

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO QUE GENERE VALOR PARA
LA EMPRESA ROMA CORREDORES DE SEGUROS SAC,
CHICLAYO 2019**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

ALEXANDRA NATALI BARTUREN TORRES

ASESOR

ANGEL EDUARDO LLATAS RIVAS

<https://orcid.org/0000-0002-1452-808X>

Chiclayo, 2021

**GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO QUE GENERE VALOR
PARA LA EMPRESA ROMA CORREDORES DE SEGUROS
SAC, CHICLAYO 2019**

PRESENTADA POR:

ALEXANDRA NATALI BARTUREN TORRES

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR:

Roberto Manuel Anchorena Roggeroni

PRESIDENTE

Valeria Tamara Llontop Hernandez

SECRETARIO

Angel Eduardo Llatas Rivas

VOCAL

Dedicatoria

En el presente estudio está dedicado principalmente a Dios, a mis padres y personas especiales que en el trayecto de mi carrera me han apoyado, sobre todo a mi Padre quien con esfuerzo, amor me brindó su apoyo absoluto a lo largo de mi vida profesional e inculcarme y darme las herramientas para seguir con mi educación y lograr mis objetivos para mi proyecto de vida.

Alexandra Barturen

Agradecimiento

Principalmente, le doy gracias a Dios por todos los conocimientos, sabidurías y su presencia en todo momento, permitiéndome disfrutar de cada una de las personas importantes en mi vida y sobre todo agradecer a mis padres por mostrarme su disposición incondicional y alentarme día con día a seguir culminando mi carrera profesional. De igual manera, a mi asesor el Profesor Angel Eduardo Llatas Rivas por comprometerse y ser guía en el desarrollo del presente estudio y a los docentes que estuvieron durante todo este proceso para ejecución de la misma.

Alexandra Barturen

Resumen

El propósito de la investigación fue realizar un aporte al conocimiento sobre la gestión del capital humano, en este sentido el objetivo principal de la investigación fue elaborar una propuesta de gestión del capital humano que genere valor para la empresa Roma Corredores De Seguros SAC, Chiclayo 2019. Metodológicamente se desarrolló un estudio de enfoque mixto, de tipo aplicado y nivel descriptivo con un diseño no experimental donde se utilizó como técnica la encuesta, que fue aplicada a 34 colaboradores, y la entrevista se aplicó al Gerente de la empresa estudiada para obtener la información del estudio. A través de los resultados se evaluó la gestión del capital humano que genere valor para la empresa conociendo la práctica de liderazgo, el compromiso de los colaboradores, la accesibilidad del conocimiento, la optimización de la fuerza de trabajo, y la capacidad de aprendizaje de acuerdo a lo establecido en el Modelo Gestión de Capital Humano (HCM) establecido por Bassi y McMurrer (2007). De este modo se concluye que dichas dimensiones se encuentran en un nivel medio, lo que justifica la elaboración del estudio y la propuesta para mejorar la gestión del capital humano que genere valor para la empresa Roma Corredores De Seguros SAC.

Palabras clave: Gestión, capital humano, generar valor.

Clasificación JELL: M12, M54

Abstract

The purpose of the research was to make a contribution to knowledge about human capital management, in this sense the main objective of the research was to develop a human capital management proposal that generates value for the company Roma Corredores De Seguros SAC, Chiclayo 2019 Methodologically, a study with a mixed approach was developed, of an applied type and descriptive level with a non-experimental design where the survey was used as a technique, which was applied to 34 collaborators, and the interview was applied to the Manager of the company studied to obtain the study information. Through the results, the human capital management that generates value for the company was evaluated, knowing the leadership practice, the commitment of the collaborators, the accessibility of knowledge, the optimization of the workforce, and the learning capacity according to to what is established in the Human Capital Management Model (HCM) established by Bassi and McMurrer (2007). In this way, it is concluded that these dimensions are at a medium level, which justifies the preparation of the study and the proposal to improve the management of human capital that generates value for the company Roma Corredores De Seguros SAC.

Keywords: Management, human capital, generating value

JELL classification: M12, M54

Índice

Dedicatoria	3
Agradecimiento	4
Abstract	6
I. INTRODUCCIÓN	10
II. MARCO TEÓRICO	12
2.1. Antecedentes de estudios.	12
2.2. Bases teórico científicas	14
2.2.1. Gestión del Capital Humano	14
2.2.2. Modelo de gestión del capital humano	16
2.2.3. Elementos del capital humano	17
2.2.4. Gestión del capital humano y los procesos organizacionales	18
2.2.5. Desarrollo del Capital Humano y Conocimiento Organizacional	18
2.2.6. Generación de valor	19
III. MATERIAL Y MÉTODOS	21
3.1. Tipo y nivel de investigación	21
3.2. Diseño de investigación	21
3.3. Población, muestra y muestreo	22
3.4. Operacionalización de variables	23
3.5. Técnica e instrumento de recolección de datos	24
3.6. Procedimiento	25
3.7. Plan de procesamiento y análisis de datos	25
3.8. Matriz de consistencia	27
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	28
4.1. Resultados	28
4.2. Discusión	38
V. PROPUESTA	41
VI. CONCLUSIONES	54
VII. RECOMENDACIONES	55
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56
IX. LISTA DE ANEXOS	59

Lista de tablas

Tabla 1. Operacionalización de variables.....	23
Tabla 2. Estadísticas de fiabilidad por dimensión	24
Tabla 3. Estadística de fiabilidad de la variable	25
Tabla 4. Matriz de consistencia	27
Tabla 5. Baremación de la práctica del liderazgo.....	28
Tabla 6. Resultados de la práctica del liderazgo	28
Tabla 7. Baremación del compromiso de los colaboradores	30
Tabla 8. Resultados del compromiso de los colaboradores.....	30
Tabla 9. Baremación de la accesibilidad del conocimiento.....	32
Tabla 10. Resultados de la accesibilidad del conocimiento	32
Tabla 11. Baremación de la optimización de la fuerza de trabajo.....	34
Tabla 12. Resultados de la optimización de la fuerza de trabajo	34
Tabla 13. Baremación de la capacidad de aprendizaje en la empresa.....	36
Tabla 14. Resultados de la capacidad de aprendizaje en la empresa.....	36

Lista de figuras

Figura 1. Modelo Gestión de Capital Humano (HCM)	17
Figura 2. Resultados de la práctica del liderazgo.	29
Figura 3. Resultados del compromiso de los colaboradores	31
Figura 4. Resultados de la accesibilidad del conocimiento	33
Figura 5. Resultados de la optimización de la fuerza de trabajo	35
Figura 6. Resultados de la capacidad de aprendizaje en la empresa	36

I. INTRODUCCIÓN

A través de la literatura de distintas investigaciones realizadas en las empresas, se ha tenido información de cómo el capital humano viene a ser la columna vertebral de la empresa. Al respecto Merzthal, Et. Al. (2017), indica que el recurso humano en la actualidad es considerado como el punto clave de todas las organizaciones, pero la evolución del conocimiento, la tecnología, la capacitación y la colaboración entre empresas constituye una generación de mayor valor dentro de la empresa y con proyección en los consumidores / clientes.

En España, Azofra (2017) indica que las empresas donde se muestra un mayor compromiso de los trabajadores son las que tienen un mayor nivel de productividad, lo cual genera un mayor valor a la empresa. Por su parte, Zapata (2018) en Colombia, explica que la dinámica de los negocios requiere que las empresas sean competitivas a través de una eficiente gestión del capital humano para generar valor, de lo que se conoce que la inversión en el capital humano reflejó mejoras del 58.8% al 84.2% en la rentabilidad de la empresa. Otro caso en Colombia lo presenta Moreno, Londoño y Gómez (2016) indicando que a través de una adecuada gestión de las vinculaciones entre el capital humano y relacional y/o social, la empresa contará con una capacidad mayor al 90% para efectuar valor.

En el contexto nacional, Merzthal, Et. Al. (2017), explica que, más del 90% de los casos de empresas exitosas están dadas como fruto de la colaboración que genera las alianzas estratégicas enfocadas en fortalecer el capital humano obteniendo como resultado un mayor valor para la empresa por parte de los trabajadores, en cambio dicha situación no se observa en empresas que descuidan el factor humano, lo que impide su desarrollo.

Roma corredores de seguros SAC, es una empresa que desarrolla sus actividades en el norte del Perú. En este caso, se ha tomado en cuenta la oficina ubicada en la ciudad de Chiclayo, la misma que cuenta con 34 colaboradores entre hombres (21) y mujeres (13). Se realizó una encuesta piloto donde se ha identificado diferentes problemas como la falta de compromiso y un bajo desempeño laboral. Existen 18 colaboradores jóvenes entre 22 y 30 años de edad, la mayoría egresados universitarios o de formación técnica quienes tienen bajas expectativas laborales dentro de la empresa y por lo general están a la expectativa de nuevas ofertas laborales.

Una de las posibles causas es que las actividades que desarrollan no corresponden al perfil que poseen según su preparación profesional. Esta situación se muestra debido a que la empresa no tiene una gestión de selección correcta al momento de asignar responsabilidades, generando que los colaboradores se limiten a cumplir con su trabajo de manera eficiente. Dichos problemas también lo presentan los colaboradores que tienen varios años trabajando en la empresa (colaboradores entre 45 a 50 años de edad), debido a la seguridad que tienen como trabajadores nombrados, se limitan a cumplir con sus actividades diarias, dejando pendiente el trabajo.

En este sentido, se puede decir que, en la empresa la gestión del capital humano es deficiente, situación que afecta el desempeño laboral haciendo que los objetivos no se logren al 100%, en este caso, se cumple solamente del 60% al 70%. Además, se ha identificado que no se toma en cuenta las habilidades y perfil del colaborador para asignar un puesto de trabajo, lo cual implica que no se tenga un buen desempeño, asimismo, de la falta de una línea de carrera impide incrementar el compromiso, y no estén en la búsqueda de mejores alternativas laborales. Es así que se plantea el siguiente problema: ¿Cómo mejorar la gestión del capital humano que genere valor para la empresa Roma Corredores de Seguros SAC, Chiclayo 2019?

Como objetivo general se ha planteado elaborar una propuesta para mejorar la gestión del capital humano que genere valor para la empresa Roma Corredores De Seguros SAC, Chiclayo 2019, de esta manera se consideró los siguientes objetivos específicos: (i) Diagnosticar la problemática de la gestión del capital humano en la empresa Roma Corredores De Seguros SAC, Chiclayo 2019, (ii) Determinar las prácticas de liderazgo en la empresa Roma Corredores De Seguros SAC, Chiclayo 2019; (iii) Determinar el compromiso de los colaboradores de la empresa Roma Corredores De Seguros SAC, Chiclayo 2019; (iv) Establecer la accesibilidad del conocimiento en la empresa Roma Corredores De Seguros SAC, Chiclayo 2019; (v) Identificar la optimización de la fuerza de trabajo en la empresa Roma Corredores De Seguros SAC, Chiclayo 2019; (vi) Definir la capacidad de aprendizaje en la empresa Roma Corredores De Seguros SAC, Chiclayo 2019.

El desarrollo de esta investigación es necesario para que la empresa sea eficiente y competitiva en base a la calidad de formación de sus colaboradores. Mientras más comprometido sea el equipo humano, las actividades que se realicen lograría que el desempeño laboral genere un valor productivo y los objetivos se cumplirían al 100%. De esta manera, la investigación brindó aportaciones valiosas desde la perspectiva de las ciencias administrativas que sirve como referencia para futuras investigaciones locales donde se presenten situaciones similares, siendo un referente importante puesto que se carece de estudios sobre la gestión del capital humano que genere valor para el desarrollo de la empresa. Por otra parte, en lo profesional se logró brindar una propuesta ante la problemática de la empresa, brindando información relevante de modo que se logró elaborar acciones de mejora ante la problemática de la investigación.

De esta manera la investigación se desarrolló en ocho apartados: (I) la Introducción, donde se presentó el desarrollo de la problemática, el problema de investigación, los objetivos y la justificación del estudio; también (II) el Marco Teórico, que contiene los antecedentes de estudio y la base teórico científico; (III) el Material y Métodos, donde se presenta el tipo y nivel de investigación, el diseño de investigación, la población, muestra y muestreo, la operacionalización de variables, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, los procedimientos, el plan de procesamiento y análisis de datos, y la matriz de consistencia; (IV) los Resultados y Discusión; (V) la Propuesta, como alternativa de solución a la problemática del estudio; (VI) las Conclusiones; (VII) las Recomendaciones; (VIII) las Referencias bibliográficas; y (IX) los anexos de la investigación.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudios.

