



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES



**“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESEMPEÑO
LABORAL DEL CENTRO DE PRODUCCIÓN DE BIENES Y
SERVICIOS PANIFICADORA Y CONFITERÍA DE LA UNA –
PUNO, PERIODO 2019”**

TESIS

PRESENTADA POR:

YHOJANA LUISA TAPIA COAQUIRA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

CONTADOR PÚBLICO

PUNO – PERÚ

2021



DEDICATORIA

*A nuestro Padre Celestial quien,
en esta vida me dio la oportunidad de
coincidir con personas que aportan con
mi desarrollo personal.*

*A mi madre N.C.C., mujer virtuosa
y valiente, por brindarme su cariño,
confianza, comprensión, paciencia y
haber formado en mí, buenos
sentimientos y valores.*

*A mi amigo A.M.T., por su gran
complicidad y por enseñarme que
aprender; siempre es un regalo incluso
cuando el dolor sea el maestro.*

Yhojana Luisa



AGRADECIMIENTOS

Mi más cordial agradecimiento a la Universidad Nacional del Altiplano - Puno, por permitirme formar parte de ella, en especial a los docentes de la Escuela Profesional de Ciencias Contables, por brindarme conocimientos valiosos para la formación de esta profesión.

A mis padres, por su confianza depositada en mí, por su apoyo y paciencia para que culmine mis estudios de pregrado y por brindarme su palabra de aliento ante la adversidad, que me dio fuerza para seguir adelante y así cumplir con mis metas.

A mis amigos y compañeros de la Escuela Profesional de Ciencias Contables, por compartir gratos momentos en aulas, y por comprender juntos; que aprendemos continuamente de todos.

Al equipo de profesionales que conforman el CPBS Panificadora y Confitería de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno, por su colaboración y brindarme la información requerida para la elaboración de este trabajo de investigación, y por compartir conmigo sus experiencias y conocimientos adquiridos.

Finalmente, quiero expresar mi gratitud, a mi asesor y jurados de tesis por su disponibilidad, el aporte de sus conocimientos y su capacidad para guiar mis ideas, en este proceso de investigación. Los considero como personas que nos demuestran que, la perseverancia y el esfuerzo hacen valorar el tiempo invertido en nuestros sueños.

Yhojana Luisa



ÍNDICE GENERAL

Pág.

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTOS	
ÍNDICE GENERAL	
ÍNDICE DE FIGURAS	
ÍNDICE DE TABLAS	
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS	
RESUMEN	12
ABSTRACT.....	13

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del Problema	16
1.2. Formulación del Problema.....	18
1.2.1. Problema General	18
1.2.2. Problemas Específicos	18
1.3. Hipótesis de la Investigación	18
1.3.1. Hipótesis General.....	18
1.3.2. Hipótesis Específicas	18
1.4. Justificación del Estudio	19
1.5. Objetivos de la Investigación.....	20
1.5.1. Objetivo General.....	20



1.5.2. Objetivos Específicos	20
------------------------------------	----

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Antecedentes de la Investigación.....	21
2.2. Marco Teórico.....	29
2.2.1. Recursos Humanos	29
2.2.2. Gestión del Talento Humano	30
2.2.3. Desempeño Laboral	56
2.3. Marco Conceptual.....	80

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Ubicación Geográfica del Estudio	86
3.2. Periodo de Duración del Estudio	86
3.3. Población y Muestra del Estudio	87
3.4. Diseño y Metodología de Investigación	88
3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	91
3.6. Procesamiento de la Información	96
3.7. Operacionalización de Variables	97
3.8. Análisis de Datos	100
3.9. Diseño de Contrastación de Hipótesis	101



CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados.....	103
4.1.1. Objetivo Específico N° 1	103
4.1.2. Objetivo Específico N° 2	115
4.1.3. Objetivo Específico N° 3	123
4.1.4. Contrastación de Hipótesis	128
4.2. Discusión	131
V. CONCLUSIONES.....	136
VI. RECOMENDACIONES	138
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	140
ANEXOS.....	147

TEMA: Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral

ÁREA: Gestión Pública y Privada

FECHA DE SUSTENTACIÓN 19 DE AGOSTO DEL 2021



ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Nivel de Desarrollo del Talento Humano en el CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, periodo 2019.	105
Figura 2: Promedio del Nivel de Desarrollo del Talento Humano en el CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, periodo 2019.	106
Figura 3: Nivel de Compensación del Talento Humano en el CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, periodo 2019.	108
Figura 4: Promedio del Nivel de Compensación del Talento Humano en el CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, periodo 2019.	109
Figura 5: Nivel de Mantenimiento del Talento Humano en el CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, periodo 2019.	112
Figura 6: Promedio del Nivel de Mantenimiento del Talento Humano en el CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, periodo 2019.	114
Figura 7: Nivel del Rendimiento del Talento Humano en el CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, periodo 2019.	116
Figura 8: Promedio del Nivel del Rendimiento del Talento Humano en el CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, periodo 2019.	117
Figura 9: Nivel de Disciplina del Talento Humano en el CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, periodo 2019.	119
Figura 10: Promedio del Nivel de Disciplina del Talento Humano en el CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, periodo 2019.	120



- Figura 11:** Nivel de Competencias del Talento Humano en el CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, periodo 2019. 122
- Figura 12:** Promedio del Nivel de Competencias del Talento Humano en el CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, periodo 2019. 123
- Figura 13:** Correlación entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral del CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, periodo 2019. . 129



ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Relación del Personal que Conformar el CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno.....	88
Tabla 2: Escala de Calificación para la Variable Gestión del Talento Humano.....	93
Tabla 3: Nivel de Validez del Instrumento de Medición según el Alfa de Cronbach de la Variable Gestión del Talento Humano.....	93
Tabla 4: Escala de Calificación para la Variable Desempeño Laboral.....	94
Tabla 5: Nivel de Validez del Instrumento de Medición según el Alfa de Cronbach de la Variable Desempeño Laboral.....	95
Tabla 6: Operacionalización de Variables.....	99
Tabla 7: Grado de Relación según Coeficiente de Correlación.....	102
Tabla 8: Nivel de Desarrollo del Talento Humano en el CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, periodo 2019.....	104
Tabla 9: Nivel de Compensación del Talento Humano en el CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, periodo 2019.....	107
Tabla 10: Nivel de Mantenimiento del Talento Humano en el CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, periodo 2019.....	111
Tabla 11: Nivel del Rendimiento del Talento Humano en el CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, periodo 2019.....	116
Tabla 12: Nivel de Disciplina del Talento Humano en el CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, periodo 2019.....	118



Tabla 13: Nivel de Competencias del Talento Humano en el CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, periodo 2019.....	121
Tabla 14: Objetivos Específicos y Estrategias de la Propuesta.....	126
Tabla 15: Correlación entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral del CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, periodo 2019.....	129



ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

(ASPAN)	:	Asociación Peruana de Empresarios de la Panadería y Pastelería
(CBPS)	:	Centro de Producción de Bienes y Servicios
(IBM)	:	International Business Machines
(OIT)	:	Organización Internacional del Trabajo
(RRHH)	:	Recursos Humanos
(SPSS)	:	Statistical Package for the Social Sciences
(SS)	:	Servicios
(UNA)	:	Universidad Nacional del Altiplano



RESUMEN

Este trabajo de investigación titulado: “La gestión del talento humano y el desempeño laboral del Centro de Producción de Bienes y Servicios Panificadora y Confitería de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno, periodo 2019”, se ejecutó en la ciudad de Puno. El propósito de esta investigación, fue determinar el grado de correlación que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores, durante el periodo 2019. En cuanto a la metodología del estudio, se aplicó dentro del enfoque cuantitativo y diseño de investigación no experimental de corte transversal – tipo correlacional. Las técnicas de recolección de datos estuvieron basadas en la encuesta, observación y análisis documental. Para efectos de la muestra de estudio, estuvo constituida por 18 trabajadores del Centro de Producción de Bienes y Servicios Panificadora y Confitería, a quienes se les aplicó el cuestionario para conocer su percepción con respecto a las variables en estudio. A fin de comprobar la hipótesis general se utilizó la prueba estadística del coeficiente de correlación de Rho de Spearman. Los resultados obtenidos evidencian que existe correlación significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del Centro de Producción de Bienes y Servicios Panificadora y Confitería de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno, periodo 2019; con un coeficiente de 0.809, por lo tanto, se concluye que el grado de correlación es positiva muy fuerte, lo que significa que, a un mayor nivel de la gestión del talento humano, mayor será el desempeño laboral de los trabajadores.

Palabras Clave: Gestión del Talento Humano, Desarrollo, Compensación, Mantenimiento, Desempeño Laboral.



ABSTRACT

This research work entitled: "The management of human talent and work performance of the Production Center of Products and Services of Bakery and Confectionery of the National University of the Altiplano - Puno, period 2019", was carried out in the city of Puno. The purpose of this research was to determine the degree of correlation that exists between the management of human talent and the work performance of the workers, during the period 2019. Regarding the study methodology, it was applied within the quantitative approach and design of non-experimental cross-sectional research - correlational type. The data collection techniques were based on the survey, observation and documentary analysis. For the purposes of the study sample, it was made up of 18 workers from the Production Center of Products and Services of Bakery and Confectionery, to whom the questionnaire was applied to know their perception regarding the variables under study. Spearman's Rho correlation coefficient statistical test was used to test the general hypothesis. The results obtained showed that there is a significant correlation between the management of human talent and the work performance of the Production Center of Products and Services of Bakery and Confectionery of the National University of the Altiplano - Puno, period 2019; With a coefficient of 0.809, therefore, it is concluded that the degree of correlation is very strong positive, which means that, at a higher level of human talent management, the higher the job performance of the workers.

Keywords: Human Talent Management, Development, Compensation, Maintenance, Job Performance.



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

El estudio que se presenta en esta investigación, aborda dos temas que han experimentado varios cambios y transformaciones en los últimos años. Pues, de acuerdo a Deloitte (2016), en las últimas décadas la intensificación de los cambios económicos, sociales, políticos y ambientales está forzando a las organizaciones a cambiar sus expectativas, porque las personas están desarrollando nuevas formas de trabajar, producir y consumir, y ante esta situación, hay una reacción con evidente lentitud ante lo desconocido.

La atención para la adaptación de nuevas formas de gestión, focalizada sólo en las áreas de producción, ventas, finanzas o decisiones para la innovación en tecnología, están dejando de lado al recurso más importante, es decir; el capital humano, y es así que este desinterés por la gestión del talento humano, indirectamente ha generado insatisfacción laboral, indiferencia y deterioro del desempeño laboral. Sin embargo, en la actualidad, en plena era del conocimiento, según Werther & Davis (2014) afirman una vez más, que el factor humano es el factor estratégico, considerado único para generar innovación en un mundo globalizado de constantes cambios, así como también es único para generar diferenciación entre unas organizaciones y otras.

Ahora bien, se han escrito varias investigaciones que concluyen que, desde el enfoque moderno de la gestión del talento humano, se debe cambiar la forma en que se desarrolla, compensa y mantiene a los colaboradores, ya que coinciden en asegurar que, las capacitaciones, desarrollo, motivación, incentivos, clima laboral tienen incidencia sobre el desempeño laboral y satisfacción de los trabajadores. Así también afirman que el desempeño laboral es una serie de características individuales, entre ellas: las



capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos en el trabajador, que pueden afectar los resultados y objetivos de las organizaciones.

Por todo lo mencionado, esta investigación está referida a analizar el nivel de gestión del talento humano del CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, y su grado de correlación con el desempeño laboral de sus trabajadores. Así pues, la estructura de este trabajo de investigación es de la siguiente manera:

En el capítulo I, se describe la situación problemática de la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores del CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, en ese sentido se formulan el planteamiento del problema, la formulación del problema, hipótesis de la investigación, la justificación del estudio y los objetivos de la investigación.

En el capítulo II, se hace una revisión a los antecedentes de investigación existentes en las universidades del país y del extranjero respecto del tema de estudio. Se construye el marco teórico y el marco conceptual, haciendo referencias las variables y dimensiones que constituyen la estructura básica del problema de investigación. Al final del capítulo se consideran las hipótesis como respuestas probables a las interrogantes planteadas en el primer capítulo.

En el capítulo III, se detalla la ubicación geográfica del estudio, asimismo está dedicado al marco metodológico de la investigación, de modo que aquí se determina el tipo y diseño de investigación, la población y muestra de estudio, las técnicas e instrumentos de investigación que se utilizaron para recoger los datos. Además, en este capítulo se considera, el proceso de recojo de datos, el tratamiento de datos y la prueba de hipótesis.



En el capítulo IV, se presentan los resultados en forma clara y concisa, los cuales fueron analizados, interpretados y discutidos considerando los antecedentes, la teoría y la hipótesis respectiva. Luego con la prueba de hipótesis se relaciona las dos variables a través del modelo estadístico de correlación de datos agrupados de Rho de Spearman con el uso de SPSS 25.

Esta investigación termina con las conclusiones y recomendaciones que se formulan de acuerdo a los objetivos planteados. En el epílogo se adjunta las referencias bibliográficas, los modelos de los instrumentos de investigación utilizados para recoger los datos.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo a la Asociación Peruana de Empresarios de la Panadería y Pastelería, según su informe del 2018 el subsector panaderías, radica en diversos problemas que no permite la mejora de su gestión y desarrollo. ASPAN resalta que el modelo rígido y definitivo, y la actitud individualista que tiene una organización, genera un regular o deficiente desempeño laboral, es decir mantiene a su personal insatisfecho y desmotivado, además perjudica a la productividad y al logro de sus objetivos, esto debido a la gestión inadecuada del talento humano. Esta situación, se ha estado percibiendo ya desde años anteriores, sin embargo, no se le ha dado la debida importancia, pues, estas empresas consideran que ya se tiene un modelo de trabajo y que no se necesita nuevas adaptaciones, es más, se tiene la creencia que la incorporación de políticas a sus sistemas de gestión genera gasto y pérdida de tiempo.

El CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, no es ajeno a esta problemática, pues la gestión del talento humano desde el enfoque tradicional, está provocando lentitud en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, personal



poco involucrado en el éxito o fracaso de la empresa, problemas de comunicación, desactualización de técnicas y procesos, y desinterés de su labor en el trabajo. De continuar esta sintomatología, los problemas antes señalados, paralelamente generarán que el desempeño laboral de los trabajadores del CPBS Panificadora y Confitería no sean los esperados, y perjudicarán al logro de los objetivos de la organización.

Chiavenato (2009) argumenta que, ante la globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico, el gran efecto del cambio y el intenso movimiento en búsqueda de la calidad y la productividad, se comprueba de manera elocuente en la mayoría de las organizaciones que la gran diferencia, se deriva de las personas que laboran en ellas. Así pues, para que el CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, garantice la enseñanza, investigación y proyección social, en beneficio universitario y en apoyo al desarrollo económico social de la región, se hace indispensable la generación de un nuevo modelo de gestión del talento humano, de manera que la organización sea capaz de alcanzar los resultados y objetivos planteados a través de las personas, haciéndolas más eficientes y eficaces en el desempeño de sus labores. Es decir, que el capital humano asuma el papel, como fuente de ventaja competitiva.

Es por esto, que resulta relevante visualizar esta práctica, analizar este enfoque que se le otorga a la gestión del talento humano y presentar posibles soluciones para que, en consecuencia, el CPBS Panificadora y Confitería incremente el desempeño laboral de sus trabajadores.



1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. PROBLEMA GENERAL

¿Qué grado de correlación existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en el CPBS Panificadora y Confitería de la UNA - Puno, periodo 2019?

1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- a) ¿Cuál es el nivel de las dimensiones de la gestión del talento humano del CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, periodo 2019?
- b) ¿Cuál es el nivel de las dimensiones del desempeño laboral del CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, periodo 2019?
- c) ¿Cómo se puede contribuir a mejorar la gestión del talento humano, que permita incrementar el desempeño laboral en el CPBS Panificadora y Confitería de la UNA - Puno?

1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. HIPÓTESIS GENERAL

El grado de correlación que existe es significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en el CPBS Panificadora y Confitería de la UNA - Puno, periodo 2019.

1.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- a) El nivel de las dimensiones de la gestión del talento humano del CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, periodo 2019, corresponde al nivel “regular”.



- b) El nivel de las dimensiones del desempeño laboral del CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, periodo 2019, corresponde al nivel “regular”.

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

De acuerdo a Bernal (2010) afirma que, “Toda investigación está orientada a la resolución de algún problema; por consiguiente, es necesario justificar, o exponer, los motivos que merecen la investigación. Asimismo, debe determinarse su cubrimiento o dimensión para conocer su viabilidad” (p.106)

1.4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Este estudio aporta aspectos teóricos y enfoque moderno, que sirven de base para destacar la gestión del talento humano y el desempeño laboral, que ha tomado una especial y fundamental importancia en toda organización.

1.4.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

El aporte de esta investigación tiene aplicación práctica en el CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, ya que permite adaptar e implementar estrategias y medidas necesarias para el fortalecimiento de la gestión del talento humano, que favorezca la eficiencia y eficacia de los colaboradores y de esta manera contribuye al mejoramiento del desempeño laboral.

1.4.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Este trabajo de investigación permite desarrollar resultados que pueden ser contrastados con otras investigaciones y que sirven además para profundizar nuevas investigaciones en este campo. Asimismo, corrobora un



modelo de instrumento el cual se comprobó la confiabilidad de ambos cuestionarios por medio de la prueba de Alpha de Cronbach.

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar el grado de correlación que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en el CPBS Panificadora y Confitería de la UNA - Puno, periodo 2019.

1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar el nivel de las dimensiones de la gestión del talento humano del CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, periodo 2019.
- b) Identificar el nivel de las dimensiones del desempeño laboral del CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, periodo 2019.
- c) Proponer estrategias para mejorar la gestión del talento humano, que permitan incrementar el desempeño laboral del CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno.



CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Para los antecedentes de investigación se ha tomado en cuenta la similitud con las variables en estudio, a continuación, se mostrará los antecedentes:

ANTECEDENTES NACIONALES

Pumacajia (2019), concluye que, se comprobó la incidencia de la variable factores, que comprende el clima laboral, la planificación y organización, en la variable de gestión del talento humano, en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno en el año 2017, con un estadístico de Chi cuadrado de independencia de 41,985, siendo este significativo al 5%, explicando que la variable factores incide directamente a la variable de gestión del talento humano. Asimismo, se comprobó que no existe incidencia entre la satisfacción del personal y el desempeño laboral en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca -Puno en el año 2017, con un estadístico de Chi Cuadrado de independencia de 8,783, siendo este no significativo a un nivel del 5%, no probando que exista relación entre estas variables. Y finalmente, se determinó la existencia de incidencia entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa Master Con G.S. E.I.R.L. Juliaca – Puno en el año 2017, con un estadístico de Chi Cuadrado de independencia de 11,716 siendo este significativo al 5%, indicando que la variable gestión de talento humano incide directamente a la variable de desempeño laboral.

Mancilla & Vara (2018), en su tesis titulada, Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Yacus, 2018, concluyen que, se



determinó que la relación es significativa entre gestión del talento humano y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Yacus – 2018; afirmación fundamentada en el valor de significatividad bilateral o p - valor = 0.000 que es inferior al límite permitido $\alpha = 0.05$. Mientras que el valor del coeficiente de correlación 0.847; indica que la gestión del talento humano y el desempeño laboral tienen una correlación positiva y considerable. Además, se estableció que la relación es significativa entre el desarrollo del talento humano y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Yacus – 2018; aseveración que se fundamenta en valor de significatividad bilateral o p - valor = 0.000 obtenido luego de aplicar la prueba de correlación Rho de Spearman, este valor es inferior al límite permitido $\alpha = 0.05$. Mientras que el valor del coeficiente de correlación 0.533; indica que el desarrollo del talento humano y el desempeño laboral tienen una correlación positiva y media. Asimismo, se identificó que la relación es significativa entre el mantenimiento del talento humano y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Yacus – 2018; afirmación fundamentada en el el valor de significatividad bilateral o p - valor = 0.000 obtenido luego de aplicar la prueba de correlación Rho de Spearman, este valor es inferior al límite permitido $\alpha = 0.05$. Mientras que el valor del coeficiente de correlación 0.8514; indica que el mantenimiento del talento humano y el desempeño laboral tienen una correlación positiva y fuerte.

Vargas (2017), en su tesis titulada “Administración de Recursos Humanos y la Calidad del Servicio al Público en la Municipalidad del Centro Poblado de Salcedo – Puno, periodo 2016” concluye que, la Administración de Recursos Humano se muestra en promedio regular, asimismo se detectó la existencia de varias deficiencias, tales como: no existe proceso de selección de personal, las remuneraciones que perciben los servidores de la Municipalidad es baja y muy baja



acorde al mercado laboral y no existen capacitaciones al personal. Es ante ello que el 62% de los trabajadores califica en promedio a la Administración de Recursos Humanos como regular y deficiente (35% y 27%), respectivamente y sólo el 9% de ellos lo califican como excelente y muy bueno (5% y 4%) respectivamente. Por otro lado, la Calidad de Servicio al público por parte de los servidores de la Municipalidad del Centro Poblado de Salcedo es en promedio regular, asimismo al analizar la información se llegó a descubrir que existen deficiencias en la calidad de servicio tales como: la existencia de demora ante la respuesta de una solicitud, el personal no es competente y profesional realizando su trabajo y deficiencias en cuanto a la seguridad ciudadana, es ante ello que el 54% de los ciudadanos califica en promedio como “regular y deficiente” a la calidad del servicio al público (36% y 18%) respectivamente y solo el 14% de ellos lo califican como excelente y bueno (1% y 13%) respectivamente.

Molleapaza (2017), en su tesis titulada “Influencia del Clima Laboral y Cultura Organizacional en la Gestión Empresarial del Hotel Sillustani de la Ciudad de Puno en los periodos 2014 – 2015” concluye que, el clima laboral es percibido de manera negativa por el 59% del personal que labora en la empresa y el 41% lo percibe de manera positiva, por lo que influye en el desempeño laboral del personal del hotel Sillustani de la ciudad de Puno, obteniendo un resultado regular con 32 %, deficiente con 59% y de manera óptima 9%. Por lo tanto, se ha determinado que las falencias en el clima laboral se dieron principalmente por trabajar de manera desorganizada y sin planificar, no poder expresar su punto de vista, tampoco hay proporcionalidad en el trabajo efectuado y remuneraciones percibidas. Lo cual influye en el desempeño laboral del personal a que no se lleve de manera óptima en un 100%, sino como se muestra en los resultados del presente trabajo. Adicionalmente, concluye que, la



cultura organizacional de los usuarios del hotel Sillustani de la ciudad de Puno de acuerdo con el análisis efectuado, es como se observó en los cuadros y gráficos anteriormente analizados: Bueno con 48%, regular 29% y malo con 23%. Por lo tanto, se determinó que la cultura organizacional se dio por: falta de buena atención de los trabajadores, no son amables con los usuarios y la falta de trabajo en equipo entre los trabajadores, lo cual influye en la gestión empresarial a que no se lleve de manera buena en un 100%.

