de los cambios a efectuar en la empresa.</p>	
		Acciones que promueven la superación	Evaluación para medir el liderazgo para acceder a otro puesto.	Cuestionario y guía de entrevista

Pruebas psicológicas para trabajo en equipo.
Consideración de conocimientos, habilidades y actitudes complementarios al puesto de trabajo.
Actividades de fortalecimiento de relaciones interpersonales.
Asesoramiento para enfrentar problemas
Cumplimiento en las prestaciones de la Ley.

Fuente Elaboración Propia.

1.8. Objetivo de la investigación

1.8.1. Objetivo General

- Analizar las acciones de gestión de talento humano que desarrollan las pequeñas y medianas empresas beneficiadoras de castaña del municipio de Cobija, en el año 2022.

1.8.2. Objetivos Específicos

- Identificar las normas y procedimiento de gestión de talento que aplican las pequeñas y medianas empresas.
- Describir las acciones que motiven el interés laboral y personal de los trabajadores.
- Establecer las acciones que promuevan la superación de los trabajadores en su puesto de trabajo.

CAPÍTULO 2

DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS DE GRADO

2.1. Referencias conceptuales

2.1.1. Talento humano

Los recursos humanos son el conjunto de trabajadores, de empleados, que posee una organización, un determinado sector, así como una economía en su conjunto. Cualquier persona física que posea una vinculación a una organización, sector o economía, se considera un recurso humano. (Coll, 2020).

2.1.2. Gestión

Para Huergo (s.f.), es necesario hacer dos observaciones sobre los significados de la palabra gestión:

El primero se refiere al carácter activo, pero ligado a la guerra que tiene la palabra. En este sentido, gestión está estrechamente ligada a “estrategia”, significa organizar los encuentros aislados con el fin de derrotar al enemigo: a sus fuerzas, a su voluntad y a su territorio, que es el objetivo ideal de la guerra. Aquí, las “estrategias de gestión” son planteadas para o sobre el otro, lo que inmediatamente significa actuar contra el otro. (Huergo, s.f.).

El segundo significado, toma el carácter cultural del “gestus”, pero reformulándolo en un sentido activo. Esto es: parte de un reconocimiento de las prácticas culturales de una sociedad, un grupo, una organización, una institución; luego, también reconoce su historia, sus recorridos y trayectorias a través del tiempo que han hecho de esa organización esta organización con la que nos encontramos hoy. Sólo desde allí, desde ese reconocimiento, se conduce se dirige con los otros. En este sentido, la gestión es una

suerte de acción artística, en cuanto creativa que tiende a la gestación de procesos colectivos, con los otros. (Huergo, s.f.),

2.1.3. PyMES

Según García (2018), para todos los efectos, se entiende por pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por personas naturales o jurídicas, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rurales o urbanos, que responda a dos de los siguientes parámetros:

Pequeña empresa: planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores y activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes. (García, 2018)

Mediana empresa: Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores y, activos totales por valor entre cinco mil unos (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes. (García, 2018)

2.1.4. Gestión de Talento humano

El talento humano es una variable constante, que existe en toda empresa, independiente de la actividad económica, a su vez la innovación es un factor que debe ser fomentado en las organizaciones de cualquier orden, con el objetivo de generar competitividad y productividad para lograr su sostenibilidad, considerando el entorno cambiante en que se desenvuelve. En actualidad las pequeñas y medianas empresas generan empleo nacional y genera valor agregado industrial, denotando su relevancia económica y social (Iglesias-Navas, et al. 2018).

Es importante establecer los orígenes de la administración considerando que son la fuente principal para el manejo de recursos bien sean tangible e intangibles. El esquema resalta la teoría de la globalización y el conocimiento, que desglosa a su vez la teoría de

recursos y capacidades, y comprende los diferentes factores a tener en cuenta de acuerdo a la disponibilidad actual de la empresa para asumir una posición estratégica (Iglesias-Navas, et al. 2018).

2.2. Marco teórico

2.2.1. Administración del personal

La administración del personal, también conocida como gestión de recursos humanos o gestión del talento humano, se refiere al conjunto de actividades y prácticas que se llevan a cabo en una organización para reclutar, seleccionar, capacitar, motivar, retener y gestionar a los empleados de manera eficiente y efectiva.

“Es la especialidad mediante la cual se ejercita el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de su organización.” (Palacios, 2015).

- **Objetivos de la Administración del Personal:** Los objetivos fundamentales de la administración del personal son cuatro: sociales, corporativos, funcionales y personales.
- **Los objetivos sociales:** Tratar al personal bajo ciertos principios éticos y socialmente responsables es decir no usar políticas discriminatorias por razones de sexo, raza, religión, grupo cultural u otros.
- **Los objetivos corporativos:** Reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo es solo un instrumento para que la organización alcance sus objetivos y metas.
- **Los objetivos funcionales:** Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado para las necesidades de la organización.

- Los objetivos personales: La administración de personal es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida que son compatibles y coincidan con los de la organización. (Avaro, 2006).

2.2.2. Técnicas de reclutamiento y selección de personal

Las técnicas de reclutamiento y selección de personal son métodos y herramientas utilizados por las organizaciones para identificar, atraer, evaluar y seleccionar a los candidatos más adecuados para ocupar puestos vacantes dentro de la empresa. Estas técnicas tienen como objetivo encontrar a las personas con las habilidades, conocimientos y competencias necesarias para desempeñar exitosamente las funciones requeridas.

Corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del Mercado de Recursos Humanos (MRH) para abastecer su proceso selectivo. El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación de doble vía, en el que la organización divulga las oportunidades de trabajo y/o empleo en el Ministerio de Relaciones Laborales, al tiempo que atrae a los candidatos para el proceso selectivo. (Chiavenato, 2002).

Los tipos o fuentes de reclutamiento son:

Reclutamiento Interno

El reclutamiento interno es una estrategia de selección de personal que consiste en buscar y llenar las vacantes o posiciones dentro de una organización mediante la promoción o transferencia de empleados que ya forman parte de la empresa. En lugar de buscar candidatos externos, el reclutamiento interno se basa en identificar y considerar a los empleados actuales como candidatos potenciales para los puestos vacantes.

“Se aplica a los candidatos que trabajan dentro de la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas.” (Chiavenato, 2002. pp. 95).

El reclutamiento interno se basa en datos como:

- Resultados de evaluación de desempeño.
- Análisis y descripción del cargo actual y del futuro.
- Planes de carrera
- Condiciones de ascenso del candidato.

Reclutamiento Externo:

El reclutamiento externo es una estrategia de selección de personal que consiste en buscar y atraer candidatos externos a la organización para ocupar puestos vacantes. En lugar de considerar a los empleados actuales de la empresa, el reclutamiento externo busca talento en el mercado laboral y entre candidatos que no tienen una relación previa con la organización.

Esta técnica se enfoca en un gran despliegue de candidatos dispersos en el mercado de recursos humanos. El reclutamiento externo utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y motivarlos, pues se trata de escoger candidato más deseado donde quiera que se encuentre y atraerlo a la organización. (Chiavenato, 2002. pp. 96).

Las principales técnicas de reclutamiento externo utilizadas por las organizaciones son las siguientes:

- Avisos en periódicos o revistas especializadas: Gerentes, supervisores y empleados de oficina pueden reclutarse a través de periódicos locales o regionales. Para reclutamiento de personal operativo, lo más indicado es utilizar periódicos de alta circulación. La redacción del aviso es muy importante, éste debe tener cuatro características básicas: llamar la atención, desarrollar el interés, crear el deseo mediante el aumento del interés y la acción.

- **Agencias de reclutamiento:** Pueden servir de intermediarias para llevar a cabo el reclutamiento. Existen dos tipos de agencias de reclutamiento: Agencia operada por el gobierno y municipio y Agencias particulares o privadas de reclutamiento.
- **Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales:** A través de esta técnica podemos conseguir personal joven, con moderadas pretensiones salariales, teóricamente capacitados. Y con asociaciones gremiales y sindicatos para requerir personal técnico como son mecánicos, electricistas, carpinteros.
- **Carteles o avisos en sitios visibles:** Es de bajo costo, razonable rendimiento y rapidez, indicado para cargos sencillos como obreros y empleados de oficina; se fija en sitios de movimiento de personas.
- **Presentación de candidatos y recomendación de empleados:** Es de bajo costo, alto rendimiento y efecto relativamente rápido, la información sobre la vacante llega a través del empleado.
- **Consulta en los archivos de candidatos:** Se realiza de acuerdo con las calificaciones más importantes por área de archivo del cargo y se basa en el currículum vitae o en los documentos de la propuesta de empleo.
- **Reclutamiento virtual:** Actualmente existen páginas web especializadas en reclutamiento en línea, mediante las cuales se puede publicar una vacante y en respuesta se recibe hojas de vida de los candidatos interesados. (Chiavenato, 2002. pp. 98).

Selección del personal

La selección del personal es el proceso mediante el cual una organización evalúa y elige a los candidatos más adecuados para ocupar un puesto de trabajo específico. Consiste en identificar y comparar las habilidades, conocimientos, experiencias y características de los candidatos con

los requisitos y criterios establecidos para el puesto, con el fin de tomar una decisión informada y seleccionar al candidato más idóneo.

Las técnicas de selección permiten rastrear las características personales del candidato a través de muestras de su comportamiento. Una buena técnica de selección debe ser rápida y confiable. Además, debe ser el mecanismo de predicción del buen desempeño futuro del candidato en el cargo. (Chiavenato, 2002, p. 118).

Las técnicas que se puede utilizar para la selección de personas son:

- Hoja de Solicitud: La hoja de solicitud es un formato impreso a través del cual un candidato proporciona información personal a una empresa, con el propósito de que sea considerado en el proceso selectivo establecido y para que la organización cuente con una fuente objetiva que permita tomar una decisión acertada con respecto a eliminar o aceptar al aspirante.
- Entrevista de Selección: Es una comunicación formalizada de interacción por medio del lenguaje, generalmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador), donde se produce un intercambio de información a través de preguntas, demostraciones, simulaciones o cualquier técnica que permita categorizar y evaluar la idoneidad de un candidato para un puesto de trabajo. Las entrevistas de selección pueden ser dirigidas y abiertas.
- Entrevistas Dirigidas. El entrevistador/a dirige la conversación basándose en un guion de preguntas. Semejante a un interrogatorio. El entrevistado debe contestar concretamente a cada cuestión y de esta manera se determinará si el candidato es el idóneo para ocupar el puesto vacante.
- Entrevistas Abiertas o Libres. El entrevistador/a hace pocas preguntas y muy generales. Se necesita mucha fluidez verbal, organizar mentalmente los temas y las respuestas, no

caer en contradicciones, a pesar de la cordialidad que se desprende en la misma, se debe tener presente que sigue siendo una entrevista.

- Pruebas de conocimiento o de capacidad: tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

Según la manera como las pruebas se apliquen, pueden ser:

- Orales: preguntas y respuestas verbales; Escritas: preguntas y respuestas escritas.
- En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser: generales (cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimientos generales), y específicos (cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia).
- En cuanto a la manera como se elaboran: Tradicionales (disertativo, expositivo); Objetivas (mediante pruebas objetivas) o Mixtas.
- Pruebas Psicométricas: Se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normales, verificando la aptitud, para intentar generalizar y pronosticar como se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo. La prueba psicométrica es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento.
- Pruebas de personalidad: pretenden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos).
- Técnicas de simulación: El aspirante es sometido a una situación de simulación de algún acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñara en la empresa, suministrando una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo. Entre estas técnicas tenemos:

- Psicodrama: Es un método de diagnóstico como de tratamiento, pone al aspirante sobre un escenario, donde puede resolver sus problemas y mejorarla comprensión de las situaciones y los puntos de vista de otras personas y de nuestra imagen o acción sobre ellas.
- Dramatización: También conocida como socio-drama o simulación, esta técnica consiste en reproducir una situación o problema real. Los participantes deberán representar varios papeles siguiendo instrucciones precisas en un determinado tiempo. La interacción entre los diferentes actores tiene como objetivo encontrar, sobre la marcha, una solución aceptada por las diferentes partes. (Chiavenato, 2002, pp. 120).

2.2.3. Contratación

La contratación busca formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la empresa.

La contratación es un proceso que implica una serie de servicios para la búsqueda, selección y contratación de empleados. Para aumentar su eficacia, es necesario elegir de manera competente las formas y métodos de evaluación de los solicitantes de empleo. Al mismo tiempo, la contratación debe ir necesariamente precedida de una definición de las necesidades de personal, un análisis de las descripciones de los puestos de trabajo y de los empleos, una evaluación de las cualidades profesionales y personales de los especialistas. (Centro Europeo de Postgrado, 2021).

Contrato de Trabajo

Un contrato de trabajo es un acuerdo legal y vinculante entre un empleador y un empleado que establece los términos y condiciones de empleo. Sirve como una herramienta fundamental para regular la relación laboral y proteger los derechos y responsabilidades de ambas partes.

El contrato de trabajo es la herramienta básica para el buen funcionamiento del mercado laboral. En él se especifican las condiciones bajo las cuales un trabajador llevará a cabo determinadas tareas encargadas por el empleador. Del contrato de trabajo se derivan derechos y deberes de las partes y es una prueba fundamental cuando se solicite la ayuda de un juez en casos de incumplimiento o desacuerdos. (Roldán, 2020).

Clases de contratos

- Contrato individual: Es aquel en virtud del cual un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma de denominación mediante el pago de un salario.
- Contrato colectivo: Es un convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de prestar un trabajo en uno o más establecimientos. (Chiavenato, 2002, pp. 160).
- Contrato a prueba: Es aquel en el cual las partes no se comprometen definitivamente la una con la otra, sino que deciden permanecer en libertad mientras analizan las conveniencias de lado y lado. Dura 90 días (3 meses).
- El trabajador o empleado debe ser notificado con 8 o 15 días de anticipación rectificándole en el puesto o agradeciéndole sus servicios sino se hiciera esta pasaría directamente a seguir el contrato de trabajo. (Anónimo, s.f.)