Bonmati (2016) en su artículo de investigación sobre la creación de valor en una empresa, se enfocó en establecer las diferencias entre el valor de una empresa y la creación de valor y su vinculación entre ambos conceptos, entendiendo que para establecer el valor de una empresa existen diversos métodos o modelos que deben ser adaptados a la realidad a su realidad, siendo el papel del líder muy importante para lograrlo. Los resultados evidenciaron que la creación de valor es un punto importante de la organización, por lo cual el valor de una empresa debe ser considerado en razón del coste que representó obtener un determinado beneficio, por ende, si el beneficio supera al coste invertido se habrá generado valor.

Contreras (2017) realizó un artículo de investigación acerca del talento humano, donde la problemática indica que el compromiso del trabajador es bajo, razón por la cual se buscó difundir los conocimientos en torno a los temas de las competencias del talento humano. Los resultados obtenidos evidenciaron que mediante el correcto desarrollo del análisis del talento humano es posible crear y agregar valor a la organización, así como tener un alto nivel de compromiso de los colaboradores, lo que aporta numerosos beneficios que repercuten en la rentabilidad de la empresa.

Ramírez (2017) realizó un artículo de investigación acerca de la creación de valor en las empresas, enfocada en incrementar las utilidades y el patrimonio de los accionistas, evidenciando que la creación de valor a través del conocimiento garantiza la permanencia de las empresas en un mercado competitivo y cambiante, por lo cual se requiere de un nivel de innovación y de capacitación de los trabajadores. Las consecuencias obtenidas exponen que la creación de valor garantiza la permanencia de las empresas en un mercado competitivo, facilitando de igual forma una correcta dirección de los recursos que se consideran importantes para el crecimiento de la empresa, por ello, se requiere de una inversión en la capacitación y desarrollo de los trabajadores como parte de la gestión del talento humano.

Gonzales y Zenea (2017) realizó un artículo de investigación acerca de la gestión de capital humano vinculado a las competencias laborales en la que propuso los perfiles de las competencias laborales de los directores de los departamentos educativos del centro de estudios. Los resultados evidenciaron que los perfiles de competencias laborales constituyen una importante herramienta en la gestión integral del personal de la organización, teniendo en cuenta su repercusión en cada puesto de trabajo a través de la optimización de destrezas para lograr un alto nivel de desempeño y maneras que permitan administrar de forma segura los procedimientos de la organización brindándoles las herramientas necesarias para el desarrollo de su trabajo.

Soledispa (2018) en su artículo de investigación acerca de la gestión de personas y el impacto en el desarrollo organizacional, por lo que buscó sistematizar las concepciones existentes sobre la gestión de individuos y su impacto en la investigación apreciativa y la interacción social. Los resultados evidenciaron que la productividad y la competitividad organizacional constituyen factores estratégicos que contribuyen al desarrollo de la organización, al igual que una comunicación efectiva, por lo que es

necesario fomentar un crecimiento mediante la aplicación de programas que generen conocimientos nuevos en el talento humano.

Abbas & Cross (2018) en su artículo tuvo como objetivo dar a conocer los efectos y el concepto de la gestión del talento como uno de los sistemas recientes que trajo a la Gestión de Recursos Humanos y sus numerosas actividades especialmente en la nueva era. Se trata no solo de relevar los motivos de la aprobación de dicho concepto en organizaciones y empresas y el impacto en sus empleados, sino también de identificar las estrategias más importantes de la gestión del talento y cómo afrontarlo, considerado como una ventaja competitiva por su impacto directo en el nivel de desempeño, así como para identificar las mejores formas de invertir en la gestión del talento debido a sus efectos en la reducción del costo económico en la organización al retener y motivar a esos talentos para implementar las estrategias generales de la organización.

2.2. Bases teórico científicas

2.2.1. Gestión del Capital Humano

Se abordaron aspectos relacionados a los conocimientos en los individuos, es otras palabras, a la administración del talento humano. Bassi y McMurrer (2007) manifiestan que se tratan de las prácticas o componentes que conforman el recurso humano, las cuales se encuentran unificadas en cinco clases.

Dichas clases son: la práctica del liderazgo, el nivel de compromiso por parte de los trabajadores, el acceso de las sapiencias; la optimización de la fuerza de trabajo, y por último la aptitud para aprender.

Chang (2016) indica que la palabra original se debe gracias al Econ Gary Becker, puesto que, hace uso de ella en una de sus tantas planteadas propuestas para estudiar las conductas de las personas de un modo racional. En el contexto organizativo inicialmente fue acuñado para realizar una semejanza convincente ventajosa entre lo que es la inversión de medios para incrementar las existencias del capital humano ordinario, para lograr aumentar el nivel de la optimización de la fuerza de trabajo para lograr un nivel alto de productividad en las actividades y de la inversión en la formación o el adiestramiento de los trabajadores como recursos alternos con la finalidad de alcanzar un propósito en general, el cual es desarrollar la productividad.

Merzthal, Et. Al. (2017) Indica que “el capital humano está en la base de las empresas” (p.70). Esto se hace aún más posible gracias al desarrollo del conocimiento, la tecnología y toda forma de capacitación. Sin embargo, Merzthal, Et. Al. (2017) Explica que:

El conocimiento, la tecnología y toda forma de capacitación de forma aislada no cumplirían completamente su misión sin que la colaboración entre empresas genere valor hacia el consumidor / cliente, incremente la productividad y la competitividad que se crea dibuje un panorama mucho más positivo en los contextos empresariales, culturales, de país, región o continente (p.70).

Por su parte, Belohlavek (2016) asevera que el capital humano no debe considerarse como una propiedad de la empresa, esto implica que se necesita acometer en gran profundidad aquellas características peculiares de algunos componentes, partiendo desde el nivel de valor que se le debe dar al talento humano, donde logre crearse un mayor conocimiento acerca de las características relacionadas a brindar alternativas de solución a la interrogantes entorno al desarrollo de las personas en la organización, logrando ser la estimación de la seguridad y la convicción que cada uno de las personas tiene dentro del contorno de su cotidianidad, que le haga posible la satisfacción y grado de compromiso para una actuación clara y más tenaz en resultado con los objetivos de la empresa.

Keeley (2016) señala al capital humano como una agrupación de sapiencias, destrezas y cualidades, ya sea, presente como potencial de cada uno de los colaboradores en una empresa en específico, comenzando con el desarrollo de su propuesta de sociedad y logrará los objetivos presentados.

Se considera necesario desarrollar diversas tácticas para develar temas del talento humano, no obstante, antes necesita definirse que estrategias administrativas harán posible la investigación a mayor profundidad de los rasgos internos del estado humano. Unas de estas nuevas estrategias tales como la separación, la gestión por propósitos, la evaluación y sobre todo un liderazgo democrático muchas veces no suele ser más que experiencias antiguas empleadas a un nuevo entorno ya que las operaciones pensadas para colocar en práctica acatan a las propias opiniones poco exactas acerca del ser humano. (Keeley, 2016)

No obstante, las aptitudes individuales no sean transferibles a la empresa, es de comprender que el grupo logra aprender y por ende la empresa también logra aprender.

Esto hace posible que cualquier empresa llegue a poseer características mismas procedentes de la aptitud individual de cada uno de sus integrantes, de manera que al evaluar las variables vinculadas al individuo es necesario averiguar también por aquellas variables vinculadas a la organización. (Villanueva, 2015)

De acuerdo a Alles (2018) el conocimiento puede considerarse como un activo que habitualmente se halla en las personas (esencialmente se ubica como inteligencia humana), no obstante, a la sapiencia también se le halla en la misma empresa, siendo a través de la evaluación de valores, de las costumbre o incluso de los mismos procedimientos con los que cuenta con el propósito de comprender como usarlo para enfrentar o superar las infortunios o bien, valer las oportunidades.

La literatura alcanza diversas definiciones acerca del capital humano, en este caso Naumov (2018) señala sobre la dirección del talento humano como aquella área que se hace cargo de cada uno de los integrantes de una empresa, teniendo entre sus funciones contribuir a que estos logren mejorar sus capacidades, conductas, habilidades y sapiencias, en otras palabra, ayudan a formar a los activos propios e intransferibles.

Para la presente investigación se ha considerado por conveniente utilizar lo planteado por Bassi y McMurrer (2007) por ser la que mejor se adaptó a la situación de la empresa, junto con su modelo de gestión del capital humano.

2.2.2. Modelo de gestión del capital humano

Dicho modelo involucra cinco clases de la Administración del Humano y las 23 prácticas que los constituyen, propuestos por Bassi y McMurrer (2007). Estos impulsores son: las prácticas de liderazgo, el nivel de responsabilidad de los colaboradores, el acceso a las sapiencias, la optimización de la fuerza de trabajo y la aptitud de aprendizaje empresarial.

Modelo de gestión del capital humano (HCM)				
Prácticas de liderazgo	Compromiso de los colaboradores	Accesibilidad del conocimiento	Optimización de la fuerza de trabajo	Capacidad de aprendizaje
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Inclusión • Habilidades de supervisión • Habilidades ejecutivas • Sistemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de cargos • Compromiso con los empleados • Tiempo • Sistemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad • Colaboración y trabajo en equipo • Intercambio de información • Sistemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos • Condiciones • Responsabilidad • Decisión de contratación • Sistemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Capacitación • Desarrollo • Valor y apoyo • Sistemas

Fuente: Modelo Gestión de Capital Humano (HCM). De “Maximice su retorno sobre las personas,” por Bassi y McMurrer, (2007), Harvard Business Review (Edición Latinoamericana), 3(85), pp. 87-95.

Figura 1. Modelo Gestión de Capital Humano (HCM)

Las practicas se dividen en 23 y son las siguientes: comunicación, introducción, destrezas de inspección, destrezas rápidas y métodos (del impulsor prácticas de liderazgo); diseño de cargos, nivel de compromiso con los empleados, tiempo y sistemas (del impulsor compromiso de los empleados); disposición, cooperación, el cambio de información y técnicas (del impulsor accesibilidad del conocimiento); procedimientos, contextos, responsabilidad, convenio y sistemas (del impulsor optimización fuerza de trabajo); invención, aprendizaje, progreso, importe y soporte y sistemas (del impulsor capacidad de aprendizaje).

2.2.3. Elementos del capital humano

Kirkpatrick (2017) manifiesta que las dimensiones poseen diferentes rasgos operativos que necesitan ser planeados y específicos. Centrándose en una apariencia del crecimiento y la constante organización de una planeación de carrera del elemento humano. Kirkpatrick (2017) precisa al talento humano en algunos componentes siendo estos la actitud, conducta y energía e indica que:

La capacidad se divide en tres subcomponentes: conocimiento, habilidad y talento. En cuanto a las habilidades referida a los medios y métodos que las personas utilizan para desarrollar actividades determinadas, la cual abarca desde el aprendizaje especializado hasta las habilidades físicas: el conocimiento, que está representada como el contexto intelectual, y el talento, que se conoce como la facultad innata para realizar tareas específicas.

2.2.4. Gestión del capital humano y los procesos organizacionales

Para comprender el énfasis que en la actualidad se tiene acerca del valor del recurso humano, recordemos transitoriamente el principio de las perspectivas humanistas en lo que es la gestión. En este caso Gasalla (2018) asevera que surge en las décadas de 1950 con la finalidad de evaluar la relevancia de la colaboración de los colaboradores en las decisiones organizacionales.

Por su lado Dessler (2016) indica que la corriente humanista terminantemente rompe con mucho el autoritarismo mismo de las teorías usuales de gestión del capital y coloca en relevancia el carácter interactivo que consigue tener la gestión, o al menos, recalca la probabilidad de un procedimiento de trabajo en donde los empleados logren ser considerados en las decisiones empresariales y favorecer en la creación de sus tareas. Algunas otras contribuciones sobre el enfoque humanista fueron tratadas más después en temas de motivación.

Hernández (2017) mantiene que la definición de dichos requerimientos empresariales y los beneficios hacia los colaboradores puede llevarse a cabo de diferentes maneras, no obstante, una de las principales, es la referente a investigar acerca de los esfuerzos en materia del crecimiento de los empleados. Inclusive, la administración del talento humano comienza desde lo que es la contratación de servicios, la integración al sistema y el medio laboral, su aprendizaje y su desarrollo e incentivación hacia superiores horizontes en la empresa.