Trigos (2014), en su tesis “La Gestión del Talento Humano y la Competitividad de las Empresas de Saneamiento Básico en la Región de Puno”, concluye que, el grado de correlación que existe es positivo alto entre la gestión del talento humano y la competitividad de la Empresa Municipal de Saneamiento Básico Ambiental S.A. de Puno (EMSA Puno) durante el año 2013. El coeficiente de correlación obtenido es de $r = 0.73$, lo que significa, según la tabla de valoración del coeficiente de correlación de Karl Pearson, que el grado de correlación es alto y el tipo es positivo o directo. Así también concluye que, el nivel de valoración que le otorgan la mayoría de los trabajadores de la Empresa Municipal de Saneamiento Básico Ambiental S.A. de Puno (EMSA Puno) a las dimensiones planeamiento, gestión y evaluación del desempeño laboral, durante el año 2013, corresponde a la escala "no están en desacuerdo ni de acuerdo", lo que de otra manera significa "nivel regular". Se arriba a esta conclusión específica porque un promedio de 91 trabajadores de la empresa (58%), respondieron en la Escala de Likert que se les aplicó, que "no están en desacuerdo ni de acuerdo", lo que en resumen significa que la gestión del talento humano es correspondiente al "nivel regular".

Salazar (2016), desarrolló su tesis titulada “Contribución del Desarrollo del Talento Humano al Desempeño del Personal Docente y No Docente de la Facultad



de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato”, donde llegó a la conclusión que, más del 50% de los colaboradores en la institución no han recibido capacitación individual e institucional, además que no tienen conocimiento de los procesos que se llevan a cabo para un diagnóstico de necesidades de capacitación que ayuden a reconocer los puntos críticos de la curva de aprendizaje y desarrollo del talento humano, además cabe mencionar que las capacitaciones recibidas no han sido de gran aporte para las funciones de los puestos de trabajo en la institución, sin tener propuestas incisivas sobre temas que aporten al desarrollo profesional de los colaboradores. Por otro lado, concluye que, más del 60% de la población investigada menciona que no tiene conocimiento oportuno de los planes de carrera que genera la institución a través de la gestión estratégica, además en referencia lo dicho, la mayoría del personal docente y no docente menciona que los motivaría ser tomado en cuenta para poder ascender en la estructura organizacional.

Lopez (2017), en su tesis titulada “Clima Organizacional y Desempeño Laboral para la Satisfacción de Trabajadores y Clientes – Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo – 2015” concluye que, la capacidad de los trabajadores, la actitud de los mismos, la actitud percibida por el cliente, el manejo y atención de reclamos y quejas, necesitan ser priorizados dentro de la cooperativa con capacitaciones al personal según la respuesta de los trabajadores un 43% no se siente capacitado para poder realizar su trabajo, un 20% de clientes señala que la atención es mala un 21% de socios indican que la atención a sus quejas y reclamos es malo reflejando que, los factores de desempeño laboral influyen en la satisfacción del cliente. También concluye que, en la cooperativa Cabanillas Mañazo es de suma urgencia aplicar lineamientos que mejoren el clima organizacional y desempeño laboral con sus respectivos factores para poder tener como resultado satisfacción en



los trabajadores y en los clientes. Además de una evaluación periódica del clima organizacional para poder determinar en qué grado se encuentra, desempeño laboral y satisfacción, porque en dicho trabajo de investigación se determinó que los factores de clima organizacional y desempeño laboral inciden directamente en la satisfacción del trabajador y cliente.

ANTECEDENTES INTERNACIONALES

León (2013), en su trabajo de investigación titulado “Gestión del Talento Humano en las Pequeñas y Medianas Empresas en el Área Urbana de Retalhuleu” concluye que, el 52% de las Pymes tienen establecido procesos orientados al aprovechamiento y fortalecimiento de conocimientos y experiencias, tales como capacitaciones al empleado, condiciones laborales óptimas para el mejor desenvolvimiento dentro de la empresa. Sin embargo, existe un 48% de las empresas que no realiza este tipo de gestión. Se determinó que el 64% de las Pymes del área urbana de Retalhuleu tienen establecidos procesos y mecanismos que orientan a la motivación de los colaboradores en el ámbito laboral y personal, tales como retribución monetaria, tomando en cuenta el desarrollo de funciones y también procesos de reingeniería, señalando que para estimular laboral y personalmente a los colaboradores, se emplean seguros de vida y viajes en un 4% respectivamente, becas y seguros médicos en un 7% respectivamente, un 11% en vales de compra; comidas y otros no especificados el 15% y el 37% proporciona regalías y bonos respectivamente. También se determinó que el 50% de las Pymes del área urbana de Retalhuleu poseen procesos que garantizan condiciones saludables a los colaboradores, destacándose la creación de espacios de confianza con la finalidad de acentuar en los valores de esfuerzo, responsabilidad, unión, libertad y respeto; y actividades que contribuyen a las relaciones interpersonales.



Galarza (2016), en su trabajo de investigación “Análisis de la Gestión del Talento Humano en las Pymes Medianas del Sector Manufacturero de Quito y Propuesta de un Esquema Mejorado”, concluye que, las pymes estudiadas gestionan el talento humano en general de manera informal y no cuentan con un departamento o área específica destinada a estas actividades. En muchas ocasiones estas responsabilidades son realizadas por personal administrativo y contable debido quizás a los escasos recursos con que cuentan estas empresas. Pues, para recompensar a las personas sólo se maneja la remuneración establecida para cada puesto y no se cuenta con planes de incentivos. En promedio el 77% de los empleados afirmaron no haber recibido reconocimientos por un trabajo bien realizado. Por otro lado, para desarrollar a las personas se realiza capacitaciones anuales, pero no se cuenta con muchos recursos económicos para estas actividades y muchas veces son negadas por esa razón. Esta situación dificulta la actualización de conocimientos, habilidades y destrezas y de hecho repercute directamente en los procesos de producción y calidad. Además, en promedio el 22% de empleados percibe que las capacitaciones recibidas han contribuido poco o nada en su desarrollo profesional. Es así, que las personas responsables de la gestión del talento humano de estas empresas, coinciden en su preocupación por mejorar dicha gestión en temas importantes y específicos como capacitación, incentivos, comunicación y relaciones interpersonales. Por su parte, cuatro de cada diez empleados coinciden en anhelar mejoras de incentivos, capacitaciones y comunicación, lo cual concuerda con lo expresado por los responsables del talento humano.

Latorre (2012), en su investigación titulada “La Gestión de los Recursos Humanos y el Desempeño Laboral” concluye que, las prácticas de RRHH orientadas al compromiso se relacionan positivamente con el apoyo organizacional y la



autonomía favoreciendo la percepción de los empleados de que la organización cuida de su bienestar y que les proporciona margen de maniobra para llevar a cabo su trabajo, lo que redundaría en mayor satisfacción y desempeño. El apoyo organizacional muestra su potencial para aumentar la satisfacción por su carácter discrecional y de reconocimiento. La perspectiva de empleo futuro se ha analizado como indicador de una política de recursos humanos en base a un plan estratégico de las organizaciones. Sin embargo, los resultados no muestran relación con las prácticas de recursos humanos, lo que contravendría la tesis del alineamiento del sistema de recursos humanos con la política empresarial. Hay que tener en cuenta el modo en el que se ha medido esta variable que, si no hay un plan estratégico anteriormente definido en la organización, podría estar ofreciendo una visión sesgada respecto al sistema de recursos humanos. Los resultados de esta tesis proporcionan evidencia teórica a la investigación multinivel (constructos emergentes y modelos homólogos) y son una muestra de cómo el todo es más que una suma de las partes, proporcionando una visión general del funcionamiento de la organización, teniendo en cuenta sus constricciones, desde la existencia de una serie de prácticas de RRHH orientadas al compromiso y cómo se relacionan con el desempeño organizacional. De manera que, aporta evidencia empírica a algunas de las relaciones propuestas por el modelo integrador del funcionamiento de la organización de Ostroff y Bowen (2000), Este modelo global abre nuevas vías para la investigación a nivel global de la organización, ya que ha mostrado su valor heurístico.



2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. RECURSOS HUMANOS

Chiavenato (2009) en su obra *Gestión del Talento Humano* define a las personas como seres humanos, dotadas de personalidad propia y profundamente diferentes entre sí, con un historial personal particular y diferenciado, poseedoras de conocimientos, habilidades y competencias indispensables para la debida administración de los demás recursos de la organización.

Las personas como activadores de los recursos de la organización, como elementos que impulsan a la organización, capaces de dotarla del talento indispensable para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas como fuente de impulso propio que dinamiza a la organización y no como agentes pasivos, inertes y estáticos.

Werther & Davis (2014) en su obra *Administración de Recursos Humanos* aseveran que, el concepto de capital humano fue acuñado por primera vez por Gary S. Becker. Premio Nobel de economía 1992, quien, al formular los principios de la teoría microeconómica, desarrolló el enfoque del capital humano, que formaba parte de una teoría más general para determinar la distribución del ingreso de la fuerza de trabajo. Sostiene que el capital humano consta de habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de su vida, a través de estudios formales, como las escuelas, o por conocimientos informales, que da la experiencia; es un factor económico primario y es el mayor tesoro que tienen las sociedades.



Adicionalmente Werther & Davis (2014) señalan que: “El término Capital Intelectual se refiere a la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados y que le dan una ventaja competitiva a la organización” (p.4).

2.2.2. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Al hablar de “gestión de recursos humanos”, Liquidano (2012) en su obra: *Gestión del Talento Humano: De la Fase Administrativa a la Fase Gestión del Conocimiento*, hace referencia a las funciones o roles que realiza el área de recursos humanos en la administración del personal, relacionándolas con el área y al responsable de llevarlas a cabo dentro de las empresas y organismos, y actualmente se denomina gestión del talento humano. La evolución de la gestión de recursos humanos (GRH), ha tenido un desarrollo a la par que la historia de la humanidad y de la administración, y los factores que han influido para ello son: los avances tecnológicos, los cambios legislativos, los movimientos sindicales así como la complejidad de los mercados.

Chiavenato (2002) en su obra *Gestión del Talento Humano* argumenta que hasta hace poco tiempo, en muchas organizaciones se hablaba de relaciones industriales: visión burocratizada que viene desde el final de la Revolución Industrial, y alcanzó su auge en la década de 1950. En otras organizaciones se hablaba de Administración de Recursos Humanos, visión más dinámica que predominó hasta 1990. En otras organizaciones más sofisticadas, se habla ahora de Administración de personas o administración del talento humano, enfoque que tiende a personalizar y ver a los trabajadores como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales. No obstante, la tendencia actual va más allá, puesto que se habla de administración



con personas. Administrar con las personas significa conducir la organización junto con los colaboradores y socios internos que más entienden de ella y su futuro. Un enfoque que ya no mira las personas como recursos organizacionales, objetos serviles o meros sujetos pasivos del proceso, sino fundamentalmente como sujetos activos que provocan las decisiones, emprenden acciones y crean la innovación en las organizaciones.

Asimismo, Chiavenato (2002) afirma lo siguiente: “La Administración de Recursos Humanos es un conjunto de políticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño” (p.9).

Además menciona que, la administración de recursos humanos es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores — como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas — que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización

Por otro lado, Ibañez (2011) indica que: La Gestión del Talento Humano es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo humano; las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades y todas las cualidades que posee el ser humano como miembro de una organización, en beneficio de la propia organización y del país en general.



2.2.2.1. Los Aspectos de la Gestión Moderna del Talento Humano

Según Chiavenato (2009) la gestión moderna de personas, se basa en tres aspectos:

- a) Son seres humanos: están dotados de personalidad propia profundamente diferentes entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.
- b) Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en una constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos. Las personas son fuente de impulso propio que dinamiza la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.
- c) Socio de la organización: son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socias, las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc., con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc. Cualquier inversión sólo se justifica cuando trae un retorno razonable. En la medida en que el retorno sea gratificante y sostenido, la tendencia será mantener o aumentar la inversión. De ahí la reciprocidad de la interacción de personas y organizaciones, así como la autonomía de las personas, que no son pasivas ni inertes. Las personas son socias activas de la organización y no meros sujetos pasivos.



De acuerdo con Ibañez (2011) en su obra *Gestión del Talento Humano* en la Empresa sostiene que, toda organización social, especialmente la empresa, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos disponibles y de calidad, además de consultar los tres aspectos fundamentales para la toma de decisiones que, aplicados correctamente y oportunamente, permiten o facilitan alcanzar los objetivos con la máxima eficiencia y el menor esfuerzo.

- a) Aspecto Legal: Aquí quedan comprendidos la Declaración Universal de los Derechos del Hombre Trabajador, la Ley General del Trabajo, el Reglamento Interno de Trabajo de la empresa, las instructivas directrices, el Reglamento de Seguridad e Higiene Industrial, las políticas de personal, el manual de procedimientos de personal, entre otros que deben ser consultados antes de tomar una decisión en el área de personal.
- b) Aspecto Técnico: Las funciones específicas del área de talentos humanos (reclutamiento y selección del personal, administración de sueldos y salarios, desarrollo de personal, bienestar laboral, relaciones industriales, seguridad e higiene, etc.), sus principios, teorías, técnicas, métodos, organigramas, procedimientos de la ciencia administrativa en su función específica de la gestión del potencial humano en la empresa.
- c) Aspecto Humano: No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este aspecto, sino también el trato humano en otros factores relacionados a diversas actitudes emocionales del trabajador, conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales,



aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, entre otros. El reconocimiento y comprensión de estos factores permitirán que en las comunicaciones empresa – trabajador existan buenas relaciones humanas, lo que conllevará al logro de los objetivos organizacionales. A los talentos humanos de la empresa no se les puede considerar de menor importancia por ser remunerados. Estos requieren de un trato más sociable y de comprensión humana. A veces, se dice que los talentos humanos son el activo fijo más importante de la organización en consecuencia, se debe brindar un trato que signifique el acercamiento más comunicativo y armonioso.

2.2.2.2. Objetivos Fundamentales de la Gestión del Talento Humano

Los gerentes y los departamentos de capital humano deben plantearse metas claras y cuantificables que equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que desarrollan. En ocasiones se expresan por escrito, por medio de documentos cuidadosamente preparados. En otras no se expresan de manera explícita, sino que forman parte de la “cultura” de la organización. En cualquiera de los dos casos, los objetivos guían la función de la administración de capital humano. (Werther & Davis, 2014, p.6)

Los objetivos de la administración del capital humano no sólo expresan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento que administra el talento, y de las personas participantes en el proceso. Estos desafíos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales:



- **Objetivos corporativos:** La administración del capital humano pretende, como objetivo básico, contribuir al éxito de la empresa o corporación, por medio de su incidencia en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales, y la cultura de la empresa. Su función es posibilitar el éxito de los supervisores y gerentes. La administración del capital humano no es un fin en sí mismo; es solo una manera de apoyar la labor de los directivos de la organización.
- **Objetivos Funcionales:** Mantener la contribución del departamento de capital humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la gestión del talento humano no se ajusta a las necesidades de la organización, se producen innecesarios desperdicios de recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel necesario de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de capital humano y el total del personal a su cargo.
- **Objetivos Sociales:** El departamento de capital humano debe ser responsable, a nivel ético y social, de los desafíos que presenta la sociedad en general, y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que esta pueda ejercer sobre la organización. Cuando la organización no utiliza sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, puede cosechar resultados negativos.
- **Objetivos Personales:** El departamento de capital humano debe tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que ese



logro contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de capital humano reconoce que una de sus funciones es facilitar el logro de las aspiraciones de quienes componen la empresa.

2.2.2.3. Desafíos de la Gestión del Talento Humano

Werther & Davis (2014) sostienen que, algunos analistas consideran que las nuevas tecnologías y los cambios económicos y climáticos marcarán el futuro y transformarán la sociedad a nivel global. Se predice que las 10 mega tendencias con mayor influencia serán:

1. Internet: La internet, continuará evolucionando en este siglo y se convertirá un servicio cada vez más indispensable que incluso abarcará ámbitos de la vida cotidiana. Además, contribuirá a la mejora de la calidad de la vida de las personas.
2. Nanotecnología: Es la manipulación de la materia a escala nanométrica para mejorar sus propiedades y generar beneficios. Nano significa “una billonésima parte de un metro”, George Whitesides, nanopionero de la Universidad de Harvard, sostuvo que la nanotecnología será una pieza clave en el crecimiento mundial. A partir de ella se esperan grandes beneficios en el campo de la medicina, así como en la mejora del ambiente, entre otros.
3. Biotecnología: Es la utilización de organismos vivos, o partes de ellos, para obtener o modificar productos, mejorar plantas y animales o desarrollar microorganismos para objetivos específicos, será la



disciplina sanitaria que cambiará la vida humana tal como la conocemos.

4. Cambio climático: Sin duda es un tema que preocupa a todo el planeta al grado que diversos organismos han instado a detener los efectos de la contaminación. Se espera que a mediano plazo las flotas de camiones, automóviles y barcos consuman solo hidrógeno, lo que disminuirá la dependencia del petróleo y se incrementará el uso de energía eólica, hidroeléctrica y solar.

Los gobiernos ya han reaccionado ante la amenaza y están invirtiendo gran parte de su tiempo en revertir la pérdida de los recursos naturales y conservarlos para el futuro.

5. Asia y las nuevas superpotencias: Se prevé la renovación del mapa económico debido a que China y la India se convertirá en superpotencias. En esta previsión, dichas naciones superarán la pobreza y su economía crecerá con rapidez. Incluso se prevé que Estados Unidos pierda el dominio económico sin perder importancia.
6. Inglés: idioma global El idioma predominante a nivel global es el inglés debido al poder económico que involucra y no por tener la mayor cantidad de hablantes.
7. Envejecimiento demográfico: Aunque la población mundial crece, la natalidad en los países desarrollados disminuye. Algunos expertos aseguran que, en Europa, el porcentaje de la población global bajará de 13 a 5%, mientras que, en 2050, los habitantes de África se triplicarán respecto a los habitantes en Europa, lo cual puede tener efectos en las tendencias económicas mundiales.



8. Migraciones: La Unión Europea estima que la migración es uno de los temas que tendrá más impacto en la política internacional. Además, se considera que la inmigración ilegal es uno de los grandes restos a superar, por lo cual ha implantado planes especiales para reducirlo a la vez que ha sancionado regulaciones especiales para reducirlo a la vez que ha sancionado regulaciones especiales para que los inmigrantes solo puedan ingresar a su territorio de manera legal.
9. El rol femenino: Las mujeres serán la nueva fuerza laboral de este siglo e incluso algunos analistas prevén que controlen la economía del mundo.
10. Revoluciones laborales: Entre los cambios que transformarán más el mercado laboral está la tendencia a que los roles laborales sean cada vez más horizontales y el trabajo desde casa.

2.2.2.4. Admisión del Talento Humano

Chiavenato (2002) indica que: “Los procesos de admisión de personas constituyen las rutas de accesos de éstas a la organización; representan la puerta de entrada, abierta sólo a los candidatos capaces de adaptar sus características personales a las características predominantes en la organización” (p.82)

2.2.2.5. Desarrollo del Talento Humano

Para Chiavenato (2009) las personas tienen una increíble capacidad para aprender y para desarrollarse y la educación está en el centro de esa capacidad. Los procesos de desarrollo de las personas tienen una estrecha relación con la educación. En otros términos, representa la necesidad que



tiene el ser humano de llevar de adentro hacia afuera sus potenciales internos; significa exteriorizar ese estado latente y el talento creador de las personas. Cualquier modelo de formación, capacitación, educación, entrenamiento o desarrollo debe garantizar la posibilidad de realizar todo aquello que el hombre puede ser en razón de sus propios potenciales, ya sean innatos o adquiridos.

Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen. Formar es mucho más que sólo informar, toda vez que representa un enriquecimiento de la personalidad humana, y las organizaciones empiezan a darse cuenta de ello.

2.2.2.5.1. Capacitación y Desarrollo

Ibañez (2011) en su obra *Gestión del Talento Humano en la Empresa*, define a la capacitación como: El proceso educativo de corto plazo, en que se hace uso de un conjunto de técnicas debidamente pre estructuradas dentro de un procedimiento planeado, sistemático y organizado. Todo este plan va dirigido al personal seleccionado, para que se capacite y adquiera nuevos conocimientos, o profundice y amplíe a los propios, cambie de actitud y desarrolle sus habilidades y competencias, adaptándose a la cultura organizacional y de acuerdo a las exigencias del puesto que desempeñe.



Adicionalmente, Werther & Davis (2014) mencionan que: La evaluación de necesidades de capacitación detecta los problemas actuales de la organización y los desafíos que deberá enfrentar. Es posible, por ejemplo, que la empresa deba lidiar con las realidades de una nueva revolución tecnológica, que tenga que competir con una o más nuevas organizaciones, o que se vea en la imperiosa necesidad de reducir su personal. Cuando cualquiera de estas circunstancias se presenta, los restantes miembros de ella experimentan renovadas necesidades de capacitarse.

La capacitación también puede utilizarse cuando se detectan problemas de alto nivel de desperdicio, tasas inaceptables de accidentes laborales, niveles bajos de motivación y varios más.

2.2.2.5.2. Promoción

Werther & Davis (2014) deducen que una promoción ocurre cuando se cambia a un empleado a una posición de mejor nivel salarial, con mayores responsabilidades, esto es, a un estrato corporativo más elevado. Constituye una de las circunstancias más importantes en la historia laboral de un empleado. Por lo general, cuando se le promueve se le concede un reconocimiento por su desempeño anterior y de su potencial futuro. Las promociones se basan en el mérito del empleado, o en su antigüedad.

- Promociones por méritos: Las promociones que se basan en los méritos del empleado toman en cuenta el desempeño relevante que una persona consigue en su puesto. En los casos en que las



promociones son fundamentalmente un “premio” suelen encontrarse dos dificultades esenciales. Un primer problema estriba en que quienes toman la decisión puedan distinguir entre las personas con un desempeño sobresaliente y las que no lo han obtenido. Cuando se utiliza el sistema de promociones basadas en el mérito, es fundamental que la decisión se apoye en un criterio objetivo de evaluación del desempeño, y no en las preferencias subjetivas del que decide. Un segundo problema de las promociones basadas en el mérito lo constituye el llamado principio de Peter: “Las personas tienden a subir en la escala jerárquica hasta alcanzar su nivel de incompetencia”. Aunque no es universalmente válida, esta regla aporta un elemento importante: el buen desempeño a determinado nivel no es garantía de éxito en uno superior.

- Promociones con base en la antigüedad: En algunas circunstancias, es el empleado de mayor antigüedad (el tiempo que la persona ha estado al servicio de la organización) el que recibe la promoción. La ventaja de este enfoque radica en su objetividad. Lo que se necesita para decidir es comparar las fechas de ingreso de los candidatos a ser promovidos para determinar quién será en indicado. Esta técnica se emplea con frecuencia para promover personal sindicalizado, gracias a su transparencia y objetividad. En realidad, en los contratos colectivos de trabajo que celebran muchas organizaciones gremiales suele encontrarse una cláusula que estipula que los ascensos se concederán en función de la



antigüedad. Muchos expertos en administración de capital humano han expresado reservas con respecto al nivel de competencias de las personas con base exclusiva en su antigüedad. En muchas ocasiones, el candidato más idóneo no es el más antiguo. Cuando se aplica este sistema a rajatabla, el personal joven y de talento siente que sus posibilidades han sido bloqueadas.