2.2.4. Remuneraciones e incentivos

Los incentivos y la remuneración son dos aspectos importantes dentro de la gestión de recursos humanos de una organización y están directamente relacionados con la compensación que se brinda a los empleados por su trabajo y desempeño.

“La remuneración puede ser vista como todo pago o contrapartida entre dos o más partes por la cesión de algún factor necesario. Es decir, es el precio que una parte abona a otra por haberle prestado unos servicios o activos.” (Pedrosa, 2020).

“Un incentivo es un mecanismo que relaciona una recompensa o castigo a un determinado desempeño o conducta.” (Roldán, 2020).

Sistema de pagos al personal

- **Elaboración de nóminas:** Es un documento interno al que obliga la ley del IESS y la del SRI, en esta nómina se anotan a todos los trabajadores de la empresa en forma progresiva, se registra su número de afiliación al IESS, N° de días trabajados, salario unificado, etc.
- **Registro y control de asistencia:** Se realizan para llevar un mejor control para el pago de sueldos y salarios al momento de elaboración de nóminas.
- **Percepciones ordinarias:** Salarios. - Retribución que debe pagar el patrón por sus servicios.
- **Pagos extraordinarios:** Los que recibe el trabajador como horas extras, incentivo por asistencia, pago doble laboral en día festivo, prima dominical, etc.
- **Deducciones:** Las que se le descuentan al trabajador de su salario como IESS, pago por préstamos, seguros de vida, cuota sindical, inasistencia a cambio de un beneficio.
- **Seguridad Social (Cuotas al IESS):** Es la cuota de seguridad social pagada por los patrones para los trabajadores. El patrón está obligado a aportar los 12,15% distribuidos en 11,5 Patrono; 0,5 SECAP y 0,5 IECE del salario del trabajador anualmente.

- **Gastos de Previsión Social:** Aquí las prestaciones se destinan a jubilaciones, fallecimientos, invalidez, servicios médicos hospitalarios, subsidios por incapacidad, becas educacionales para los trabajadores o sus hijos, fondos de ahorro, guarderías infantiles, actividades culturales y deportivas y otras de naturaleza análoga.

Relativas a otras prestaciones (Pagos por préstamo, seguros de vida, etc.):

Los beneficios adicionales ofrecidos a los trabajadores, como préstamos, seguros de vida y garantías frente a otras compañías, son parte de los programas de compensación y beneficios que las organizaciones pueden proporcionar para atraer y retener a empleados talentosos.

- **Pagos por préstamos:** Préstamos concedidos a los trabajadores. Cuando se trate de préstamos concedidos de manera general a los trabajadores sindicalizados, incluyendo a los de servicio, al estado y que se cumpla con los siguientes requisitos:
 - Gastos de previsión social.
 - Intereses no cobrados a préstamos a los trabajadores.
 - Requisitos para reducir fondos de ahorro.
- **Seguro de vida: Pago de aseguradoras:** Las cantidades que se paguen a las instituciones de seguros a los asegurados y por beneficiarios, cuando ocurre el riesgo amparado por las pólizas contratadas, así como por los que, por dividendos, intereses o por la terminación del contrato del seguro o valor de rescate del mismo se entreguen a quien contrato el seguro o a sus beneficiarios en caso de fallecimiento del asegurado siempre que no se trate de seguros relacionados con bienes de activos fijos.

Cuota sindical:

- Pagos de las cuotas sindicales ordinarias previstas en los estatutos de los sindicatos y asociaciones.

- Inasistencias: Cuando el trabajador es impuntual se le castiga rebajándole un porcentaje a su salario por concepto de faltas.
- Percepciones extraordinarias: Las que recibe el trabajador diferente al salario, por ejemplo: utilidades al finalizar el ejercicio, incentivos y bonos de productividad, etc. (Chiavenato, 2002, pp. 186).

2.2.5. Inducción

Los programas de inducción son herramientas clave utilizadas por las empresas para recibir y orientar a los nuevos empleados durante su proceso de integración a la organización.

Es un proceso que incluye una serie de etapas que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la organización. Debería ser planificado y su función es orientar y procurar la adaptación, lo más pronto posible, del reciente empleado a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones. (Anónimo, s.f.)

Objetivo de la inducción

Es informar al respecto a todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización en general.

Importancia de la inducción

Es importante para el nuevo trabajador ya que, al momento de incorporarse a una organización, este se va a encontrar inmerso en un medio de normas, políticas y costumbres extrañas para él. El desconocimiento de ello puede afectar en forma negativa a su eficiencia, así como a su satisfacción.

Manual de bienvenida

La magnitud y la formalidad de inducción están determinadas por el tipo de organizaciones de que se trate y por las actividades que realice, sin embargo, la mayoría de los planes contienen información sobre la organización, políticas, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado. Todo esto deberá estar contenido en el manual de bienvenida, entregado a cada nuevo trabajador.

Contenido del manual de bienvenida:

- Historia de la organización.
- Sus objetivos.
- Horarios y días de pago.
- Artículos que produce y servicios que presta Estructura de la organización.
- Políticas del personal.
- Prestaciones.
- Ubicación de servicios.
- Reglamento interno de trabajo.
- Pequeño plano de las instalaciones.
- Información general que pueda representar interés para el trabajador. (Chiavenato, 2002).

Capacitación

La capacitación significa la preparación de la persona en el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo. La capacitación en el área de trabajo es fundamental para la productividad, pues mediante ello se adquieren conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejorarán el desempeño de los empleados en sus tareas laborales. La buena capacitación puede traer beneficios a las organizaciones, tales como mejorar su imagen y su relación con los empleados; aumentar la productividad y calidad del producto; contraer beneficios, como

el aumento en la satisfacción del empleo y el desarrollo de sentido de progreso. Los administradores deben tener en cuenta la importancia de la capacitación para la actualización del personal, con el objetivo de reforzar las habilidades que tienen los trabajadores y ponerlos al día en los avances de su campo. (Alfonso. 200).

Tipos de capacitación

- **Capacitación Informal:** Está relacionado con el conjunto de orientaciones o instrucciones que se dan en la operatividad de la empresa, por ejemplo, un contador indica a un colaborador de esa área la utilización correcta de los archivos contables o enseña cómo llevar un registro de ventas o ingresos.
- **Capacitación Formal.** Son los que se han programado de acuerdo a necesidades de capacitación específica Pueden durar desde un día hasta varios meses, según el tipo de curso, seminario, taller, etc.

Proceso de la capacitación y desarrollo del personal

Es un proceso continuo; el mismo que está constituido de los siguientes pasos:

- **Planificar funciones de capacitación:** debe contactarse con una guía de capacitación como se va a hacer la capacitación y tomando en cuenta el presente, pasado o futuro.
- **Determinación de necesidades de capacitación:** Se refiere a identificar qué es lo que se necesita en un puesto de trabajo para capacitarlo o
 - Establecer metas
 - Definir objetivos
 - Confirmar participantes
 - Tener el grupo o quienes se va a capacitar
 - Establecer fechas, horarios, duración

Recursos necesarios para organizar el plan.

- Elaborar un presupuesto
 - Material adecuado
 - Personal capacitado para que dicte el curso, seminario, taller, etc.
-
- **Elaborar Programas de Capacitación:** Hay que tomar en cuenta lo siguiente:
 - **Ejecución del Plan de Capacitación:** Se refiere a los conocimientos que el instructor va a impartir.
 - **Evaluar un plan de Capacitación:** Se refiere para ver si todos los participantes están satisfechos y han aprendido.

2.2.6. Reglamento interno de trabajo

El reglamento interno de trabajo es un documento que establece las normas y políticas internas que rigen las relaciones laborales dentro de una empresa. Su finalidad es proporcionar un marco de referencia claro y transparente para empleadores y empleados.

“El Reglamento Interno de Trabajo, es un documento en el cual las empresas reúnen las circunstancias y condiciones sobre las cuales se regirá el desarrollo de las labores que se prestan por parte de los trabajadores al empleador.” (Empitalito, 2018).

Contenido del reglamento interno de trabajo:

- Horas de entrada y salida.
- Lugar y momento que deberá comenzar y terminar la jornada.
- Días y horas para hacer limpieza a máquinas y equipo de trabajo.
- Días y lugares de pago.

- Normas para el uso de asientos.
- Normas para prevenir riesgos de trabajo.
- Labores insalubres y peligrosas que no deberán desempeñar mujeres ni menores de edad.
- Tiempo y forma en que deberán someterse a exámenes médicos previos y periódicos.
- Permisos y licencias.
- Disposiciones disciplinarias y procedimientos. (Chiavenato, 2002, pág. 190).

2.3. Contexto referencial

2.3.1. Normativas bolivianas

La Ley General del Trabajo en Bolivia es una normativa fundamental que regula las relaciones laborales y establece los derechos y obligaciones tanto de los trabajadores como de los empleadores. Esta ley abarca aspectos clave como el contrato de trabajo, la jornada laboral, las prestaciones sociales, la seguridad y salud ocupacional, entre otros. Su objetivo principal es garantizar condiciones laborales justas y equitativas, promoviendo la protección y el bienestar de los trabajadores en el ámbito laboral.

La Ley General Del Trabajo expresa en su artículo primero lo siguiente:

ARTICULO 1º La presente Ley determina con carácter general los derechos y obligaciones emergentes del trabajo, con excepción del agrícola, que será objeto de disposición especial. Se aplica también a las explotaciones del Estado y cualquiera asociación pública o privada, aunque no persiga fines de lucro, salvo las excepciones que se determinan.

En tal sentido esta es la primera barrera que deben cumplir las empresas para garantizar los derechos y publicaciones para con los colaboradores.

demás, es fundamental tener en cuenta que, debido a la naturaleza extractiva de la industria de la castaña, la regulación de las actividades extractivas en Bolivia desempeña un papel crucial en

asegurar la gestión sostenible de los recursos naturales y el desarrollo responsable de dichas industrias. El país ha implementado diversas normativas y leyes que establecen un marco legal para fomentar la protección del medio ambiente, la conservación de los ecosistemas y la reducción de los impactos negativos derivados de estas actividades. En este sentido, se busca garantizar un equilibrio entre la explotación de los recursos naturales y la preservación de la biodiversidad, promoviendo prácticas responsables que minimicen el impacto ambiental y promuevan la sostenibilidad a largo plazo.

Al mismo tiempo, estas regulaciones abarcan aspectos como la exploración, explotación, transporte, comercialización y cierre de las operaciones extractivas. Además, se promueve la participación y consulta de las comunidades y se establecen mecanismos de control y supervisión para asegurar el cumplimiento de las normas y la responsabilidad social de las empresas extractivistas.

Es importante destacar que las regulaciones buscan equilibrar los aspectos económicos, sociales y ambientales, fomentando la generación de beneficios para la sociedad y las comunidades locales, así como la protección de los recursos naturales y la diversidad biológica del país. Estas normativas reflejan el compromiso del Estado boliviano en promover una gestión extractivista responsable, que contribuya al desarrollo sostenible y al bienestar de las generaciones presentes y futuras.

La consideración de la ley de medio ambiente en la presente tesis sobre el estudio de la gestión del talento humano en las empresas beneficiadoras de castaña en el municipio de Cobija es fundamental por varias razones.

Responsabilidad ambiental: Las empresas deben asumir la responsabilidad de llevar a cabo sus operaciones de manera sostenible y respetuosa con el medio ambiente. El estudio de la gestión del talento humano no puede separarse de esta responsabilidad, ya que las prácticas laborales y de recursos humanos también tienen un impacto en el entorno natural.

Cumplimiento legal: La ley de medio ambiente establece regulaciones y requisitos específicos para proteger los recursos naturales y minimizar los impactos negativos de las actividades humanas en el medio ambiente. Al considerar esta ley en la tesis, se asegura el cumplimiento de las obligaciones legales y se promueve la adopción de prácticas laborales en línea con las normas ambientales.

La ley de medio ambiente enuncia lo siguiente:

Artículo 1. La presente Ley tiene por objeto la protección y conservación del medio ambiente y los recursos naturales, regulando las acciones del hombre con relación a la naturaleza y promoviendo el desarrollo sostenible con la finalidad de mejorar la calidad de vida de la población.

Es esta ley la que regirá por encima de la actividad extractivista y para este caso específico sobre la extracción, beneficio y comercialización de la castaña o almendra amazónica.

2.3.2. Instituciones reguladoras del trabajo

El Ministerio de Trabajo de Bolivia es la institución gubernamental encargada de regular y promover las relaciones laborales, así como de proteger los derechos laborales de los trabajadores en el país. Su objetivo principal es garantizar un equilibrio justo entre los empleadores y los trabajadores, fomentando un entorno laboral seguro, justo y productivo.

Las funciones y responsabilidades del Ministerio de Trabajo incluyen:

- Elaborar y promover políticas, normativas y reglamentos relacionados con el trabajo y la seguridad social.
- Implementar y supervisar la legislación laboral, asegurando su cumplimiento por parte de las empresas y empleadores.

- Mediar en conflictos laborales y promover la conciliación entre las partes involucradas.
- Promover la formalización del empleo y la protección social de los trabajadores.
- Supervisar y regular el cumplimiento de las normas de seguridad y salud ocupacional.
- Promover la capacitación y formación de los trabajadores para mejorar su empleabilidad y productividad.
- Fomentar la creación de empleo y el desarrollo del mercado laboral.

La finalidad primaria del Ministerio de Trabajo es proteger los derechos laborales de los trabajadores, velar por el cumplimiento de las normas laborales y promover un entorno laboral justo y equitativo. Además, busca impulsar el desarrollo del empleo formal, la productividad y el bienestar de los trabajadores en Bolivia.

2.3.3. La castaña como sostén socio-económico de la región

La castaña representa un elemento crucial para el sostenimiento socioeconómico de las regiones amazónicas, siendo especialmente relevante en el departamento de Pando. Esta actividad productiva ha desempeñado un papel fundamental en el desarrollo económico de la región, generando empleo, ingresos y mejorando la calidad de vida de la población.