2.2.5. Desarrollo del Capital Humano y Conocimiento Organizacional

De acuerdo a Lazzati (2018) el capital humano compone hoy uno de los factores que añade valor a cualquier empresa, dicho valor se vuelve de mayor relevancia cuando la sapiencia se coloca en relación al logro de los propósitos de la empresa. El capital humano depende en gran escala de la capacidad que posean las empresas para valer y mejorar el conocimiento. El procedimiento apropiado para lograr el perfeccionamiento de las sapiencias y el crecimiento del capital humano es exactamente la capacitación y el desarrollo del colaborador.

Según Nonaka y Takeuchi (2016) el diseño de conocimiento empresarial necesita comprenderse como aquella capacidad organiza para producir sapiencias nuevas, esparcir entre cada una de los integrantes de la entidad y materializarlos ya sea en bienes, servicios y método. Concurrir diferentes propuestas de acuerdo indica Puchol (2016) en tanto a los componentes de las sapiencias empresariales, una con mayor aceptación brinda como propuesta que el conocimiento puede llegar a asumir un retroceso a los datos y a la vez ésta a los datos.

Por su parte, Quintanilla (2017) se hallan variedad de ejemplos de lo preliminar, pudiéndose tomar datos tales como los índices de cambio de colaboradores, la cantidad de ingresos por año, el número de cursos impartidos, entre otros, todas estas informaciones pueden llegar a transformarse en sapiencia empresarial según van organizándose en documentaciones, apreciándose con la experiencia, complementándose con los datos de la propia cultura.

2.2.6. Generación de valor

Shrivastava (2016) señala que la creación de valor para la organización, y los consumidores se manifiesta en el valor para el cliente, misma que es determinada como una representación de la demanda. Por su parte, Adner y Zemsky (2017) explican que los consumidores perciben el valor de la empresa en su desarrollo, las características que posee sus servicios o productos y los beneficios que esta ofrece con sus clientes.

Zapata (2018) manifiesta que:

La perspectiva del valor de la gestión del talento humano posee su punto de inicio en las diferentes tácticas, y sus ventajas competitivas, las cuales tratan de impulsar la productividad y pudiéndose establecer a partir de las sapiencias, la cultura, la tecnología, las competencias, y los recursos humanos, todas relacionadas con la generación de capital humano y la creación de valor. (p.5)

Partiendo de la perspectiva de las organizaciones, manifiesta Mocciaro y Battista (2017) determinan la realización de valor se basa en el rol que llevan a cabo las organizaciones con relación al método financiero en la que realizan, y despierta la cabida para sumir y desarrollar nuevas mezclas de recursos para emplear nuevas capacidades y nueva comprensión que permitan el aumento de la eficacia para lograr en el manejo de los recursos en la organización.

Por ello, Tuominen (2016) cree que la creación de valor como una habilidad empresarial que, unida con las habilidades de asumir el valor, son pertinentes para lograr ventaja competitiva en el mercado y con efectos mayores. El predominio de una organización con respecto a la competencia, se refiere a obtener una ventaja competitiva, se refiere a concebir una ventaja competitiva razonable, y que no se puede emplear solo en la creación de valor, si no que la organización posee la capacidad de apropiarse del valor establecido por medio de la asignación de costos en el mercado y los beneficios.

La creación de valor para los consumidores, según, Mocciaro y Battista (2017) se fundamenta en las rebajar de las mercaderías productos al mercado, estos pueden ser nuevos o cambiados. Por lo que, son relevantes todas las habilidades vinculadas con la realización y modificación de las vías y cambios de las vías con respecto a las ventajas Competitiva.

De esta manera se pueden señalar las habilidades para cambiar, que convierten en importantes en dicha creación de valor. Con respecto a la apropiación de valor, el desenvolvimiento de diferentes habilidades basadas en ventajas en la creación de valor. Por lo que; se va a basar en la incautación de los pagos en el mercado principal por la adquisición de algunos en definitivos recursos o medios diferentes en este sentido, Mizik y Jacobson (2016) señalan que adquirir los beneficios se puede causar, será pertinente la prevalencia de métodos de incomunicación limitantes de las estrategias de competencia puesto que, a falta de los mismos, no se encuentran motivaciones para establecer valor para el cliente.

Tuominen (2016) señala que en la mayoría de las veces no se le ha empleado la misma relevancia a la creación de valor en la técnica de la organización con el fin de alcanzar delantera competitiva razonable. Con respecto al valor para el cliente, este símbolo se basa en el subsiguiente argumento: las organizaciones establecerán valor en sus consumidores en los que logren ventajas financieras procedentes del mismo.

Por lo que, Mizik y Jacobson (2016) determina que la creación de valor como un grupo de habilidades que tienen las organizaciones, por medio de la fuerza humana, con el fin de crear nuevas mezclas de recursos que se conviertan en una gran eficacia o una ayuda para los consumidores, por medio de la mercadería y servicios que producen.

Por lo anterior expuesto se puede decir que las habilidades de una organización para generar un valor mayor a sus consumidores dependerán de la combinación de recursos que posea.

III. MATERIAL Y MÉTODOS

3.1. Tipo y nivel de investigación

Ordóñez (2019) explica que en la investigación mixta se analiza y se interpreta datos cuantitativos y cualitativos, de lo cual se logra hacer inferencias de ambos tipos.

El enfoque de la investigación fue mixto, debido a que se ha recolectado datos tanto cuantitativos como cualitativos dentro de la misma investigación, mismos que han sido vinculados y analizados para responder los objetivos del estudio.

Ordóñez (2019) describe la investigación de tipo aplicada depende de los descubrimiento de un problema específico que se va a estudiar o concreto sin que se tenga que influir en los resultados.

El tipo de investigación es aplicada, esto debido a que se detectó los problemas dentro del contexto donde se desarrolla la empresa que se estudió, esto quiere decir que los fenómenos se observaron sin la necesidad de influir en los efectos que estos tendrán.

Para Ordóñez (2019) la investigación descriptiva se encarga de detallar acontecimiento o situaciones sin tener que hacer explicaciones o predicciones sobre una problemática, simplemente, se detalla las características del problema.

El nivel de investigación es descriptivo, con la finalidad de comprender a detalle las características de la problemática del presente estudio a través de los resultados que se obtuvieron con el instrumento de recolección de datos, para el caso de estudio se trata del cuestionario.

3.2. Diseño de investigación

Ordóñez (2019) en la investigación no experimental no se manipula de manera deliberada las variables estudiadas, sino que se observa cómo se están desarrollando para su posterior análisis, además, explica que en las investigaciones de corte transversal la información es obtenida una sola vez en un periodo determinado.

El diseño de la investigación es no experimental, debido a que la información que se obtuvo como resultado del desarrollo del estudio, se observó tal como se desarrolla

bajo su contexto natural, es decir, que la investigadora no interfirió en el desarrollo de los resultados obteniendo la información una sola vez en el periodo de investigación por lo que es de corte transversal.

3.3. Población, muestra y muestreo

Como población se ha considerado a los 34 colaboradores de la empresa Roma Corredores De Seguros SAC como muestra de la investigación, de esta manera se puede identificar que se trató de una muestra censal al contar con el total de la población.

3.4. Operacionalización de variables

Tabla 1.

Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Gestión del Capital Humano	Bassi y McMurrer (2007) explican que se trata de las prácticas o factores que constituyen el capital humano, agrupadas en cinco categorías o impulsores.	Evaluación de la gestión del capital humano en relación a la prácticas de liderazgo, el compromiso de los empleados, la accesibilidad del conocimiento, la optimización de la fuerza de trabajo, y la capacidad de aprendizaje en la organización.	Práctica de liderazgo:	- Comunicación - Inclusión - Habilidades de supervisión - Habilidades ejecutivas - Sistemas	Ordinal
			Compromiso de los colaboradores:	- Diseño de cargos. - Compromiso con los empleados. - Tiempo. - Sistemas.	Ordinal
			Accesibilidad del conocimiento:	- Disponibilidad. - Colaboración y trabajo en equipo. - Intercambio de información. - Sistemas.	Ordinal
			Optimización de la fuerza de trabajo:	- Procesos. - Condiciones. - Responsabilidad. - Decisión de contratación. - Sistemas.	Ordinal
			Capacidad de aprendizaje:	- Innovación. - Capacitación. - Desarrollo. - Valor y apoyo. - Sistemas.	Ordinal

3.5. Técnica e instrumento de recolección de datos

Como técnica de estudio se utilizó la encuesta, la cual se considera como una técnica de recolección de datos, en este caso estuvo dirigido a los colaboradores de la empresa Roma Corredores De Seguros SAC, misma que fue aplicada en el lugar de funcionamiento de la empresa puesto que es donde se ubican la totalidad de colaboradores para la recolección de datos del estudio.

Otra de las técnicas utilizadas ha sido la entrevista, misma que se aplicó al Gerente de Roma Corredores De Seguros SAC en relación a cada una de las dimensiones para un mejor entendimiento de los resultados.

La recolección de datos es a través del cuestionario, el cual se ha considerado como instrumento de investigación y estuvo elaborada en función al modelo de estudio Bassi y McMurrer que se utilizó para recolectar los datos en función a las dimensiones e indicadores del estudio.

Otros de los instrumentos utilizados ha sido una entrevista estructurada con preguntas abiertas, no se consideró validación de instrumento por experto porque las preguntas se procesaron de acuerdo a las dimensiones del modelo de estudio validado, mismas que fueron expresadas por el Gerente de la empresa estudiada en oficina de Roma Corredores De Seguros SAC previa autorización del mismo.

Tabla 2.

Estadísticas de fiabilidad por dimensión

Dimensión	Alfa de Cronbach	N de elementos
Práctica de liderazgo	0.796	9
Compromiso de los colaboradores	0.753	6
Accesibilidad del conocimiento	0.734	4
Optimización de la fuerza de trabajo	0.788	12
Capacidad de aprendizaje	0.836	8

Tabla 3.

Estadística de fiabilidad de la variable

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,921	39

3.6. Procedimiento

El procedimiento de recolección de datos se dio a través de la aplicación del cuestionario que fue realizado en el mismo lugar del escenario de estudio, es decir, en la empresa Roma Corredores De Seguros SAC durante el mes de mayo del 2020 previa coordinación con la administración de dicha empresa, de tal manera que se logró establecer un día y horario específico para recolectar los datos, misma que se realizó el 1 de junio del 2020 con una duración de 60 minutos para su implementación, contando con el apoyo de una persona externa, para evitar que no se responda de acuerdo a la realidad.

Posteriormente, como parte de la recolección de información, se realizó la entrevista al Gerente, quien con previa cita y teniendo conocimiento de la entrevista, autorizó la aplicación de la misma el 28 de setiembre del 2020 en horas de la mañana, de esta manera se procedió a realizar 6 preguntas claves para conocer la situación de las dimensiones de la variable. De esta manera, se aplicó la encuesta y entrevista para obtener la información del estudio y así poder analizarla.

3.7. Plan de procesamiento y análisis de datos

El procesamiento y análisis de datos se realizó con uso del programa SPSS Versión 25, para lo cual antes se realizó la tabulación de los datos de forma cuantificada, es decir, que a las alternativas establecidas en el instrumento de investigación se asignó un valor con la finalidad de analizar los datos de manera estadística. Posteriormente, los datos procesados fueron presentados en tablas y figuras estadísticas con la finalidad de comprender mejor los resultados obtenidos en relación a los objetivos que se ha planteado lograr en la presente investigación.

Los resultados esperados de la investigación se centraron en verificar la problemática sobre las deficiencias de la gestión del capital humano y la falta de valor agregado en el desempeño de los trabajadores de la empresa Roma Corredores De Seguros SAC, lo que se realizó con la aplicación de la encuesta a los trabajadores y la entrevista dirigida al Gerente de la empresa, a través de una visita en la empresa, previa autorización aplicada el 28 de setiembre del 2020 a las 9 de la mañana, donde se procedió a realizar cada una de las preguntas conforme se ha establecido para obtener la información que se requirió por parte del Gerente. Es así que se realizó un análisis de la información obtenida, tanto cuantitativa con el análisis de las medias por dimensión y de manera cualitativa a través de la entrevista aplicada.

3.8. Matriz de consistencia

Tabla 4.

Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables/dimensiones		Indicadores / Operacionalización
Problema principal	Objetivo principal	Hipótesis principal	Variable	Dimensiones	Indicador
¿Cómo mejorar la gestión del capital humano que genere valor para la empresa Roma Corredores de Seguros SAC, Chiclayo 2019?	<p>Elaborar una propuesta de gestión del capital humano que genere valor para la empresa Roma Corredores De Seguros SAC, Chiclayo 2019.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diagnosticar la problemática de la gestión del capital humano en la empresa Roma Corredores De Seguros SAC, Chiclayo 2019. - Determinar las prácticas de liderazgo en la empresa Roma Corredores De Seguros SAC, Chiclayo 2019. - Determinar el compromiso de los colaboradores de la empresa Roma Corredores De Seguros SAC, Chiclayo 2019. - Establecer la accesibilidad del conocimiento en la empresa Roma Corredores De Seguros SAC, Chiclayo 2019. - Identificar la optimización de la fuerza de trabajo en la empresa Roma Corredores De Seguros SAC, Chiclayo 2019. - Definir la capacidad de aprendizaje en la empresa Roma Corredores De Seguros SAC, Chiclayo 2019. 	La presente investigación carece de hipótesis.		<p>Práctica de liderazgo:</p> <p>Compromiso de los colaboradores:</p> <p>Accesibilidad del conocimiento:</p> <p>Optimización de la fuerza de trabajo:</p> <p>Capacidad de aprendizaje:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación - Inclusión - Habilidades de supervisión - Habilidades ejecutivas - Sistemas - Diseño de cargos. - Compromiso con los empleados. - Tiempo. - Sistemas. - Disponibilidad. - Colaboración y trabajo en equipo. - Intercambio de información. - Sistemas. - Procesos. - Condiciones. - Responsabilidad. - Decisión de contratación. - Sistemas. - Innovación. - Capacitación. - Desarrollo. - Valor y apoyo. - Sistemas.
Diseño de investigación: No experimental. Se observará la información de las variables tal y como se da en su contexto natural. Transversal. La información se obtendrá una sola vez en un momento dado.		Población, muestra y muestro: Población: 34 trabajadores. Muestra: Censal.	Técnicas estadísticas: Análisis de Alfa de Cronbach Análisis Factorial Prueba de normalidad Spearman Análisis de Regresión lineal	Tipo de investigación: Enfoque: Mixta. Tipo: Aplicada. Nivel: Descriptivo.	

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

En el presente capítulo se muestran los resultados de acuerdo a cada uno de los objetivos de la investigación, mismos que se responden a través de las tablas y figuras estadísticas resultantes de cada dimensión de la variable gestión del capital humano que genere valor, tal como se muestran a continuación:

Determinación de las prácticas de liderazgo en la empresa Roma Corredores De Seguros SAC.

Tabla 5.

Baremación de la práctica del liderazgo

		Comunicación	Inclusión	Habilidades de supervisión	Habilidades ejecutivas	Sistemas	PRÁCTICA DE LIDERAZGO
Bajo	33,33%	2 a 2.47	1 a 1.86	1 a 2.28	2 a 3.35	1 a 2.09	3 a 3.28
Medio	66,66%	> 2.47 a 3.24	> 1.86 a 2.74	> 2.28 a 3.14	> 3.25 a 4.11	> 2.09 a 2.82	> 3.28 a 4.02
Alto	100%	> 3.24 a 5	> 2.74 a 5	> 3.14 a 5	> 4.11 a 5	> 2.82 a 3	> 4.02 a 5

Los baremos han sido utilizados para la valoración de los resultados de la dimensión “Práctica del Liderazgo” bajo tres niveles: alto, medio y bajo. De esta manera, se ha identificado los resultados de cada dimensión y sus brechas a través del cálculo de la media de los valores asignados en el instrumento de recolección de datos, teniendo una escala tipo Likert cuya valoración mínima es 1 y máxima es 5.

Tabla 6.

Resultados de la práctica del liderazgo

	Comunicación	Inclusión	Habilidades de supervisión	Habilidades ejecutivas	Sistemas	PRÁCTICA DE LIDERAZGO
Media	3.06	2.59	2.76	3.65	2.56	3.68
Nivel	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO
Desviación estándar	,558	,853	,817	,817	,657	,638

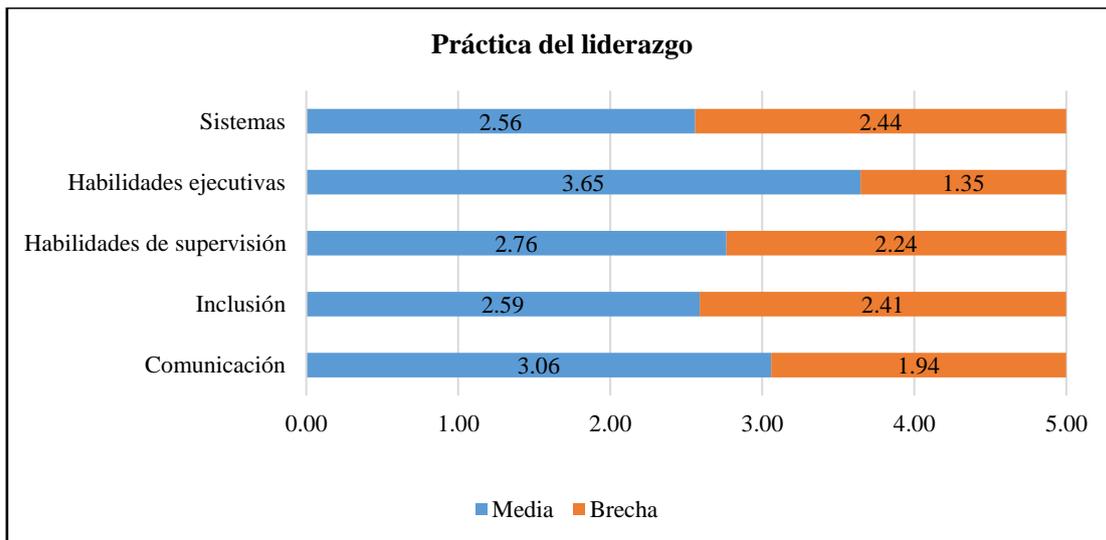


Figura 2. Resultados de la práctica del liderazgo.

El análisis de la práctica de liderazgo se encuentra en un nivel medio (3.68) de acuerdo a la baremación de la tabla 3. El indicador habilidades ejecutivas tiene la menor brecha (1.32), puesto que el colaborador ejecuta sus labores según lo establecido por los reglamentos de la empresa. Del mismo modo, el indicador de la comunicación presenta una brecha baja (1.94), como resultado de la deficiente conexión del trabajo remoto para interactuar entre trabajadores. Por otro lado, las mayores brechas en la práctica del liderazgo están en los indicadores de sistemas de trabajo desde casa (2.44), supervisión del trabajador (2.24), y la inclusión (2.41) lo que impide fomentar el liderazgo.

Por estas razones la variable de la práctica del liderazgo se encuentra en un nivel medio, por lo tanto, los criterios que se consideraron en la dimensión presentan brechas que evidencian la necesidad de mejoras en el corto plazo. Por su parte se realizó una entrevista al Gerente de la empresa, coincide en dos puntos de la práctica del liderazgo: la comunicación y el cumplimiento del trabajo de acuerdo al reglamento de la empresa, haciendo referencia a las habilidades ejecutivas, mismas que se ha verificado en un nivel medio.

**Determinación del compromiso de los colaboradores de la empresa Roma
Corredores De Seguros SAC.**

Tabla 7.

Baremación del compromiso de los colaboradores

		Diseño de cargos	Compromiso con los empleados	Tiempo	Sistemas	COMPROMISO DE LOS COLABORADORES
Bajo	33,33%	2 a 2.60	2 a 2.18	1 a 1.83	1 a 2.27	2 a 2.75
Medio	66,66%	> 2.60 a 3.40	> 2.18 a 2,91	> 1.83 a 2.69	> 2.27 a 3.21	> 2.75 a 3.54
Alto	100%	> 3.40 a 4	> 2,91 a 4	> 2.69 a 3	> 3.21 a 4	> 3.54 a 4

Los datos presentados en la tabla 7 corresponden a los baremos de la dimensión “Compromiso de los Colaboradores”, se ha valorado en tres niveles: alto, medio y bajo. El análisis de las brechas se ha realizado a través de valor de la media de cada dimensión tomando en cuenta los resultados del instrumento de recolección de datos con una escala tipo Likert con valores del 1 al 5.

Tabla 8.

Resultados del compromiso de los colaboradores

	Diseño de cargos	Compromiso con los empleados	Tiempo	Sistemas	COMPROMISO DE LOS COLABORADORES
Media	3.53	2.71	2.53	2.94	3.15
Nivel	ALTO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO
Desviación estándar	,603	,657	,741	,871	,610

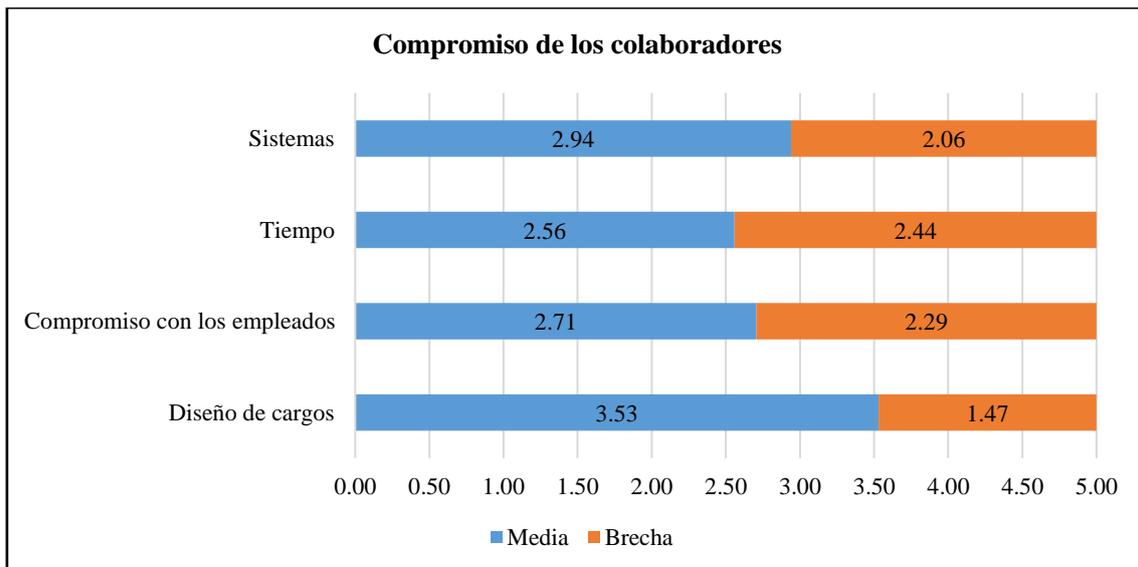


Figura 3. Resultados del compromiso de los colaboradores

Al determinar el compromiso de los colaboradores, los resultados de la media indican que se encuentra en un nivel medio. En este caso, los resultados del instrumento de recolección de datos aplicado a los colaboradores de la empresa Roma Corredores de Seguros SAC, muestran que la menor brecha se presenta en la dimensión del diseño de cargos (1.47), los colaboradores conocen el manual de funciones sobre el desarrollo del trabajo. Del mismo modo, el nivel de la brecha de la dimensión sistemas es bajo (2.06), ya que, el trabajador cuenta con la información de manera oportuna, siendo esta un impulsor clave para la productividad y satisfacción del cliente.

Por otra parte, la mayor brecha se presenta en el indicador tiempo, siendo la principal causa la carga de trabajo que impide que los colaboradores cumplan eficientemente sus funciones (2.44), del mismo modo, el indicador del compromiso con los empleados mantiene una brecha similar (2.29), causado por la falta de reconocimiento de logros, y la necesidad de oportunidades de ascenso en la empresa.

Esta situación amerita una mejor planificación de la sostenibilidad para asegurar la permanencia de los colaboradores. Por dichas razones, al analizar los resultados obtenidos, se ha determinado que el compromiso de los colaboradores se encuentra en un nivel medio, evidenciando la presencia de brechas que requieren de mejoras, y en mayor medida sobre el tiempo y la carga de trabajo, así como el compromiso con los empleados. En este caso, el Gerente en la entrevista realizada indica que en la empresa se da el reconocimiento los logros de los colaboradores, con apoyo de la guía y

participación de los jefes como factores importantes para el compromiso de los colaboradores, sin embargo, se conoce que el nivel de compromiso de los trabajadores está en un nivel medio por lo que requiere de mejoras en la gestión del talento humano.