Gran parte de las empresas modernas han optado por un sistema mixto de promociones, en el cual tanto la antigüedad como el mérito son factores de importancia para la decisión final.

2.2.2.6. Compensación del Talento Humano

Desde la posición de Corral (2006) en su obra Recursos Humanos: Compensación, el salario puede ser considerado como el pago por un trabajo, pero a la vez una medida del valor de un individuo en una organización, o incluso un medio para posicionar jerárquicamente a un individuo en una organización. Los salarios son a un mismo tiempo coste e inversión. Coste, porque se reflejan en el coste del producto o servicio final e inversión, porque representan la aplicación del dinero a un factor de producción – el trabajo o dicho de una forma más actual, el talento, que puede ser fuente de innovación, aprendizaje y riqueza para la organización según como sea gestionado.

Mondy (2010) manifiesta que: “La remuneración o compensación es el total de todas las retribuciones que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios. Los propósitos generales de la remuneración son atraer, retener y motivar a los empleados” (p.268).



De igual manera Werther & Davis (2014) afirman que: La compensación (sueldos, salarios, prestaciones, etc.) es el conjunto de gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor. Su administración está a cargo del departamento de capital humano y su finalidad es garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

De modo que Chiavenato (2009) concluye que, la palabra compensación o recompensa significa una retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien, es un elemento fundamental para conducir a las personas en términos de la retribución, la realimentación o el reconocimiento de su desempeño en la organización.

2.2.2.6.1. Sistema de Compensaciones

Gómez, Balkin, & Cardy (2008) en su obra Gestión de Recursos Humanos afirman que, el sistema de retribución es uno de los mecanismos más importantes a disposición de las empresas y los directivos para atraer, retener y motivar a empleados competentes y que rindan de forma que se respalden los objetivos de la organización. También tiene una relación directa sobre el grado en que los costes laborales contribuyen o dificultan la consecución de los objetivos de la empresa y su rentabilidad empresarial.

De acuerdo con Mondy (2010) en su obra Administración de Recursos Humanos sostiene que, la administración de la remuneración es una de las funciones más difíciles y desafiantes de recursos humanos



porque contiene muchos elementos y tiene un efecto muy profundo sobre las metas estratégicas de la organización. El autor señala que, desde la perspectiva general de la remuneración, un programa total de remuneración abarca los siguientes componentes:

- La remuneración financiera directa: Consiste en el pago que recibe una persona bajo la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos.
- La remuneración financiera indirecta: (prestaciones) consiste en todas las retribuciones financieras que no están incluidas en la remuneración financiera directa. Esta forma de remuneración incluye una amplia variedad de retribuciones que normalmente recibe el empleado de una manera indirecta.
- Remuneración no financiera: Consiste en la satisfacción que experimenta una persona y que se deriva del trabajo mismo o del ambiente psicológico y/o físico en el que labora. Este aspecto de la remuneración no financiera se relaciona con factores tanto psicológicos como físicos dentro del ambiente laboral de la empresa.

De manera que Chiavenato (2002) afirma que, las organizaciones desarrollan sistemas de compensación que producen efecto directo en la capacidad de atraer, mantener y motivar a los empleados. Por un lado, la compensación busca incentivar las contribuciones de las personas a los objetivos y a la rentabilidad de la organización.



2.2.2.6.2. Equidad Interna y Externa

Gómez et al (2008) refieren que, existen dos tipos de equidad salarial, la primera es la equidad interna hace referencia a lo que se considera justo dentro de la estructura retributiva de una empresa. Por otro lado, existe la equidad externa que hace referencia a lo que se considera una remuneración justa con respecto al salario que pagan otras empresas por el mismo tipo de trabajo.

Desde otro ángulo Mondy (2010) destaca al mercado laboral como determinante de la remuneración financiera directa, de manera que, este autor sostiene que los empleados potenciales que se localizan dentro del área geográfica donde se recluta el personal constituyen el mercado laboral. La tarifa de mercado es una guía importante para la determinación de la remuneración. Muchos empleados la consideran como una norma para juzgar la equidad de las prácticas de remuneración de la empresa.

2.2.2.6.3. Remuneración por Competencias

Chiavenato (2009) afirma que: La remuneración por competencias recibe varios nombres: Remuneración por habilidades o por calificación profesional. Esta forma de remuneración se habla relacionada con el grado de información y el nivel de capacitación de cada empleado, y premia ciertas habilidades técnicas o de comportamiento del empleado. El foco principal pasa a ser la persona y no el cargo, lo cual significa que la remuneración no está relacionada con las exigencias del cargo, sino con las calificaciones de quien desempeña las tareas, en consecuencia, el empleado multifuncional tiene más ventajas. Por competencia, las



empresas entienden atributos como capacidad técnica, personalidad, creatividad, innovación y conocimiento.

2.2.2.6.4. Sistema de Recompensas

De acuerdo a Chiavenato (2009) señala que el sistema de recompensas incluye el paquete total de prestaciones que la organización ofrece a sus miembros, así como los mecanismos y los procedimientos que utiliza para repartir esas prestaciones. No sólo incluye los salarios, las vacaciones, los premios, las promociones a puestos (con salarios más altos y más prestaciones), sino también otras recompensas menos visibles, como la seguridad de empleo, las transferencias laterales a puestos más desafiantes o que lleven a un crecimiento, aun desarrollo adicional y a diversas formas de reconocimiento por un excelente desempeño. Las organizaciones ofrecen recompensas con el propósito de reforzar actividades que produzcan los siguientes efectos:

- Aumentar la conciencia y la responsabilidad del individuo y del equipo dentro de la organización. Es decir, que incentiven la conciencia de la misión organizacional y el espíritu de la visión de futuro de la empresa.
- Ampliar la interdependencia entre el individuo y el equipo y entre éste y la organización. En otras palabras, incentivar el espíritu de equipo y el trabajo en conjunto.
- Ayudar a resaltar la creación constante de valor dentro de la organización. Es otras palabras, incentivar las acciones que



agreguen valor para la organización, el cliente y las propias personas. El desempeño excelente debe ser premiado.

2.2.2.6.5. Incentivos no Financieros

Werther & Davis (2014) indican que: Por lo general, los incentivos se materializan en un pago monetario, sin embargo, también suelen ser de otra naturaleza. Por ejemplo, muchas compañías implementan programas de reconocimiento de méritos, durante los cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo.

Por su parte, Gómez et al (2008) sostienen que, un tipo de recompensas no monetarias que se están convirtiendo en muy habituales, se encuadran dentro de las «políticas que tienen en cuenta la situación familiar» o de los «programas de conciliación de la vida laboral y familiar». Entre las medidas que se incluyen están la flexibilidad horaria, permisos por cuestiones personales (no se pueden confundir con la baja por enfermedad), gimnasios, guarderías, asistencia cuando los niños están enfermos, etc. Suele encontrarse un mayor predominio de las recompensas no monetarias en empresas que hacen más hincapié en el servicio al consumidor y en la lealtad que al rápido crecimiento de las ventas y en aquellas empresas que quieren crear un clima más cooperativo.

2.2.2.6.6. Prestaciones y Beneficios Sociales

Chiavenato (2009) argumenta que las prestaciones son ciertas gratificaciones y beneficios que las organizaciones otorgan, a todos o a una parte de sus trabajadores, en forma de pago adicional a sus salarios. Las



prestaciones y los servicios sociales incluyen toda una variedad de facilidades y beneficios que ofrece la organización, como asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación subsidiada, transporte, pago por antigüedad en la compañía, planes de pensión o jubilación, etc.

Cada organización define su plan de prestaciones a efecto de satisfacer las necesidades de sus trabajadores. Por lo general, el plan de prestaciones es un paquete de prestaciones adecuado para el perfil de los trabajadores y de sus actividades. Las prestaciones y los servicios que se ofrecen a los empleados pretenden satisfacer diversos objetivos individuales, económicos y sociales.

- **Objetivos Individuales:** Pretenden proveer condiciones para que cada persona se pueda desligar de las preocupaciones cotidianas y se concentre en las actividades laborales para satisfacer necesidades más elevadas. Por tanto, el plan de prestaciones se ofrece con el propósito de atender un abanico de necesidades diferentes de los trabajadores. Con esta concepción de la satisfacción de las necesidades humanas, los servicios y las prestaciones sociales deben constituir un esquema integral capaz de satisfacer los factores higiénicos (relacionados con la insatisfacción) y algunos de los factores motivacionales (relacionados con la satisfacción).
- **Objetivos Económicos:** Las prestaciones deben funcionar como un elemento que permite atraer y retener al personal. Por lo tanto, las prestaciones pretenden; reducir la fatiga física y psicológica, apoyar el reclutamiento y atraer candidatos, reducir la rotación y



ausentismo del personal, mejorar la calidad de vida y minimizar el costo de las horas trabajadas.

- **Objetivos Sociales:** Las prestaciones procuran mitigar las deficiencias, lagunas o carencias de la previsión social, del sistema educativo y de los demás servicios que brinda el Gobierno o la comunidad, como transporte, seguridad, etc.

2.2.2.7. Mantenimiento del Talento Humano

La organización viable es aquella que no sólo consigue captar y aplicar en forma conveniente sus recursos humanos, sino que también los mantiene satisfechos, a largo plazo, dentro de la organización. La retención de las personas exige poner atención especial a un conjunto de cuestiones, entre las cuales sobresalen los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad en el trabajo que aseguran la calidad de vida dentro de la organización. (Chiavenato, 2009, p.440)

2.2.2.7.1. Comunicaciones con el Personal

Según Puchol (2012) en su obra Dirección y Gestión de Recursos Humanos argumenta que, la comunicación descendente es la que va dirigida desde la dirección a los colaboradores. La información descendente debe utilizar la línea jerárquica del organigrama, para evitar el puenteo o *bypass*, pero asegurándose de que no se desvirtúa su contenido. Por medio de la comunicación descendente se transmiten las políticas, estrategias, tácticas, procedimientos y órdenes, hasta el nivel encargado de su ejecución.



Werther & Davis, (2014) definen a la comunicación interna como aquellos dispositivos de gestión encaminados a promover la comunicación de una empresa con su propio personal, tratando de organizar sus relaciones de trabajo o de promover su cohesión interna y su rendimiento.

Gómez et al (2008) aseguran que: “Muchas empresas han descubierto que la clave para conseguir un buen programa de relaciones internas es contar con un canal de comunicación que ofrezca a los empleados acceso a información importante y la oportunidad de expresar sus ideas y sentimientos” (p.509).

Desde el punto de vista de Robbins & Coulter (2010) sostienen que, la comunicación es la transferencia y la comprensión de significados. Observe el énfasis que se da a la transferencia de significado; esto quiere decir que, si no se han transmitido la información o las ideas, la comunicación no se ha llevado a cabo. Un orador que nadie escucha o un escritor que nadie lee, no se ha comunicado. Lo que es más importante, la comunicación involucra la comprensión del significado. Para que la comunicación sea exitosa, se debe impartir y entender el significado. Otro punto que hay que tener en mente es que la buena comunicación a menudo se define de manera errónea por parte del comunicador como el consentimiento del mensaje y no la comprensión clara del mismo. Si alguien está en desacuerdo con nosotros, asumimos que la persona no entendió del todo nuestra postura. En otras palabras, muchos de nosotros definimos la buena comunicación como lograr que alguien acepte nuestros puntos de vista. Pero usted puede entender claramente lo que alguien quiere decir y sólo *no* estar de acuerdo con lo que la persona dice.



Lo último que argumentan los autores sobre la comunicación es que, ésta engloba tanto la comunicación interpersonal, la comunicación entre dos o más personas, y la comunicación organizacional, todos los patrones, redes y sistemas de comunicación en una organización. Ambos tipos son importantes para los gerentes.

2.2.2.7.2. Relación con el Personal

Para Chiavenato (2009) los desafíos estratégicos de las organizaciones deben ocupar un lugar importante y fundamental en la administración de personal. Hoy, una condición básica para que los gerentes de línea puedan tener éxito en sus actividades es que las personas, su desempeño y sus competencias coincidan con las estrategias del negocio y las metas de la organización. En este sentido, las relaciones entre la organización y las personas que trabajan en ella adquieren una importancia vital.

No obstante, las personas requieren de muchas habilidades para trabajar en un organización; es decir, deben desempeñar su trabajo, relacionarse con sus colegas y superiores, atender al cliente, enfocarse en las metas y los resultados por alcanzar y, sobre todo, deben sujetarse a las reglas de la organización y absorber su cultura, Todo ello requiere de una considerable dosis de adaptación y de integración al contexto de la organización, a su estructura, a su cultura, a las personalidades presentes en ella y al tipo de trabajo. Cada organización es única y cada una tiene su propio estilo de administración. (Chiavenato, 2009, p.444)



2.2.2.7.3. Motivación

Robbins & Coulter (2010) definen a la motivación como el proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta. Esta definición tiene tres elementos clave: energía, dirección y perseverancia. El elemento energía es una medida de intensidad o impulso. Una persona motivada pone mayor empeño y trabaja duro. Sin embargo, también debe considerar la calidad del esfuerzo.

Los niveles altos de empeño no necesariamente llevan a un desempeño laboral favorable a menos que sea canalizado en una dirección que beneficie a la organización. El esfuerzo dirigido de manera consistente hacia las metas de la organización es la clave del empeño que queremos de nuestros empleados. Por último, la motivación incluye una dimensión de perseverancia. Queremos empleados que perseveren en dar su mayor esfuerzo para alcanzar las metas. (Robbins & Coulter, 2010, p.309)

Según Ramírez, Abreu & Badii (2008) afirman que se han identificado una serie de elementos favorecedores de la motivación en el trabajo que se pueden clasificar de acuerdo con la teoría bifactorial de Herzberg en factores de higiene que hacen referencia al entorno laboral y tienen un carácter extrínseco al trabajo y factores motivadores que se refieren al contenido del trabajo y tienen un carácter intrínseco.

Peiro (1990) señala como factores de higiene, dentro de los elementos que favorecen la motivación extrínseca que, las condiciones de trabajo incluyen el horario laboral, las características del propio lugar de



trabajo y sus instalaciones y sus materiales. Los trabajadores que ocupan puestos con riesgos físicos son lo que más valoran estas condiciones físicas de trabajo.

2.2.2.7.4. Seguridad y Salud

Como plantea Gómez et al (2008), una buena gestión de la seguridad y la salud en el trabajo requiere algo más que reducir el número de accidentes y enfermedades laborales. A la hora de la verdad, los directivos deben resolver una variedad de cuestiones prácticas, legales y éticas, muchas de las cuales exigen equilibrar con cautela los derechos individuales con las necesidades de la organización.

Desde la perspectiva de Mondy (2010) expone que la seguridad se relaciona con el hecho de proteger a los empleados contra las lesiones causadas por accidentes relacionadas con el trabajo. Dentro de la amplia definición de seguridad se incluyen factores relacionados con los efectos de las lesiones provocadas por tensión continua y de la violencia en el lugar de trabajo y en la familia. Por otro lado, explica que la salud, se refiere al hecho de que los empleados se mantengan libres de enfermedades físicas y emocionales.

2.2.2.7.5. Seguridad Industrial

Para Werther & Davis (2014) en la mayoría de los países de Latinoamérica, los mayores inconvenientes de los programas de seguridad social radican en su naturaleza reactiva; es decir, se implementan ex post facto. Por esta razón, muchas compañías se esfuerzan en idear medidas preventivas de protección al trabajador.



2.2.2.7.6. Riesgos de Trabajo y Seguridad Laboral

De acuerdo con Chiavenato (2009), la seguridad en el trabajo se refiere: “Al conjunto de medidas de orden técnico, educativo, médico y psicológico, que se utiliza para prevenir accidentes, sea al eliminar las condiciones inseguras del entorno, sea al instruir o convencer a las personas de la implantación de prácticas preventivas” (p. 482).

Werther & Davis (2014) aseveran que: Todas las legislaciones de seguridad social contemplan – de manera particular – una cobertura especial enfocada en la prevención de reducción de accidentes y/o enfermedades profesionales o laborales, clasificándolas de acuerdo con el número o índice de accidentes o riesgos de trabajo ocurridos durante un periodo que, por lo general, comprende un año fiscal o calendario. Del mismo modo, en cada país de Latinoamérica, los ministerios o secretarías de trabajo deben aplicar las normas mínimas de seguridad e higiene vigentes, con objeto de garantizar, por una parte, la salud de los trabajadores y, por otra parte, mantener y/o elevar la producción.

2.2.2.7.7. Nuevas Tendencias en Seguridad

Werther & Davis (2014) afirman que, en la actualidad, los estudios en materia de seguridad e higiene están orientados no solo a cubrir aspectos de seguridad industrial o ergonómica en las organizaciones. Otros factores importantes son los psicosociales y de manera particular la ansiedad y el estrés laboral.



2.2.2.7.8. Factores Psicosociales en el Trabajo

De acuerdo con Vallejo (2010) en su obra Satisfacción Laboral: Utopía o Realidad manifiesta que, los factores de riesgo psicosociales son producto de la interacción entre las características individuales, las condiciones internas de trabajo y las condiciones externas; dependiendo de la calidad de estas variables se pueden convertir en un factor protector o de riesgo para los trabajadores y, por ende, para la empresa. Dentro de los factores de riesgo psicosocial, estos son causas o situaciones que producen efectos negativos sobre la salud del trabajador; provocan insatisfacción y baja en la producción.

Desde la posición de Werther & Davis (2014) argumentan que los factores psicosociales en el trabajo representan el conjunto de percepciones y experiencias del trabajador, algunos de carácter individual, otros referidos a las experiencias económicas o de desarrollo personal y otros más a las relaciones humanas y sus aspectos emocionales. El enfoque más común para abordar las relaciones entre el medio ambiente psicológico laboral y la salud de los trabajadores se ha centrado en el concepto de estrés.

Adicionalmente aseguran que las tendencias actuales en la promoción de la seguridad e higiene en el trabajo no solo incluyen la eliminación de los riesgos físicos, químicos y biológicos de los ambientes laborales, sino también la atenuación de los múltiples y diversos factores psicosociales inherentes a la empresa y la manera en que influyen en el bienestar físico y mental del trabajador. De manera que, estos factores



consisten en las interacciones entre el trabajo, su ambiente laboral, la satisfacción laboral y las condiciones de la organización, por un lado y, por otra parte, las características personales del trabajador, sus necesidades, su cultura, sus experiencias y su percepción del mundo.

2.2.3. DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño laboral según Chiavenato (2009), “es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados” (p.359).

Palaci (2005) plantea que: El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un periodo de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional.

Por otro lado, para Milkovich & Boudrem (1994) afirman que: El desempeño laboral, es una serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

El desempeño de los empleados siempre ha sido considerado como piedra angular para desarrollar la efectividad y éxito de una organización; por tal razón existe en la actualidad total interés para los gerentes de recursos humanos los aspectos que permitan no solo medirlo sino también mejorarlo. En este sentido, el desempeño son aquellas acciones o comportamientos



observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

2.2.3.1. Evaluación del Desempeño

Robbins & Coulter (2010) en su obra Administración sostienen que, los gerentes necesitan saber si sus empleados realizan su trabajo de modo eficiente y efectivo o si es necesaria una mejora. Esto es lo que hace que el sistema de manejo del desempeño: establece los estándares de desempeño utilizados para evaluar el desempeño del empleado.

También Werther & Davis (2014) en su obra Administración de Recursos Humanos afirman que: La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado, dicho de otra manera, se mide su contribución total a la organización, factor que, en última instancia, determina su permanencia en la empresa. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor debe emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede lo esperado debe ser estimulado.

Como plantea Cuesta (2010) en su obra Gestión del Talento Humano y del Conocimiento, la evaluación del desempeño es la actividad clave de la gestión de los recursos humanos consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los trabajadores en la organización. Esta evaluación se realiza en consecuencia con lo dispuesto en el profesiograma. Se realiza sobre la base de: el trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades



asumidas junto a las condiciones de trabajo y las características personales. Cualquiera que sea el método de evaluación que se asuma, el sistema (procedimiento) habrá de comprender esos elementos esenciales.

Desde la posición de Alles (2005) en su obra *Desempeño por Competencias* manifiesta que, el análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Mientras tanto, Chiavenato (2002) señala que la evaluación del desempeño: Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo, es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización. En el fondo, la evaluación de desempeño constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.

Gómez et al (2008) argumenta que, la evaluación del desempeño es la identificación, medida y gestión del rendimiento de los RRHH de las organizaciones. La evaluación debería ser una actividad orientada al futuro que ofrezca a los trabajadores una información útil y les apoye para lograr mejores niveles de rendimiento. La evaluación puede utilizarse con fines administrativos o de desarrollo.



2.2.3.1.1. Sistemas de Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso que reduce la incertidumbre y que, al mismo tiempo, busca la consonancia. La evaluación disminuye la incertidumbre del colaborador porque le proporciona realimentación respecto a su desempeño.

De acuerdo con Chiavenato (2009) afirma que, en el fondo, el principal interesado en la evaluación del desempeño es el propio colaborador, pero también la organización. Antes, las organizaciones creaban sistemas de evaluación centralizados en el único órgano que monopolizaba el asunto: el departamento de recursos humanos. Sin embargo, la situación está cambiando. El ideal sería un sistema simple de evaluación, en el cual el propio trabajo o entorno proporcione toda la realimentación sobre el desempeño de la persona, sin necesidad de intermediarios ni la intervención de terceros.

- **Autoevaluación del Desempeño**

El ideal sería que cada persona evaluara su propio desempeño, a partir de algunos criterios de referencia para evitar la subjetividad implícita del proceso. En las organizaciones más democráticas y abiertas, el propio individuo, con ayuda de su superior, es responsable de su desempeño y de su monitoreo. En esas organizaciones se utiliza mucho la autoevaluación del desempeño, en cuyo caso cada persona evalúa constantemente su actuación y su eficiencia y eficacia, en el marco de algunos parámetros que le proporciona su supervisor o la tarea misma. En realidad, cada persona puede y debe evaluar su



desempeño como vía que le permita alcanzar las metas y los resultados establecidos y superar las expectativas. Debe evaluar sus necesidades y sus carencias personales para mejorar su desempeño, así como sus puntos fuertes y débiles, su potencial y su fragilidad, porque así sabrá lo que debe reforzar y cómo mejorar sus resultados personales. Muchas organizaciones tratan de desarrollar esquemas de autoevaluación para sus equipos. La autoevaluación colectiva ha tenido excelentes resultados.

- **El Gerente**

En la mayor parte de las organizaciones el gerente — como administrador de personas — tiene una responsabilidad de línea por el desempeño de sus subordinados, de su constante evaluación y de la comunicación de los resultados. En esas organizaciones el propio gerente, con asesoría del área de recursos humanos (RH) que establece los medios y los criterios para efectuar la evaluación, es quien evalúa el desempeño del personal. Dado que el gerente no tiene conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático para evaluar a las personas, el área de RH interviene, como función del staff, para instituir, dar seguimiento y controlar el sistema, mientras que cada gerente conserva su autoridad de línea a la hora de evaluar el trabajo. Esta línea de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, de modo que cada gerente es el administrador real de su personal.