La castaña se destaca como un recurso natural de gran importancia, con alto valor comercial tanto a nivel nacional como internacional. Su recolección, procesamiento y comercialización han impulsado la creación de una sólida industria castañera en Pando, generando empleo directo e indirecto en toda la cadena productiva. Además, la producción y exportación de castaña contribuyen significativamente a la generación de divisas para el país.

Para miles de familias campesinas e indígenas de la Amazonía boliviana, la recolección de castaña es su principal fuente de ingresos monetarios, en muchos casos la única. Más

del 50% de las exportaciones mundiales de almendras provienen de Bolivia. Cuando en cualquier parte del mundo se abre alguna golosina que incluye este fruto seco, muy probablemente se originó en los departamentos de Pando, Beni o el norte de La Paz. (Ochoa, 2021).

La relevancia de la castaña en la calidad de vida de la población radica en su potencial para generar ingresos sostenibles y mejorar las condiciones económicas de las comunidades locales. La recolección de castañas es una actividad que involucra a numerosas familias y comunidades, permitiéndoles obtener ingresos estables y mejorar sus condiciones de vida. Asimismo, la industria castañera ha impulsado la creación de servicios y actividades complementarias, como el transporte, la logística y el procesamiento de productos derivados de la castaña, generando un efecto multiplicador en la economía local.

El avance de la industria castañera en Pando ha estado acompañado de una mayor inversión en tecnología y conocimiento especializado, lo que ha permitido mejorar la calidad y competitividad de los productos castañeros. La implementación de buenas prácticas agrícolas y la certificación de la producción castañera han contribuido a consolidar la imagen de Pando como un proveedor confiable de castañas de alta calidad en el mercado nacional e internacional.

2.4. Estudios previos

Espinoza, citado por De León (2013), realizó un estudio en la Ciudad de Pelileo Ambato, Ecuador, con el objetivo de definir una forma de mejorar la empresa y fortalecerla para ser más productiva, por medio de la creación de un plan de gestión de talento humano por competencias, para fomentar un mejoramiento integral. Encontró que la mayoría de los trabajadores piensan que con la implementación de un modelo de gestión de talento humano dentro de la empresa aumentará la producción ya que cada uno de los trabajadores se desenvolverá de mejor manera en cada puesto de trabajo.

Por su parte, Liquidano (2006), diseñó un estudio, transversal y tomó como fuente de información a los administradores o responsables de área de recursos humanos (o de aquellos

que ejercieran la función de administrar al personal) en las empresas de Aguascalientes, México. En el estudio se detectó que los administradores han evolucionado en su forma de pensar, se identifican como gestores del conocimiento del talento humano, pues reconocen al personal de la empresa como el talento clave; además, su conocimiento y talento integran el capital humano de la empresa.

Según (Lol, 2013). En la tesis titulada, “Gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas en el área urbana de Retalhuleu”, concluye que: Se determina que la eficacia de gestión del talento humano en las PYMES del área urbana de Retalhuleu, es admisible, por los porcentajes encontrados en cada uno de los ítems, ya que muchos de ellos no cuentan con un área específico que se encargue de la gestión antes mencionada.

Según Ubeda, (2016) en la tesis titulada “Gestión estratégica del Talento”, concluye que: En épocas de crisis, incertidumbre y alta competitividad, como es la actual, y a la vista de las tendencias del siglo XXI, las personas son el motor de una empresa, entregan sus conocimientos, habilidades y destrezas, y sobre todo su tiempo, a la consecución de los objetivos propuestos para lograr el éxito empresarial. El talento intrínseco en ellas está siendo un factor decisivo, ya que sus cualidades sobresalientes son las que ayudan a sobrevivir a situaciones difíciles, donde saber afrontar y destacar en la resolución de los problemas a los que se enfrentan las empresas, las conducen al éxito y no al fracaso.

Palacios (2015), en una investigación titulada “Gestión del talento humano en la empresa MASTER PC de la ciudad de Loja (Ecuador)”, obtuvo las siguientes conclusiones:

- La empresa MASTER PC, es una empresa comercial que busca que el cliente perciba valores empresariales gracias a una cultura y filosofías que denotan la calidad y servicio, no solamente entregando productos buenos de calidad que satisfagan las necesidades del cliente sino también que el servicio y trato al cliente sea de calidad con rapidez, profesionalismo con talento humano capacitado y comprometido.

- En la Administración del Talento Humano no existe una planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, impidiendo así el logro de los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.
- El proceso de Reclutamiento y Selección de personal representa una herramienta básica dentro de la empresa, pues, si se realizan siguiendo un proceso acorde a las características de la empresa y por personal calificado. Al no contar con un proceso técnico de Reclutamiento y Selección de Personal, que permita minimizar el flujo de rotación, se presentan falencias en factores como: política salarial, beneficios sociales y cultura organizacional, que no satisfacen las necesidades del personal que labora en la empresa.

En otra investigación titulada “Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal” (Medellín, Colombia). Prieto (2013) arribó a las siguientes conclusiones:

- El talento humano es lo que genera ideas que son únicas de la empresa, logrando establecer la diferencia entre una empresa y otra. Por eso, el talento es actualmente la variable más competitiva de las organizaciones.
- En la generación de ventajas competitivas, los procesos de captación, desarrollo y retención del talento, son fundamentales para las empresas. De ellos, específicamente la retención del talento se ha convertido en el principal reto debido al crecimiento de las propias empresas y la escasez de talento en el mercado.
- Por lo general la gestión de talento está asociada con retener a aquellas personas con potencial para desarrollar una carrera dentro de la compañía y ocupar posiciones gerenciales en el futuro y, por lo mismo, son considerados en los cuadros de sucesión.

2.5. Diagnóstico del problema

El municipio de Cobija se enfrenta a una problemática en la gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas beneficiadoras de castaña. Esto se debe a una serie de factores identificados como:

Inadecuada gestión del talento humano: Las empresas en Cobija no cuentan con procesos adecuados para la incorporación y retención de personal calificado y capacitado. Existe una carencia de programas de reclutamiento, selección y capacitación que permitan contratar y desarrollar a los empleados idóneos para cubrir las plazas disponibles.

Falta de incentivos y prestaciones: Las empresas no cuentan con mecanismos para recompensar a los trabajadores de acuerdo con su desempeño y cargo. La ausencia de incentivos como préstamos, seguros de vida u otros beneficios adicionales, así como la falta de garantías frente a otras compañías, desmotiva a los empleados y dificulta la retención de talento.

Ausencia de un programa de inducción: Las empresas no tienen establecido un programa de inducción efectivo que permita una adaptación adecuada de los nuevos empleados a su puesto de trabajo. Esto afecta su desempeño y su capacidad para desenvolverse de manera óptima en sus responsabilidades laborales.

CAPÍTULO 3

DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Diseño de Investigación

En la presente investigación, se empleó un enfoque mixto que integró tanto elementos cualitativos como cuantitativos. Esta combinación metodológica permitió obtener una visión completa y profunda de la problemática abordada, así como respaldar los hallazgos con datos numéricos. El enfoque cualitativo se utilizó para comprender en detalle las percepciones, experiencias y opiniones de los participantes, a través de entrevistas y análisis de contenido de documentos relevantes. Por otro lado, el enfoque cuantitativo se utilizó para recolectar y analizar datos cuantificables, a través de encuestas estructuradas y análisis estadísticos.

En la presente tesis, se utilizó el tipo de investigación descriptivo. El objetivo principal de este tipo de investigación fue describir de manera precisa y detallada las acciones de gestión del talento humano llevadas a cabo por las pequeñas y medianas empresas beneficiadoras de castaña en el municipio de Cobija. A través de la recopilación de datos, se buscó brindar una imagen clara de la situación actual y proporcionar una base sólida de información sobre las prácticas existentes en el ámbito de la gestión del talento humano en estas empresas.

3.2. Universo o Población de Estudio

La presente investigación se desarrolló en el área urbana del municipio de Cobija, Departamento de Pando, en la cual se tomaron, como sujetos de estudio a los propietarios, administradores o jefes que se encuentren situados en un primer nivel dentro de la jerarquía de las pequeñas y medianas empresas o que sean los encargados del personal de las pequeñas y medianas empresas, independientemente de su naturaleza.

En tal sentido, el universo o población objeto de estudio esta comprendida por 3 administrativos, 1 por cada empresa y el total de los trabajadores directos de las tres empresas consultadas Eximcruz S.R.L., Favoro Hnos y Tahuamanu S.A. sumando un total de 317 trabajadores.

3.3. Determinación del Tamaño y Diseño de la muestra

En el presente estudio, la muestra está compuesta por el 100% de la población objetivo, lo que implica la utilización del muestreo por censo. En este tipo de muestreo, se busca obtener información de todos los individuos o elementos que conforman la población en estudio, sin seleccionar una muestra específica.

Al emplear el muestreo por censo, se garantiza la inclusión de cada uno de los participantes del estudio, lo que brinda una representación completa y exhaustiva de la población en análisis. Esto permite obtener resultados precisos y generalizables a toda la población, evitando el margen de error asociado al muestreo aleatorio. Además, al encuestar a la totalidad de la población, se minimizan los sesgos y se obtiene una imagen fiel de las características y comportamientos de los individuos en relación a la gestión del talento humano en las empresas beneficiadoras de castaña del municipio de Cobija.

Considerando que, en el municipio de Cobija, solo existen tres (3) empresas dedicadas a esta actividad, la muestra estuvo constituida por el 100% de la población o universo.

A continuación, se muestra una tabla en la que se describe a la población que son objeto de las técnicas de recolección de información.

Tabla 2

Tamaño de la muestra

Nº	EMPRESA	ADMINISTRADOR	TRABAJADORES
1	Eximcruz S.R.L.	1	148
2	Favaro Hnos.	1	18
3	Tahuamanu S.A.	1	151
	TOTAL	3	317

Fuente: Elaboración propia.

En consecuencia, la muestra estuvo constituido por tres administradores (uno de cada empresa) y 317 trabajadores, a los tres administradores se les aplicó la técnica de la entrevista y los 317 trabajadores la técnica de la encuesta.

3.4. Selección de Métodos y Técnicas

3.4.1. Método

El método inductivo se aplicó debido a que este extrae una determinada conclusión o comportamiento general, luego de las investigaciones de casos particulares o individuales ya que todo efecto se deriva de una causa.

Este método se aplicó para analizar e interpretar los resultados de la investigación, que se muestran en el capítulo correspondiente.

3.4.2. Técnicas de investigación

Revisión Bibliográfica:

Es una herramienta usada para realizar la revisión de documentos utilizados en el sujeto investigado, permite determinar la forma de registros, requisitos, datos, actividades de los diferentes ciclos operacionales. (Bernal, 2010).

Esta técnica se empleó para compilar y exponer las principales teorías administrativas sobre Gestión del Talento Humano y otros elementos teóricos importantes plasmados en el Marco Teórico.

Entrevista:

La técnica de la entrevista se aplicó a los administrativos de las diferentes empresas consultadas, esta técnica permitió recabar información de primera mano conociendo de parte de los ejecutivos como de acuerdo a su visión se aplica la gestión del talento humano.

La encuesta:

La encuesta es una técnica que consiste en obtener información acerca de una parte de la población o muestra, mediante el cuestionario o la entrevista. (Méndez, 1995).

Esta técnica se aplicó para conocer la percepción del personal de las empresas Favaro Hnos. Eximacruz S.R.L. y Tahuamanu S.A, al momento de la recolección y codificación de datos.

3.5. Instrumentos de Relevamiento de Información

- Ficha bibliográfica

Las fichas que registran los datos acerca de la fuente documental son conocidas como fichas bibliográficas y hemerográficas. Sin embargo, la diversidad en tipos de documentos va más allá de los puros libros, revistas y periódicos, por ello aquí se ha optado por denominarlas fichas de referencia, pues en ellas se registran los datos acerca de la fuente.

“Las fichas bibliográficas tienen la particular importancia en el desarrollo de investigación, porque permiten registrar datos de diferentes fuentes documentales, tales como libros, revistas y otros similares.” (Walker, 2000).

- Guía de entrevista

“Esta guía consiste en una serie de preguntas, cuadros y explicaciones que sirven de base para el dialogo por desarrollar entre el entrevistador y el informante.” (Bernal, 2010).

Se empleó para entrevistar al personal clave de gerencia y administración de las tres empresas beneficiadoras de castaña.

- Cuestionario

Se aplicó para conocer las percepciones del personal que trabaja como mano de obra en las tres empresas.

El cuestionario aplicado para la recolección de datos a partir de fuentes primarias estuvo estructurado en cuatro (4) partes:

- En la primera parte se registraron datos generales como el nombre del entrevistado y el puesto que ocupa en la empresa.
- La segunda parte está destinada a recopilar información sobre las normas y procedimientos de gestión de talento humano, que incluye preguntas desde las modalidades de contratación, pasando por el seguimiento y evaluación que se practica, durante el proceso.
- La tercera parte está orientado a recopilar información sobre las acciones de motivación del interés laboral del personal.
- En la cuarta sección se recolectó datos sobre las acciones que promueven la superación de trabajadores.

CAPÍTULO 4

RESULTADOS Y VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Antecedentes históricos de las beneficiadoras de castaña

4.1.1. Tahuamanu S.A.

La empresa fue fundada el año 1989 con un grupo de 12 inversionistas comprometidos con modernizar las milenarias y tradicionales formas de recolectar e industrializar la castaña. Se optó por construirla en la zona más aislada y deprimida de Bolivia, Cobija Pando sobre la frontera con Brasil.

La empresa fue financiada por el Banco Interamericano de Desarrollo y aportes de los accionistas. Se creó/apostó en la zona: por ser esta densa en recursos naturales y con perspectivas de desarrollo sostenible.

El emprendimiento fue creciendo y respondiendo a la demanda de calidad y servicio que buscaba el mercado mundial. A partir de 1995 Tahuamanu fue capitalizada por la Corporación Interamericana de Inversiones (IIC), la Corporación Andina de Fomento (CAF) y la Fundación Bolivia Exporta.