Establecimiento de la accesibilidad del conocimiento en la empresa Roma Corredores De Seguros SAC.

Tabla 9.

Baremación de la accesibilidad del conocimiento

		Disponibilidad	Colaboración y trabajo en equipo	Intercambio de información	Sistemas	ACCESIBILIDAD DEL CONOCIMIENTO
Bajo	33,33%	1 a 2.46	1 a 1.88	1 a 2.02	1 a 2.14	2 a 2.56
Medio	66,66%	> 2.46 a 3.54	> 1.88 a 2,88	> 2.02 a 2.80	> 2.14 a 3.33	> 2.56 a 3.44
Alto	100%	> 3.54 a 4	> 2,88 a 5	> 2.80 a 3	> 3.33 a 4	> 3.44 a 4

Los resultados de la baremación han permitido analizar cada indicador de la “Accesibilidad del conocimiento” así como la dimensión misma con los siguientes niveles: bajo, medio, alto. Los resultados parten del procesamiento de los datos obtenidos de los colaboradores de Roma Corredores de Seguros SAC a través del cuestionario.

Tabla 10.

Resultados de la accesibilidad del conocimiento

	Disponibilidad	Colaboración y trabajo en equipo	Intercambio de información	Sistemas	ACCESIBILIDAD DEL CONOCIMIENTO
Media	2.94	2.53	2.35	2.71	3.00
Nivel	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO
Desviación estándar	,983	1,134	,734	1,060	,696

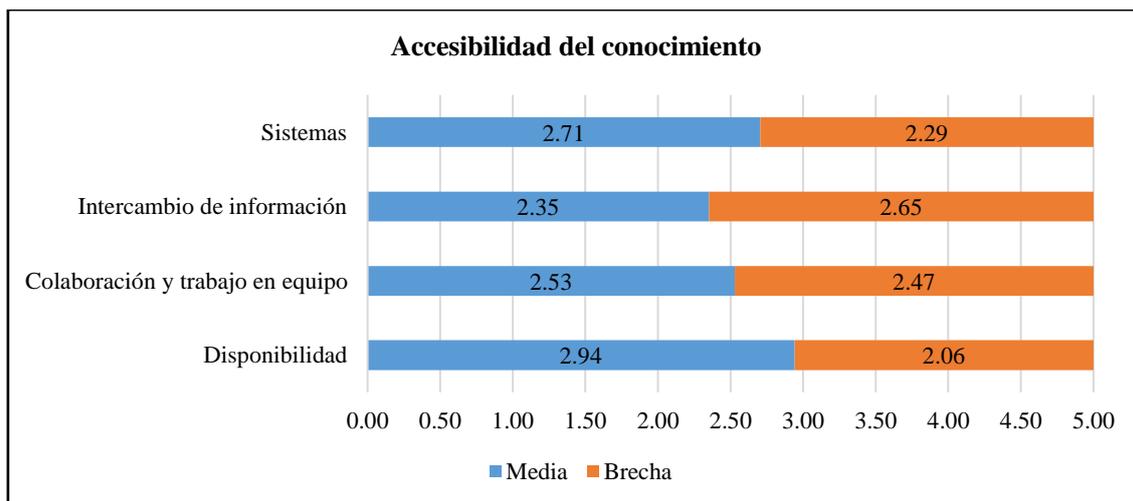


Figura 4. Resultados de la accesibilidad del conocimiento

Los resultados muestran que la dimensión “Accesibilidad del conocimiento”, al analizar los datos obtenidos de los colaboradores de Roma Corredores de Seguros SAC a través del cuestionario, muestra que la valoración es un nivel medio (3.00).

La mayor brecha se presenta en el indicador de intercambio de información (2.65), evidenciando una necesidad de mejores prácticas a través de sesiones virtuales organizadas. Así mismo los factores como la disponibilidad de manuales, herramientas de trabajo e información para realizar las actividades, muestran una brecha (2.06). El indicador de la colaboración y trabajo en equipo (2.47) requiere que los colaboradores compartan y aprendan unos de otros, situación que no se realiza durante el trabajo a distancia.

Por estas razones los resultados de la dimensión implican que se considere mejoras para cada indicador, debido a que las brechas se presentan en todas ellas, por lo cual se encuentra en un nivel medio al ser la accesibilidad del conocimiento deficiente. En este caso, a través de la entrevista realizada al Gerente, se reconoce las deficiencias de la accesibilidad al conocimiento debido a la falta de herramientas que efectivicen la realización del trabajo y el intercambio de información, resaltando la necesidad de un desarrollo de competencias digitales en los colaboradores, por lo que la accesibilidad del conocimiento se encuentra en un nivel medio.

**Identificación de la optimización de la fuerza de trabajo en la empresa Roma
Corredores De Seguros SAC.**

Tabla 11.

Baremación de la optimización de la fuerza de trabajo

		Procesos	Condiciones	Responsabilidad	Decisiones de contratación	Sistemas	OPTIMIZACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO
Bajo	33,33%	1 a 1.93	1 a 1.94	2 a 2.49	1 a 2.32	1 a 2.19	3 a 3.20
Medio	66,66%	> 1.93 a 2.85	> 1.94 a 2.79	> 2.49 a 3.51	> 2.32 a 3.19	> 2.19 a 2.94	> 3.20 a 3.86
Alto	100%	> 2.85 a 4	> 2.79 a 4	> 3.51 a 4	> 3.19 a 4	> 2.94 a 4	> 3.86 a 4

La baremación obtenida de la dimensión “Optimización de la fuerza de trabajo” y sus indicadores para valorar los resultados en los niveles alto, medio y bajo. Estos resultados se han obtenido por el procesamiento de los datos del instrumento a través del programa estadístico SPSS25 para verificar los resultados de la optimización de la fuerza de trabajo.

Tabla 12.

Resultados de la optimización de la fuerza de trabajo

	Procesos	Condiciones	Responsabilidad	Decisiones de contratación	Sistemas	OPTIMIZACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO
Media	2.53	2.50	3.24	3.26	2.76	3.53
Nivel	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO
Desviación estándar	,892	,821	,387	,799	,701	,507

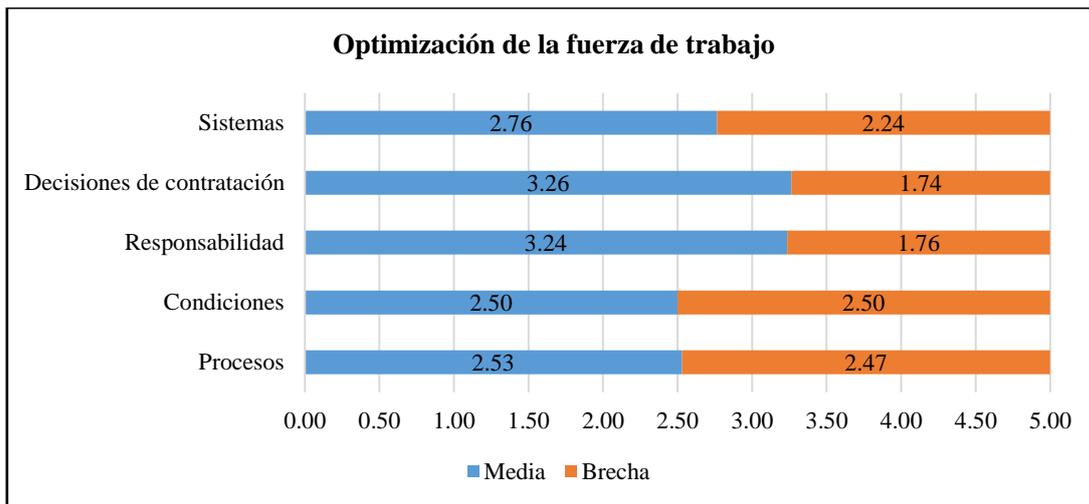


Figura 5. Resultados de la optimización de la fuerza de trabajo

Respecto a la dimensión “optimización de la fuerza de trabajo”, de acuerdo a la valoración de los baremos y la media obtenida (3.53), se encuentra con una valoración de nivel medio. Los resultados de los indicadores obtenidos de los colaboradores a través del instrumento de recolección de datos presentan una menor brecha: (i) el diseño de contratación, al contar con un proceso de selección e inducción eficiente, y (ii) el indicador de responsabilidad, ya que el trabajador asume con compromiso el trabajo desde casa.

Las menores brechas de la dimensión se han dado en el indicador de decisiones de contratación (1.74) y la responsabilidad de los trabajadores (1.76). Por otra parte, los indicadores con las mayores brechas se encuentran en las condiciones de trabajo (2.50), por la falta de acceso a materiales y tecnología que contribuyan un buen desempeño. Los procesos de trabajo desde casa (2.53) tiene deficiencias, ya que no son claros para algunos colaboradores, por lo tanto, se requiere que estas mejoren continuamente.

Dichas razones hacen que la dimensión de optimización de fuerza de trabajo tenga deficiencias, por tal motivo su valoración es de nivel medio y requiere de acciones de mejora para reducir las brechas presentadas en la dimensión. Al respecto, en la entrevista realizada al Gerente, se reconoce que es necesario realizar capacitaciones más frecuentes para que los trabajadores puedan realizar sus actividades con eficiencia, en este caso, se indica que el trabajo remoto requirió de una mayor preparación y organización por lo que la optimización de la fuerza de trabajo no se realizó de manera eficiente.

Definición de la capacidad de aprendizaje en la empresa Roma Corredores De Seguros SAC.

Tabla 13.

Baremación de la capacidad de aprendizaje en la empresa

		Innovación	Capacitación	Desarrollo	Valor y apoyo	Sistemas	CAPACIDAD DE APRENDIZAJE
Bajo	33,33%	1 a 2.02	1 a 1.81	1 a 2.20	1 a 1.92	1 a 1.94	1 a 2.59
Medio	66,66%	> 2.02 a 2.86	> 1.81 a 2.88	> 2.20 a 3.42	> 1.92 a 2.89	> 1.94 a 2.69	> 2.59 a 3.48
Alto	100%	> 2.86 a 4	> 2.88 a 5	> 3.42 a 4	> 2.89 a 4	> 2.69 a 3	> 3.48 a 4

La baremación se ha realizado para la dimensión “Capacidad de aprendizaje en la empresa” resultado obtenido del procesamiento de datos de la aplicación del cuestionario de la investigación y sus indicadores para valorar los resultados en los niveles alto, medio y bajo.

Tabla 14.

Resultados de la capacidad de aprendizaje en la empresa

	Innovación	Capacitación	Desarrollo	Valor y apoyo	Sistemas	CAPACIDAD DE APRENDIZAJE
Media	2.47	2.47	2.76	2.35	2.29	2.97
Nivel	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO
Desviación estándar	,825	1,212	1,075	,917	,629	,834

Fuente: Elaboración propia.

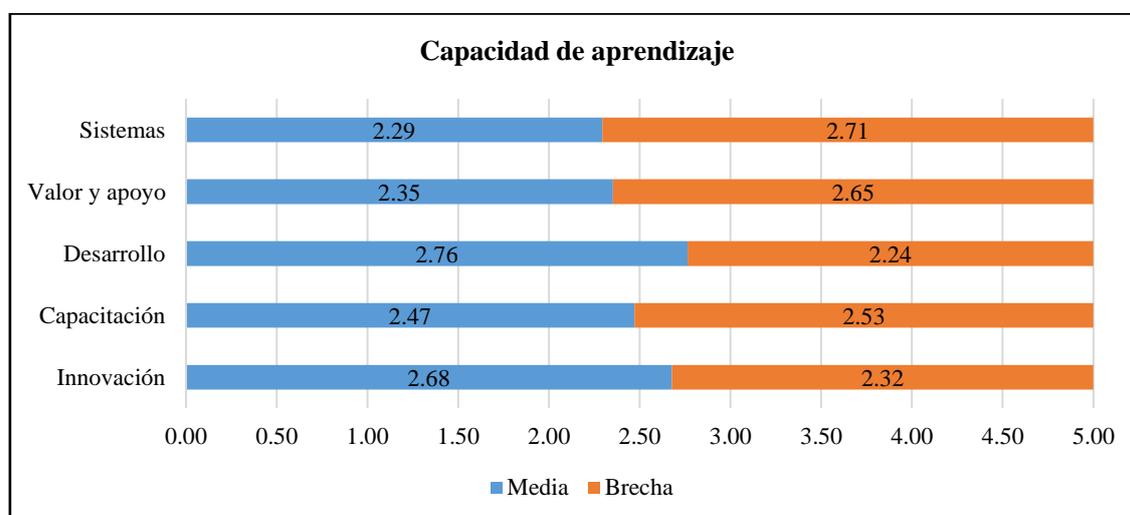


Figura 6. Resultados de la capacidad de aprendizaje en la empresa

La dimensión “Capacidad de aprendizaje” definida a través de la estadística descriptiva como resultado del procesamiento de datos obtenido del cuestionario aplicado a los colaboradores, teniendo una valoración que lo ubica dentro de un nivel medio, presentando brechas similares en todos los indicadores.