- **El Individuo y el Gerente**

Si la evaluación del desempeño es una responsabilidad de línea y si el propio colaborador es el más interesado en ella, entonces una opción interesante es la reunión de las dos partes. Ahora la participación del individuo y del gerente en la evaluación conforma una tendencia muy fuerte. De este modo, el gerente funciona como el elemento que guía y orienta, mientras que el colaborador evalúa su desempeño en función de la realimentación que le proporciona el gerente, quien proporciona al colaborador todos los recursos necesarios — orientación, entrenamiento, asesoría, información, equipo, metas y objetivos por alcanzar — y obtiene resultados, mientras que el colaborador recibe recursos del gerente y proporciona el desempeño y los resultados. Es un intercambio en el que las dos partes aportan algo para obtener resultados.

- **El Equipo de Trabajo**

Con esta modalidad, el propio equipo de trabajo evalúa su desempeño como un todo y el de cada uno de sus miembros y después, con cada uno, programa las medidas necesarias para su mejora. El equipo es el responsable de la evaluación del desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas que debe alcanzar.

- **La Evaluación de 360°**

Todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado califican su desempeño. El gerente, los compañeros y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los



proveedores y, en resumen, todas las personas a su alrededor, que abarca 360°, participan en la evaluación. Esta evaluación es más rica porque produce información distinta, procedente de todas partes, y sirve para asegurar la adaptación y el acoplamiento del trabajador a las diversas demandas que recibe de su entorno de trabajo o de sus asociados. Sin embargo, para el evaluado no es nada fácil permanecer suspendido entre dos varas o sobre una pasarela recibiendo un verdadero tiroteo que llega de todas partes. Si no tiene una mentalidad abierta, que conoce y acepta el sistema, queda en una posición muy vulnerable.

- **La Evaluación Hacia Arriba**

Es una faceta específica de la evaluación para calificar al gerente. La evaluación hacia arriba es el contrario de la evaluación del subordinado por parte del superior, es la otra cara de la moneda, permite que el equipo evalúe a su gerente, qué tan bien proporciona al equipo los medios y los recursos para que alcance los objetivos y cómo podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar sus resultados. La evaluación hacia arriba permite que el grupo sostenga negociaciones e intercambios con el gerente, con la exigencia de nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación, que darán lugar a relaciones de trabajo más libres y eficaces. El mando arbitrario del superior lo sustituye una nueva forma de actuación democrática, con sugerencias, consultas y participación. Algunas organizaciones van más allá y proponen que los colaboradores evalúen a la compañía con miras a obtener



realimentación sobre los resultados alcanzados y las medidas correctivas que se necesitan para ajustar el ambiente de trabajo a las expectativas de las personas.

- **La Comisión de Evaluación del Desempeño**

Algunas organizaciones asignan la evaluación del desempeño a una comisión especialmente diseñada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva a cargo de un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los colaboradores. Es habitual que la comisión esté compuesta por personas que pertenecen a distintas unidades de la organización y por miembros permanentes y transitorios. Los permanentes y estables (como el presidente de la organización o su representante, el ejecutivo mayor de recursos humanos y el especialista en evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones y su función es moderar y asegurar que se mantenga el equilibrio de los juicios, que se respeten las normas de la organización y la constancia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada colaborador evaluado o su respectivo superior.

A pesar de la evidente distribución de fuerzas, esta forma recibe muchas críticas por su claro aspecto centralizador y por su ánimo de juzgar el pasado. Por lo mismo, la comisión difícilmente consigue enfocarse en la orientación y la mejora continua del desempeño. En las relaciones entre el colaborador y su entorno, la comisión es un tercero, un elemento externo y extraño. Además, es onerosa, laboriosa y tardada, porque todos los colaboradores deben



pasar por la criba de la comisión. Asimismo, las personas evaluadas sienten que se les hace menos, como si su desempeño dependiera de una comisión central que juzga a todos y que los aprueba o reprueba.

- **El Órgano de Recursos Humanos**

Se trata de una forma muy común en organizaciones más conservadoras, pero está en abandono por su enorme carácter centralizador, monopolizador y burocrático. Con ella, el órgano de recursos humanos asume toda la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas de la organización. La información sobre el anterior desempeño de las personas casi siempre se obtiene de cada una de ellas y se procesa e interpreta para generar informes o programas de medidas que serán coordinados por el órgano de recursos humanos. Como todo proceso centralizador, las reglas y las normas burocráticas siempre restan libertad y flexibilidad a quienes participan en el sistema. Además, tiene la desventaja de trabajar con promedios y medias, y no con el desempeño individual y singular de cada persona. Se ocupa de lo general y no de lo particular. En su intento por eliminar las diferencias individuales, provoca una marcada tendencia a la estandarización del desempeño de las personas.

2.1.3.1.2. Métodos de Evaluación del Desempeño

Chiavenato (2009) afirma que: Existen diversos métodos para evaluar el desempeño humano. Evaluar el desempeño de un gran número de personas dentro de las organizaciones, mediante criterios que produzcan equidad y justicia y al mismo tiempo estimulen a las personas,



no es una tarea fácil. Por ello, muchas organizaciones construyen sus propios sistemas de evaluación, que se ciñen a sus características peculiares, y los dividen para evaluar al personal de dirección y de gerencia (donde prevalece la visión estratégica), los empleados de base (con predominio de la visión táctica) y los jornaleros (donde impera la visión de las operaciones).

- **Escalas Gráficas**

Es una tabla de doble asiento, donde se registran, en los renglones, los factores de la evaluación y en las columnas las calificaciones de la evaluación del desempeño. Los factores de la evaluación representan los criterios relevantes o los parámetros básicos para evaluar el desempeño de los trabajadores. Los factores de la evaluación son comportamientos y actitudes que selecciona y valora la organización. Así, los trabajadores que alcanzan mejor desempeño en sus actividades son quienes alcanzan calificaciones más altas en estos factores, sin importar el puesto que ocupen. Una vez definidos los factores de la evaluación, el segundo paso será definir los grados de la evaluación para establecer las escalas de variación del desempeño en cada uno de ellos. Por lo general se utilizan tres, cuatro o cinco grados de variación (óptimo, bueno, regular, tolerable y malo) para cada factor.



- **Elección Forzada**

El método de la elección forzada surgió para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad, aspectos característicos del método de la escala gráfica.

La elección forzada consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de bloques de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases. El evaluador tiene la obligación de escoger una o dos de las frases de cada bloque, la que mejor se aplique al desempeño del trabajador evaluado. También puede escoger la frase que mejor represente el desempeño del trabajador y la que más se aleje de él. De ahí su nombre de elección forzada.

- **Investigación de Campo**

Es uno de los métodos tradicionales más completos para evaluar el desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y la función de staff en el proceso de evaluación del desempeño. Requiere de entrevistas entre un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) para, en conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos trabajadores. De ahí el nombre de investigación de campo. El especialista, a partir de la entrevista con cada gerente, llena un formulario para cada trabajador evaluado. El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista inicial de evaluación, entrevista de análisis



complementario, planificación de las medidas y seguimiento posterior de los resultados.

- **Métodos de los incidentes críticos**

Es un método tradicional de evaluación del desempeño muy sencillo y se basa en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeños sumamente positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de desempeños excepcionales, sean positivos o negativos. Se parece a la técnica de administración por excepciones que utilizaba Taylor al inicio del siglo XX. Cada factor de la evaluación del desempeño se transforma en incidentes críticos o excepcionales con el objeto de evaluar los puntos fuertes o débiles de cada trabajador.

- **Listas de Verificación**

Es un método tradicional de evaluación del desempeño a partir de una relación que enumera los factores de la evaluación a considerar (check-lists) de cada trabajador.

Cada uno de estos factores del desempeño recibe una evaluación cuantitativa. La lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe todas las características principales de un trabajador. En la práctica es una simplificación del método de las escalas gráficas.



2.2.3.1.3 Propósitos de la Evaluación del Desempeño

Robbins & Judge (2009) en su obra *Comportamiento Organizacional* afirman que la evaluación del desempeño laboral tiene varios propósitos. Un propósito es ayudar a la dirección a que tome decisiones de recursos humanos en general. Las evaluaciones dan información para tomar decisiones importantes tales como ascensos, transferencias y despidos. Las evaluaciones también identifican las necesidades de capacitación y desarrollo. Identifican las aptitudes y competencias de los empleados que son inadecuadas y para las cuales se pueden desarrollar programas correctivos. Las evaluaciones también cumplen con el propósito de brindar retroalimentación a los empleados acerca de cómo ve la organización, su desempeño. Además, las evaluaciones de desempeño son la base para asignar recompensas. Es frecuente que las evaluaciones del desempeño determinen decisiones tales como quien obtiene un incremento en su salario por mérito, así como otras recompensas.

Cada una de estas funciones de la evaluación del desempeño es valiosa. No obstante, su importancia para nosotros depende del punto de vista que tengamos. Son varias las que claramente tienen relevancia para las decisiones de administración de los recursos humanos, pero nuestro interés está en el comportamiento organizacional, por lo que debemos hacer énfasis en la evaluación del desempeño como un mecanismo que brinda retroalimentación y determina la asignación de recompensas. (Robbins & Judge, 2009, p.595)



2.2.3.1.4. Desafíos de la Evaluación del Desempeño

Desde la perspectiva de los prejuicios del evaluador, Werther & Davis (2014) sostienen que, las mediciones subjetivas del desempeño pueden provocar distorsiones de la calificación, que suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en diversos aspectos, entre los cuales se encuentran:

- Elementos Subjetivos: cuando el evaluador permite que sus percepciones y opiniones personales sobre el evaluado interfieran en su juicio puede introducir elementos que distorsionen todo el proceso posterior, los cuales pueden ser favorables o desfavorables al empleado
- Error por Tendencia al Promedio: Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o las muy bajas, es decir, distorsionan sus mediciones para que se acerquen al promedio. En realidad, cuando colocan a todos sus evaluados en los promedios de desempeño, los evaluadores ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente.
- Permisibilidad e Inflexibilidad: Con frecuencia, determinados factores psicológicos pueden interferir en la objetividad de un proceso de evaluación, por ejemplo, algunos son movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, o de imponer un grado alto de respeto y distancia, debido a estos factores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o



rigurosas. El peligro de estas distorsiones se incrementa cuando los estándares de desempeño son vagos y mal delineados.

- **Elementos Culturales:** Inevitablemente, todos los seres humanos juzgamos las situaciones que se nos presenta desde cierta perspectiva cultural. Cuando se presenta la necesidad de evaluar a personas de otros grupos culturales (sesgo que se ha incrementado muchísimo en nuestro siglo, dada la movilidad geográfica de grandes grupos de trabajadores), es probable – en ocasiones casi inevitable – que los evaluadores tiendan a aplicar las normas específicas de su propia cultura.

2.2.3.2. Rendimiento

Desde el punto de vista de Consuegra (2010) el rendimiento, se relaciona directamente con el avance o porcentaje de ejecución de un proyecto, el rendimiento se puede cuantificar por mediciones realizadas en las obras y está sujeto a las condiciones de cada uno de los empleados. De modo que, el rendimiento laboral es el producto del trabajo de un empleado o de un grupo de empleados. Las organizaciones suelen plantear para ese producto del trabajo unas expectativas mínimas de cantidad y calidad. Para ello las organizaciones plantean incentivos con los que fomentan dicho rendimiento laboral.

2.2.3.2.1. Capacidad

Desde la posición de Duarte (2008), denomina capacidad al conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea. En este sentido, esta noción se vincula con la de



educación, siendo esta última un proceso de incorporación de nuevas herramientas para desenvolverse en el mundo. En general, cada individuo tiene variadas capacidades de la que no es plenamente consciente. Así, se enfrenta a distintas tareas que le propone su existencia sin reparar especialmente en los recursos que emplea. Esta circunstancia se debe al proceso mediante el cual se adquieren y utilizan estas aptitudes.

2.2.3.2.2. Productividad

Para Martínez (2007) la productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios; traducida en una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, denotando además la eficiencia con la cual los recursos – humanos, capital, conocimientos, energía, etc.- son usados para producir bienes y servicios en el mercado.

Desde la postura de Robbins & Judge (2009), argumentan que el nivel de análisis más elevado en el comportamiento organizacional es la organización en conjunto. Una empresa es productiva si logra sus metas al transformar insumos en productos, al menos costo. Por lo tanto, la productividad requiere tanto de eficacia como de eficiencia.

2.2.3.3. Disciplina

Tierno (1996) argumenta que la disciplina es la capacidad de actuar ordenada y perseverantemente para conseguir un bien. Exige un orden y unos lineamientos para poder lograr más rápidamente los objetivos deseados, soportando las molestias que esto ocasiona. La principal necesidad para adquirir este valor es la auto exigencia; es decir, la capacidad de pedirse a sí



mismos un esfuerzo para ir haciendo las cosas de la mejor manera. El que se sabe exigir así mismo se hace comprensivo con los demás y aprende a trabajar y a darle sentido a todo lo que hace. La disciplina es indispensable para que se opte perseverancia por el mejor de los caminos; es decir, por el que va a dictar una conciencia bien formada que sabe reconocer los deberes propios y se pone en marcha para actuar.

Desde la posición de Werther & Davis (2014) consideran que la disciplina constituye una medida administrativa que intenta corregir y moldear las actividades y la conducta de los empleados en aras de la cooperación y el desempeño.

- **Disciplina preventiva:** Es una acción que se lleva a cabo para alentar a los empleados a que cumplan las normas y los procedimientos para evitar las desviaciones. El objetivo básico es alentar la autodisciplina, siempre preferible a los métodos impuestos por otras personas.
- **Disciplina correctiva:** es una penalidad que sigue a las desviaciones y/o ruptura de una regla. Se propone desalentar otras desviaciones y garantizar que en el futuro las normas se cumplirán. Por lo común, la acción disciplinaria o acción correctiva constituye una sanción de cierto tipo, que se aplica al infractor de una norma.

Como señala Gómez et al (2008): “El régimen disciplinario de los empleados es una herramienta que utilizan los directivos para comunicar a los empleados que tienen que cambiar su comportamiento” (p.564).



2.2.3.3.1. Conducta

Peiró (1990) señala que la conducta es la manera con que los hombres se comportan en su vida. Por lo tanto, puede utilizarse también como sinónimo de comportamiento. En este sentido, la conducta se refiere a las acciones de las personas en relación con su entorno y por tanto con su mundo de estímulos.

Desde la perspectiva de Bleger (2015), el termino conducta, aplicado a las manifestaciones del individuo, tiene siempre la connotación de estar dejando de lado lo más central o principal del ser humano: los fenómenos propiamente psíquicos o mentales. Estos últimos serían realmente los fenómenos más importantes, dado que originan la conducta; y si se estudia únicamente esta última, nos estamos ocupando sólo de productos y derivados, pero no del fenómeno central. Etimológicamente la palabra conducta es latina y significa conducida o guiada; es decir, que todas las manifestaciones comprendidas en el término de conducta son acciones conducidas o guiadas por algo que está fuera de las mismas: por la mente. De esta manera, el estudio de la conducta considera así, asienta sobre un dualismo o una dicotomía cuerpo-mente, sobre la tradición del más puro idealismo, en el que la mente tiene existencia de suyo y es el punto de origen de todas las manifestaciones corporales; según esta perspectiva, el cuerpo es solamente un instrumento o un vehículo del que se vale la mente (alma) para manifestarse.



2.2.3.3.2. Asistencia

Pérez & Gardey (2015) argumentan que la noción de asistencia tiene varios usos. Por lo general se asocia a estar presente en algún lugar, como una clase, un acto, una asamblea, etc.

Con el tradicional concepto de asistencia Ucha (2008), señala que, se concibe a la presencia de los trabajadores en su sitio de acción. En muchos casos, la asistencia perfecta es premiada con una retribución económica o con el reconocimiento formal, como símbolo de cumplimiento y eficacia en las actividades laborales que han sido asignadas a ese trabajador.

2.2.3.3.3. Puntualidad

Como plantea Cladera (2012), la puntualidad es una actitud que se adquiere desde los primeros años de vida mediante la formación de hábitos en la familia, donde las normas y costumbres establecen horarios para cada una de nuestras actividades. También es un reflejo de respeto al tiempo de los demás, ya que en la escuela y en la vida social, llegar a tiempo es un signo de buena educación.

La puntualidad en general, es una regla que exige de la persona ejecutar determinada acción en un tiempo determinado, ya que, aunque la acción sea realizada satisfactoriamente, desequilibra el balance de tiempo de todas las demás. La puntualidad es una disciplina, que se adquiere con la práctica y con más o menos sacrificio según el temperamento de cada persona.



2.2.3.4. Competencias

Para Mondy (2010), las competencias incluyen un amplio rango de conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad y formas de comportamiento que pueden ser de naturaleza técnica, los cuales están relacionados con las habilidades interpersonales o que se orientan hacia los negocios.

2.2.3.4.1. Trabajo en Equipo

Robbins & Judge (2009) señalan que el trabajo en equipo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales.

Desde el punto de vista de Ibañez (2011), solo sincronizando y aunando los esfuerzos es cuando en verdad podemos avanzar. Entonces, solo la unión hace la fuerza, solo a través de estos esfuerzos humanos, en equipo, se pueden lograr los objetivos empresariales. No se debe olvidar que por más experimentado, especialista o técnico que sea el jefe-líder, si no sabe cómo lograr la armonía laboral grupal, de nada le servirán dichas cualidades, pues todo está en la conjugación interrelacionada de las actividades funcionales y en el esfuerzo común de un equipo de trabajo para alcanzar los objetivos de la empresa.

La base fundamental del trabajo de cada gerente está en el equipo. Éste constituye su unidad de acción, su herramienta de trabajo- Con él, el gerente alcanza metas, supera objetivos y ofrece resultados. Para ello, cada gerente – como administrador de personas – debe saber cómo escoger su



equipo, cómo desarrollar el trabajo para aplicar las competencias del equipo, cómo entrenar y preparar al equipo para aumentar su excelencia, cómo liderar e impulsar al equipo, cómo motivar al equipo, cómo evaluar el desempeño del equipo para mejorarlo cada vez más y cómo recompensar al equipo para reforzar y reconocer su valor.

Existe toda variedad de equipos, a saber:

1. Los equipos funcionales cruzados, compuestos por personas procedentes de distintas áreas de la compañía (marketing, producción, finanzas, ingeniería) y que se forman para alcanzar un objetivo específico por medio de una mezcla de competencias. Casi siempre son designados.
2. Los equipos de proyectos, formados por especialistas que buscan diseñar un nuevo producto o servicio. La designación de los participantes se basa en su habilidad para contribuir al éxito. El grupo por lo general se desbanda una vez terminada su tarea.
3. Los equipos auto dirigidos, compuestos por personas altamente preparadas para desempeñar un conjunto de tareas interdependientes dentro de una unidad natural de trabajo. Los miembros usan el consenso en la toma de decisiones para desempeñar el trabajo, resolver problemas o lidiar con los clientes internos o externos.
4. Los equipos de fuerza de tarea, designados para resolver de inmediato un problema. La fuerza de tarea es la responsable de un plan de largo plazo para resolver un problema, que puede incluir la implantación de la solución propuesta.



5. Los equipos para mejorar los procesos son un grupo de personas experimentadas de diferentes departamentos o funciones que se encargan de mejorar la calidad, reducir costos, incrementar la productividad de los procesos que afectan a todos los departamentos o las funciones involucrados. Los miembros suelen ser nombrados por la gerencia.

2.2.3.4.2. Adaptabilidad

Dentro del contexto de liderazgo para generar adaptabilidad, Gonzales (2015) indica que las investigaciones examinan también sobre la importancia de la adaptabilidad del empleado al trabajo y del empleado a la organización, a manera de ayudar al líder de la organización a configurarla para desarrollar la apropiada adaptabilidad Sekiguchi (2007); la adaptación al trabajo de las personas en las organizaciones a través del empoderamiento, desde el enfoque de la teoría de la adaptabilidad Kimura (1985), así como la relación de la conducta verbal del líder en situaciones de contingencia como condicionante de la adaptabilidad de la empresa.

La Escuela de Administración Pública de la Región de Murcia la define como, la habilidad de acomodarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar distintas posturas y puntos de vista, adaptando el propio enfoque a medida que la situación lo requiera y cambiar o aceptar sin problemas los cambios en la propia organización o en las responsabilidades del puesto.



Por otro lado, durante las últimas seis décadas, diversos autores han realizado aportes teóricos sobre el tema de adaptabilidad y han propuesto varias definiciones para este concepto. Sin embargo, la revisión literaria sugiere que no hay una única definición ampliamente aceptada para el término.

Uno de los primeros autores que habló sobre el tema fue Ashby (1956), quien relaciona la adaptabilidad con “la estructura que debe adoptar toda organización de acuerdo al grado de complejidad ambiental que se le presenta” (p.71). Otros de los autores más citados son Hannan y Freeman (1977), los cuales la definen como “el proceso evolutivo de adaptación que asegura que solo sobreviven las organizaciones con mejor desempeño” (p.73).

Aquí cabe la primera claridad conceptual, y es que adaptabilidad y capacidad de adaptación en esencia son lo mismo, pero no pasa esto con la palabra ‘adaptación’ por sí sola, ya que se afirma que la adaptación hace referencia al proceso que implica el adecuarse o amoldarse a algo. Mientras que ya la adaptabilidad como tal es: “la capacidad de efectuar el proceso de adaptación y llevarlo a cabo en el menor tiempo posible que exijan las circunstancias” (Frías & Véliz, 2013, p.6).

2.2.3.4.3. Responsabilidad

Según la Oficina Nacional de Administración del Personal (2006) la responsabilidad, es “la preocupación por el cumplimiento de deberes y tareas inherentes al desempeño de sus funciones. Considérese interés en el trabajo, grado de concentración y perseverancia”. Además de definirlo



como “el compromiso de la persona a realizar las tareas encomendadas, asumir las consecuencias de sus actos y esforzarse más de lo que se le exige; es un valor que le permite reflexionar, administrar y orientar su vida dentro de una organización y la sociedad”.

Al respecto Litwin & Stringer (1978) sostienen que la responsabilidad, conocida también como “empowerment”, se refiere al nivel de autonomía que tienen los trabajadores para la realización de sus labores y dependerá del tipo de supervisión sobre las tareas dadas a los trabajadores.

2.2.3.4.4. Iniciativa

Adrián (2021) plantea que, la iniciativa es la cualidad que poseen algunas personas de poder iniciar alguna cuestión, bien sea comenzar un proyecto, o buscar soluciones a alguna problemática. Una de sus características principales es que nace de cada persona, es decir, no hay ningún factor externo que lo impulse para lograr su objetivo. Y es así que en muchas oportunidades los individuos tienen que tomar decisiones propias, sin ser persuadidos por alguien más. Además, es una de las facultades que hace al ser humano autónomo y con poder de decisión.

Dentro del enfoque de la iniciativa laboral, tener ideas o propuestas significa adoptar una actitud proactiva que establezca un curso a través de acciones concretas, poder imaginar, emprender, desarrollar y evaluar enfoques, acciones o proyectos individuales o colectivos con creatividad, confianza, responsabilidad y sentido crítico.