Actualmente cuenta con una estructura de buen gobierno corporativo, ejecutivos y profesionales experimentados. Es el empleador privado más grande de la zona creando riqueza con un producto renovable.

4.1.2. Eximcruz S. R. L.

XIMCRUZ S.R.L., una empresa dedicada al procesamiento y exportación de almendras, tiene sus raíces en la década de 1990 cuando Cruz Carlo, su fundador, decidió aventurarse en el negocio del café y la quinua en el departamento de La Paz. Después de 20 años de arduo trabajo, Cruz Carlo transmitió su esfuerzo y perseverancia a sus hijos Edwin y David, quienes se unieron

a él en el desafío de establecerse en la ciudad de Cobija-Pando y comenzar un nuevo capítulo empresarial.

En 2011, EXIMCRUZ S.R.L. inició sus operaciones, exportando inicialmente 2 contenedores anuales de almendras procesadas. Gracias a la calidad reconocida de sus productos, la empresa experimentó un rápido crecimiento en sus volúmenes de exportación año tras año, consolidándose como uno de los principales procesadores y exportadores de Bolivia. En 2015, EXIMCRUZ S.R.L. inició la implementación de un Sistema de Gestión de Seguridad Alimentaria según la norma ISO 22000, el cual está actualmente certificado.

Como parte de su compromiso con la mejora continua, la empresa está trabajando en la incorporación del estándar BRC Food en su Sistema de Gestión, lo que implica fortalecer su equipo de trabajo, actualizar su infraestructura y tecnología con equipos de última generación. EXIMCRUZ S.R.L. se destaca por su compromiso con la calidad y la satisfacción del cliente, lo que ha impulsado su crecimiento y consolidación en el mercado.

4.1.3. Favoro Hnos.

La empresa FAVARO HNOS. S.R.L., registrada bajo la matrícula de comercio 00225490, opera como una Sociedad de Responsabilidad Limitada en el departamento de Pando, específicamente en el municipio de Cobija. Su principal actividad se centra en la prestación de servicios de beneficiado de castaña, tanto para sí misma como para terceros, así como en la comercialización y exportación de este producto.

La empresa se encuentra identificada con el número de NIT 00220816023 y está involucrada en la industria manufacturera, con énfasis en la elaboración de productos alimenticios. Su actividad específica corresponde al código 1079, que se refiere a la elaboración de otros productos alimenticios no clasificados previamente.

Aunque no se disponen de detalles sobre la licencia de funcionamiento ni información de contacto como números de teléfono o fax, se sabe que su dirección está ubicada en la Zona Nueva Cobija, sin un número específico.

4.2. Normas y procedimientos de gestión de talento humano

4.2.1. Forma de ingreso a la empresa

Ante la pregunta ¿Cómo fue contratado para trabajar en esta empresa?, los trabajadores contestaron lo siguiente:

Tabla 3

Formas de ingreso de los trabajadores a la empresa beneficiadora de castaña

Formas de ingreso a la empresa	Eximcruz S.R.L.		Favaro Hnos.		Tahuamanu S.A.		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Por invitación	96	64,9	12	66,7	52	34,4	160	50,5
Por méritos	32	21,6	2	11,1	92	60,9	126	39,7
Búsqueda	0	0	1	5,5	4	2,6	5	1,6
No responde	20	13,5	3	16,6	3	2,0	26	8,2
TOTAL	148		18		151		317	100,0

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados indican que el 50,5% de los trabajadores son contratados por invitación, casi 4 de cada diez son admitidos previa entrevista, una minoría consiguió el trabajo buscando de manera personal.

Además, se observa que en las empresas Favaro Hnos. y Eximcruz S.R.L. la forma más común es mediante invitación directa al personal, generalmente porque anteriormente ya trabajó en la empresa, es decir, ya es conocido por el administrador. En cambio, en la empresa Tahuamanu

S.A, la forma más frecuente es mediante la evaluación de méritos, la misma que se realiza mediante una entrevista previa.

4.2.2. Conocimiento del manual de puesto de trabajo por los trabajadores

Ante la pregunta ¿Conoce el manual donde se describe el puesto de trabajo?, los trabajadores respondieron lo siguiente:

Tabla 4

Conocimiento del manual del puesto de trabajo por los trabajadores

Respuestas	Eximcruz		Favaro Hnos.		Tahuamanu S.A.		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
No	11	7,4	4	22,2	19	12,6	34	10,7
Si	128	86,5	12	66,7	123	81,5	263	83,0
No responde	9	6,1	2	11,1	9	6,0	20	6,3
TOTAL	148		18		151		317	100,0

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados obtenidos a partir del análisis revelan que un porcentaje significativo de los trabajadores (83%) están familiarizados con el manual que detalla las funciones que deben desempeñar en su puesto de trabajo. No obstante, se identificó que un pequeño porcentaje de trabajadores (10,7%) afirmaron no conocer dicho manual, mientras que un 6,3% optó por no responder a esta pregunta durante la encuesta.

Al realizar una comparación detallada entre las diferentes empresas, se observa una diferencia notable en los resultados. Específicamente, en la empresa Favaro, se encontró que aproximadamente una tercera parte de sus trabajadores manifestaron no conocer el manual o no proporcionaron una respuesta clara al respecto. Por otro lado, en las empresas Eximcruz S.R.L. y Tahuamanu S.A, la mayoría de los trabajadores afirmaron tener conocimiento de las funciones descritas en el manual.

Estos hallazgos resaltan la importancia de una adecuada comunicación y capacitación en las empresas, especialmente en el caso de Favaro, donde se evidencia una brecha en el conocimiento de las funciones entre los empleados. Es fundamental que la empresa Favaro realice acciones que promuevan una mayor difusión y comprensión del manual de funciones, a fin de alinear las expectativas y el desempeño de su personal. Por otro lado, las empresas Eximcruz S.R.L. y Tahuamanu S.A pueden aprovechar su situación actual, en la que la mayoría de los trabajadores conocen sus funciones, para impulsar aún más su eficiencia y rendimiento en el cumplimiento de tareas asignadas.

4.2.3. Preparación para prever problemas

Ante la pregunta ¿La empresa le prepara para prever problemas dentro de su puesto de trabajo?, los trabajadores respondieron lo siguiente:

Tabla 5

Preparación para prever problemas en el puesto de trabajo

Respuestas	Eximcruz		Favaro Hnos.		Tahuamanu S.A.		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
No	7	4,7	3	16,7	9	6,0	19	6,0
Si	126	85,1	11	61,1	125	82,8	262	82,6
A veces	15	10,1	4	22,2	17	11,3	36	11,4
TOTAL	148		18		151		317	100,0

Fuente: Elaboración Propia

Al examinar los datos presentados en la tabla anterior, se destaca que la gran mayoría de los trabajadores encuestados (82,6%) expresaron que la empresa les brinda preparación para anticipar y prever posibles problemas en sus respectivos puestos de trabajo. Esto refleja un enfoque proactivo por parte de las organizaciones en garantizar que sus empleados estén equipados para enfrentar desafíos laborales.

No obstante, al analizar los resultados específicos de la empresa Favaro Hnos., se observa que un porcentaje significativo (16,7%) de sus trabajadores afirmó no haber recibido preparación alguna para prever problemas en su puesto de trabajo. Además, un 22,2% de los encuestados en esta empresa mencionó que solo en ocasiones se les proporciona capacitación en este aspecto.

En cuanto a las empresas Eximcruz S.R.L. y Tahuamanu S.A, se identificó que un 10,1% y un 11,3% de sus respectivos trabajadores, respectivamente, indicaron que solo en ocasiones reciben capacitación para prever problemas en su puesto de trabajo.

Estos resultados resaltan la importancia de una gestión efectiva del talento humano en las organizaciones, especialmente en aquellas donde se observa una menor proporción de empleados que reciben preparación adecuada para prever problemas laborales. La empresa Favaro Hnos. debe considerar implementar programas de capacitación más sólidos y consistentes, a fin de asegurar que todos sus empleados estén debidamente preparados para enfrentar desafíos y resolver problemas en sus labores diarias. De manera similar, las empresas Eximcruz S.R.L. y Tahuamanu S.A pueden mejorar su enfoque en capacitación al reconocer la necesidad de proporcionar orientación y herramientas adecuadas a sus trabajadores para prevenir y manejar situaciones problemáticas en el trabajo.

4.2.4. Participación en reuniones de evaluación

Ante la pregunta ¿Le convocan a reuniones periódicas para evaluar si los objetivos y acciones se cumplen?, los trabajadores respondieron lo siguiente:

Tabla 6

Participación en reuniones de evaluación

Respuestas	Eximcruz S.R.L.		Favaro Hnos.		Tahuamanu S.A.		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
No	10	6,8	3	16,7	11	7,3	24	7,6
Si	122	82,4	11	61,1	123	81,5	256	80,8
A veces	16	10,8	4	22,2	17	11,3	37	11,7
TOTAL	148		18		151		317	100,0

Fuente: Elaboración Propia

El análisis de los datos revela que solo un reducido porcentaje de los trabajadores encuestados (7,6%) manifestó que no son convocados a reuniones periódicas destinadas a evaluar el cumplimiento de objetivos y acciones.

Al comparar los resultados entre las diferentes empresas, se observa que en Favaro Hnos., un 16,7% de los empleados señaló que no son convocados a dichas reuniones. Por su parte, en las empresas Eximcruz S.R.L. y Tahuamanu S.A., un 6,8% y un 16,7% de los trabajadores respectivamente, indicaron que no son convocados a las reuniones destinadas a evaluar los objetivos.

Además, es relevante destacar que en la empresa Favaro Hnos., un 22,2% de los trabajadores mencionó que en ocasiones son convocados a estas reuniones de evaluación.

Estos resultados evidencian la importancia de fortalecer los procesos de comunicación interna y la participación activa de los empleados en las empresas. Es fundamental que todas las organizaciones, especialmente Favaro Hnos., brinden a sus trabajadores la oportunidad de participar en reuniones periódicas para evaluar el avance y cumplimiento de los objetivos establecidos. Esta práctica fomenta un mayor compromiso y alineamiento con las metas organizacionales, además de proporcionar un espacio para la retroalimentación y el intercambio de ideas.

Las empresas Eximcruz S.R.L. y Tahuamanu S.A., aunque en menor medida, también pueden mejorar sus procesos de convocatoria a reuniones de evaluación para asegurar que todos los empleados sean involucrados y tengan la oportunidad de aportar sus perspectivas y contribuir al logro de los objetivos establecidos.

4.2.5. Cursos de inducción previa al ingreso

Ante la pregunta: cuando ingresó a la empresa ¿fue parte de un curso de inducción para la ejecución de las tareas?, los trabajadores respondieron lo siguiente:

Tabla 7

Participación de los trabajadores en curso de inducción

Respuestas	Eximcruz S.R.L.		Favaro Hnos.		Tahuamanu S.A.		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
No	19	12,8	2	11,1	9	6,0	30	9,5
Si	126	85,1	13	72,2	128	84,8	267	84,2
No responde	3	2,0	3	16,7	14	9,3	20	6,3
TOTAL	148		18		151		317	100,0

Fuente: Elaboración Propia

Los datos recopilados revelan que el 84,2% de los trabajadores encuestados afirmaron haber participado en un curso de inducción antes de ingresar a la empresa, mientras que un 9,5% indicó no haber tenido esta experiencia.

Al comparar los resultados entre las empresas, se evidencia que el 85,1% de los empleados de Eximcruz S.R.L. participaron en el curso de inducción, lo cual representa el porcentaje más alto entre las empresas analizadas. Por otro lado, en Favaro Hnos., solo el 72,2% de los trabajadores fueron parte de estos cursos.

Cabe mencionar que un 6,3% de los encuestados optaron por no responder a esta pregunta. Destaca que la empresa Favaro Hnos. registró el valor más alto de no respuestas, mientras que Eximcruz S.R.L. presentó el valor más bajo en este aspecto.

La participación en cursos de inducción es una práctica importante para las empresas, ya que permite brindar a los nuevos empleados información clave sobre la organización, sus políticas,

procedimientos y expectativas. Estos cursos tienen como objetivo facilitar la adaptación del personal, promover la comprensión de la cultura organizacional y proporcionar las herramientas necesarias para un desempeño exitoso.

Aunque Eximcruz S.R.L. muestra una alta tasa de participación en los cursos de inducción, es recomendable que Favaro Hnos. aumente su porcentaje de trabajadores que se beneficien de esta capacitación. La empresa puede evaluar estrategias para fomentar la asistencia y participación de los empleados en los cursos de inducción, asegurando que todos los nuevos ingresos reciban la información y formación necesaria para integrarse de manera efectiva a la organización.

4.2.6. Evaluación al personal, según su función

Ante la pregunta: La empresa ¿lleva a cabo evaluaciones del personal, de acuerdo a las funciones del puesto?, los trabajadores respondieron lo siguiente:

Tabla 8

Evaluaciones del personal, por parte de la empresa

Respuestas	Eximcruz		Favaro Hnos.		Tahuamanu S.A.		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
No	15	10,1	3	16,7	18	11,9	36	11,4
Si	131	88,5	13	72,2	129	85,4	273	86,1
A veces	2	1,4	2	11,1	4	2,6	8	2,5
TOTAL	148		18		151		317	100,0

Fuente: Elaboración Propia

Al analizar los datos obtenidos, se evidencia que el 86,1% de los trabajadores encuestados afirman que en sus respectivas empresas se llevan a cabo evaluaciones del personal acorde a las funciones asignadas a cada puesto. Es importante destacar que el mayor porcentaje de

empleados que respondieron positivamente a esta afirmación pertenece a la empresa Eximcruz S.R.L., mientras que la empresa Favaro Hnos. registra el porcentaje más bajo en este aspecto.

En cuanto a los participantes que no proporcionaron una respuesta a esta pregunta, su proporción es mínima, representando solo un 2,5% del total de encuestados.