Sin embargo, la capacidad de aprendizaje está dada por factores como, la innovación (2.68), con un nivel medio debido a la necesidad de compartir ideas de manera virtual durante el trabajo desde casa, situación que no estimula encontrar nuevas y mejores formas de realizar las actividades de teletrabajo. La capacitación muestra una brecha de nivel medio (2.53) debido a que esta es poco frecuente y no está acorde a las metas de los colaboradores. Esto se refleja en los resultados en la mayor brecha de los sistemas de gestión y administración del aprendizaje (2.71), se requiere de mejoras en la empresa para optimizar el trabajo es por ello se muestra en un nivel medio por dichas razones. En este caso, el Gerente de la empresa, indicó que uno de los puntos deficientes en la capacidad de aprendizaje por las pocas capacitaciones a los trabajadores, razón por la cual la dimensión se encuentra dentro de un nivel medio.

4.2. Discusión

De acuerdo a los resultados de la investigación se determina que ha sido necesario elaborar una propuesta de gestión del capital humano que genere valor para la empresa Roma Corredores De Seguros SAC. teniendo como principales factores para el plan de acción la práctica de liderazgo, el compromiso de los colaboradores, la accesibilidad del conocimiento, la optimización de la fuerza de trabajo, y la capacidad de aprendizaje (Bassi y McMurrer, 2007). La necesidad de mejoras se basa en el nivel medio que se ha obtenido en cada uno de los factores mencionados, razón por la cual se hizo necesario la elaboración de un plan de acción

El primer objetivo específico fue diagnosticar la problemática de la gestión del capital humano en Roma Corredores De Seguros SAC, de lo que se conoció a través de la entrevista al Gerente que en la empresa las prácticas del liderazgo se dan a través de una buena comunicación y habilidades ejecutivas, sin embargo, los sistemas empleados en el trabajo remoto impiden que se realice de manera eficiente; al igual que el compromiso con los empleados, mismo que debe mejorar, al igual que las dificultades acceder al conocimiento a través de herramientas que permitan el intercambio de información durante el trabajo remoto, por lo que las competencias digitales no se han desarrollado a falta de capacitaciones, de esta manera se presentan deficiencias para crear valor en la empresa. Al respecto Ramírez (2017) manifiesta que la creación de valor en las empresas, se logra a través del conocimiento, por lo cual se requiere de un nivel de innovación y de capacitación de los trabajadores, de esta manera la creación de valor garantiza la permanencia de las empresas en un mercado competitivo, facilitando de igual forma una correcta dirección en la gestión del talento humano.

El segundo objetivo específico fue determinar las prácticas de liderazgo en la empresa, de lo que se obtuvo un nivel medio, mostrando que la práctica del liderazgo presenta deficiencias frente al trabajo remoto, en consecuencia, los jefes y administrativos de la empresa no están preparados para asumir un liderazgo frente a un nuevo escenario en las empresas generado por la pandemia. Al respecto Bonmati (2016) resalta que la presencia del liderazgo es un factor importante para el desarrollo de la organización, por lo cual, a través de la una eficiente práctica del liderazgo se va a crear valor para la empresa. Por su parte, Bassi y McMurrer (2007) explica que la práctica del liderazgo involucra tener un alto nivel de comunicación, inclusión, las habilidades

ejecutivas necesarias para dirigir la empresa y un sistema de trabajo que permita lograr los objetivos de la organización.

El tercer objetivo específico fue determinar el compromiso de los colaboradores de la empresa, y como se muestra en los resultados obtenidos a través de los trabajadores, la dimensión ha sido valorada con un nivel medio como consecuencia de la carga de trabajo asignada a cada colaborador, misma que no puede ser cumplida eficientemente durante el trabajo remoto. Por ello, se percibe que los jefes muestran poco compromiso y apoyo con los trabajadores. Contreras (2017) concuerda en que el compromiso del trabajador es bajo cuando se carece de apoyo de los jefes, situación que afecta el correcto desarrollo del talento humano para crear y agregar valor a la organización. Al respecto Belohlavek (2016) manifiesta que crear un nivel de valor a través del capital humano, es posible a través de un alto nivel de compromiso de los trabajadores, con que se tendrá una actuación clara y tenaz en resultado con los objetivos de la empresa.

El cuarto objetivo específico planteó establecer la accesibilidad del conocimiento en la empresa Roma Corredores De Seguros, obteniendo como resultado una valoración de nivel medio, calificación que se ha dado por las dificultades que se tiene para el intercambio de información, la colaboración y el trabajo en equipo como producto de las dificultades que se tiene al realizar el trabajo remoto, evidenciando la falta de preparación y acceso a herramientas que permitan mejorar la accesibilidad del conocimiento. Dicha situación se asemeja a la presentada por Soledispa (2018), quien manifiesta que el acceso a la información, así como el trabajo en equipo mejora los resultados de los individuos, obteniendo mejor productividad y competitividad organizacional, y que es posible lograr a través de la mejora de los conocimientos de los trabajadores a través de capacitaciones. De acuerdo a Alles (2018) el conocimiento puede considerarse como un activo que habitualmente se halla en las personas, no obstante, a la sapiencia también se le halla en la misma empresa.

El quinto objetivo específico fue identificar la optimización de la fuerza de trabajo en la empresa, dando como resultado un nivel medio de acuerdo a la valoración obtenida de los trabajadores a causa de las condiciones de trabajo a falta de herramientas para el trabajo remoto y cuyos procesos no han sido bien definidos. Gonzales y Zenea (2017) muestran que el trabajador debe desarrollar sus actividades en

condiciones adecuadas, contando con las herramientas necesarias para obtener resultados óptimos para la organización. Es así que Chang (2016) menciona el capital humano es optimizada para lograr un nivel alto de productividad cuando este cuenta con las herramientas de trabajo que necesita, así como la formación o el adiestramiento para utilizarlas.

Finalmente, como sexto objetivo se planteó definir la capacidad de aprendizaje en la empresa, de lo que se ha tenido un nivel medio, situación que afecta medianamente a la empresa durante el trabajo remoto. Los resultados obtenidos de los trabajadores muestran las mejoras en la capacidad de aprendizaje requieren un nivel alto de innovación, capacitación y desarrollo de los trabajadores para crear un mayor valor durante el trabajo remoto en la empresa. Ramírez (2017) evidencia en su estudio que la creación de valor a través del conocimiento garantiza la permanencia de las empresas en un mercado competitivo y cambiante, por lo cual se requiere de un nivel de innovación y de capacitación de los trabajadores. De acuerdo a Lazzati (2018) el capital humano compone hoy uno de los factores que añade valor a cualquier empresa, dicho valor se vuelve de mayor relevancia cuando la mejora del aprendizaje de los trabajadores se coloca en relación al logro de los propósitos de la empresa.

No obstante, luego de obtener los resultados de la investigación, es posible realizar investigaciones futuras donde se presente situaciones similares a las que aquí se muestra, tomando en cuenta información cuantitativa y cualitativa para contar con información concreta sobre la gestión del capital humano que genere valor en la empresa. Además, sería posible obtener más información para estudiar los resultados que se lograría con un plan de mejora y hacer una retroalimentación de los resultados como parte de un proceso de mejora continua.

V. PROPUESTA

Propuesta para mejorar la gestión del capital humano que genere valor para la empresa Roma Corredores De Seguros SAC.

5.1. Introducción

La gestión del talento humano indica claramente que los colaboradores son vistos como potencial humano y, por lo tanto, no deben utilizarse como recursos y que la dirección debe tener en cuenta sus intereses. La Gestión de del Capital Humano, según los resultados del estudio tiene deficiencias, esto debido a que no ofrece un valor añadido al trabajar desde un punto de partida fundamentalmente diferente (trabajo remoto), en el que el trabajador debe tener un lugar central.

En este caso, se ha utilizado el modelo planteado por Bassi y McMurrer (2007) por ser el que mejor se adaptó a la situación problemática de la empresa, misma se basó en 5 dimensiones: prácticas de liderazgo, compromiso de los colaboradores, accesibilidad del conocimiento, optimización de la fuerza de trabajo y, capacidad de aprendizaje. De esta manera el autor identificó las prácticas o componentes que conforman el capital humano, mismas que se unifican en las cinco dimensiones mencionadas.

5.2. Justificación de la propuesta

El desarrollo de la propuesta se ha dado como producto de los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación utilizando el modelo de Bassi y McMurrer (2007), de lo cual se ha tenido que la valoración de cada dimensión (prácticas de liderazgo, compromiso de los colaboradores, accesibilidad del conocimiento, optimización de la fuerza de trabajo y, capacidad de aprendizaje) se encuentra en un nivel medio, por lo que requiere de mejoras. En este sentido, en la propuesta se ha desarrollado un plan de acción para que cada dimensión pueda mejorar y de esta manera se favorezca a los trabajadores, los clientes y los accionistas de la empresa a través de una gestión del capital humano eficiente y que genere valor en la empresa Roma Corredores De Seguros SAC.

5.3. Objetivo de la propuesta

Elaborar un plan de acción de la gestión del capital humano para generar valor en las prácticas de liderazgo, compromiso de los colaboradores, accesibilidad del conocimiento, optimización de la fuerza de trabajo y, la capacidad de aprendizaje en Roma Corredores De Seguros SAC.

5.4. Identificación de brechas

Tabla 15.

Identificación de brechas

Dimensiones	Brechas	Descripción de deficiencias
Práctica de liderazgo	1.32	El resultado de la brecha se debe principalmente a las deficiencias que se muestran en los siguientes indicadores: inclusión, habilidades de supervisión, y sistemas. También en menor medida los indicadores comunicación y habilidades ejecutivas.
Compromiso de los colaboradores	1.85	La brecha se muestra por las deficiencias encontradas en los siguientes indicadores: compromiso con los empleados, tiempo, y sistemas. También en menor medida el indicador de diseño de cargos.
Accesibilidad del conocimiento	2.00	Se presenta la brecha por deficiencias en los indicadores de: disponibilidad, colaboración y trabajo en equipo, intercambio de información, y sistemas.
Optimización de la fuerza de trabajo	1.47	La brecha se presenta por las deficiencias halladas en los indicadores de: procesos, condiciones, y sistemas. También en menor medida los indicadores de responsabilidad y decisiones de contratación.
Capacidad de aprendizaje	2.03	La brecha resulta de las deficiencias en los indicadores de: innovación, capacitación, desarrollo, valor y apoyo, y sistemas en igual medida.

5.5. Plan de acción

Tabla 16.

Plan de acción de la Práctica de Liderazgo

Dimensión	Acciones	Actividades	Periodicidad	Recursos	Responsable
Práctica de liderazgo:	- Comunicación activa entre jefes y trabajadores.	Habilitar nuevos canales de comunicación para jefes y trabajadores: - Creación de grupos de WhatsApp por área. - Creación de un grupo de WhatsApp de la empresa. - Hacer uso de chatbot para atender consultas comunes. - Fomentar la comunicación entre jefes y trabajadores a través de reuniones interactivas de manera semanal.	Diario / semanal	WhatsApp empresas. Herramientas Web para chatbot	Ing. Sistemas
	- Inclusión para desarrollar el liderazgo entre trabajadores.	- Realizar capacitaciones para potenciar las habilidades comunicativas desarrollando temas sobre: a. Actitud positiva. b. Capacidad resolutiva. c. Cómo realizar el trabajo en equipo en tiempos de pandemia.	Mensual	Diapositivas Proyector de video.	Jefes de área
	- Habilidades de supervisión para el trabajo remoto.	- Mantener una comunicación constante y asertiva, y realizar el monitoreo a través de evaluaciones por escrito de manera semanal durante el trabajo remoto. a. Solicitar informes del trabajo realizado de manera semanal.	Semanal	Correo corporativo	Jefes de área

	b. Verificar que a través de los resultados por los trabajadores se esté cumpliendo con las normas de trabajo.			
- Habilidades ejecutivas	- Dar a conocer el reglamento de la empresa a través de videoconferencia de manera semestral: a. Reglamentos de trabajo. b. Formas de control para el cumplimiento de reglamentos.	Semestral	Google met	Administrador
- Sistemas	Hacer uso de herramientas web para un mejor desarrollo y control de actividades laborales y el trabajo remoto. a. Drive de Google para el archivo de documentos. b. Uso de calendario de Google para organizar actividades. c. Uso de classroom para organizar actividades por área.	Única vez.	Google Drive, Classroom, calendar.	Administrador y jefes de área

Tabla 16.