Por su parte. Ramírez (2010) afirma que la iniciativa es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje apoyado en la auto responsabilidad y la auto dirección, tener iniciativa supone adoptar una actitud proactiva; despierta ante la realidad y con la madurez suficiente para asumir las consecuencias de la acción.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

ACCIDENTE DE TRABAJO

Lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte producida repentinamente en ejercicio, o con motivo del trabajo. (Werther & Davis, 2014)

ACTITUD

Se vincula al querer hacer, es decir, a los atributos que el individuo posee y que, por lo regular, son permanentes. (Mondy, 2010)

ASESORÍA DEL PERSONAL

Análisis y exploración de problemas que pueden afectar a un empleado o a un grupo de ellos. (Chiavenato, 2009)

AUTOEVALUACIÓN

Proceso de aprender acerca de uno mismo. (Mondy, 2010)

CAPACITACIÓN

Desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas de todos los niveles del personal. (Mondy, 2010)



CAPITAL HUMANO

Factor económico primario que consta de habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de su vida y abarca estudios formales e informales. (Chiavenato, 2009)

CARRERA PROFESIONAL

Está compuesta por todas las tareas y puestos que desempeña el individuo durante su vida laboral. (Werther & Davis, 2014)

COMPENSACIÓN

Conjunto de gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor (sueldos, salarios, prestaciones, etc.) (Mondy, 2010)

COMPETENCIA

Capacidad de realizar una actividad laboral con éxito. Característica que diferencia el desempeño de una persona en un puesto, función, cultura u organización específicos. (Chiavenato, 2009)

COMUNICACIÓN ASCENDENTE

Se origina en niveles jerárquicamente medios o bajos, y su objetivo es llegar a los estratos superiores. (Werther & Davis, 2014)

COMUNICACIÓN DESCENDENTE

Inicia en algún punto medio o alto de la organización, y luego se disemina hacia niveles jerárquicamente inferiores. (Werther & Davis, 2014)



COMUNICACIÓN LATERAL

Es la posibilidad de lograr la apertura del diálogo y la comunicación entre las diversas áreas de la empresa. (Werther & Davis, 2014)

DERECHOS DE SALUD Y SEGURIDAD SOCIAL

Son iguales para todos los trabajadores sin importar el tiempo que han laborado ni el monto de las contribuciones que han efectuado. (Werther & Davis, 2014)

DESARROLLO

Programas dirigidos a empleados de niveles medios y superiores, a corto, mediano y largo plazos a los cuales se les da una preparación que les servirá en el futuro. (Chiavenato, 2009)

DISCIPLINA

Medida administrativa que intenta corregir y moldear las actividades y la conducta de los empleados en aras de la cooperación y el desempeño. (Werther & Davis, 2014)

ENFERMEDAD DE TRABAJO

Estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador presta sus servicios. (Chiavenato, 2009)



ERGONOMÍA

Estudio de la interacción entre el ser humano y los equipos y herramientas que opera. Estudio de las relaciones biológicas y técnicas que existen entre el trabajador y los requisitos físicos del puesto que ocupa. (Werther & Davis, 2014)

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado, es decir, su contribución total a la organización. (Chiavenato, 2009)

HIGIENE INDUSTRIAL

Conjunto de conocimientos y técnicas dedicados a reconocer, evaluar y controlar los factores del ambiente relacionados con el trabajo que pueden causar enfermedades o deteriorar su salud. (Werther & Davis, 2014)

INCENTIVOS

Objetos, sucesos o condiciones que incitan a la acción. Serie de estímulos, no necesariamente financieros, enfocados en el logro de determinadas metas. (Werther & Davis, 2014)

PRESTACIONES

Todas las retribuciones financieras que no están incluidas en la remuneración financiera directa (es la remuneración financiera indirecta). (Mondy, 2010)

PRODUCTIVIDAD

Relación que existe entre los productos que genera la organización (bienes y servicios) y los que requiere para su funcionamiento: personal, capital, materia prima y energía. (Ibañez, 2011)



PROMOCIÓN

Cambio de un empleado a una posición de mayor nivel salarial, con mayores responsabilidades, esto es, a un estrato corporativo más elevado. (Werther & Davis, 2014)

RECOMPENSA

Son las compensaciones, remuneraciones o premios que una persona percibe por el trabajo bien hecho. (Mondy, 2010)

RECONOCIMIENTO

Son créditos concedidos a empleados o equipos que proporcionan contribuciones extraordinarias a la organización. La idea es comunicar lo que hicieron y convertirlo en modelos para los demás empleados de la organización. (Chiavenato, 2009)

RECURSOS HUMANOS

Es el conjunto del capital humano que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, en este caso personas, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad dentro de una empresa. (Chiavenato, 2009)

REMUNERACIÓN

El total de todas las retribuciones que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios. (Mondy, 2010)

REMUNERACIÓN NO FINANCIERA

Satisfacción que experimenta una persona y que se deriva del trabajo mismo o del ambiente psicológico y/o físico en el cual labora. (Werther & Davis, 2014)



SEGURIDAD

Protección de los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo. (Mondy, 2010)

TRABAJO EN EQUIPO

Se entiende como las diversas formas de elaboración entre un grupo de personas que, con una misión u objetivos común trabajan cordialmente y bajo la dirección de un líder para la consecución de los intereses colectivos. (Werther & Davis, 2014)



CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO

Esta investigación se desarrolló en el Centro de Producción de Bienes y Servicios Panificadora y Confitería de la Universidad Nacional del Altiplano, el cual tiene como creación e inicio el día 28 de enero de 1994, como propuesta de participación activa en el desarrollo social y económico de Puno. La ciudad de Puno, es la capital de la provincia y departamento del mismo nombre, el cual está ubicado en la zona Sur-Oriental de nuestro país. La Región de Puno, tiene una extensión territorial de 72,012.27 km²; la ciudad de Puno se halla situado a orillas del Lago Navegable más alto del mundo “EL TITICACA”, con una altitud de 3827 m.s.n.m., y cuyas limitaciones son: por el ESTE con la cordillera circunlacustre que rodea la bahía de Puno, por el NORTE con el cerro Machallata, por el NOR-OESTE con el cerro Azoguine, y por el SUR con el cerro Cancharani.

3.2. PERIODO DE DURACIÓN DEL ESTUDIO

Se estimó un periodo de duración de dos años, pues el estudio consta desde la investigación bibliográfica de la investigación, la formulación, elaboración y aprobación del proyecto de tesis, la ejecución del trabajo de investigación que incluye la lectura reflexiva de las variables en estudio, la elaboración, determinación del nivel de confiabilidad y aplicación de los instrumentos, el procesamiento de la información, la presentación de los resultados, elaboración de las conclusiones y recomendaciones, la redacción del informe final, hasta la sustentación ante el jurado de tesis.



3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO

3.3.1. POBLACIÓN

Según Bermejo & Maquera (2010): “Una población es el conjunto de las unidades de análisis (sujetos, objetos, organizaciones, hechos, acontecimientos, etc.) objeto de estudio, que comparten rasgos o características comunes” (p.55). Por lo tanto, la población de estudio de este trabajo de investigación, comprende a todos aquellos trabajadores que laboran en el Centro de Producción de Bienes y Servicios Panificadora y Confitería de la UNA – Puno.

3.3.2. MUESTRA

Se tomó de referencia el tipo de muestra censal y no probabilística o dirigida que de acuerdo con Hernández et al. (2014) menciona que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra, que en el caso de esta investigación estuvo constituida por el 100% de los trabajadores (18) que laboran en el CPBS Panificadora y Confitería en el periodo 2019. Según a la siguiente tabla.



Tabla 1: Relación del Personal que Conforman el CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno.

Cargo	Total	Muestra
Director	1	1
Administrador	1	1
Contador	1	1
Auxiliar Contable	1	1
Almacenero	1	1
Maestro Panadero	2	2
Maestro Pastelero	2	2
Ayudante de Producción	4	4
Personal de Limpieza	1	1
Vendedor	3	3
Chofer	1	1
Total	18	18

Elaborado por la ejecutora de tesis.

3.4. DISEÑO Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

A fin de ejecutar esta investigación, se desarrolló dentro del enfoque cuantitativo, para analizar la certeza de la hipótesis formulada y como diseño de investigación, se utilizó el no experimental de corte transversal – tipo correlacional, es decir observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos. Con base en Hernández et al. (2014) afirman que, en un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza.



Es decir, en la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

3.4.1. MÉTODO INDUCTIVO – DEDUCTIVO

Esta investigación corresponde al método inductivo – deductivo, desde la posición de Urcos, Vásquez, & Muñoz (2008), aseguran que este método, es ampliamente aplicado en todas las ramas de la ciencia, de un modo especial en las matemáticas, y está implícito en los demás métodos. Este método relaciona una Ley General con hechos particulares; es deductivo en un sentido (va de lo general a lo particular), y es inductivo en un sentido contrario (va de lo particular a lo general). Por tal razón, estas formas de inferencia se emplean juntas, y son simultáneamente complementarias.

De manera que Hernández (2007) concluye que en la actividad científica la inducción y la deducción se complementan entre sí. Del estudio de numerosos casos particulares, a través de la inducción se llega a determinar generalizaciones, leyes empíricas, las que constituyen puntos de partida para definir o confirmar formulaciones teóricas. De dichas formulaciones teóricas se deducen nuevas conclusiones lógicas, las que son sometidas a comprobaciones experimentales. Solamente la complementación mutua entre estos procedimientos puede proporcionar un conocimiento verdadero sobre la realidad.

- **Método Inductivo**

Este método fue utilizado para formular las hipótesis que parten de la observación de hechos particulares. Así pues, Hernandez (2007)



argumenta que la inducción es un procedimiento mediante el cual a partir de hechos singulares se pasa a generalizaciones, lo que posibilita desempeñar un papel fundamental en la formulación de hipótesis. Algunos autores la definen como una forma de razonamiento por medio de la cual se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. Este proceso de investigación siempre está unido a la deducción, ambos son momentos del conocimiento dialectico de la realidad indisolublemente ligados y condicionados entre sí.

- **Método Deductivo**

Este método consistió en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. Asimismo, con el análisis de la teoría de aplicación universal se elaboró las recomendaciones. Hernández et al (2014) señala que, la deducción es un procedimiento que se apoya en las aseveraciones y generalizaciones a partir de las cuales se realizan demostraciones o inferencias particulares o una forma de razonamiento, mediante el cual se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad.

3.4.2. MÉTODO ANALÍTICO

Urcos et al (2008) aseguran que, el método analítico comprende procesos del conocimiento cuya utilización permite al investigador conocer la realidad, partiendo de la identificación de las partes que conforman el todo, o como resultado de ir aumentando el conocimiento de la realidad, iniciando con los elementos más simples y fáciles de conocer para ascender,



gradualmente al conocimiento de lo más complejo. Este método se utilizó para descomponer el problema general en sus partes o elementos para observar la realidad, las causas, la naturaleza y los efectos, los cuales se plantearon en el análisis de la encuesta aplicada en el CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno.

3.4.3. MÉTODO DESCRIPTIVO

Hernández et al. (2014) aseveran que, con los estudios descriptivos, se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es así que este método ha permitido describir los fenómenos observados tal como se presentan en el escenario de las ocurrencias y a partir de allí mostrar un análisis detallado de todas las características de la gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del CPBS Panificadora y confitería de la UNA – Puno.

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

De acuerdo con Ríos (2017) las técnicas representan la parte abstracta de la recolección de datos; es la forma que emplea el investigador para obtener datos, por lo tanto, determinan el instrumento a emplearse. Para elegir una técnica se debe definir de manera precisa el problema a investigar, las características de las unidades de análisis, la naturaleza y grado de control de las variables, así como los recursos.

Por otro lado, Hernández et al. (2014) refiere que la recolección de datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico. Por tanto, para la obtención de resultados en esta



investigación, se realizó la aplicación de encuestas, observación y análisis documental.

- **Encuesta**

Es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir Chasyeauneuf (2009). Se lleva de manera escrita con la finalidad de dar respuesta a nuestras preguntas con el objetivo de confirmar o rechazar posteriormente las hipótesis planteadas. En este trabajo de investigación se utilizó la técnica de la encuesta, cuyo instrumento es el cuestionario. Este instrumento se adecuó a la escala de Likert, la que consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes.

Para identificar el nivel de valoración que le otorgan los trabajadores del CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno a la Gestión del Talento Humano se aplicó un cuestionario (Anexo 1), el cual consta afirmaciones con sus respectivas alternativas.

Tabla 2: Escala de Calificación para la Variable Gestión del Talento Humano.

Valoración	Calificación	Condición
5	Muy de acuerdo	Un evento se considera muy de acuerdo, cuando este funciona perfectamente sin ningún error u omisión.
4	De acuerdo	Un evento es considerado como de acuerdo, cuando es conforme a las expectativas esperadas.
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	El evento es considerado ni de acuerdo ni en desacuerdo, cuando está dentro del parámetro intermedio, es decir no es bueno ni deficiente, pero si tiene algunas debilidades.
2	En desacuerdo	El evento se considera en desacuerdo, cuando existe más de dos debilidades, pero aun así dicho evento funciona. Se acerca a deficiente
1	Muy en desacuerdo	Se considera muy en desacuerdo, cuando el evento se presenta como defectuoso e incluso impide el funcionamiento de dicho evento

FUENTE: Likert Scaling (Hodge & Gillespie, 2003)

Sobre la confiabilidad, Hernández et al (2014) infieren que la confiabilidad de un instrumento que mide y refiere el grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados que permite saber si el instrumento es fiable. Es por ello que para calcular la confiabilidad de este instrumento de investigación, se sometió a una evaluación de medición de la fiabilidad del Alfa de Cronbach.

Tabla 3: Nivel de Validez del Instrumento de Medición según el Alfa de Cronbach de la Variable Gestión del Talento Humano.

Estadística de Fiabilidad	
Alfa de Cronbach 0.884	N° de elementos 15

FUENTE: Cuestionario de Gestión del Talento Humano
Elaborado por la ejecutora de tesis

Según el resultado de la Tabla 3, se obtuvo un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.884 para el cuestionario de la Gestión del Talento Humano, esto significa que existe una consistencia interna de los ítems analizados, ya que su valor de fiabilidad es bueno.

Asimismo, para materializar el Objetivo N° 2, se aplicó un cuestionario (Anexo 2), la cual fue adaptada de acuerdo a las dimensiones e indicadores considerados en la estructura del problema, así pues, consta afirmaciones con sus respectivas alternativas.

Tabla 4: Escala de Calificación para la Variable Desempeño Laboral.

Valoración	Calificación	Condición
5	Óptimo	Un evento se considera óptimo, cuando este funciona perfectamente sin ningún error u omisión.
4	Bueno	Un evento es considerado bueno, cuando es conforme a las expectativas esperadas.
3	Regular	El evento es considerado regular, cuando está dentro del parámetro intermedio, es decir no es bueno ni deficiente, pero si tiene algunas debilidades.
2	Tolerante	El evento se considera tolerante, cuando existe más de dos debilidades, pero aun así dicho evento funciona.
1	Malo	Se considera malo, cuando el evento se presenta como defectuoso e incluso impide el funcionamiento de dicho evento.

FUENTE: Likert Scaling (Hodge & Gillespie, 2003)

Para calcular la confiabilidad de este instrumento de investigación, también se sometió a una evaluación de medición de la fiabilidad del Alfa de Cronbach.

Tabla 5: Nivel de Validez del Instrumento de Medición según el Alfa de Cronbach de la Variable Desempeño Laboral.

Estadística de Fiabilidad	
Alfa de Cronbach 0.871	N° de elementos 15

FUENTE: Cuestionario del Desempeño Laboral
Elaborado por la ejecutora de tesis

Según el resultado de la Tabla 5, se obtuvo un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.871 para el cuestionario de Desempeño Laboral. Del mismo modo que el resultado de confiabilidad de la Gestión del Talento Humano, este también tiene una consistencia interna en los ítems analizados, ya que su valor de fiabilidad es bueno.

La aplicación de estos cuestionarios fue personal y sin control de tiempo, esto permite ser contestada en forma autónoma por el encuestado, evita que se produzcan sesgos en los datos derivados del encuestador y encuestado, es decir, elimina posibles influencias que pudieran inducir una respuesta determinada.

Asimismo, cabe aclarar que, para Hernández et al (2014) las afirmaciones pueden tener dirección favorable o positiva y desfavorable o negativa. Y esta dirección es muy importante para saber cómo se codifican las alternativas de respuesta. Si la afirmación es positiva significa que califica favorablemente al objeto de actitud; de este modo, cuanto más de acuerdo con la frase estén los participantes, su actitud será igualmente más favorable. Pero si la afirmación es negativa, significa que califica desfavorablemente al objeto de actitud, y cuanto más de acuerdo estén los participantes con la frase, implica que su actitud es menos favorable, esto es, más desfavorable.



- **Observación**

Para Urcos et al (2008) la observación es la técnica por la cual se hace el procesamiento perceptivo del comportamiento de los fenómenos, del desenvolvimiento de los hechos y acontecimientos, en los escenarios que son objeto de indagación. Como instrumento para la recolección de datos, se empleó las fichas de observación, este instrumento permitió identificar la conducta y características de hechos particulares, así como la problemática del CPBS Panificadora y Confitería UNA – Puno.

- **Análisis Documental**

Esta técnica sirve para analizar sistemática y objetivamente los documentos producidos. Urcos et al. (2008) asegura que, documento es toda producción escrita útil a la investigación (documentos oficiales, documentos personales) y toda evidencia material (documentos audiovisuales: fotografías, pinturas, videos, cintas magnetofónicas, etc.). Con el fin de materializar los objetivos planteados en el trabajo de investigación, y teniendo en cuenta la autenticidad y representatividad, se utilizó la Memoria Anual del CPBS Panificadora y Confitería UNA – Puno, como un instrumento de recolección de datos.

3.6. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

- La primera actividad que se realizó, fue la elaboración y cálculo del nivel de confianza de los instrumentos de recolección de datos, es decir, los cuestionarios de acuerdo a los indicadores del trabajo de investigación, un tipo de cuestionario para la determinación del nivel de la gestión del talento humano y el desempeño laboral.



- Luego, se acopió la información, obtenida de los instrumentos de recolección de datos, aplicada al personal que labora en el CPBS para que, de esta manera, se pueda medir la actitud hacia la gestión del talento humano y el desempeño laboral.
- A continuación, se codificó los datos asignándoles un valor numérico a cada ítem tomando en consideración la dirección de las afirmaciones, luego se procesó esta información recopilada en Ms Excel y aplicando la estadística descriptiva se han generado porcentajes los cuales fueron representados en gráficos de barras.
- Una vez procesada la información en Ms Excel, y aplicando la ficha de observación, se realizó el análisis e interpretación los datos obtenidos. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos de los Objetivos 1 y 2 se procedió a elaborar el Objetivo 3, el cual contiene propuestas para contrarrestar las deficiencias de las variables en estudio.
- También, se utilizó el paquete estadístico para las ciencias sociales IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) Versión 25, con el objetivo de visualizar los datos por variable y analizar mediante pruebas estadísticas las hipótesis planteadas.
- La discusión de los resultados se realizó mediante la confrontación de los mismos con las conclusiones de las tesis citadas en los “Antecedentes de la Investigación” y las teorías planteadas en el marco teórico.

3.7. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Rojas (2002), expone que la operacionalización de las variables permite diseñar los instrumentos para recopilar información que se utiliza en la prueba de las



hipótesis. Además, debe realizarse en conformidad con los lineamientos teóricos que sirvieron de base para plantear el problema y las hipótesis.

Tabla 6: Operacionalización de Variables.

Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles/Valoración	Escala de Medición
Variable Gestión del Talento Humano	La variable gestión del talento humano, está compuesto por dimensiones desarrollo, compensación y mantenimiento del talento humano	Desarrollo Compensación Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Asesoría • Promoción • Remuneración • Incentivos • Beneficios y Ss. • Comunicación • Equipamiento • Seguridad • Higiene laboral 	1 – 5 6 – 10 11 – 15	(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo	• Ordinal • Ordinal • Ordinal
Variable Desempeño Laboral	La variable desempeño laboral está compuesto por dimensiones como el rendimiento, disciplina, competencias del talento humano.	Rendimiento Disciplina Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad • Productividad • Conducta • Asistencia • Puntualidad • Trabajo en equipo • Adaptabilidad • Responsabilidad • Iniciativa 	1 – 5 6 – 9 10 – 15	(5) Óptimo (4) Bueno (3) Regular (2) Tolerante (1) Malo	• Ordinal • Ordinal • Ordinal

Elaborado por la ejecutora de tesis.



3.8. ANÁLISIS DE DATOS

De acuerdo con Hernández et al (2014): “El análisis se realiza tomando en cuenta los niveles de medición de las variables y mediante la estadística descriptiva e inferencial” (p. 271).

3.8.1. ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA

Salas (2014) menciona que el análisis de datos con la estadística descriptiva se basa en la obtención de medidas simples representativas de los datos para la comparación e interpretación de los casos en estudio. Entre ellas tenemos a las frecuencias absolutas, relativas y porcentuales, proporciones, razones, índices y tasas.

Asimismo, Rau, Nakama & Cisneros (2019) argumentan que la estadística descriptiva, no solo se trata de números, sino de gráficas. Es decir, es un tipo de análisis de base, pero a la vez, con mucho potencial, destinado a mostrar al analista – investigador la naturaleza de lo recolectado. Se puede trabajar con distribuciones de frecuencias, clasificadas en las categorías discreta y continua, de esta manera, se amplía el conocimiento sobre el comportamiento de la data.

3.8.2. ESTADÍSTICA INFERENCIAL

Rau et al (2019) manifiestan que por el lado de la estadística inferencial, se busca, ahora obtener conclusiones sobre la población de la que se extrajo la muestra. Se requiere que la muestra “hable” sobre un ámbito de acción más grande, que sería la población. Entonces, se entra en el campo de la inferencia. De lo contrario, es posible notar que, para hacer estadística inferencial, primero



se debe hacer estadística descriptiva; es decir, la primera es la continuación de la segunda, aplicada con el fin de probar el alcance de los resultados obtenidos inicialmente.

3.9. DISEÑO DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Para la contrastación de la Hipótesis Específica 1 y 2, se aplicó el método descriptivo, que ha permitido describir los fenómenos observados tal como se presentan en el escenario de las ocurrencias y a partir de allí, demostrar un análisis detallado de todas las características de la Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral en el CPBS Panificadora y Confeitería UNA – Puno, periodo 2019.

Por otro lado, para la contrastación de la Hipótesis General, se utilizó el modelo de correlación Rho de Spearman, por tratarse de un análisis no paramétrico. Hernández et al (2014) indica que: “El coeficiente de Rho de Spearman, es una medida de correlación para variables en un nivel de medición ordinal (ambas), es un coeficiente utilizado para relacionar estadísticamente escalas tipo Likert” (p.322).

Por su parte, Anderson, Sweeney & Williams (2008) declaran que, el coeficiente de correlación de rangos de Spearman puede puntuar desde -1.0 hasta +1.0, y se interpreta así; los valores cercanos a +1.0, indican que existe una fuerte asociación entre las clasificaciones, o sea que a medida que aumenta un rango el otro también aumenta; los valores cercanos a -1.0 señalan que hay una fuerte asociación negativa entre las clasificaciones, es decir que, al aumentar un rango, el otro decrece. Cuando el valor es 0.0, no hay correlación.