Es relevante destacar que en la empresa Favaro Hnos., un 16,7% de los trabajadores afirmaron no haber sido evaluados en sus funciones laborales. Este resultado sugiere la necesidad de revisar y fortalecer los procesos de evaluación de desempeño en dicha empresa, con el fin de garantizar que todos los empleados sean sometidos a una evaluación justa y objetiva.

Las evaluaciones del personal desempeñan un papel fundamental en la gestión del talento humano, ya que permiten identificar fortalezas, áreas de mejora y ofrecen una retroalimentación valiosa para el crecimiento y desarrollo de los empleados. Además, estas evaluaciones facilitan la alineación entre las funciones de cada puesto y los objetivos organizacionales, contribuyendo a la optimización de los recursos humanos y el logro de resultados.

4.2.7. Evaluación para motivación de los trabajadores

Ante la pregunta: La empresa ¿utiliza la evaluación del personal como un medio de motivación y estímulo?, los trabajadores respondieron lo siguiente:

Tabla 9.

Uso de la evaluación para motivación de los trabajadores

Respuestas	Eximcruz S.R.L.		Favaro Hnos.		Tahuamanu S.A.		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
No	21	14,2	4	22,2	11	7,3	36	11,4
Si	120	81,1	13	72,2	127	84,1	260	82,0
No responde	7	4,7	1	5,6	13	8,6	21	6,6
TOTAL	148		18		151		317	100,0

Fuente: Elaboración Propia

Al analizar los resultados obtenidos, se destaca que el 82% de los trabajadores encuestados afirma que la empresa utiliza la evaluación del personal como una herramienta para motivar y estimular a sus empleados. Este porcentaje refleja la importancia que se le otorga a la retroalimentación y al reconocimiento del desempeño individual en el ámbito laboral.

Entre las empresas evaluadas, se observa que Tahuamanu S.A registra el mayor porcentaje en este aspecto, con un 84,1% de trabajadores que afirman que la evaluación del personal se utiliza como un medio de motivación y estímulo. Le sigue de cerca Eximcruz S.R.L., con un porcentaje significativo de empleados que comparten esta percepción positiva.

Sin embargo, es importante señalar que en la empresa Favaro Hnos., el mayor porcentaje de trabajadores (22,2%) afirma lo contrario, indicando que la empresa no utiliza la evaluación del personal como un medio de motivación y estímulo. Este resultado sugiere la necesidad de revisar las prácticas de evaluación y la comunicación interna en dicha empresa, con el objetivo de fortalecer la motivación y el reconocimiento del desempeño de los empleados.

Asimismo, es relevante mencionar que un 8,6% de los trabajadores de Tahuamanu S.A no respondieron a esta pregunta en particular. Esto puede deberse a diversas razones, como la falta de conocimiento sobre las políticas y prácticas de evaluación de la empresa, o simplemente la omisión de la respuesta.

La utilización de la evaluación del personal como un medio de motivación y estímulo tiene diversos beneficios para las organizaciones, como el fomento de un ambiente laboral positivo, el incremento de la satisfacción y compromiso de los empleados, y el impulso de un mejor rendimiento individual y colectivo.

4.2.8. Promoción interna para motivación

Ante la pregunta: La empresa ¿practica la promoción interna como un modo de motivación de los empleados?, los trabajadores respondieron lo siguiente:

Tabla 10

Uso de la promoción como medio de motivación

Respuestas	Eximcruz S.R.L.		Favaro Hnos.		Tahuamanu S.A.		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
No	27	18,2	5	27,8	23	15,2	55	17,4
Si	106	71,6	10	55,6	109	72,2	225	71,0
A veces	15	10,1	3	16,7	19	12,6	37	11,7
TOTAL	148		18		151		317	100,0

Fuente: Elaboración Propia

Al analizar los datos recopilados, se destaca que el 71% de los trabajadores encuestados de las tres empresas afirma que la promoción interna se practica como un medio de motivación para los empleados. Este resultado refleja la importancia que se le otorga al desarrollo profesional y las oportunidades de crecimiento dentro de las organizaciones.

En cuanto a las empresas evaluadas, se observa que Tahuamanu S.A presenta el mayor porcentaje en este aspecto, con un 72,2% de trabajadores que afirman que la empresa practica la promoción interna como un modo de motivación. Le sigue de cerca Eximcruz S.R.L., con un 71,6% de empleados que comparten esta percepción positiva.

Por otro lado, la empresa Favaro Hnos. registra el mayor porcentaje de trabajadores (27,8%) que afirman lo contrario, indicando que la empresa no practica la promoción interna como un medio de motivación para los empleados. Esta situación sugiere la necesidad de evaluar las políticas de promoción y desarrollo profesional en Favaro Hnos., a fin de promover la

motivación y el compromiso de los empleados a través de oportunidades de crecimiento dentro de la organización.

En relación a los trabajadores que no respondieron a la pregunta, se observa que el mayor porcentaje corresponde a la empresa Favaro Hnos., seguido por Tahuamanu S.A y Eximcruz S.R.L. Esta falta de respuesta puede deberse a diversos factores, como la falta de conocimiento sobre las prácticas de promoción interna en la empresa o la omisión de la respuesta por parte de los encuestados.

La práctica de la promoción interna como un modo de motivación de los empleados ofrece diversos beneficios tanto para las organizaciones como para los trabajadores. Estimula la retención del talento, fomenta un ambiente laboral positivo, y brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, lo que contribuye a la satisfacción y el compromiso de los empleados.

4.3. Acciones que motivan el interés laboral y personal

4.3.1. Condiciones para el trabajo

Ante la pregunta: ¿Se le proporciona capacitación de manera periódica?, los trabajadores contestaron lo siguiente:

Tabla 11.

Capacitaciones periódicas para los trabajadores

Respuestas	Eximcruz S.R.L.		Favaro Hnos.		Tahuamanu S.A.		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
No	21	14,2	4	22,2	19	12,6	44	13,9
Si	123	83,1	13	72,2	121	80,1	257	81,1
A veces	4	2,7	1	5,6	11	7,3	16	5,0
TOTAL	148		18		151		317	100,0

Fuente: Elaboración Propia

Tras analizar los datos obtenidos, se destaca que el 81,1% de los trabajadores encuestados afirman recibir capacitaciones en su lugar de trabajo. Estos resultados demuestran la importancia que se le otorga al desarrollo profesional y al fortalecimiento de habilidades en las organizaciones evaluadas.

En cuanto a las empresas específicas, se observa que Eximcruz S.R.L. presenta la mayor proporción de trabajadores que afirman recibir capacitaciones periódicas, con un 83,1%. Esto refleja el compromiso de la empresa por mantener a su personal actualizado y capacitado en sus respectivas funciones. Por su parte, Tahuamanu S.A se ubica en segundo lugar, con un 80,1% de trabajadores que informan recibir capacitaciones periódicas.

Sin embargo, se identifica que la empresa Favaro Hnos. presenta la mayor proporción de trabajadores (22,2%) que afirman no recibir capacitaciones periódicas. Esta situación indica la necesidad de evaluar y fortalecer los programas de capacitación en Favaro Hnos., con el fin de ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo a su personal.

En relación a aquellos trabajadores que indican recibir capacitaciones solo en algunas ocasiones, se encuentra un 5% del total de encuestados. Específicamente, en la empresa Tahuamanu S.A se registra un 7,3% de empleados que mencionan esta situación. Estos datos sugieren la importancia de evaluar la consistencia y frecuencia de las capacitaciones en dicha empresa, con el objetivo de asegurar un proceso de formación más regular y completo.

La provisión de capacitaciones periódicas ofrece diversos beneficios tanto para los trabajadores como para las organizaciones. Permite actualizar conocimientos, adquirir nuevas habilidades y competencias, mejorar el desempeño laboral y fomentar la motivación y el compromiso del personal.

4.3.2. Condiciones laborales para mejorar el desenvolvimiento

Ante la pregunta: a usted ¿le brindan condiciones laborales óptimas para mejor desenvolvimiento?, los trabajadores contestaron lo siguiente:

Tabla 12.

Condiciones laborales optimas brindadas a los trabajadores

Respuestas	Eximcruz		Favaro Hnos.		Tahuamanu S.A.		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
No	9	6,1	5	27,8	18	11,9	32	10,1
Si	128	86,5	12	66,7	124	82,1	264	83,3
A veces	11	7,4	1	5,6	9	6,0	21	6,6
TOTAL	148		18		151		317	100,0

Fuente: Elaboración Propia

Tras analizar los datos recopilados, se puede concluir que la gran mayoría de los trabajadores encuestados, en concreto el 83,3%, afirman que se les brindan las condiciones adecuadas para llevar a cabo sus tareas de manera óptima. Estos resultados son indicativos del compromiso de las empresas evaluadas por crear un entorno laboral propicio para el desarrollo y el rendimiento de su personal.

Al observar las empresas de forma individual, se destaca que Eximcruz S.R.L. presenta la mayor proporción de trabajadores (86,5%) que afirman tener las condiciones adecuadas en su entorno laboral. Esto refleja el énfasis que la empresa pone en garantizar un ambiente propicio para sus empleados. Por su parte, Tahuamanu S.A se sitúa en segundo lugar, con un 82,1% de trabajadores que afirman contar con las condiciones adecuadas para su desenvolvimiento laboral.

Sin embargo, es importante señalar que la empresa Favaro Hnos. muestra la mayor proporción de trabajadores (27,8%) que indican no contar con las condiciones adecuadas en su entorno de

trabajo. Esto resalta la necesidad de que la empresa evalúe y mejore las condiciones laborales ofrecidas, con el objetivo de brindar un ambiente más favorable y propicio para sus empleados.

Además, se observa que Eximcruz S.R.L. también registra la mayor proporción de trabajadores que no respondieron a la pregunta, con un 7,4%. Esto puede indicar la necesidad de una mayor comunicación y retroalimentación dentro de la empresa para abordar las inquietudes y necesidades del personal.

El hecho de proporcionar las condiciones adecuadas en el entorno laboral es esencial para promover el bienestar, la satisfacción y el rendimiento de los trabajadores. Un entorno de trabajo favorable contribuye a reducir el estrés, fomentar la motivación y mejorar la calidad de vida laboral.

4.3.3. Retribución económica a la eficiencia

Ante la pregunta: a usted ¿le retribuyen monetariamente cuando desarrolla sus funciones con eficiencia?, los trabajadores contestaron lo siguiente:

Tabla 13.

Retribución económica a la eficiencia

Respuestas	Eximcruz S.R.L.		Favaro Hnos.		Tahuamanu S.A.		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
No	20	13,5	3	16,7	9	6,0	32	10,1
Si	104	70,3	11	61,1	111	73,5	226	71,3
A veces	24	16,2	2	11,1	31	20,5	57	18,0
No responde	0	0,0	2	11,1	0	0,0	2	0,6
TOTAL	148		18		151		317	100,0

Fuente: Elaboración Propia

Tras analizar los datos obtenidos, se puede concluir que el 71,3% de los trabajadores encuestados en las tres empresas afirman recibir una retribución económica cuando desarrollan sus funciones de manera eficiente. Esto demuestra que las empresas valoran y reconocen el desempeño efectivo de sus empleados a través de una compensación monetaria.

Al realizar un análisis individual por empresa, se destaca que Tahuamanu S.A registra la mayor proporción de trabajadores (73,5%) que afirman recibir esta retribución económica. Esto indica que la empresa tiene establecido un sistema de incentivos que premia la eficiencia en el trabajo. A continuación, se encuentra Eximcruz S.R.L., donde también una gran proporción de trabajadores indican recibir esta retribución.

Además, se observa que el 18% de los trabajadores en general afirman haber recibido esta retribución económica en alguna ocasión. Entre estas respuestas, destaca nuevamente la empresa Tahuamanu S.A, donde los empleados afirman haber recibido este beneficio al menos una vez durante su trayectoria laboral. Esto sugiere que la empresa tiene un enfoque proactivo en el reconocimiento económico a sus empleados.

Por otro lado, la empresa Favaro Hnos. muestra la mayor proporción de trabajadores (16,7%) que afirman no recibir esta retribución económica. Esto indica que la empresa podría revisar sus políticas de incentivos y considerar la implementación de un sistema que recompense la eficiencia y el rendimiento de sus empleados.

Es importante destacar que la retribución económica por un desempeño eficiente es una práctica que contribuye a la motivación y satisfacción de los trabajadores. Reconocer y premiar el trabajo bien hecho fortalece el compromiso y la productividad de los empleados, generando un ambiente laboral positivo.

4.3.4. Explicación de los beneficios que motivan al trabajador

Ante la pregunta: ¿le explican los beneficios del trabajo que lo motivan a aceptar laborar en la empresa?, los trabajadores contestaron lo siguiente:

Tabla 14.

Explicación de los beneficios que motivan al trabajador

Respuestas	Eximcruz S.R.L.		Favaro Hnos.		Tahuamanu S.A.		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
No	16	10,8	2	11,1	23	15,2	41	12,9
Si	132	89,2	16	88,9	128	84,8	276	87,1
TOTAL	148		18		151		317	100,0

Fuente: Elaboración Propia

Al analizar los datos recopilados, se puede observar que el 87,1% de los trabajadores encuestados en las tres empresas afirman recibir explicaciones sobre los beneficios que los motivan a trabajar en sus respectivas organizaciones. Esto indica que las empresas reconocen la importancia de comunicar de manera clara y transparente los incentivos y ventajas que ofrecen a sus empleados como parte de su estrategia de motivación laboral.

En cuanto a las empresas específicas, se destaca que Eximcruz S.R.L. registra la mayor proporción de trabajadores (89,2%) que afirman recibir explicaciones detalladas sobre los beneficios que los impulsan a trabajar en la empresa. Esto sugiere que Eximcruz S.R.L. ha establecido una comunicación efectiva con sus empleados, transmitiendo de manera adecuada los distintos incentivos y ventajas que pueden obtener como parte de su empleo.