Plan de acción de Compromiso de los colaboradores

Dimensión	Acciones	Actividades	Periodicidad	Recursos	Responsable
Compromiso de los colaboradores:	- Diseño de cargos.	- Orientación detallada del manual de funciones: - Seguimiento frecuente de las actividades a través de los supervisores de área.	Semestral Diario	Proyector multimedia. Presentación sobre el manual de funciones. Hojas de seguimiento y registro de actividades.	Jefes de área.
	- Compromiso con los empleados.	- Establecer actividades de reconocimiento por logros obtenidos: a. Reconocimiento por los jefes de área y administrador. b. Nombramiento del trabajador del mes. c. Brindar seguridad y estabilidad laboral. - Desarrollo de capacitaciones como parte de la gestión del talento humano para generar un mayor compromiso. La temática es la siguiente: a. Misión y visión empresarial. b. Misión y visión personal y profesional. c. Valoración de trabajadores.	Mensual	a. Redes sociales (Fan page de la empresa. b. Periódico mural para presentación del trabajador del mes.	Gerente y Administrador

- Tiempo.	- Definir las actividades de trabajo remoto de acuerdo a los recursos y medios con los que cuenta la empresa para su desarrollo.	Semanal	Registro de seguimiento de actividades.	Jefes de área
- Sistemas.	- Invertir en la mejora del sistema de información de la empresa para el trabajo remoto: a. Nombrar líder de equipos para brindar apoyo en el seguimiento de actividades de cada área a través del uso de herramientas de Google	Diario	Google Drive, Classroom, calendar.	Administrador, jefes de área, líder de equipo.

Tabla 17.

Plan de acción de Accesibilidad del conocimiento

Dimensión	Acciones	Actividades	Periodicidad	Recursos	Responsable
Accesibilidad del conocimiento:	- Disponibilidad.	- Brindar acceso a la información que requieren para realizar el trabajo a través de email.	Permanente	Correo electrónico	Administrador
	- Colaboración y trabajo en equipo.	- Asignar al líder equipo. - Delegar responsabilidades. - Plantear objetivos individuales y de equipo. - Realizar capacitaciones para fomentar el liderazgo y trabajo en equipos a través de videoconferencia. La temática es la siguiente: a. Trabajo virtual y en equipo. b. Liderando equipos de trabajo virtual. c. Lluvia de ideas para el trabajo remoto. d. Asignación de objetivos por equipos de trabajo virtual.	Mensual	Material impreso (con actividades y resultados esperados)	Jefes de área
	- Intercambio de información.	- Organizar sesiones virtuales para compartir experiencias e información laboral: a. Organizar sesiones semanales a través de Google Meet/Zoom. b. Compartir información entre áreas para mejorar actividades.	Semanal	Aplicativos para videoconferencia (Google Meet / Zoom)	Jefes de área y Administrador
	- Sistemas.	Crear correo electrónico corporativo para el manejo de información de la empresa.	Semanal	Correo corporativo.	Ing. de sistemas.

Tabla 18.

Plan de acción de Optimización de la fuerza de trabajo

Dimensión	Acciones	Actividades	Periodicidad	Recursos	Responsable
Optimización de la fuerza de trabajo:	- Procesos.	- Elaborar diagramas de flujo para identificar cuellos de botella. - Implementar mejoras de los cuellos de boleta identificados en los procesos de trabajo que generan demoras.	Semestral	Diseño de procesos en Microsoft Visio.	Jefes de área
	- Condiciones.	Brindar a los trabajadores los materiales y acceso a la tecnología necesaria para optimizar los resultados: - Asignar una lista de necesidades de trabajadores. - Brindar facilidades durante el trabajo sin comprometer los resultados esperados, - Brindar los materiales que el trabajador requiere para el desarrollo eficiente de su trabajo.	Semanal		Jefes de área
	- Responsabilidad.	Identificar deficiencias del trabajo remoto para orientar sobre cómo mejorar los resultados.	Semanal	Hojas de seguimiento del trabajo	Jefes de área
	- Decisión de contratación.	- Considerar en el proceso de contratación habilidades personales y profesionales. - Considerar las opiniones y sugerencias de los colaboradores para la contratación de nuevos trabajadores.	Cuando la empresa requiera	Registro de sugerencias de trabajadores	Trabajadores
- Sistemas.	- Optimizar el proceso de selección a través de un análisis del mismo. a. Contratar una consultora especializada para mejorar el proceso. b. Implementar los nuevos procesos de selección de manera interna y externa.	Anual	Material impreso.	Administrador, Gerente.	

Tabla 19.

Plan de acción de Capacidad de aprendizaje

Dimensión	Acciones	Actividades	Periodicidad	Recursos	Responsable
Capacidad de aprendizaje:	- Innovación.	- Implementar un buzón de sugerencias virtual a través del aplicativo Classroom de Google. - Hacer lluvia de ideas sobre cómo mejorar el trabajo remoto a través de reuniones virtuales. - Fomentar la participación, solicitando el aporte de los colaboradores para la resolución de problemas que se presenten durante el trabajo remoto.	Mensual	Zoom Pro.	Administrador
	- Capacitación.	- Recopilar información de necesidades de capacitación a través de Classroom. - Realizar capacitaciones frecuentes en función a las necesidades identificadas.	Trimestral		
	- Desarrollo.	- Fomentar el desarrollo personal y profesional a través de la elaboración de “Cartas de Logros”. - Realizar exposiciones personales sobre la “Carta de logros” del trabajador para motivar a	Semestral	Video conferencia por Zoom.	Jefes de área

	los trabajadores.			
- Valor y apoyo.	- Brindar apoyo por parte de la Gerencia reconociendo el desempeño de trabajadores destacados. - Ofrecer bonos de descuento en compras para el trabajador del mes.		Ticket de Administrador descuento	
- Sistemas.	- Brindar información y orientación sobre gestión de contenidos y gestión de habilidades o competencias para los trabajadores a través de videoconferencia.	Semestral	Video conferencia por Zoom.	Gerencia y administración

Capacitaciones para fomentar el liderazgo y trabajo en equipo	Las capacitaciones las realiza el Administrador por lo que se dará un pago adicional de S/ 200.00. La frecuencia es mensual por 12 meses.		S/ 2400.00
Organizar sesiones virtuales para compartir experiencias e información	Las sesiones se realizarán por Zoom o Googl Meet en versión gratuita.		S/ 0.00
Correo electrónico corporativo para el manejo de información de la empresa.	Hacer uso del correo electrónico corporativo de Google Básico con un costo de 3.6 mensual (\$1). Costo por año		S/ 43.20
Elaborar diagramas de flujo para identificar cuellos de botella	Es parte de las actividades de los jefes de área por lo que no implica un gasto adicional.		S/ 0.00
Brindar a los trabajadores los materiales y acceso a la tecnología	Es parte de las actividades de los jefes de área y los recursos asignados por la empresa por lo que no implica gastos adicionales.		S/ 0.00
Identificar deficiencias del trabajo remoto para orientar sobre cómo mejorar los resultados	Es parte de las actividades de los jefes de área por lo que no implica un gasto adicional.		S/ 0.00
Optimizar el proceso de selección a través de un análisis del mismo	El presupuesto estimado para la selección de personal tercerizado es de S/ 1000.00 en cada proceso. Se realiza una vez al año		S/ 1000.00
Implementar un buzón de sugerencias virtual a través del aplicativo Classroom	El aplicativo es gratuito, no implica gastos adicionales.		S/ 0.00
Hacer lluvia de ideas sobre cómo mejorar el trabajo remoto	La actividad no implica gastos adicionales.		S/ 0.00
Fomentar la participación, solicitando el aporte de los colaboradores	La actividad no implica gastos adicionales.		S/ 0.00
Recopilar información de necesidades de capacitación a través de Classroom	La actividad no implica gastos adicionales.		S/ 0.00
Capacitaciones en función a las necesidades identificadas	La capacitación por expertos implica una inversión de S/ 800 por sesión de 2 horas. se realiza trimestral.		S/ 2400.00
Elaboración de "Cartas de Logros"	La actividad será realizada por los jefes de área por lo que no implica gastos		S/ 0.00

	adicionales.			
Bonos de descuento en compras para el trabajador del mes	Los bonos serán de un valor máximo de S/ 50. Serán 5 bonos mensuales por 12 meses.			S/ 3000.00
Brindar información y orientación sobre gestión de contenidos por videoconferencia	La actividad no implica gastos adicionales.			S/ 0.00
TOTAL DE INVERSIÓN				S/ 13,643.20

VI. CONCLUSIONES

El diagnóstico de la problemática de la empresa muestra que esta se basa en las deficiencias de gestión del capital humano, lo que se ha notado en mayor medida durante el desarrollo del trabajo remoto, por lo que se dificulta la generación de valor en Roma Corredores De Seguros.

El principal factor que favorece las prácticas de liderazgo en la empresa, en mayor medida, es las habilidades ejecutivas, sin embargo, es importante considerar que, bajo el entorno de trabajo remoto, las habilidades de supervisión y comunicación son factores que deben desarrollarse de manera eficiente para mejorar las prácticas del liderazgo.

Asimismo, se ha determinado que el compromiso de los colaboradores se fortalece desde el diseño de cargos y las herramientas e información que se necesita que se facilita para el desarrollo del trabajo. En cambio, existen factores que debilitan el compromiso durante el trabajo remoto como el exceso de trabajo, y la falta de compromiso de los directivos con cada integrante de la organización.,

La accesibilidad del conocimiento para los trabajadores se ve debilitada cuando se carece de colaboración y trabajo en equipo, causando un deficiente intercambio de información con otros colaboradores, y más cuando se desarrolla el trabajo remoto.

Del mismo modo, se identificó que la optimización de la fuerza de trabajo parte de una eficiente decisión de contratación para lograr que se asuma el trabajo con responsabilidad. Sin embargo, se ve afectada cuando las condiciones de trabajo no son óptimas por la falta de acceso a materiales y tecnología, y cuando los procesos de trabajo no son claros para lo trabajares.

La capacidad de aprendizaje en la empresa presenta deficiencias cuando las capacitaciones son escasas, y cuando se carece de sistemas de gestión y administración del aprendizaje.

En este sentido, las deficiencias en cada aspecto mencionado, deben ser contrarrestadas por una propuesta de gestión del capital humano que genere valor para la empresa, estableciendo acciones de mejora para favorecer los resultados organizacionales.

VII. RECOMENDACIONES

Para generar un mayor valor en la empresa por parte de los trabajadores se tiene que considerar la propuesta realizada, considerándola como una herramienta en la gestión del capital humano en Roma Corredores De Seguros.

La práctica del liderazgo tiene que ir de la mano de un desarrollo eficiente de las habilidades ejecutiva, sin embargo, es necesario mejorar los sistemas de trabajo desde casa, así como la supervisión del trabajo, y los espacios de comunicación enfocados en fomentar el liderazgo entre los colaboradores.

De la misma manera, es necesario fortalecer el compromiso de los colaboradores a través de una carga adecuada de trabajo, así como el acceso a herramientas e información que necesita el colaborador para realizar su trabajo de manera eficiente.

También para hacer eficiente la accesibilidad del conocimiento es necesario fomentar la colaboración entre trabajadores, así como el trabajo en equipo y el intercambio de información de manera oportuna, para lo que se recomienda hacer uso de las herramientas tecnológicas necesarias para mejorarla.

Para mantener las condiciones de trabajo óptimas es necesario brindar al trabajador los materiales y herramientas de trabajo necesario para el desarrollo de sus actividades, así como el uso de tecnología que favorezca los procesos de trabajo, mismo que tiene que ser claros para cada colaborador.

Por otra parte, para mantener un nivel de capacidad de aprendizaje del trabajador se tiene que realizar capacitaciones frecuentes, como parte de la gestión y administración del aprendizaje.