Tabla 7: Grado de Relación según Coeficiente de Correlación.

Rango	Relación
- 0.91 a - 1.00	Correlación negativa perfecta
- 0.76 a - 0.90	Correlación negativa muy fuerte
- 0.51 a - 0.75	Correlación negativa considerable
- 0.11 a - 0.50	Correlación negativa media
- 0.01 a - 0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+ 0.01 a + 0.10	Correlación positiva débil
+ 0.11 a + 0.50	Correlación positiva media
+ 0.51 a + 0.75	Correlación positiva considerable
+ 0.76 a + 0.90	Correlación positiva muy fuerte
+ 0.91 a + 1.00	Correlación positiva perfecta

FUENTE: Metodología de la Investigación (Hernández, Sampieri & Fernández, 1998)

Valor ρ de significación de r_s

Según Mondragón (2014), es necesario tener en consideración la significancia del valor de r_s dada por el valor de ρ que lo acompaña. Cuando el valor de ρ es menor que 0.05, se puede concluir que la correlación es significativa, lo que indica una relación real.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para la exposición y análisis de los resultados del cuestionario aplicado a los trabajadores del Centro de Producción de Bienes y Servicios Panificadora y Confitería de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno, es que, en este capítulo se desarrolla los objetivos planteados de la investigación, a través de la recolección de datos de las variables gestión del talento humano y el desempeño laboral, a fin de contrastar las hipótesis formuladas.

4.1. RESULTADOS

4.1.1. OBJETIVO ESPECÍFICO N° 1

Identificar el nivel de las dimensiones de la gestión del talento humano del CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, periodo 2019.

Para la materialización de este objetivo, se emplea un cuestionario, el cual engloba tres dimensiones: desarrollo del talento humano, compensación del talento humano y mantenimiento del talento humano, cada una de estas dimensiones, a su vez, abarca un conjunto de indicadores que busca identificar el nivel de la gestión del talento humano. Así mismo, en el análisis de datos se aplica la estadística descriptiva, de modo que, se obtiene medidas porcentuales y son representados en gráficas.

4.1.1.1. Desarrollo del Talento Humano

Este subtítulo, se refiere a la primera dimensión de la variable gestión del talento humano. Como se mencionó en el sustento teórico, Chiavenato (2009), afirma que desarrollar personas no es sólo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que

hacen, sino darles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen. Por lo tanto, la dimensión desarrollo del talento humano está constituido por los indicadores capacitación, asesoría y promoción.

Tabla 8: Nivel de Desarrollo del Talento Humano en el CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, periodo 2019.

N°	ÍTEMS	ESCALA DE CALIFICACIÓN PORCENTUAL (%)					TOTAL
		Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	
1.	La organización contribuye a la capacitación de los trabajadores para mejorar el desempeño laboral	5.56	16.67	61.11	11.11	5.56	100.00
2.	La organización capacita a los trabajadores de manera constante	0.00	5.56	50.00	38.89	5.56	100.00
3.	La organización ayuda a los trabajadores a entender las estrategias para lograr los objetivos de la organización	0.00	5.56	61.11	33.33	0.00	100.00
4.	La organización ofrece formación de desarrollo profesional a los trabajadores	0.00	11.11	72.22	16.67	0.00	100.00
5.	El trabajador, es capaz de alcanzar todo su potencial en la organización	5.56	16.67	55.56	16.67	5.56	100.00
PROMEDIO		2.22	11.11	60.00	23.33	3.33	100.00

FUENTE: Resultados del cuestionario aplicado a los trabajadores del CPBS Panificadora y Confitería de la UNAP.

Elaborado por la ejecutora de tesis.

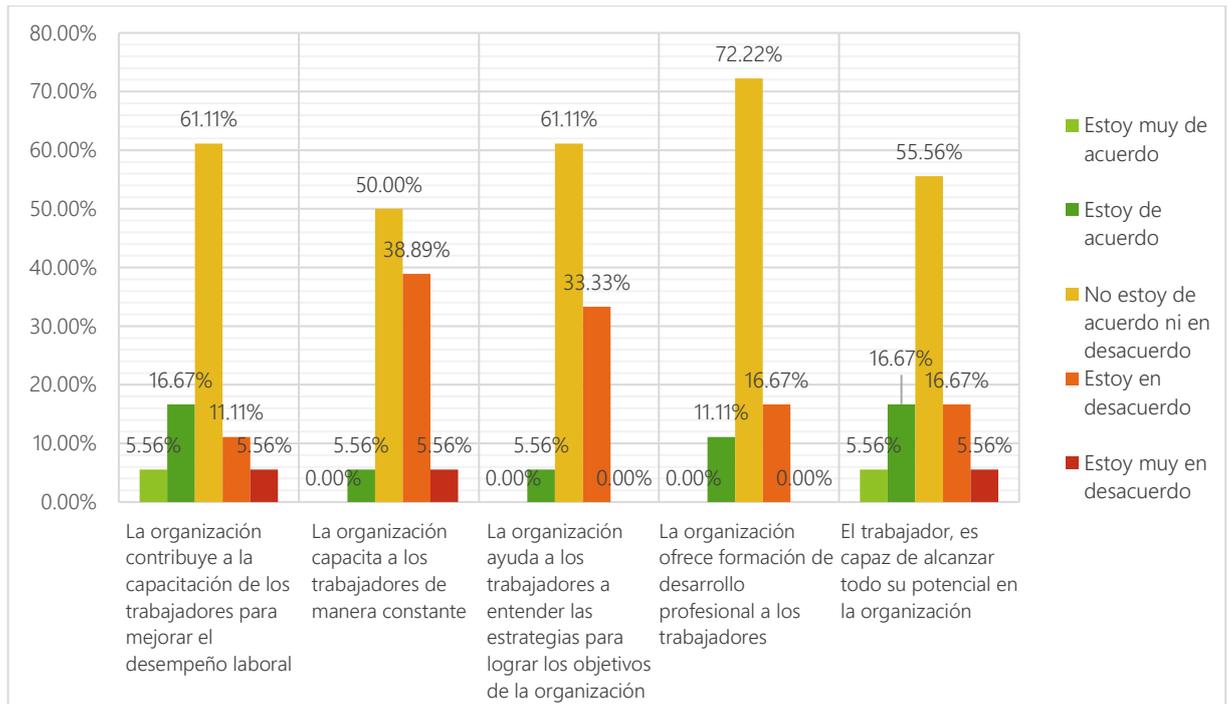


Figura 1: Nivel de Desarrollo del Talento Humano en el CPBS Panificadora y Confeitería de la UNA – Puno, periodo 2019.

FUENTE: Tabla 8

Interpretación. Según la Tabla 8 y Figura 1, referente a la capacitación de los trabajadores del CPBS Panificadora y Confeitería UNA – Puno, se puede visualizar que el 61.11%, que representa a 11 de los trabajadores, indican no estar de acuerdo ni en desacuerdo con la contribución de la capacitación hacia los trabajadores para mejorar su desempeño laboral, asimismo para este indicador, 9 de los trabajadores es decir el 50.00% señaló su indecisión en cuanto a la periodicidad de la capacitación a los trabajadores.

Por otro lado, para el indicador asesoría, 11 de los trabajadores, representado por el 61.11% aseguran no estar de acuerdo ni es desacuerdo con la ayuda que la organización brinda a los trabajadores para entender las estrategias a fin de lograr los objetivos de la organización, es decir muestran su indecisión ante este enunciado.

Respecto el indicador promoción, el 72.22% del personal del CPBS Panificadora y Confeitería, es decir 13 de los trabajadores, no está de acuerdo ni en desacuerdo con la formación de desarrollo profesional que la organización ofrece a los trabajadores. En este

mismo indicador, el 55.56% (10 trabajadores) señala no estar de acuerdo ni en desacuerdo ante la afirmación: “El trabajador es capaz de alcanzar todo su potencial en la organización”, en otras palabras, también se muestra su indecisión.

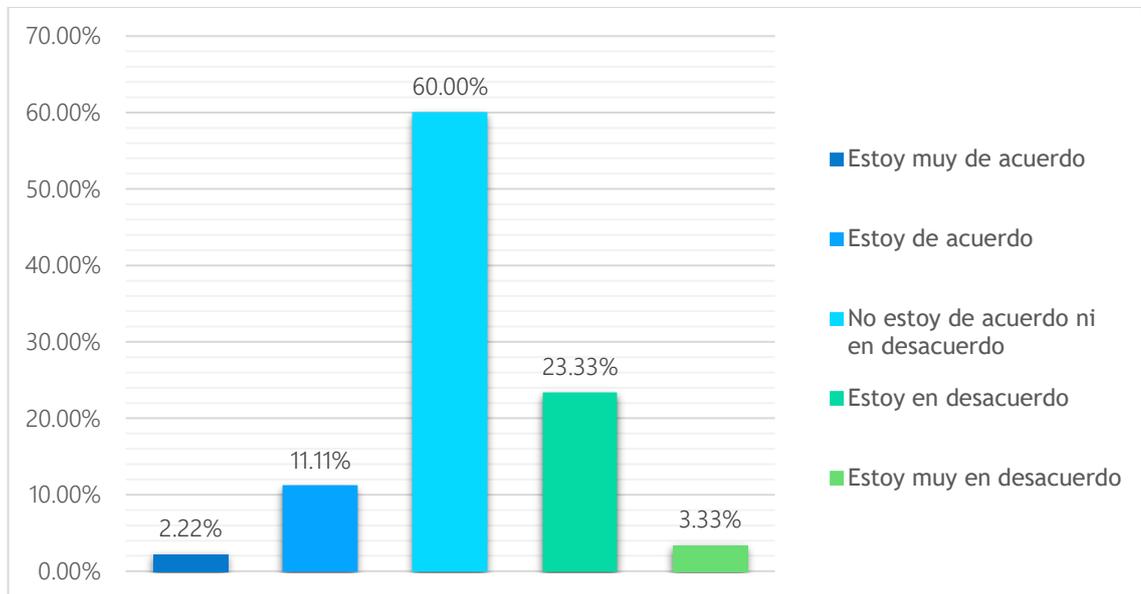


Figura 2: Promedio del Nivel de Desarrollo del Talento Humano en el CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, periodo 2019.

FUENTE: Tabla 8

En síntesis, de acuerdo a la Tabla 8 y Figura 2, en promedio el 60.00% de los trabajadores, aseguró “no estar de acuerdo ni en desacuerdo” con las afirmaciones planteadas en relación a cada uno de los indicadores del desarrollo al talento humano del CPBS Panificadora y Confitería UNA – Puno, este porcentaje está dentro del parámetro intermedio, es decir no es bueno ni deficiente, pero tiene algunas debilidades. Esto significa que, la percepción de la mayoría de los trabajadores es claramente visible entorno a la escala regular.

4.1.1.2. Compensación del Talento Humano

Este subtítulo se refiere a la segunda dimensión de la variable gestión del talento humano, esta dimensión constituye uno de los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores siempre que los objetivos

organizacionales se hayan realizado. Ahora bien, Chiavenato (2009) asevera que, uno de los aspectos más importantes de la filosofía de una organización se relaciona con las políticas de retribución y compensación. Es así como, en esta dimensión, está constituido por los indicadores remuneración, programas de incentivos, y beneficios y servicios.

Tabla 9: Nivel de Compensación del Talento Humano en el CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, periodo 2019.

N°	ÍTEMS	ESCALA DE CALIFICACIÓN PORCENTUAL (%)					TOTAL
		Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	
6.	Las remuneraciones en la organización son las más altas, en relación a otras entidades.	0.00	11.11	61.11	22.22	5.56	100.00
7.	La organización mantiene satisfecho al trabajador con la escala remunerativa que está en relación con el cargo.	0.00	5.56	72.22	22.22	0.00	100.00
8.	La organización mantiene satisfecho al trabajador con el sistema de incentivos financieros.	0.00	22.22	61.11	11.11	5.56	100.00
9.	La organización mantiene satisfecho al trabajador con el sistema de incentivos no financieros.	0.00	11.11	66.67	22.22	0.00	100.00
10.	Los incentivos que ofrece la organización están enfocados en las necesidades individuales del trabajador.	0.00	11.11	61.11	27.78	0.00	100.00
	PROMEDIO	0.00	12.22	64.44	21.11	2.22	100.00

FUENTE: Resultado del cuestionario aplicado a los trabajadores del CPBS Panificadora y Confitería de la UNAP.

Elaborado por la ejecutora de tesis.

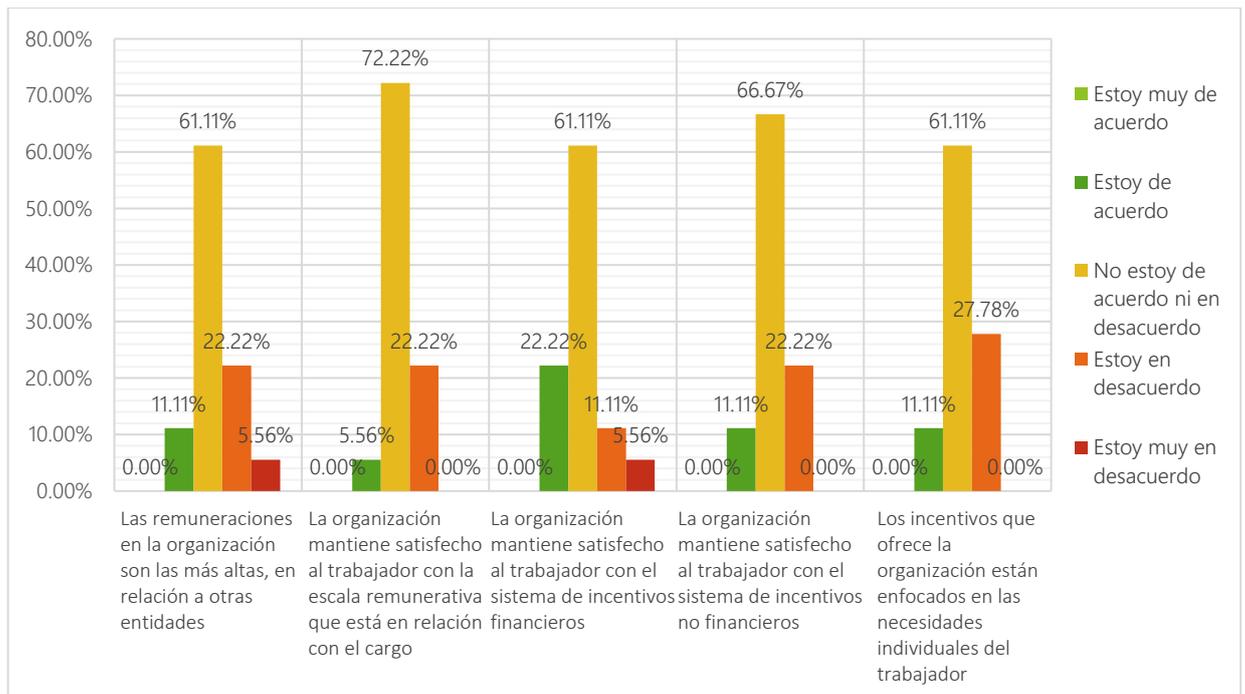


Figura 3: Nivel de Compensación del Talento Humano en el CPBS Panificadora y Confeitería de la UNA – Puno, periodo 2019.

FUENTE: Tabla 9

Interpretación. De acuerdo a la Tabla 9 y Figura 3, referente al indicador remuneración de los trabajadores del CPBS Panificadora y Confeitería UNA – Puno, se puede visualizar que el 61.11% (11 trabajadores) percibe que las remuneraciones en la organización, no son las más altas ni las más bajas en relación a otras empresas por el mismo tipo de trabajo. Además, el 72.22% (13 trabajadores) aseguró no estar satisfecho ni insatisfecho con la escala remunerativa que está en relación con el cargo, dicho de otra manera, la mayoría de los trabajadores del CPBS muestra su indecisión.

Para el indicador sistema de incentivos, el 61.11% (11 trabajadores) afirmó no estar satisfecho ni insatisfecho con el sistema de incentivos financieros de la organización, del mismo modo, el 66.67% (12 trabajadores) señaló no estar satisfecho ni insatisfecho con el sistema de incentivos no financieros, es decir, la mayor parte de los trabajadores manifiestan su indecisión.

El último ítem fue planteado así: “Los incentivos que ofrece la organización están enfocados en las necesidades individuales del trabajador” sólo el 11.11% está de acuerdo, por otro lado, el 61.11% (11 trabajadores) muestra su indecisión antes esta afirmación.

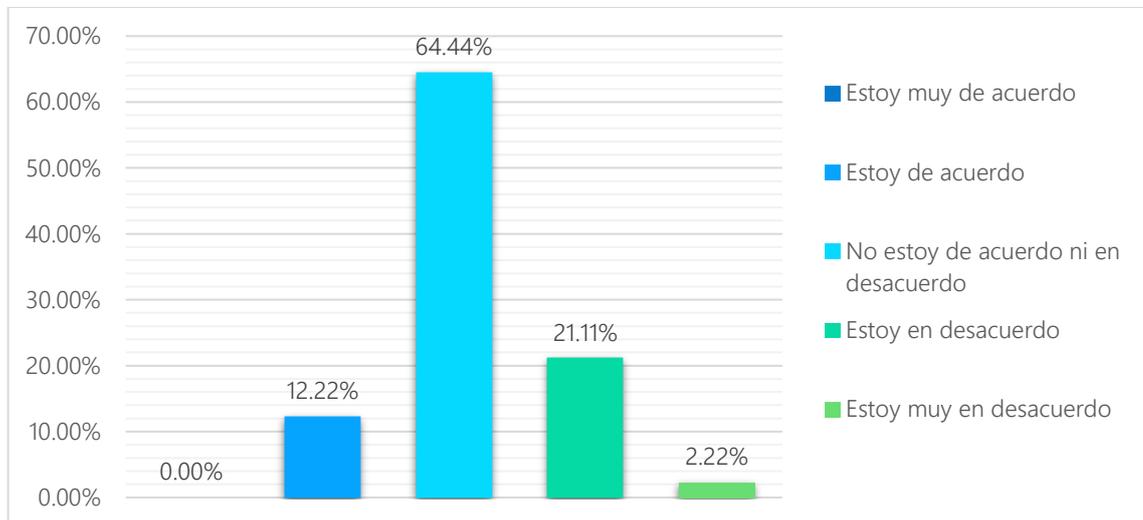


Figura 4: Promedio del Nivel de Compensación del Talento Humano en el CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, periodo 2019.
FUENTE: Tabla 9

En resumen, de acuerdo a la Tabla 9 y Figura 4, en promedio el 64.44% de los trabajadores, aseguró no estar de acuerdo ni en desacuerdo con las afirmaciones planteadas en relación a cada uno de los indicadores de la compensación del talento humano del CPBS Panificadora y Confitería UNA – Puno, este porcentaje está dentro del parámetro intermedio, lo que significa, que no es bueno ni deficiente, pero tiene algunas debilidades. De manera que se concluye que la percepción de la mayoría de los trabajadores es claramente visible entorno a la escala regular.

4.1.1.3. Mantenimiento del Talento Humano

Este subtítulo corresponde a la tercera dimensión de la variable gestión del talento humano, esta dimensión tiene por objeto mantener a los trabajadores satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización y se comprometan con ella.



Desde la perspectiva de la gestión del capital humano, Chiavenato (2009) asevera que la organización viable es la que no sólo consigue captar y aplicar adecuadamente sus recursos humanos sino también mantenerlos satisfechos a largo plazo en la organización. De hecho, el mantenimiento de las condiciones laborales de las personas exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales se destacan los estilos de gerencia, las relaciones con los empleados y los programas de salud ocupacional. De manera que, en esta investigación para esta dimensión comprende los indicadores: comunicación, equipamiento, seguridad e higiene laboral.



Tabla 10: Nivel de Mantenimiento del Talento Humano en el CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, periodo 2019.

N°	ÍTEMS	ESCALA DE CALIFICACIÓN PORCENTUAL (%)					TOTAL
		Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	
11.	El sistema de comunicación ascendente de la organización, mantiene satisfecho a los trabajadores.	0.00	5.56	72.22	22.22	0.00	100.00
12.	El sistema de comunicación descendente de la organización, mantiene satisfecho a los trabajadores.	0.00	5.56	44.44	44.44	5.56	100.00
13.	La organización cuenta con los materiales y equipos necesarios para que los trabajadores puedan cumplir sus labores cotidianas.	5.56	38.89	44.44	11.11	0.00	100.00
14.	La organización cuenta con medidas preventivas de protección al trabajador, para que pueda desempeñarse con seguridad y bienestar.	0.00	11.11	55.56	27.78	5.56	100.00
15.	La organización, ofrece un sitio de trabajo libre de riesgos innecesarios y condiciones ambientales que puedan provocar daños a la salud física.	0.00	22.22	61.11	16.67	0.00	100.00
PROMEDIO		1.11	16.67	55.56	24.44	2.22	100.00

FUENTE: Resultado del cuestionario aplicado a los trabajadores del CPBS Panificadora y Confitería de la UNAP.

Elaborado por la ejecutora de tesis.