Por otro lado, Favaro Hnos. también muestra una alta proporción de trabajadores (88,9%) que afirman recibir explicaciones sobre los beneficios que los motivan a desempeñarse en la empresa. Esto indica que la organización ha puesto énfasis en informar a sus empleados sobre las recompensas y ventajas asociadas a su trabajo, lo cual puede tener un impacto positivo en su nivel de motivación y satisfacción laboral.

4.3.5. Concienciación acerca de los cambios en la empresa

Ante la pregunta: ¿ha sido parte de capacitaciones para concienciar acerca de los cambios que se efectuarán en la empresa?, los trabajadores contestaron lo siguiente:

Tabla 15.

Participación en la concienciación de los cambios

Respuestas	Eximcruz S.R.L.		Favaro Hnos.		Tahuamanu S.A.		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
No	7	4,7	2	11,1	7	4,6	16	5,0
Si	139	93,9	15	83,3	137	90,7	291	91,8
A veces	2	1,4	0	0,0	5	3,3	7	2,2
No responde	0	0,0	1	5,6	2	1,3	3	0,9
TOTAL	148		18		151		317	100,0

Fuente: Elaboración Propia

Al analizar los resultados obtenidos, se destaca que el 91,8% de los encuestados de las tres empresas afirman participar en capacitaciones donde se les concienca acerca de los cambios que deben llevarse a cabo en la empresa. Estas capacitaciones tienen como objetivo informar y sensibilizar a los trabajadores sobre las transformaciones y ajustes necesarios para mejorar el desempeño y la eficiencia de la organización.

En particular, se observa que la empresa Eximcruz S.R.L. registra la mayor proporción de trabajadores (93,9%) que afirman recibir este tipo de concienciación. Esto demuestra que Eximcruz S.R.L. ha implementado un enfoque efectivo para involucrar a sus empleados en los procesos de cambio y fomentar su comprensión y adhesión a las transformaciones organizativas.

Por otro lado, Tahuamanu S.A también muestra una alta proporción de trabajadores que participan en las capacitaciones de concienciación sobre los cambios en la empresa. Si bien no se proporciona un porcentaje específico, se puede inferir que la empresa ha logrado involucrar

a una parte significativa de su fuerza laboral en este tipo de actividades, lo que indica un compromiso con el desarrollo y la adaptación continua.

En contraste, la empresa Favaro Hnos. presenta la mayor proporción de trabajadores (11,1%) que afirman no recibir este beneficio de concienciación sobre los cambios en la empresa. Es importante destacar que la concienciación es fundamental para garantizar la comprensión y el compromiso de los empleados con los procesos de cambio, por lo que Favaro Hnos. podría considerar la implementación de programas de capacitación específicos para abordar esta brecha.

Además, se observa que un pequeño porcentaje de trabajadores (2,2%) afirman que a veces se realizan este tipo de actividades de concienciación. Esto puede deberse a la naturaleza intermitente de los cambios en la empresa o a la implementación selectiva de capacitaciones según las necesidades y prioridades organizativas.

4.4. Acciones que promueven la superación de los trabajadores

4.4.1. Medición de liderazgo para acceder a otro puesto

Ante la pregunta: a usted ¿les sometieron a pruebas para medir su liderazgo para acceder a otro puesto de trabajo?, los trabajadores contestaron lo siguiente:

Tabla 16.

Medición de liderazgo para acceder a otro puesto

Respuestas	Eximacruz S.R.L.		Favaro Hnos.		Tahuamanu S.A.		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
No	68	45,9	7	38,9	0	0,0	75	23,7
Si	80	54,1	11	61,1	31	20,5	122	38,5
Alguna vez	0	0,0	0	0,0	120	79,5	120	37,9
TOTAL	148		18		151		317	100,0

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados obtenidos de las tres empresas revelan que el 38,5% de los trabajadores han sido evaluados en términos de su liderazgo como parte de un proceso para acceder a otro puesto de trabajo. Esto demuestra que estas organizaciones consideran la capacidad de liderazgo como un factor importante al considerar a los empleados para posiciones superiores.

Además, un 37,9% de los trabajadores indican que en algún momento de su trayectoria laboral fueron sometidos a pruebas para medir su liderazgo. Esto sugiere que estas evaluaciones no son necesariamente una práctica constante en el desarrollo de las carreras profesionales, pero han sido implementadas en ciertos momentos para identificar y evaluar el potencial de liderazgo de los empleados.

Por otro lado, un 23,7% de los trabajadores afirman no haber sido sometidos a pruebas para medir su capacidad de liderazgo. Esto puede deberse a varias razones, como la falta de oportunidades o la priorización de otros criterios de evaluación en la empresa.

Al realizar un análisis específico por empresa, se destaca que un 45,9% de los trabajadores de Eximcruz S.R.L. informan que en algún momento fueron sometidos a pruebas para medir su liderazgo. Esta cifra indica que Eximcruz S.R.L. valora la identificación y el desarrollo del liderazgo entre su personal.

Por otro lado, en la empresa Favaro Hnos., un 38,9% de los trabajadores indican haber sido parte de una prueba para medir su liderazgo. Aunque el porcentaje es ligeramente menor que en Eximcruz S.R.L., aún es significativo y muestra el interés de Favaro Hnos. por evaluar las habilidades de liderazgo de sus empleados.

En contraste, en la empresa Tahuamanu S.A., un alto porcentaje del 79,5% de los trabajadores afirma haber sido sometido a alguna prueba para medir su capacidad de liderazgo. Esto demuestra que Tahuamanu S.A. considera el liderazgo como un criterio esencial en su proceso de evaluación y desarrollo de personal.

4.4.2. Pruebas psicométricas de trabajo en equipo

Ante la pregunta: a usted ¿le efectuaron pruebas psicométricas de trabajo en equipo?, los trabajadores contestaron lo siguiente:

Tabla 17.

Pruebas psicométricas de trabajo en equipo

Respuestas	Eximacruz S.R.L.		Favaro Hnos.		Tahuamanu S.A.		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
No	126	85,1	14	77,8	145	96,0	285	89,9
Si	22	14,9	4	22,2	6	4,0	32	10,1
TOTAL	148		18		151		317	100,0

Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados obtenidos de las tres empresas, se evidencia que solo el 10,1% de los trabajadores encuestados afirman haber sido sometidos a pruebas psicométricas de trabajo en equipo. Esto implica que estas evaluaciones son utilizadas de manera selectiva y no son aplicadas de manera generalizada en todas las organizaciones.

Es importante destacar que el 89,9% restante de los trabajadores afirma no haber sido sometidos a este tipo de pruebas, lo que indica que la mayoría de las empresas no utilizan pruebas psicométricas de trabajo en equipo como parte de su proceso de evaluación.

Al analizar por empresa, se observa que la mayor proporción de trabajadores sometidos a pruebas psicométricas de trabajo en equipo corresponde a la empresa Favaro Hnos., con un 22,2%. Esto indica que Favaro Hnos. valora y utiliza estas pruebas para evaluar las habilidades y aptitudes de trabajo en equipo de sus empleados.

Por otro lado, la empresa Tahuamanu S.A. muestra la menor proporción de trabajadores sometidos a estas pruebas, lo que sugiere que Tahuamanu S.A. no prioriza o utiliza con menor

frecuencia las pruebas psicométricas de trabajo en equipo como parte de su proceso de evaluación.

4.4.3. Consideración del perfil de los candidatos para acceder a puestos vacantes

Ante la pregunta: cuando fue candidato al puesto vacante ¿tomaron en cuenta su perfil respecto al puesto?, los trabajadores contestaron lo siguiente:

Tabla 18.

Consideración del perfil de los candidatos para acceder a puestos vacantes

Respuestas	Eximcruz		Favaro Hnos.		Tahuamanu S.A.		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
No	27	18,2	5	27,8	27	17,9	59	18,6
Si	121	81,8	13	72,2	124	82,1	258	81,4
TOTAL	148		18		151		317	100,0

Fuente: Elaboración Propia

Al considerar las tres empresas en estudio, se destaca que el 81,3% de los trabajadores encuestados afirman que cuando fueron candidatos a un puesto de trabajo, se tomó en cuenta su perfil en trabajos anteriores. Esto indica que la experiencia y desempeño previo de los trabajadores son considerados relevantes al momento de evaluar su idoneidad para un nuevo puesto.

En la empresa Tahuamanu S.A, se observa que el 82,1% de los trabajadores afirman que su perfil fue tomado en cuenta al ser considerados para un nuevo puesto. Esta proporción elevada demuestra que Tahuamanu S.A valora y considera la trayectoria laboral de sus empleados al realizar procesos de selección interna.

Por otro lado, en la empresa Eximcruz S.R.L., el 81,8% de los trabajadores también afirma que su perfil fue tenido en cuenta durante los procesos de selección. Esto indica que Eximcruz S.R.L.

valora la experiencia y los logros profesionales anteriores de sus trabajadores al considerarlos para puestos de trabajo internos.

En contraste, la empresa Favaro Hnos. muestra la mayor proporción de encuestados (27,8%) que afirman no haber sido tomados en cuenta su perfil para acceder a un nuevo puesto. Esto sugiere que Favaro Hnos. podría estar menos inclinada a considerar la experiencia laboral previa de sus trabajadores en sus procesos de selección interna.

4.4.4. Conocimientos, habilidades y actitudes para acceder a puestos de trabajo

Ante la pregunta: ¿tomaron en cuenta sus conocimientos, habilidades y actitudes que complementen a lo solicitado para el puesto?, los trabajadores contestaron lo siguiente:

Tabla 19.

Conocimientos, habilidades y actitudes para acceder a puestos de trabajo

Respuestas	Eximacruz S.R.L.		Favaro Hnos.		Tahuamanu S.A.		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
No	21	14,2	3	16,7	19	12,6	43	13,6
Si	127	85,8	15	83,3	132	87,4	274	86,4
TOTAL	148		18		151		317	100,0

Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados obtenidos, se puede concluir que el 86,4% de los trabajadores encuestados de las tres empresas manifestaron que sus conocimientos, habilidades y actitudes complementaron los requisitos solicitados para el puesto al que accedieron. Esto indica que las empresas valoran y tienen en cuenta estos aspectos al momento de seleccionar a sus empleados.

Al analizar las respuestas por empresa, se destaca que en Tahuamanu S.A, el 87,4% de los trabajadores afirmaron que sus conocimientos, habilidades y actitudes fueron considerados al

acceder al puesto de trabajo. Esto demuestra que Tahuamanu S.A pone énfasis en evaluar la idoneidad de los candidatos en relación con los requisitos específicos del puesto.

Por su parte, en Eximcruz S.R.L., el 85,8% de los trabajadores indicaron que sus conocimientos, habilidades y actitudes fueron tomados en cuenta. Esto evidencia que Eximcruz S.R.L. también valora y considera la relevancia de estos factores al seleccionar a sus empleados.

Sin embargo, en el caso de Favaro Hnos., se observa que un 16,7% de los trabajadores afirmaron que no se tuvieron en cuenta sus conocimientos, habilidades y actitudes al acceder al puesto de trabajo. Esto sugiere que Favaro Hnos. podría beneficiarse de una mayor atención hacia estos aspectos en sus procesos de selección para garantizar una mejor alineación entre los candidatos y las exigencias del puesto.

4.4.5. Actividades para favorecer las relaciones interpersonales

Ante la pregunta: en la empresa ¿se realizan actividades para favorecer las relaciones interpersonales?, los trabajadores contestaron lo siguiente:

Tabla 20

Actividades para favorecer las relaciones interpersonales.

Respuestas	Eximcruz		Favaro Hnos.		Tahuamanu S.A.		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
No	35	23,6	6	33,3	36	23,8	77	24,3
Si	108	73,0	9	50,0	107	70,9	224	70,7
Alguna vez	2	1,4	1	5,6	3	2,0	6	1,9
No responde	3	2,0	2	11,1	5	3,3	10	3,2
TOTAL	148		18		151		317	100,0

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede observar que el 70,7% de los trabajadores encuestados de las tres empresas afirmaron que se llevan a cabo actividades que fomentan las relaciones interpersonales en sus lugares de trabajo. Esto indica que existe una preocupación por promover un ambiente propicio para fortalecer las relaciones entre los empleados.

En cuanto a las empresas específicas, se destaca que tanto en Eximcruz S.R.L. como en Tahuamanu S.A, un porcentaje significativo de los trabajadores (73% y 70,9% respectivamente) afirmaron que se realizan actividades que favorecen las relaciones interpersonales. Esto indica que estas empresas valoran y promueven la interacción entre sus empleados como parte de su cultura organizacional.

Sin embargo, en el caso de Favaro Hnos., aproximadamente un tercio de los trabajadores indicaron que no se llevan a cabo este tipo de actividades. Esto sugiere que Favaro Hnos. podría beneficiarse de implementar medidas que fomenten las relaciones interpersonales entre sus empleados, ya que esto puede contribuir a un ambiente laboral más colaborativo y satisfactorio.

Es importante destacar que un 3,2% de los encuestados optaron por no responder a esta pregunta, lo cual puede deberse a diversas razones, como desconocimiento o falta de participación en estas actividades. Además, un 1,9% de los trabajadores indicaron que solo en algunas ocasiones se realizan este tipo de actividades, lo que sugiere que existe margen de mejora en la consistencia y frecuencia de estas iniciativas.

4.4.6. Asesoría ante problemas en el trabajo

Ante la pregunta: a usted ¿le proporcionan asesoría para enfrentar problemas y tensiones que se presentan en su trabajo?, los trabajadores contestaron lo siguiente:

Tabla 21.

Asesoría ante problemas en el trabajo.

Respuestas	Eximcruz		Favaro Hnos.		Tahuamanu S.A.		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
No	31	20,9	5	27,8	32	21,2	68	21,5
Si	114	77,0	12	66,7	112	74,2	238	75,1
No responde	3	2,0	1	5,6	7	4,6	11	3,5
TOTAL	148		18		151		317	100,0

Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados obtenidos, se puede observar que el 75,1% de los encuestados de las tres empresas afirmaron recibir asesoramiento en caso de enfrentar problemas y tensiones en el trabajo. Esto indica que existe una preocupación por parte de las empresas en brindar apoyo y orientación a sus empleados cuando enfrentan dificultades laborales.