Finalmente, teniendo como referencia los resultados obtenidos, es posible realizar investigaciones futuras en organizaciones donde se presente situaciones similares a las que aquí se muestra, de tal manera que se va a obtener mayor información sobre la gestión del capital humano que genere valor en la empresa.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adner, R., & Zemsky, P. (2017). *A demand-based perspective on sustainable competitive advantage*. New York.
- Alles, M. (2018). *Codesarrollo: una nueva forma de aprendizaje para alcanzar la estrategia organizacional*. Mexico.
- Azofra, E. A. (2017). Creando valor mediante la aplicación de modelos de capital intelectual. *Revista Innovar Journal*, 25-38.
- Bassi, L., & McMurrer, D. (2007). Maximice su retorno sobre las personas. *Harvard Business Review*, 87-95.
- Belohlavek, P. (2016). *Construcción de capital humano: un abordaje unicista*. México: Ediciones Flacso.
- Bonmati, J. (2016). *El valor de una empresa y la creación de valor en esa empresa*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es> › descarga › artículo
- Chang, J. (2016). *Ganar la batalla por el talento*. Madrid: Esic Editorial.
- Contreras, S. (2017). *El Talento Humano y el Cuidado Ambiental en la Industrial Hotelera*. Obtenido de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/tursoc/article/view/5584/6918>
- Dessler, G. (2016). *Administración de recursos humanos un enfoque latinoamericano*. México: Interamericana editores.
- Gasalla, J. (2018). *Coaching y mentoring en el deporte y las organizaciones*. Madrid: Esic Editorial.
- Gonzales, O., & Zenea, M. (2017). *La gestión del capital humano por competencias laborales de los profesores universitarios con un enfoque estratégico*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612017000100003
- Hernández, S. (2017). *Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano*. Cuba.

- Keeley, B. (2016). *Capital humano: Cómo influye en su vida lo que usted sabe*. México: Ediciones Castillo S.A. de C.V.
- Kikpatrick, D. (2017). *Como transferir el aprendizaje a la conducta*. Madrid: Esic Editorial.
- Lazzati, S. (2018). *El cambio del comportamiento en el trabajo*. México.
- Merzthal, E. A. (2017). Human Capital and Generation of Value in the Company. *Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 58-70. Obtenido de Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología: <https://search.proquest.com/central/docview/1964388275/945A07841B364FF1PQ/2?accountid=39560>
- Mizik, N., & Jacobson, R. (2016). *Trading off between value creation and value appropriation*. España.
- Mocciaro, A., & Battista, G. (2017). *The development of the resource- based firm between value appropriation and value creation*. México.
- Moreno, G., Londoño, E., & Ledy, G. (2016). Intereacción entre variables del capital humano y capital relacional para la generación de valor organizacional. *Revista Científica QUID*, 67-76.
- Naumov, L. (2018). *Gestión e innovación total del capital humano*. México: Patria Educación.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2016). *The Knowledge Creating Company*. Nueva York.
- Puchol, L. (2016). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid.
- Quintanilla, I. (2017). *Empresas y personas: gestión del conocimiento y capital humano*. Madrid.
- Ramirez, C. (2017). *La creación de valor en las empresas: el valor económico agregado*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es> > descarga > articulo
- Solesdipa, B. (2018). *La Gestión de personas y su impacto en el desarrollo organizacional*. Obtenido de <http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/342/1242>
- Srivastava, L. (2016). *The resource- based view and marketing*. New York.

Tuominen, M. (2016). *Channel Collaboration and Firm Value Proposition*. España.

Tuominen, M. (2016). *Channel Collaboration and Firm Value Proposition*. España.

Villanueva, A. (2015). *De los recursos humanos al capital humano*. México: Editorial Trillas SA de CV.

Zapata, E. A. (2018). El rol del capital humano en la generación de valor: variables determinantes. *Revista Ciencias Estratégicas*, 34-44.

IX. LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: cuestionario

Instrucciones: La escala de medición para cada uno de los impulsores y de las prácticas de la encuesta son del tipo Likert entre 1 y 5, en donde 1 significa muy en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 neutral, 4 de acuerdo y 5 muy de acuerdo.

N°	Ítems	1	2	3	4	5
	PRÁCTICA DE LIDERAZGO					
	Comunicación					
1	El trabajador se comunica abiertamente con su supervisor dentro de la empresa.					
2	Los trabajadores solucionan los problemas de comunicación que pueden existir en situaciones complicadas dentro de la empresa.					
3	La empresa ha implementado medios de comunicación para el desarrollo de actividades debido a la pandemia.					
	Inclusión					
4	Se genera mejores espacios de comunicación y se incrementa el liderazgo entre compañeros.					
	Habilidades de supervisión					
5	Diariamente se supervisa el trabajo de los colaboradores.					
6	La empresa ha implementado un sistema de supervisión eficiente para el trabajo virtual.					
	Habilidades ejecutivas					
7	Los trabajadores ejecutan de manera adecuada sus labores, cumpliendo los reglamentos que establece la empresa.					
	Sistemas					
8	Los sistemas de trabajo favorecen a los trabajadores a realizar de manera correcta sus actividades laborales.					
9	La empresa ha facilitado y aplicado los sistemas virtuales adecuados para el normal desarrollo de las actividades laborales desde casa.					
	COMPROMISO DE LOS COLABORADORES					
	Diseño de cargos.					
10	El trabajador está organizado eficazmente por el manual de funciones.					
11	Los colaboradores han sido orientados para determinar cuán bien hacen su trabajo desde casa.					
	Compromiso con los empleados.					
12	Los colaboradores están seguros en sus trabajos, son reconocidos por sus logros y disponen de oportunidades para ascender.					
13	La empresa tiene un plan para la sostenibilidad de la misma y así asegurar la permanencia de sus trabajadores.					
	Tiempo.					
14	La carga de trabajo en casa permite que los colaboradores cumplan bien sus funciones.					
	Sistemas.					
15	Los sistemas de entrega de información permite que esta pueda ser usada para determinar los impulsores clave de la					

	productividad y la satisfacción del cliente.					
ACCESIBILIDAD DEL CONOCIMIENTO						
Disponibilidad						
16	Los trabajadores cuentan con los manuales, herramientas e información necesarios para hacer su trabajo.					
Colaboración y trabajo en equipo						
17	El trabajo en equipo es fomentado y facilitado haciendo uso de medios virtuales, y se reserva tiempo para que los colaboradores compartan y aprendan unos de otros.					
Intercambio de información						
18	Las mejores prácticas y consejos son compartidos a través de sesiones virtuales organizadas.					
Sistemas						
19	Existen sistemas digitales eficaces para recopilar y almacenar la información y que esté a disposición de todos los colaboradores.					
OPTIMIZACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO						
Procesos.						
20	Los procesos para realizar el trabajo desde casa están bien definidos y se mejoran continuamente.					
Condiciones						
21	Los colaboradores tienen acceso a los materiales y a la tecnología que necesitan para contribuir a un buen desempeño.					
Responsabilidad						
22	Los colaboradores son responsables de realizar un trabajo de alta calidad desde casa.					
23	Los ascensos se basan en las capacidades de los cobradores.					
24	Los colaboradores que se desempeñan mal son despedidos.					
25	Los colaboradores confían en sus compañeros para hacer su trabajo.					
Decisiones de contratación						
26	La selección de personal se basa en requisitos de habilidades.					
27	Los nuevos colaboradores reciben una adecuada orientación, inducción y descripción de las habilidades requeridas.					
28	Los colaboradores aportan opiniones y sugerencias en las decisiones de contratación.					
Sistemas						
29	Los procesos de trabajo actual se utilizan para gestionar el desempeño y los talentos de los colaboradores.					
30	La empresa cuenta con programas para ayudar a los colaboradores a alcanzar su pleno potencial en sus puestos actuales.					
31	En la empresa se identifica oportunidades de desarrollo para quienes experimentan dificultades de desempeño.					
CAPACIDAD DE APRENDIZAJE						
Innovación						
32	Las nuevas ideas se comparten de manera virtual y son bienvenidas.					
33	Se estimula a los colaboradores a encontrar nuevas y mejores maneras de hacer su trabajo desde casa.					
34	Se busca el aporte de los colaboradores en la resolución de problemas.					
Capacitación						

35	La capacitación es práctica y está en línea con las metas de los colaboradores.					
Desarrollo						
36	Los colaboradores tienen planes formales de desarrollo y usan esos planes para alcanzar sus metas profesionales.					
Valor y apoyo						
37	El comportamiento de la Gerencia de la empresa demuestra sistemáticamente que el aprendizaje es valorado y hace del aprendizaje una prioridad.					
Sistemas						
38	Existe un sistema de gestión y administración del aprendizaje de todos los aspectos para realizar el trabajo desde casa.					
39	En la empresa se proporciona informes de la gerencia que incluye funciones tales como gestión de contenidos y gestión de habilidades o competencias.					

Anexo 2: Guía de entrevista

Instrucciones: La entrevista se realiza con fines investigativos, por lo que se requiere que la información sea lo más detallado posible a fin de comprender cada punto que se requiere conocer:

¿Qué tipo de prácticas de liderazgo estaría aplicando usted en la empresa Roma Corredores de Seguros SAC?

Considero que diferentes tipos de liderazgo, pero destaco el de un líder comunicativo, tratando de que el trabajo se realice eficientemente de acuerdo a los reglamentos de la empresa. También se incentiva el trabajo en equipo para fomentar el liderazgo de los trabajadores.

¿Cuáles son las actividades que se llevan a cabo y se tienen en cuenta para lograr el compromiso de los colaboradores? ¿En su opinión, considera que los colaboradores se encuentran comprometidos con la empresa?

Respecto a la pregunta, se tiene principalmente el reconocimiento del trabajo, es importante reconocer cuando un colaborador realiza bien su trabajo, para ello, es necesario guía de los supervisores y la Gerencia para que el trabajador sepa cuando está logrando los objetivos del área al que pertenece y de la empresa en general. Por mi parte considero que los trabajadores se encuentran muy comprometidos con los objetivos organizacionales.

De acuerdo a su último año de gestión qué opinión usted merece de la participación del compromiso de los colaboradores, me podría dar de un diagnóstico rápido.

Los trabajadores se han mostrado muy comprometidos con los objetivos de la empresa, pese a la pandemia y las dificultades que se mostraron a los inicios de la cuarentena, los trabajadores se han mostrado con toda la disposición para continuar con el trabajo, incluso desde casa y ahora tratando de llegar a la normalidad con el trabajo presencial, para lo cual debemos trabajar como una unidad.

¿De qué manera se lograría una eficiente accesibilidad del conocimiento en los colaboradores y qué herramientas se utilizan actualmente?

En ese aspecto todavía considero que se debe mejorar mucho, la razón es que debido a la pandemia se pudo notar grandes deficiencias respecto al uso de herramientas digitales, realmente no estuvimos preparados para ello, sin embargo, se trató de brindar las herramientas necesarias para la realización del trabajo remoto. La forma en que se lograría es a través del desarrollo de las competencias digitales en toda la organización a través de capacitaciones por especialistas, mismos que podrían proporcionarnos mejores herramientas para hacer más eficiente el trabajo.

¿Puede describir de qué manera se está trabajando para optimizar la fuerza de trabajo a fin de generar un mayor valor en los resultados para la empresa?

La optimización siempre tiene que iniciar desde la selección de los trabajadores, para ello, se pasa por todo un proceso que permita identificar los trabajadores que más valor pueden aportar para la empresa según el puesto de trabajo, además de ello, se le tiene que preparar, capacitar y brindar las herramientas necesarias para que desarrollen sus actividades. Las capacitaciones por áreas también es un factor importante para lograr mejores competencias en los trabajadores, sin embargo, no siempre se autoriza realizarlas con la frecuencia que debe ser durante cada año, en nuestro caso tratamos de mejorar en este aspecto, si se realiza, pero es necesario que sea con mayor frecuencia.

¿La Gerencia y Directivos de la empresa muestran preocupación por mejorar la capacidad de aprendizaje de los trabajadores? ¿De qué manera se realiza?

La preocupación por mejorar las capacidades de los trabajadores está, de hecho, se realizan algunas capacitaciones para eso durante el año, aunque como mencioné anteriormente es necesario que se realicen capacitaciones más frecuentes que permitan lograr un nivel de competencias de los trabajadores óptimo, además de incluir a la totalidad de los trabajadores y que se enfoquen más en las necesidades de capacitación de los mismos, en este sentido, ya se plantearán esas mejoras ya que son necesarias.

Anexo 3: Mapeo