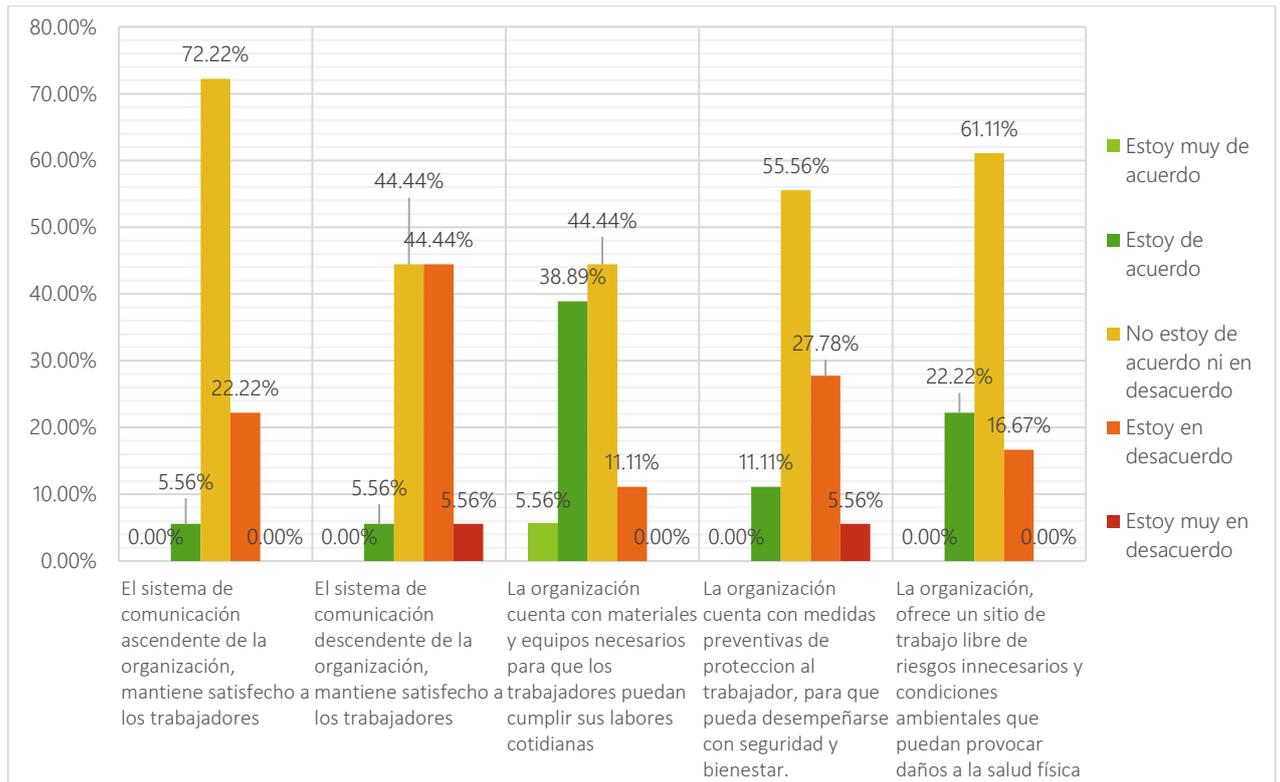


Figura 5: Nivel de Mantenimiento del Talento Humano en el CPBS Panificadora y Confeitería de la UNA – Puno, periodo 2019.
FUENTE: Tabla 10

Interpretación. De acuerdo a los resultados de la investigación en la Tabla 10 y Figura 5, respecto al indicador comunicación, la mayor parte del personal del CPBS, conformado por el 72.22% (13 trabajadores) afirmó no estar satisfecho ni insatisfecho con el sistema de comunicación ascendente de la organización. Ahora bien, el 22.22% (4 trabajadores) no está de acuerdo, lo que significa que este porcentaje de trabajadores perciben que, en la organización no existe una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo, ni existe oportunidades para que las ideas fluyan hacia niveles superiores de la entidad, porque la organización no proporciona canales adicionales a través de los cuales puedan circular los mensajes, acción la cual causa tensión e insatisfacción entre el personal. De igual forma, el 44.44% (8 trabajadores) es decir la mayoría, señalan no estar satisfechos ni insatisfechos con el sistema de comunicación descendente de la organización, este grupo de trabajadores perciben de forma “regular” la comunicación



entre la gerencia y el personal de trabajo, puesto que el sistema de comunicación de la organización no facilita el flujo abierto de la comunicación, en dos sentidos, de modo que no mantiene informado a todos los integrantes de la organización.

En cuanto a la afirmación: “La organización cuenta con los materiales y equipos necesarios para que los trabajadores puedan cumplir sus labores cotidianas”, de los resultados obtenidos se muestra que el 44.44% (8 trabajadores) aseguró no estar de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.

Para el indicador seguridad laboral, el 55.56% (10 trabajadores) señala no estar de acuerdo ni en desacuerdo con las medidas preventivas de protección al trabajador de la organización, es decir, muestra su indiferencia, además el 27.78% (5 trabajadores) afirma estar en desacuerdo, por que percibe que la organización no asume una actitud proactiva para prevenir y reducir accidentes y riesgos laborales.

Por último, para el indicador higiene laboral, la mayor parte del personal, representado por el 61.11% (11 trabajadores) no está de acuerdo ni en desacuerdo con el sitio de trabajo y las condiciones ambientales, es decir, muestra su desinterés, ya que hasta la fecha, el CPBS Panificadora y Confitería realiza sus actividades en el Edificio del cafetín universitario, no cuenta con una planta de producción, que reúna todas las condiciones para cumplir todos los procesos de producción por tratarse de un ambiente improvisado.

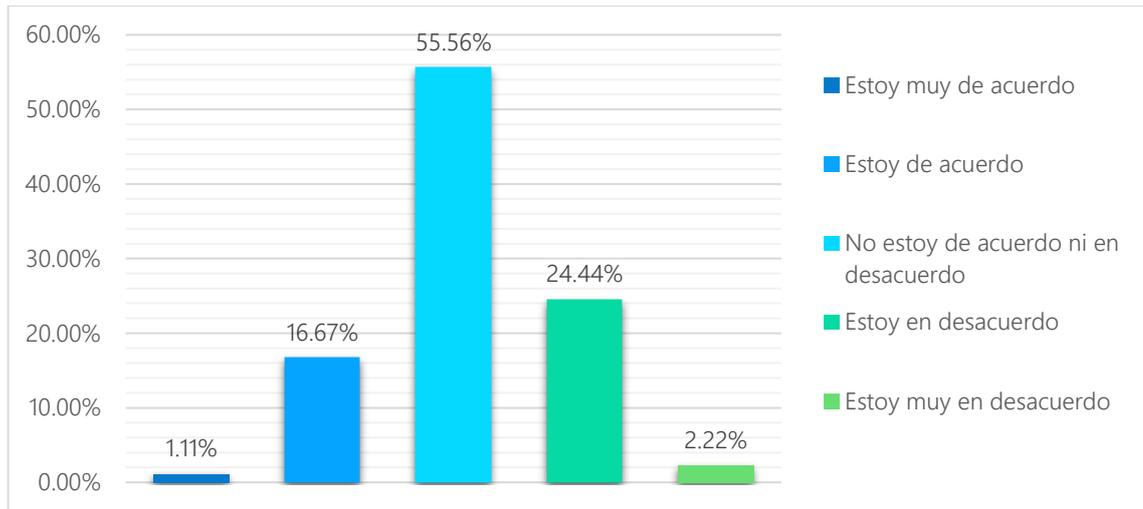


Figura 6: Promedio del Nivel de Mantenimiento del Talento Humano en el CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, periodo 2019.
FUENTE: Tabla 10

En síntesis, de acuerdo a la Tabla 10 y Figura 6, en promedio el 55.56% de los trabajadores, aseguró “no estar de acuerdo ni en desacuerdo” con las afirmaciones planteadas en relación a cada uno de los indicadores del mantenimiento del talento humano del CPBS Panificadora y Confitería UNA – Puno, este porcentaje está dentro del parámetro intermedio, es decir no es bueno ni deficiente, pero tiene algunas debilidades. De manera que se concluye que la percepción de la mayoría de los trabajadores es claramente visible entorno a la escala regular.



4.1.2. OBJETIVO ESPECÍFICO N° 2

Identificar el nivel de las dimensiones del desempeño laboral del CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, periodo 2019.

El desempeño laboral es la segunda variable de estudio, que comprende tres dimensiones: rendimiento, disciplina y competencias. Cada una de estas dimensiones, a su vez, comprende un conjunto de indicadores que busca identificar el nivel del desempeño laboral. Para recoger los datos necesarios, se aplica un cuestionario, conformado por 15 ítems, y los resultados son presentados en tablas y gráficos.

4.1.2.1. Rendimiento

Este subtítulo, se refiere a la primera dimensión de la variable desempeño laboral. Como se menciona en el sustento teórico, Consuegra (2010) señala que el rendimiento laboral es el producto del trabajo de un empleado o de un grupo de empleados y se relaciona directamente con el avance o porcentaje de ejecución de un proyecto, el rendimiento se puede cuantificar por mediciones realizadas en las obras. Motivo por el cual, en esta investigación para la dimensión rendimiento, engloba los indicadores: capacidad y productividad.

Tabla 11: Nivel del Rendimiento del Talento Humano en el CPBS Panificadora y Confeitería de la UNA – Puno, periodo 2019.

N°	ÍTEMS	ESCALA DE CALIFICACIÓN PORCENTUAL (%)					TOTAL
		Óptimo	Bueno	Regular	Tolerante	Malo	
1.	Los trabajadores conocen las funciones y responsabilidades inherentes al cargo	5.56	16.67	61.11	11.11	5.56	100.00
2.	Los trabajadores ejecutan las tareas de manera correcta asegurando el orden y la presentación del trabajo.	0.00	5.56	50.00	38.89	5.56	100.00
3.	Los trabajadores poseen la capacidad de manejar varios proyectos a la vez.	0.00	5.56	61.11	33.33	0.00	100.00
4.	Los trabajadores consiguen los estándares de productividad.	0.00	11.11	72.22	16.67	0.00	100.00
5.	Los trabajadores consiguen los objetivos en el plazo establecido.	5.56	16.67	66.67	11.11	0.00	100.00
PROMEDIO		2.22	11.11	62.22	22.22	2.22	100.00

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado a los trabajadores del CPBS Panificadora y Confeitería de la UNAP.

Elaborado por la ejecutora de tesis.

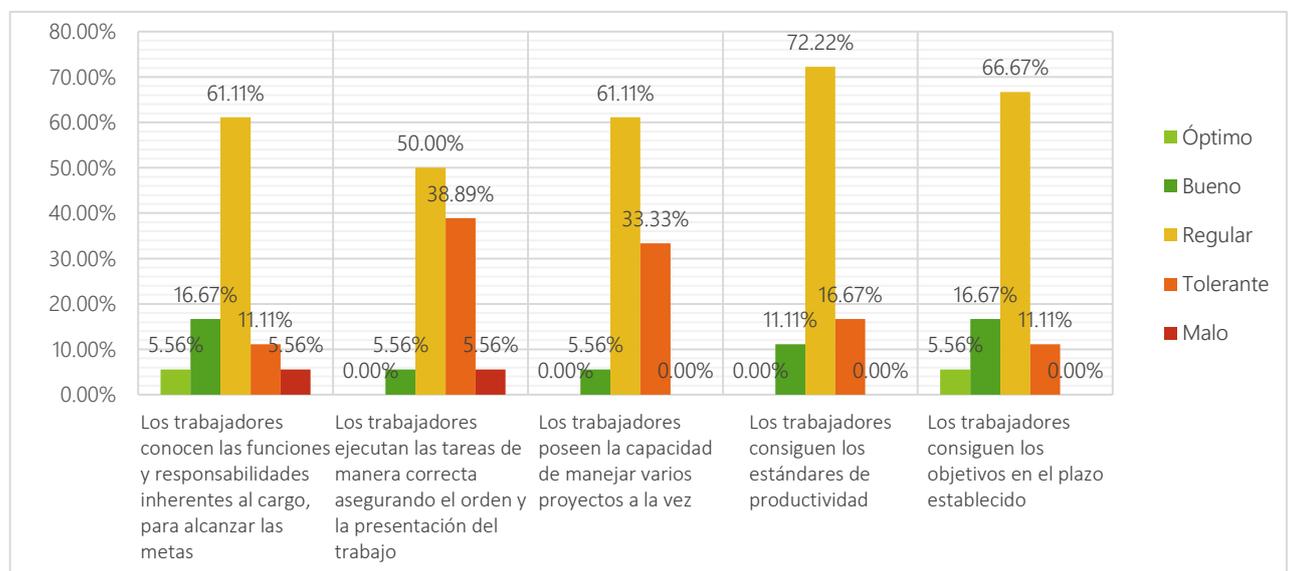


Figura 7: Nivel del Rendimiento del Talento Humano en el CPBS Panificadora y Confeitería de la UNA – Puno, periodo 2019.

FUENTE: Tabla 11

Interpretación. De acuerdo a la Tabla 11 y Figura 7, se tiene que, para el indicador capacidad, el 61.11%, es decir la mayoría de los trabajadores conocen las

funciones y responsabilidades inherentes al cargo, para alcanzar las metas, pero de manera “regular”, mientras que el 50.00% de los trabajadores ejecutan las tareas de manera correcta asegurando el orden y la presentación del trabajo en forma “regular”, asimismo el 61.11% de los trabajadores poseen la capacidad de manejar varios proyectos a la vez de manera “regular”.

Ante el indicador productividad, la mayoría de trabajadores representado por el 72,22% consiguen los estándares de productividad de manera “regular”, mientras que el 66,67% de los trabajadores, logran los objetivos en el plazo establecido, pero en forma “regular”.

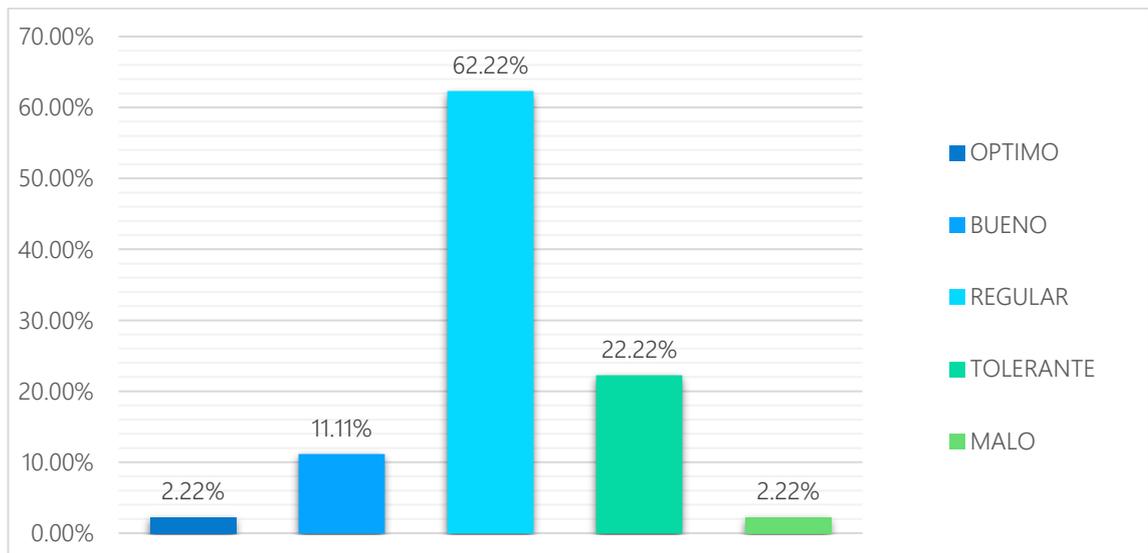


Figura 8: Promedio del Nivel del Rendimiento del Talento Humano en el CPBS Panificadora y Confeitería de la UNA – Puno, periodo 2019.

Fuente: Tabla 11

En síntesis, de acuerdo a la Tabla 11 y Figura 8, en promedio el 62.22% de los trabajadores, que representa a la mayoría, se encuentran en la escala “regular” con las afirmaciones planteadas en relación a cada uno de los indicadores del rendimiento del talento humano del CPBS Panificadora y Confeitería UNA – Puno, este porcentaje está dentro del parámetro intermedio, es decir no es bueno ni deficiente, pero tiene algunas debilidades.

4.1.2.2. Disciplina

Este subtítulo, se refiere a la segunda dimensión de la variable desempeño laboral, ésta dimensión, citando a Werther & Davis (2014), constituye una medida administrativa que intenta corregir y moldear las actividades y la conducta de los empleados en aras de la cooperación y el desempeño. En tal sentido es que, en esta investigación, para la dimensión disciplina se estudia los indicadores: conducta, asistencia y puntualidad.

Tabla 12: Nivel de Disciplina del Talento Humano en el CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, periodo 2019.

N°	ÍTEMS	ESCALA DE CALIFICACION PORCENTUAL (%)					TOTAL
		Óptimo	Bueno	Regular	Tolerante	Malo	
6.	Existe cuidado y diligencia en el cumplimiento de las normas de la organización.	11.11	11.11	61.11	11.11	5.56	100.00
7.	Se toma en cuenta las sugerencias del supervisor o jefe inmediato.	16.67	5.56	72.22	5.56	0.00	100.00
8.	Existe cuidado y diligencia en asistir a laborar, justificando las ausencias.	16.67	11.11	55.56	11.11	5.56	100.00
9.	Existe cuidado y diligencia en llegar a tiempo a la organización.	16.67	22.22	44.44	16.67	0.00	100.00
PROMEDIO		15.28	12.50	58.33	11.11	2.78	100.00

FUENTE: Resultado del cuestionario aplicado a los trabajadores del CPBS Panificadora y Confitería de la UNAP.

Elaborado por la ejecutora de tesis.

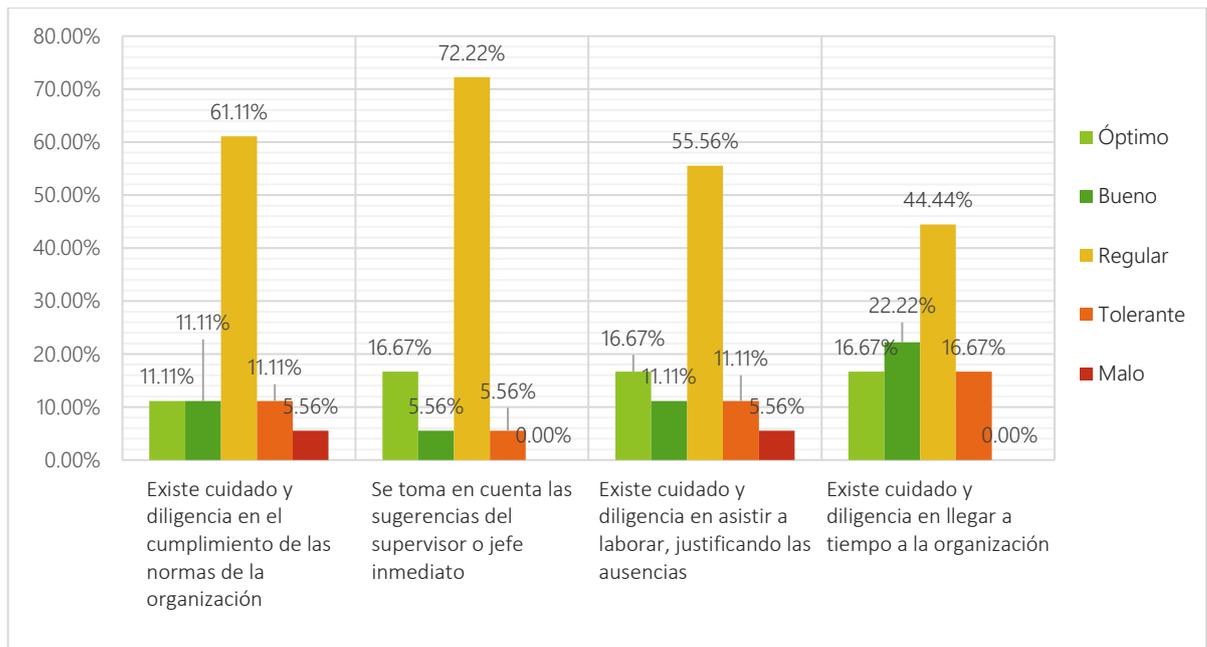


Figura 9: Nivel de Disciplina del Talento Humano en el CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, periodo 2019.

FUENTE: Tabla 12

Interpretación. De acuerdo a la Tabla 12 y Figura 9, para el indicador conducta, ante la afirmación: “Existe cuidado y diligencia en el cumplimiento de las normas de la organización”, el 61.11%, que representa la mayor parte de los trabajadores, se encuentra en una categoría “regular”, asimismo para la afirmación: “Se toma en cuenta las sugerencias del supervisor o jefe inmediato” en la categoría “regular”, se encuentra el 72.22% de los trabajadores, es decir la mayoría de los trabajadores.

Para la afirmación: “Existe cuidado y diligencia en asistir a laborar, justificando las ausencias” el 55.56% se encuentra en la categoría “regular”. Ahora bien, para el último ítem de esta dimensión se plantea la siguiente afirmación: “Existe cuidado y diligencia en llegar a tiempo a la organización”, donde el 44.44%, es decir la mayoría de los trabajadores, se encuentra en la categoría “regular”.

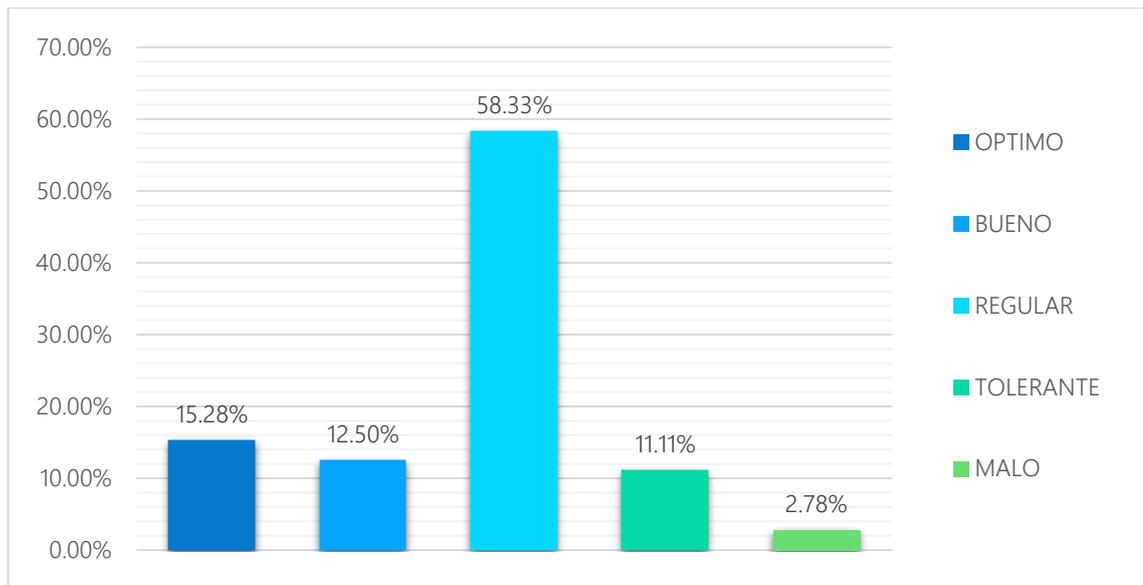


Figura 10: Promedio del Nivel de Disciplina del Talento Humano en el CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, periodo 2019.

FUENTE: Tabla 12

En síntesis, de acuerdo a la Tabla 12 y Figura 10, en promedio el 58.33% de los trabajadores, que representa a la mayoría, se encuentran en la escala “regular” con las afirmaciones planteadas en relación a cada uno de los indicadores de disciplina del talento humano del CPBS Panificadora y Confitería UNA – Puno, este porcentaje está dentro del parámetro intermedio, es decir no es bueno ni deficiente, pero tiene algunas debilidades.

4.1.2.3. Competencias

Por último, este subtítulo corresponde a la tercera dimensión de la variable desempeño laboral. Para Mondy (2010), esta dimensión incluye un amplio rango de conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad y formas de comportamiento que pueden ser de naturaleza técnica, los cuales están relacionados con las habilidades interpersonales o que se orientan hacia los negocios. Es así que, esta dimensión abarca los indicadores: trabajo en equipo, adaptabilidad, responsabilidad e iniciativa.



Tabla 13: Nivel de Competencias del Talento Humano en el CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, periodo 2019.

N°	ÍTEMS	ESCALA DE CALIFICACIÓN PORCENTUAL (%)					TOTAL
		Óptimo	Bueno	Regular	Tolerante	Malo	
10.	Los trabajadores pueden ejecutar sus actividades de forma exitosa con diferentes tipos de persona.	0.00	11.11	72.22	16.67	0.00	100.00
11.	Los trabajadores se apoyan entre sí, cuando estos se encuentran en problemas.	0.00	5.56	72.22	22.22	0.00	100.00
12.	Los trabajadores transmiten los objetivos de la organización a sus compañeros de trabajo.	0.00	11.11	66.67	22.22	0.00	100.00
13.	Los trabajadores asumen nuevas tareas, demostrando su facilidad de aprendizaje para ejecutar rápidamente nuevas actividades.	5.56	33.33	55.56	5.56	0.00	100.00
14.	Los trabajadores ejecutan las funciones del puesto, con responsabilidad teniendo en cuenta criterios de actuación.	0.00	11.11	55.56	33.33	0.00	100.00
15.	Los trabajadores poseen iniciativa propia, sin necesidad de supervisión para generar nuevas soluciones ante problemas de trabajo.	0.00	16.67	66.67	16.67	0.00	100.00
PROMEDIO		0.93	14.81	64.81	19.44	0.00	100.00

FUENTE: Resultado del cuestionario aplicado a los trabajadores del CPBS Panificadora y Confitería de la UNAP.