En cuanto a las empresas específicas, se destaca que en Eximcruz S.R.L., la mayor proporción de trabajadores (77%) afirmó haber recibido asesoría en caso de problemas laborales. Esto sugiere que Eximcruz S.R.L. se preocupa por proporcionar recursos y apoyo a sus empleados para abordar y resolver cualquier conflicto o tensión que puedan experimentar en su entorno laboral.

Por otro lado, en Tahuamanu S.A, el 74,2% de los trabajadores afirmaron recibir asesoramiento en caso de problemas laborales. Esto indica que la empresa también se preocupa por brindar el apoyo necesario para enfrentar situaciones difíciles en el trabajo.

Sin embargo, se observa que un 27,8% de los trabajadores afirmaron no recibir asesoramiento en caso de problemas laborales. Esto sugiere que hay un margen de mejora en las empresas para asegurar que todos los empleados tengan acceso a asesoramiento y apoyo en situaciones de tensión o conflictos en el trabajo.

Es importante destacar que un 3,5% de los trabajadores optaron por no responder a esta pregunta, lo cual puede deberse a diversas razones, como la falta de conocimiento sobre los servicios de asesoramiento o la percepción de que no necesitan ese tipo de apoyo.

4.4.7. Acceso a las prestaciones de ley

Ante la pregunta: usted ¿recibe las prestaciones de Ley?, los trabajadores contestaron lo siguiente:

Tabla 22

Acceso a las prestaciones de Ley.

Respuestas	Eximcruz		Favaro Hnos.		Tahuamanu S.A.		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
No	12	8,1	2	11,1	13	8,6	27	8,5
Si	118	79,7	13	72,2	127	84,1	258	81,4
No responde	18	12,2	3	16,7	11	7,3	32	10,1
TOTAL	148		18		151		317	100,0

Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados de la encuesta, se puede observar que el 81,4% de los trabajadores encuestados de las tres empresas afirmaron que reciben las prestaciones de Ley. Esto indica que la mayoría de los empleados están recibiendo los beneficios y derechos estipulados por la legislación laboral.

Es importante destacar que un 10,1% de los trabajadores optaron por no responder a la pregunta sobre las prestaciones de Ley, lo cual puede deberse a diversas razones, como la falta de conocimiento sobre sus derechos laborales o la percepción de que no reciben los beneficios correspondientes.

Sin embargo, un 8,5% de los trabajadores afirmaron que no reciben las prestaciones de Ley. Esto puede ser un indicativo de posibles irregularidades o incumplimientos por parte de las empresas en la provisión de los beneficios establecidos por la legislación laboral.

En el caso específico de la empresa Tahuamanu S.A, el 84,1% de los trabajadores indicaron que reciben las prestaciones de Ley. Esto sugiere que la empresa está cumpliendo con su responsabilidad de brindar los beneficios legales a sus empleados.

Por otro lado, en la empresa Favaro Hnos., se observa que la mayor proporción de trabajadores (11,1%) afirmó no recibir las prestaciones de Ley. Esto plantea la necesidad de revisar y garantizar el cumplimiento de los derechos laborales en esta empresa en particular. Además, un 16,7% de los trabajadores de Favaro Hnos. optaron por no responder a la pregunta, lo que puede indicar cierta incertidumbre o insatisfacción respecto a las prestaciones recibidas.

4.5. Sistematización de las entrevistas

La síntesis de una entrevista implica condensar y resumir los puntos clave y las ideas principales discutidas durante la conversación. las pautas para sintetizar la presente entrevista de manera efectiva fueron: identificación de los temas principales, organización de la información, conservación de la integridad del contenido original y utilización de un lenguaje claro y conciso.

4.5.1. Entrevista en Eximcruz S.R.L.

Durante la entrevista con Yhoycer Rene Reyes Guzmán, responsable de compras en Eximcruz, se destacaron varios aspectos clave sobre la gestión de recursos humanos de la empresa. A continuación, se presenta una síntesis de los puntos más relevantes discutidos:

Estrategias de reclutamiento externo: Eximcruz emplea medios oficiales para atraer talento diverso y de calidad al proceso de selección. Esta estrategia contribuye a garantizar que se incorporen profesionales calificados y con diversas habilidades a la organización.

Manuales de funciones: La empresa cuenta con manuales de funciones para todos los cargos operativos. Esto promueve la claridad en las responsabilidades de cada puesto y contribuye a un desempeño eficiente, ya que los empleados conocen claramente sus roles y responsabilidades.

Capacitaciones periódicas: Se resaltó la importancia de las capacitaciones periódicas para mantener al personal actualizado en las mejores prácticas y conocimientos relevantes. Estas capacitaciones aseguran que los empleados adquieran las habilidades necesarias para realizar sus tareas de manera efectiva y se mantengan al tanto de los avances en su campo laboral.

Programa de inducción: Eximcruz implementa un programa de inducción para los nuevos trabajadores. Esto facilita una integración efectiva, permitiendo que los empleados se adapten rápidamente a la organización y comiencen su trayectoria laboral de manera exitosa.

Promoción interna: La empresa brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional a través de la promoción interna. Esto demuestra un compromiso con el desarrollo de los empleados y motiva a los trabajadores a alcanzar nuevos niveles en sus carreras dentro de la organización.

Sueldos competitivos: Eximcruz ofrece sueldos competitivos, lo cual incentiva la retención del talento y la motivación de los empleados. Este enfoque salarial contribuye a garantizar que los empleados se sientan valorados y recompensados adecuadamente por su trabajo.

Cumplimiento de obligaciones obrero-patronales: La empresa se compromete con el bienestar de los trabajadores al cumplir todas las obligaciones obrero-patronales. Esto demuestra un compromiso sólido con la seguridad y el bienestar de los empleados.

4.5.2. Entrevista en Tahuamanu S.A.

Durante la entrevista con el Ingeniero Nicolás Pablo Pierola Talos, gerente de producción en Tahuamanu, se obtuvieron resultados consistentes que refuerzan la importancia de ciertos elementos clave en la gestión del personal y la efectividad operativa. A continuación, se presenta una síntesis de los aspectos destacados discutidos:

Estrategias de reclutamiento externo: Al igual que las otras empresas, Tahuamanu utiliza estrategias de reclutamiento externo a través de medios oficiales. Esto les permite acceder a un amplio espectro de candidatos cualificados y diversificar su talento.

Manuales de funciones: La existencia de manuales de funciones en Tahuamanu evidencia un enfoque sistemático y estructurado en la distribución de responsabilidades y el desarrollo de habilidades. Estos manuales garantizan que los empleados comprendan claramente sus roles y responsabilidades dentro de la organización.

Capacitaciones periódicas: Se enfatizó la importancia de las capacitaciones periódicas en Tahuamanu. Estas capacitaciones proporcionan a los empleados las habilidades necesarias para

mejorar su desempeño y aumentar la eficiencia de los procesos. La formación continua es valorada como un medio para mantenerse actualizado y adaptarse a los cambios en el entorno laboral.

Programa de inducción: Tahuamanu tiene un programa de inducción para los nuevos empleados, lo cual permite una adaptación eficiente al entorno laboral y una integración sólida en el equipo de trabajo. Este programa asegura que los nuevos miembros del equipo comprendan la cultura organizacional y estén preparados para desempeñar sus funciones de manera efectiva.

Promoción interna: Al igual que las otras empresas, Tahuamanu valora la promoción interna. Este enfoque demuestra el reconocimiento del talento interno y el esfuerzo de los empleados, ofreciendo oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la organización.

Sueldos competitivos: Tahuamanu se destaca por ofrecer sueldos competitivos, lo cual refleja su compromiso por atraer y retener talento de calidad. Los salarios competitivos son una herramienta efectiva para motivar y recompensar a los empleados, asegurando su satisfacción y compromiso con la empresa.

Cumplimiento de obligaciones obrero-patronales: La empresa demuestra un compromiso responsable y ético hacia los empleados al cumplir con todas las obligaciones obrero-patronales. Esto refuerza la confianza y la seguridad de los empleados en la organización.

4.5.3. Entrevista en Beneficiadora de Castaña Favaro Hermanos

Durante la entrevista con la Licenciada Daniela Favaro Lazo, gerente general de la Beneficiadora de Castaña Favaro Hermanos, se identificaron aspectos clave que fortalecen la gestión del personal y contribuyen al desarrollo exitoso de la organización. A continuación, se presenta una síntesis de los puntos destacados discutidos:

Estrategias de reclutamiento externo: La empresa utiliza estrategias de reclutamiento externo a través de medios oficiales para atraer talento diverso y altamente calificado. Esta práctica les

permite enriquecer su capital humano y tener acceso a una amplia gama de candidatos cualificados.

Manuales de funciones: Se destacó la existencia de manuales de funciones claros y detallados en Favaro Hermanos. Estos manuales establecen una base sólida para la ejecución eficiente y coherente de las tareas operativas. Proporcionan a los empleados una comprensión clara de sus roles y responsabilidades dentro de la organización.

Capacitaciones periódicas: La empresa valora las capacitaciones periódicas como una forma de mantenerse actualizados y competitivos en el mercado. Estas capacitaciones demuestran el compromiso de Favaro Hermanos con el desarrollo profesional de sus empleados, brindándoles oportunidades para adquirir nuevos conocimientos y habilidades relevantes para sus funciones.

Programa de inducción: Favaro Hermanos tiene un programa de inducción para los nuevos empleados, lo cual facilita su integración y familiarización con la organización. Este programa asegura que los nuevos miembros del equipo comprendan la cultura empresarial, los valores y las políticas de la empresa, acelerando su contribución al éxito organizacional.

Promoción interna: La empresa fomenta la promoción interna, lo que crea un ambiente propicio para el crecimiento y la retención del talento interno. Esta práctica reconoce el esfuerzo y el potencial de los empleados, generando un sentido de oportunidad y desarrollo dentro de la organización.

Sueldos competitivos: Favaro Hermanos ofrece sueldos competitivos, lo cual refuerza su capacidad para atraer y retener empleados calificados. Los salarios competitivos son una herramienta efectiva para motivar a los empleados, garantizar su satisfacción y fomentar su compromiso con la organización.

Cumplimiento de obligaciones obrero-patronales: La empresa cumple con todas las obligaciones obrero-patronales, lo que refleja su respeto y protección de los derechos laborales

de los empleados. Esta práctica contribuye al fortalecimiento de las relaciones laborales y al bienestar general de los trabajadores.

4.6. Análisis de los resultados

Para lograr un correcto análisis de los resultados se realizó una comparación entre lo que exponen los administrativos en contraste con lo que los trabajadores operativos de las beneficiadoras dicen, de acuerdo a eso se puede afirmar lo siguiente:

En la Administración del Talento Humano de las tres empresas existe una débil planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, impidiendo así el logro de los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.

El proceso de Reclutamiento y Selección de personal representa una herramienta básica dentro de las tres empresas, pues, si se realizan siguiendo un proceso acorde a las características de la empresa y por personal calificado, se tiene un personal con experiencia para llenar las necesidades de la empresa, donde no solo se busque cubrir un puesto sino ir más allá, es decir, lograr el crecimiento y/o desarrollo tanto personal como en beneficios para la empresa en la cual se desenvuelven.

No se aplican pruebas psicológicas que permitan conocer la actitud, la capacidad y el temperamento del futuro aspirante además de aspectos de su personalidad tales como: introversión, extroversión, agresividad, que marcan la pauta para la realización del trabajo en sí; además, no es posible conocer los intereses hacia los que se inclinan.

En la generación de ventajas competitivas, los procesos de captación, desarrollo y retención del talento, son fundamentales para las tres empresas. De ellos, específicamente la retención del talento se ha convertido en el principal reto debido al crecimiento de las propias empresas y la escasez de talento en el mercado. A ello hay que añadir la mayor predisposición de los trabajadores a cambiar de trabajo con mayor frecuencia.

Por lo general la gestión de talento está asociada con retener a aquellas personas con potencial para desarrollar una carrera dentro de la compañía y ocupar posiciones gerenciales en el futuro y, por lo mismo, son considerados en los cuadros de sucesión. Pero, la otra dimensión del talento son las posiciones técnicas y los conocimientos específicos, que están representados en las personas con un conocimiento particular y que son muy escasos en el mercado y, por lo tanto, encontrarlos implica un alto costo para las empresas.

La debilidad en la planificación de la gestión del talento humano en las tres empresas beneficiadoras de castaña ubicadas en la ciudad de Cobija, determinan un limitado desarrollo de las competencias laborales de los empleados.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Considerando las variables en estudio, después de la presentación de resultados es posible efectuar las siguientes conclusiones:

- Conclusión 1: Empresa Eximcruz S.R.L.

En cuanto al proceso para integrar personas, Eximcruz S.R.L. destaca por su estrategia de reclutamiento externo a través de medios oficiales, lo que les ha permitido atraer talento diverso y de calidad. Además, la existencia de manuales de funciones para todos los cargos operativos ha promovido la claridad en las responsabilidades y contribuyó a un desempeño eficiente.

En relación al proceso para organizar a las personas, Eximcruz S.R.L. ha implementado capacitaciones periódicas que mantienen al personal actualizado en las mejores prácticas y conocimientos relevantes. Asimismo, su programa de inducción para los nuevos trabajadores facilita una integración efectiva y una adaptación exitosa a la organización.

En términos de proceso para recompensar a las personas, Eximcruz S.R.L. se destaca por ofrecer sueldos competitivos, lo cual incentiva la retención del talento y la motivación de los empleados. Además, el cumplimiento de todas las obligaciones obrero-patronales refleja un compromiso sólido con el bienestar de los trabajadores.

En relación al proceso para desarrollar a las personas, Eximcruz S.R.L. ha demostrado su compromiso con el crecimiento y desarrollo profesional de su personal a través de la promoción interna. Esta práctica fomenta la motivación y la retención del talento interno.

En cuanto al proceso para retener a las personas, Eximcruz S.R.L. ha puesto en marcha actividades que favorecen las relaciones interpersonales, lo cual contribuye a un ambiente laboral favorable ya la satisfacción de los empleados.

En términos del proceso para auditar a las personas, Eximcruz S.R.L. destaca por brindar asesoramiento en caso de problemas y tensiones laborales, lo cual refleja su compromiso con el bienestar y el apoyo a sus colaboradores.

- Conclusión 2: Empresa Tahuamanu S.A.

En lo que respecta al proceso para integrar personas, Tahuamanu S.A. también ha adoptado estrategias de reclutamiento externo a través de medios oficiales, lo que les ha permitido acceder a un amplio espectro de candidatos calificados. Además, la existencia de manuales de funciones demuestra un enfoque sistemático y estructurado en la distribución de responsabilidades y el desarrollo de habilidades.

En relación al proceso para organizar a las personas, Tahuamanu S.A. ha enfatizado la importancia de las capacitaciones periódicas, lo cual refleja su compromiso con el desarrollo profesional y la mejora continua. Asimismo, su programa de inducción para los nuevos empleados facilita una adaptación eficiente y una integración sólida en el equipo de trabajo.

En términos del proceso para recompensar a las personas, Tahuamanu S.A. ha reconocido la importancia de ofrecer sueldos competitivos, lo cual demuestra su compromiso por atraer y retener talento de calidad. Además, el cumplimiento de las obligaciones obrero-patronales refleja una gestión responsable y ética hacia los empleados.

En cuanto al proceso para desarrollar a las personas, Tahuamanu S.A. ha destacado la promoción interna como una oportunidad para el crecimiento y el desarrollo profesional de su personal.

En relación al proceso para retener a las personas, Tahuamanu S.A. ha implementado un programa de inducción para los nuevos trabajadores, lo cual facilita su integración y contribuye a un inicio exitoso en sus roles.

En términos del proceso para auditar a las personas, Tahuamanu SA ha enfatizado la importancia de la evaluación permanente, lo cual demuestra su compromiso con la mejora continua y el seguimiento del desempeño de su personal.

- Conclusión 3: Empresa Favaro Hnos.

En lo que respecta al proceso para integrar personas, Favaro Hnos. debe buscar la motivación constante de sus colaboradores, ya que se sabe que las personas motivadas rinden más y están propensas a cometer menos errores. Además, se destaca la importancia de desarrollar una actitud mental positiva para fomentar un ambiente de trabajo favorable.

En relación al proceso para organizar a las personas, Favaro Hnos. ha establecido manuales de funciones claros y detallados, lo cual promueve una ejecución eficiente y coherente de las tareas operativas.

En términos del proceso para recompensar a las personas, Favaro Hnos. debe ofrecer sueldos competitivos para incentivar la retención del talento y la motivación de los empleados. Además, el cumplimiento de las obligaciones obrero-patronales refleja su compromiso con el bienestar de los trabajadores.

En cuanto al proceso para desarrollar a las personas, Favaro Hnos. debe enfocarse en implementar capacitaciones periódicas para mantener al personal actualizado en las mejores prácticas y conocimientos relevantes.

En relación al proceso para retener a las personas, Favaro Hnos. debe promover un ambiente propicio para el crecimiento y la retención del talento interno, generando oportunidades de desarrollo y reconocimiento del esfuerzo.

En términos del proceso para auditar a las personas, Favaro Hnos. debe fomentar la comunicación y el asesoramiento en caso de problemas laborales, demostrando su compromiso con el bienestar y el apoyo a sus colaboradores.

5.2. Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos en la presente investigación y lo que menciona la bibliografía, respecto al objeto de estudio:

- Se recomienda que, en las empresas beneficiadoras de castaña del municipio de Cobija, exista una unidad de gestión de talento humano, que busque en todo momento mejorar el desempeño laboral de sus colaboradores, promoviendo que sus trabajadores estén comprometidos y se sientan identificados con los objetivos, metas y políticas de la empresa.
- Las empresas, particularmente la Favaro debe promover el desarrollo del conocimiento de sus trabajadores, con el desarrollo de cursos, capacitaciones y similares, los mismos que servirán para incrementar sus conocimientos y mejorar su desempeño laboral.
- Las empresas deben promover el desarrollo de las habilidades de sus trabajadores a fin de convertirlos en mejores personas y a la vez más productivas, en un mundo cambiante como el que vivimos, es necesario incrementar ciertas habilidades, sobre todo el concerniente al uso de nuevas tecnologías.
- Las empresas, especialmente Favaro Hnos, deben buscar la motivación constante de sus colaboradores, ya que se sabe que las personas motivadas rinden más, cometen menos errores y tienen un mejor desempeño. Además, es importante que las unidades de gestión de talento humano realicen evaluaciones periódicas. Como se suele decir, "Nada puede detener a alguien con la actitud mental correcta para alcanzar sus metas, y nada en la tierra puede ayudar a alguien con una actitud mental equivocada". Por lo tanto, es fundamental fomentar el desarrollo de una actitud mental positiva.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arteaga, E. L., Herrera, C. P., Villareal, A. W. y López, P. J. (2021). *La Administración del Talento Humano en las Pymes en el Ecuador*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v15n1/1900-3803-entra-15-01-116.pdf>
- Autoridad de Fiscalización y Control Social de Bosques y Tierra (ABT). (2012). Ley N° 1333: Ley de Medio Ambiente. La Paz, Bolivia. Recuperado de: https://sea.gob.bo/digesto/CompendioII/N/129_L_1333_01.pdf
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Recuperado de: <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Calderón, G., Naranjo, J. C. y Álvarez, C. M. (2010). *Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. una aproximación a un sistema integral*. Cuadernos de Administración, 23(41), 13-36. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v23n41/v23n41a02.pdf>
- Centro Europeo de Postgrado. (2021). *Todo lo que se debe saber de la contratación*. Recuperado de: <https://www.ceupe.com/blog/todo-lo-que-se-debe-saber-de-la-contratacion.html>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (3ra. Edición). Colombia: McGraw Hill. Recuperado de: <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Coll, F. (2020). *Recursos Humano*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/recursos-humanos-rrhh.html>

De León, E. R. (2013). *Gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas en el área Urbana de Retalhuleu*. Tesis Presentada ante el Consejo de la Facultad de Humanidades. Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/57/De%20Leon-Edy.pdf>

García, D. M. (2018). *Estrategias de gestión del talento humano en PyMEs sector diseño y su incidencia en la competitividad*. Monografía para optar por el título de Especialista en Gerencia de Empresas. Fundación Universidad De América. Bogotá. Colombia. Recuperado de: <http://memoriascimted.com/wp-content/uploads/2018/11/Gesti%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-del-talento-humano-en-las-PYMES.pdf>

Iglesias-Navas, M. A., Rosero, K. y Castañeda, J. O. (2018). *La gestión del talento humano y su relación con la innovación en las pymes de la industria de alimentos en Barranquilla-Colombia*. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p03.pdf>

Empitalito. (2018). *Reglamento interno de trabajo*. Recuperado de: <https://empitalito.gov.co/es/reglamento-interno-de-trabajo/>

Huergo, J. (s.f.). *Los procesos de gestión. Gestionar la comunicación, en las prácticas sociales, organizaciones y comunidades*, Buenos Aires.

Iavarone, P. (2012). *Costos por órdenes de producción: su aplicación a la industria panificadora*. Trabajo de investigación. Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas. [En línea]. Recuperado de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5230/iavaronitrabajodeinvestigacion.pdf

Liquidano, M. (2006). *El administrador de recursos humanos como gestor del talento humano. Sus competencias y la relación con las prácticas de administración de recursos humanos*. Revista No.220. Contaduría y Administración, septiembre-diciembre de 2006. Instituto Tecnológico de Aguascalientes. México. Recuperado de: https://www.academia.edu/39982521/._administrador_de_RH_como_gestor_de_talento_humano.pdf

Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social de Bolivia. (2015). Ley General del Trabajo (Ley No. 485). Recuperado de: <https://www.oas.org/dil/Migrants/Bolivia/Ley%20general%20del%20trabajo%20del%208%20de%20diciembre%20de%201942.pdf>

Ochoa, S, (2021). *La almendra, sostén económico de las familias de la Amazonía boliviana*. Recuperado de: <https://sputniknews.lat/20210226/la-almendra-sosten-economico-de-las-familias-de-la-amazonia-boliviana-1109267780.html>

Ormeño, G. E. (2017). *La gestión del talento en las PyMEs de tecnología. Trabajo de Graduación. Universidad de San Andrés*. Ciudad de Buenos Aires. Recuperado de: <https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/16988/1/%5BP%5D%5BW%5D%20T.%20M.%20Rec.%20Hum.%20Orme%20C3%20B%20I%20Guzm%20C3%20A%20n%20C%20G%20ab%20riela%20Elizabeth.pdf>

Lol, E. R. (2013). *Concepto y teorías sobre la satisfacción en el trabajo*. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/57/De%20Leon-Edy.pdf>

Pantoja-Kauffmann, G. (2019). *Gestión del talento humano en micro, pequeñas y medianas empresas de servicios en Colombia: aproximaciones a un modelo de diagnóstico organizacional*. Rev. esc. adm. neg. No. 87. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/eand/n87/0120-8160-eand-87-13.pdf>

Pedrosa, S. (2020). *Remuneración*. Recuperado de:
<https://economipedia.com/definiciones/remuneracion.html>

Ramírez, R. I., Chacón, H. C. y El Kady, P. (2018). *Gestión del talento humano como estrategia organizacional en las Pequeñas y Medianas Empresas*. Revista CICAG, 16(1), 20-42.
Recuperado de: <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/download/2929/3724?inline=1>

Roldan, P. (2020). *Contrato de trabajo*. Recuperado de:
<https://economipedia.com/definiciones/contrato-de-trabajo.html>

Roldán, P. (2020). *Incentivos*. Recuperado de:
<https://economipedia.com/definiciones/incentivo.html>

ANEXOS



Figura 1. Entrega y solicitud de ingreso a la empresa Tahuamanu S.A.

Fuente: Elaboración propia



Figura 2. Recaudando información de la empresa Tahuamanu S.A de mano del Ing. Nicolas Pierola Talos

Fuente: Elaboración propia.



Figura 3. Entrevista en la empresa beneficiadora de castaña Tahuamanu S. A. de mano del Ing. Nicolas Pierola Talos
Figura: Elaboración propia.



Figura 4. Entrega de solicitud de ingreso a la empresa beneficiadora de castaña FAVARO HNOS S.R.L.

Fuente: Elaboración propia.



Figura 5. Recaudación de información al administrativo de la empresa beneficiadora de castaña FAVARO HNOS S.R.L. Y solicitud de ingreso a la empresa.

Fuente: Elaboración propia.



Figura 6. Levantamiento de información.

Fuente: Elaboración propia.



Figura 7. Levantamiento de información.

Fuente: Elaboración propia.



Figura 8. Momentos de la entrevista en la empresa.

Fuente: Elaboración propia



Figura 9. Entrega de solicitud de ingreso a la empresa.

Fuente: Elaboración propia.



Figura 9. Levantamiento de información.

Fuente: Elaboración propia.

<p>Autor: María Cristina Abril Freire</p> <p>Título: Diseño de procesos de gestión del talento humano</p> <p>Año de Publicación:2018</p>	<p>Fecha de consulta: 28/05/2022</p>
<p>Tema: Gestión de Talento Humano (GTH)</p> <p>Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos relacionados con la conducción de personas, incluidos los procesos de admisión, aplicación, compensación, desarrollo mantenimiento y monitoreo de personal.</p>	
<p>Enlace/URL: https://revistas.uta.edu.ec/Books/libros%202019/diseprocgesttthh.pdf</p>	<p>Ficha N° 01</p>

<p>Autor: Renato de León</p> <p>Título:“Gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas en el área Urbana de Retalhuleu”</p> <p>Año de Publicación:2013</p>	<p>Fecha de Consulta: 28/05/2022</p>
<p>Tema:Inducción de Personal</p> <p>Este programa es, de cierta forma, un plan sistemático para familiarizar al nuevo trabajador con la empresa (conocer sus áreas y departamentos) con los demás trabajadores (quienes serán sus jefes y subordinados y compañeros de trabajo) y con su puesto del trabajo (funciones y Atribuciones).</p>	
<p>Enlace/URL: http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/57/De%20Leon-Edv.pdf</p>	<p>Ficha N° 02</p>

<p>Autor: Gabriela Pantoja</p> <p>Título: Gestión del talento humano en micro, pequeñas y medianas empresas.</p> <p>Año de Publicación: 2019</p>	<p>Fecha de Consulta: 28/05/2022</p>
<p>Tema: modelo de diagnóstico organizacional</p> <p>Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.</p>	
<p>Enlace/URL: http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n87/0120-8160-ean-87-13.pdf</p>	<p>Ficha N° 03</p>

<p>Autor: Dr. Reynier Israel, Ramírez Molina & Héctor César, Chacón Zúñiga</p> <p>Título: Gestión estratégica del talento humano en las PYMES.</p> <p>Año de Publicación: 2015</p>	<p>Fecha de Consulta: 28/05/2022</p>
<p>Tema: La gestión del talento humano desde el enfoque estratégico</p> <p>En la actualidad los elementos que distinguen la gestión estratégica de talento humano son: la consideración de recursos humanos, recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador en la gestión de recursos humanos y la necesidad que exista coherencia o ajuste entre esta y la estrategia organizacional. Para quienes investigan, la gestión del talento humano desde el enfoque estratégico, se orienta por un conjunto de decisiones y acciones directivas en la organización, influenciando a las personas, buscando el mejoramiento continuo en: planeación, implantación y control de estas estrategias, considerando las interacciones con el entorno.</p>	
<p>Enlace/URL: http://memoriascimed.com/wp-content/uploads/2018/11/Gesti%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-del-talento-humano-en-las-PYMES.pdf</p>	<p>Ficha N° 04</p>