Elaborado por la ejecutora de tesis.

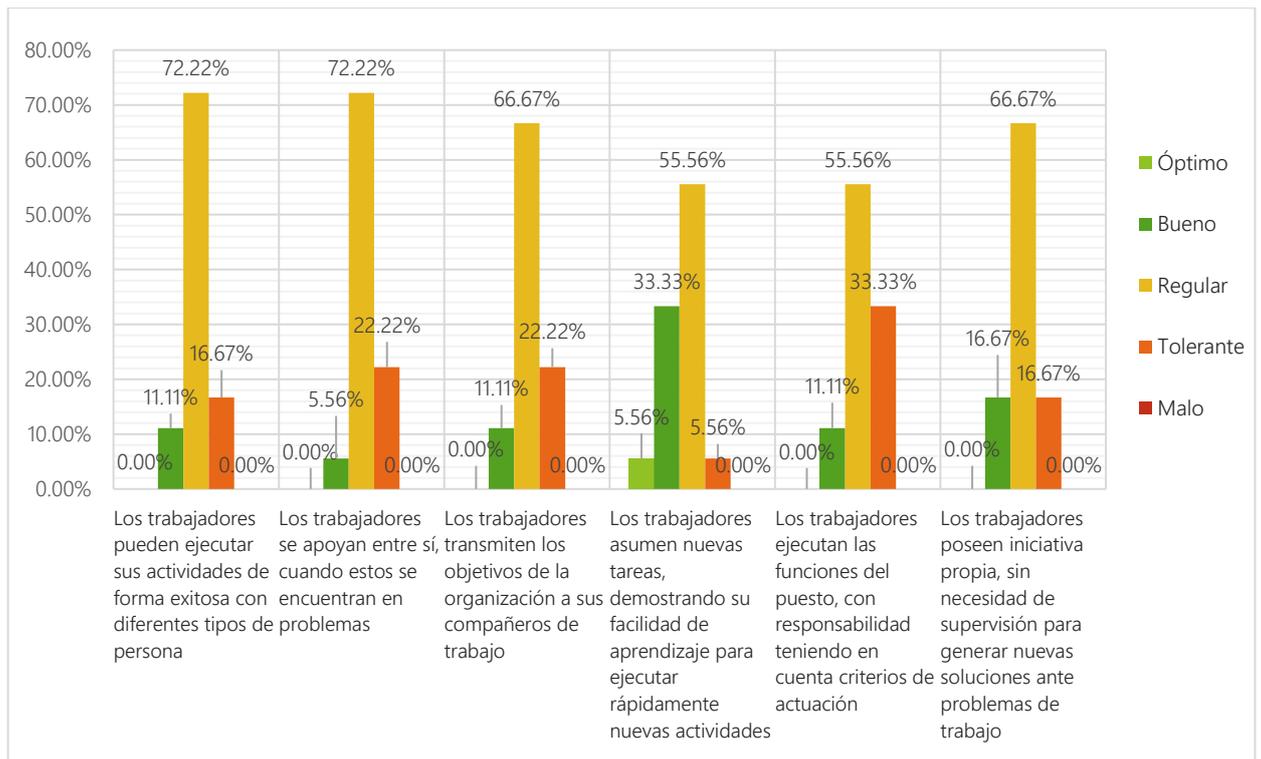


Figura 11: Nivel de Competencias del Talento Humano en el CPBS Panificadora y Confeitería de la UNA – Puno, periodo 2019.
FUENTE: Tabla 13

Interpretación. De acuerdo a la Tabla 13 y Figura 11, se tiene que, para el indicador trabajo en equipo, el 72.22% de los trabajadores pueden ejecutar sus actividades con diferentes tipos de persona de forma “regular”, así mismo el 72.22% de los trabajadores se apoyan entre sí cuando se encuentran en problemas, pero de manera “regular”, además el 66.67% de los trabajadores transmiten los objetivos de la organización a sus compañeros de trabajo de manera “regular”.

Dentro del indicador adaptabilidad, del 100.00% de los trabajadores, el 55.56%, es decir, la mayoría de los trabajadores, asumen nuevas tareas, demostrando su facilidad de aprendizaje para ejecutar rápidamente nuevas actividades.

Para el indicador responsabilidad, se obtiene que el 55.56% de los trabajadores ejecutan las funciones del puesto, con responsabilidad teniendo en cuenta criterios de actuación, es decir la mayoría de los trabajadores se encuentran en un punto intermedio.

Por otro lado, ante el indicador iniciativa, la mayoría de los trabajadores, concentrado en el 66.67%, se encuentra en un punto intermedio, es decir, poseen iniciativa propia, sin necesidad de supervisión para generar nuevas soluciones ante problemas de trabajo, pero de manera “regular”.

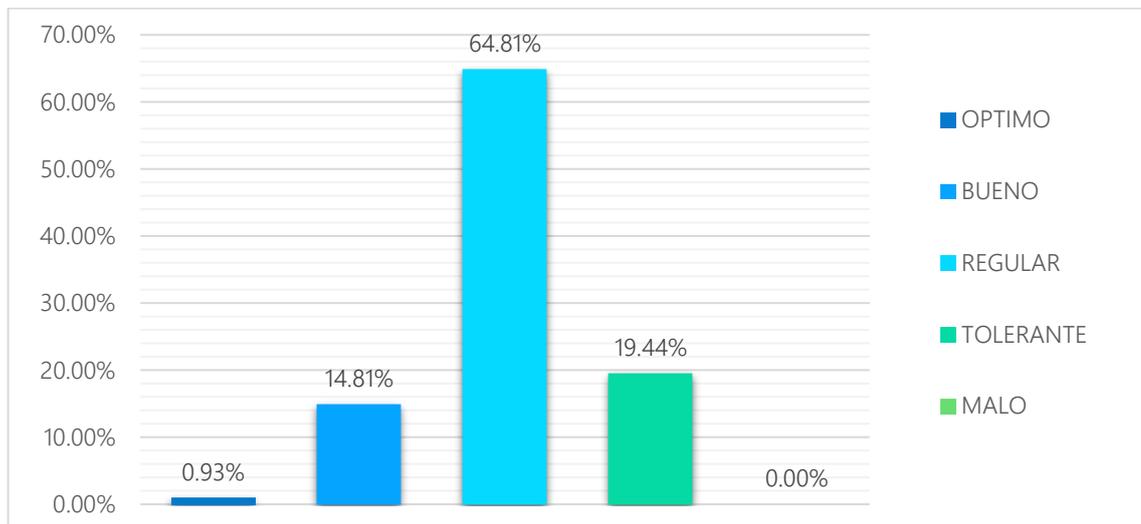


Figura 12: Promedio del Nivel de Competencias del Talento Humano en el CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, periodo 2019.

FUENTE: Tabla 13

En síntesis, de acuerdo a la Tabla 13 y Figura 12, en promedio el 64.81% de los trabajadores, que representa a la mayoría, se encuentran en la escala “regular” con las afirmaciones planteadas en relación a cada uno de los indicadores de las competencias del talento humano del CPBS Panificadora y Confitería UNA – Puno, este porcentaje está dentro del parámetro intermedio, es decir no es bueno ni deficiente, pero presenta algunas debilidades.

4.1.3. OBJETIVO ESPECÍFICO N° 3

Proponer estrategias para mejorar la gestión del talento humano, que permitan incrementar el desempeño laboral del CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno.



Después de darse a conocer los resultados de esta investigación, se alcanza una propuesta desde un enfoque general de la gestión del talento humano, con el fin de aplicar un conjunto de alternativas que contribuyan a contrarrestar las falencias halladas y por ende a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del CPBS Panificadora y Confeitería de la UNA – Puno.

Propuesta de Gestión del Talento Humano

a) Identificación de la Empresa

1. Empresa:

1. Director:

b) Diagnóstico Situacional

Según los resultados de la investigación realizada, el desempeño laboral del Centro de Producción de Bienes y Servicios Panificadora y Confeitería de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno, depende de la manera cómo las autoridades realizan la gestión del talento humano. Así pues, de acuerdo a la percepción de los mismos trabajadores, a quienes se les aplicó los cuestionarios manifiestan que la gestión del talento humano que realizan las autoridades es visible en torno a la escala de valoración “regular”, motivo por el cual, el desempeño laboral de la organización también se ubica en la escala de valoración “regular”.

En promedio el nivel de valoración que le otorgan la mayoría de los trabajadores del CPBS Panificadora y Confeitería – Puno, a las dimensiones desarrollo, compensación y mantenimiento del talento humano es de 60.00%, 64.44% y 55.56% respectivamente, durante el periodo 2019, estos porcentajes corresponden a la escala denominada “No estoy de acuerdo ni en desacuerdo”, lo que de otra manera significa que se ubican en el nivel “regular”. Con respecto al



desempeño laboral, en promedio el nivel del rendimiento, disciplina y el nivel de las competencias de los trabajadores es de 62.22%, 58.33% y 64.81% respectivamente, durante el periodo 2019, estos porcentajes también corresponden a la escala valorativa “regular”.

c) Importancia

Es preciso plantear una propuesta de gestión para el capital humano que trabaja en el CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, a fin que el nivel del desempeño laboral mejore. Cabe aclarar que los objetivos y las metas de la organización podrán ser logrados en la medida en que la gestión del talento humano sea efectivamente promotora para un óptimo desempeño laboral. Para este efecto se debe contar con la predisposición del director y Oficina de Recursos Humanos, quienes tienen la decisión de implementar la siguiente propuesta de gestión del talento humano.

d) Medidas de Solución

- **Objetivo General**

Desarrollar un plan de gestión del talento humano, acorde a las necesidades de los trabajadores del CPBS Panificadora y Confitería, para el óptimo desempeño laboral.



• **Objetivos Específicos**

Tabla 14: Objetivos Específicos y Estrategias de la Propuesta.

Objetivos Específicos	Estrategias	Recursos	Responsable	Cronograma
a) Enfocar el esfuerzo de los trabajadores en una dirección común	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicar al personal, sobre la misión, visión y estrategias del CPBS 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuesta de actitudes ▪ Reuniones de equipo ▪ Retroalimentación 	Administrador del CPBS	Dos veces al año.
b) Identificar las capacidades y habilidades de los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener actualizados los expedientes de los trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Legajos ▪ Inventario de capital humano 	Jefe del Área de Recursos Humanos	Permanente
c) Fortalecer las capacidades y habilidades de los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informes de productividad ▪ Evaluación de desempeño 	Administrador del CPBS	Una vez al año
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encontrar un programa de capacitación para satisfacer las necesidades diagnosticadas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa de capacitación ▪ Evaluación de capacitación 	Administrador del CPBS	Una vez al año
d) Satisfacer a los trabajadores a través de un sistema de incentivos no financieros	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar un sistema de incentivos no financieros 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa de reconocimiento de méritos ▪ Incentivos de ocio 	Administrador del CPBS	De acuerdo a requerimiento
Elaborado por le ejecutora de tesis.				
Objetivos Específicos	Estrategias	Recursos	Responsable	Cronograma



e) Mejorar el sistema de comunicación de la organización	▪ Implementar canales de comunicación descendente	▪ Folletos informativos ▪ Pizarras ▪ Mensajes grabados ▪ Reuniones de trabajo	Administrador del CPBS	Permanente
	▪ Implementar canales de comunicación ascendente	▪ Reuniones abiertas ▪ Programas de sugerencias ▪ Encuestas de actitudes	Todos los miembros del CPBS	Permanente
f) Ofrecer un ambiente óptimo de trabajo	▪ Optar por una infraestructura, de acuerdo a las actividades operativas del CPBS	▪ Informes de producción, ventas y administración ▪ Plan HACCP	Director del CPBS	De acuerdo a requerimiento
g) Reforzar la gestión de seguridad y salud en el trabajo	▪ Realizar un diagnóstico de las malas prácticas de seguridad y salud	▪ Registro de incidentes por seguridad y salud en el trabajo	Todos los miembros del CPBS	Permanente
	▪ Garantizar la prevención de accidentes	▪ Programa de capacitación en SST	Administrador del CPBS	De acuerdo a requerimiento

Elaborado por la ejecutora de tesis.



e) **Financiamiento**

El Centro de Producción de Bienes y Servicios Panificadora y Confitería de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno, es un órgano desconcentrado, que desarrolla actividades productivas especializadas y autofinanciadas. En tal sentido, es que el CPBS dispondrá de los recursos directamente recaudados (RDR) para financiar esta propuesta.

4.1.4. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Una vez concluido con el proceso de análisis de información, de acuerdo a la metodología de investigación, es preciso efectuar la contratación de hipótesis.

4.1.4.1. HIPÓTESIS GENERAL

El grado de correlación que existe es significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en el CPBS Panificadora y Confitería de la UNA - Puno, periodo 2019.

Planteo de Hipótesis:

Ho: La relación no es significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en el CPBS Panificadora y Confitería UNA – Puno, periodo 2019.

Ha: La relación es significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en el CPBS Panificadora y Confitería UNA – Puno, periodo 2019.

Regla Teórica de Contraste:

Si valor $p \geq 0.05$, se acepta (Ho)

Si valor $p < 0.05$, se acepta (Ha)

Tabla 15: Correlación entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral del CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, periodo 2019.

			Gestión del Talento Humano	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Gestión del Talento Humano	Coefficiente de correlación	1.000	0.809**
		Sig. (bilateral)	.	0.000
		N	18	18
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	0.809**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	.
		N	18	18

** . La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

FUENTE: Cuestionario de Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral, procesado en el SPSS 25.



Figura 13: Correlación entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral del CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, periodo 2019.

FUENTE: Tabla 15

Interpretación: En los resultados de la Tabla 15, muestra que la correlación de Rho de Spearman entre las variables gestión del talento humano y desempeño laboral es $r = 0.809$, este coeficiente, indica que existe correlación “positiva muy fuerte”. El valor de significatividad bilateral o p – valor es 0.000, este valor es menor a 0.05 por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, se afirma y demuestra de manera estadística que: “La relación es significativa entre la gestión del talento



humano y el desempeño laboral en el CPBS Panificadora y Confitería UNA – Puno, periodo 2019”. Asimismo, la Figura 13, permite entender que, cuando existe una mayor gestión del talento humano, se espera que el desempeño laboral se incremente de forma proporcional.

4.1.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 1

El nivel de valoración que le otorgan los trabajadores del CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno a las dimensiones de la gestión del talento humano, periodo 2019, corresponde a la escala “regular”.

Según los resultados obtenidos en las tablas y figuras presentadas anteriormente en esta investigación; se muestra claramente que al analizar la gestión del talento humano del CPBS Panificadora y Confitería en el periodo 2019, de acuerdo a la Tabla 8, en promedio el 60.00% de los trabajadores aseguraron no estar de acuerdo ni en desacuerdo con el desarrollo del talento humano, así mismo, conforme a la Tabla 9, el 64.44% no está de acuerdo ni en desacuerdo con la compensación del talento humano, del mismo modo, la Tabla 10, demuestra que en promedio el 55.56% afirmó no estar de acuerdo ni en desacuerdo con el mantenimiento del talento humano. Lo que significa que, en promedio la mayoría de los trabajadores percibe que las dimensiones de la gestión del talento humano están en el nivel de valoración “regular”. Por los considerados expuestos, se valida la hipótesis específica N° 1.

4.1.4.3. HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 2

El nivel de valoración que le otorgan los trabajadores del CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno a las dimensiones del desempeño laboral, periodo 2019, corresponde al “nivel regular”

Según los resultados obtenidos en las tablas y figuras presentadas anteriormente en esta investigación; se muestra claramente que al analizar el desempeño laboral del CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, periodo 2019, de acuerdo a la Tabla 11, en promedio el 62.22% de los trabajadores se encuentran en la escala “regular”, con las afirmaciones planteadas en relación al rendimiento del talento humano, así mismo en base a la Tabla 12, en promedio el 58.33% se encuentra en la escala “regular” en relación a la disciplina del talento humano, del mismo modo en la Tabla 13, demuestra que en promedio el 64.81% se encuentra en la escala “regular” en relación a las competencias del talento humano. Lo que indica que, en promedio las tres dimensiones del desempeño laboral se ubican en un nivel de valoración “regular”. Por los considerados expuestos, se valida la hipótesis específica N° 2.

4.2. DISCUSIÓN

A partir de los hallazgos se logra evidenciar que la relación es significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en el CPBS Panificadora y Confitería UNA – Puno, periodo 2019. Ciertamente, este resultado principal no es diferente a la investigación de Mancilla & Vara (2018) quienes en su tesis titulada “Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Yacus, 2018”, las autoras concluyen que la relación es significativa entre la gestión



del talento humano y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Yacus – 2018; afirmación que es fundamentada en el valor de significatividad bilateral o p – valor = 0.000 que es inferior al límite permitido $\alpha = 0.05$. mientras que el valor del coeficiente de correlación 0.847; indica que la gestión del talento humano y el desempeño laboral tiene una correlación positiva y considerable, por lo tanto, estos resultados permitieron definir que una mejor gestión del talento humano permitirá un mejor desempeño laboral.

De la misma forma, según los resultados del estudio de Mamani (2018) en su tesis titulada “Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Programa Nacional Cuna Más, Oficina de Coordinación Territorial del VRAEM, Cusco, periodo 2018” concluye que el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores del Programa Nacional Cuna Más, Oficina de Coordinación Territorial del VRAEM, Cusco, periodo 2018, afirmación que es comprobada de acuerdo al resultado del valor de significancia igual a 0.000, menos al 0.05 margen de error, por otro lado, el coeficiente de 0.623 que en la escala de Rho de Spearman significa correlación moderada, vale decir que si el clima organizacional mejora entonces el desempeño laboral también será buena.

Desde luego, las conclusiones ya mencionadas guardan relación con los resultados de esta investigación, de manera que la hipótesis principal se comprueba como cierta, pues el valor de significatividad bilateral o p – valor es 0.000, asimismo el valor del coeficiente de correlación entre las variables en estudio es 0.809; el cual indica que existe correlación positiva muy fuerte. En otras palabras, se afirma que, a mayor gestión del talento humano, mayor será el desempeño laboral de los trabajadores del CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno.



Otra investigación que permite contrastar con los resultados que en esta investigación se muestran, es la de Salazar (2016), quien en su tesis titulada “Contribución del Desarrollo del Talento Humano al Desempeño del Personal Docente y No Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato” concluye que más del 50% de los colaboradores en la institución no han recibido capacitación individual e institucional, además que no tienen conocimiento de los procesos que se llevan a cabo para un diagnóstico de necesidades de capacitación que ayuden a reconocer los puntos críticos de la curva de aprendizaje y desarrollo del talento humano, además cabe mencionar que las capacitaciones recibidas no han sido de gran aporte para las funciones de los puestos de trabajo en la institución, sin tener propuestas incisivas sobre temas que aporten al desarrollo profesional de los colaboradores. De manera que, dicha conclusión concuerda con los resultados de esta investigación, ya que dentro del contexto del desarrollo del talento humano, se muestra que el 61.11% de los trabajadores del CPBS Panificadora y Confeitería de la UNA – Puno, perciben que la organización contribuye a la capacitación del trabajador en forma regular, puesto que solo el 5.56% y 16.67% afirma estar muy de acuerdo y de acuerdo respectivamente, es decir solo una minoría asegura haber sido participe en programas de capacitación para mejorar su desempeño laboral.

Por su parte Vargas (2017), en una de las conclusiones de su tesis titulada “Administración de Recursos Humanos y la Calidad del Servicio al Público en la Municipalidad del Centro Poblado de Salcedo Puno, 2016”, señala que la administración de recursos humanos se muestra en promedio regular, asimismo se detectó la existencia de varias deficiencias, tales como; no existe proceso de selección de personal, las remuneraciones que perciben los servidores de la municipalidad es



baja y muy baja acorde al mercado laboral y no existe capacitaciones al personal. Es ante ello que el 62% de los trabajadores califica en promedio a la administración de recursos humanos como regular y deficiente (35% y 27%) y solo el 9% de ellos lo califica como excelente y muy bueno (5% y 4%) respectivamente, esta conclusión guarda relación es lo que se muestra en este trabajo de investigación, pues según la percepción de la mayoría de los trabajadores del CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, aseguran “no estar de acuerdo ni en desacuerdo” con las afirmaciones planteadas desde el enfoque de las dimensiones; desarrollo, compensación y mantenimiento del talento humano, lo que significa que, la gestión del talento humano en el Centro de Producción de Bienes y Servicios, se ubica en la escala de valoración “regular”.

Otro autor que refuerza los hallazgos encontrados en esta investigación es Molleapaza (2017), quien en su tesis titulada “Influencia del Clima Laboral y Cultura Organizacional en la Gestión Empresarial del Hotel Sillustani de la Ciudad de Puno – periodos 2014 – 2015” concluye que el clima laboral es percibido de manera negativa por el 59% del personal que labora en la empresa y de manera positiva un 41%, lo cual influye en el desempeño laboral del personal del Hotel Sillustani de la ciudad de Puno, obteniendo como resultado: regular con 32%, deficiente de 59% y de manera óptima 9%. Por lo que se determinó que las falencias en el clima laboral se dieron principalmente por trabajar de manera desorganizada y sin planificar, no poder expresar su punto de vista, no hay proporcionalidad en el trabajo efectuado y remuneraciones percibidas, lo cual influye en el desempeño laboral del personal a que no se lleve de manera óptima en un 100%. Es así que la conclusión de Molleapaza guarda relación con los resultados de esta investigación, pues la mayoría de trabajadores perciben que la gestión del talento humano se manifiesta de forma



“regular” de manera que, el desempeño laboral también se ubica en la escala de valoración “regular”. Dicho de otro modo, la ausencia de capacitación, insatisfacción con el sistema de remuneraciones e incentivos, la escasa comunicación y disconformidad con el mantenimiento del talento humano influye en el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Producción de Bienes y Servicios Panificadora y Confitería de la UNA – Puno.



V. CONCLUSIONES

En base a la investigación realizada y de acuerdo a los resultados obtenidos se concluye lo siguiente:

PRIMERA: Se determinó que el grado de correlación que existe es significativo, entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, durante el periodo 2019, afirmación que es fundamentada, tal como se muestra en los resultados de esta investigación, pues el valor de significatividad es 0.000. Asimismo, la prueba estadística de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de 0.809, lo que significa, que el grado de correlación es positiva muy fuerte, y es así que, este resultado permite definir que, a una mejor gestión del talento humano, mejor será el desempeño laboral.

SEGUNDA: Se determinó que el nivel de valoración que le otorgan la mayoría de los trabajadores del CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, a las dimensiones desarrollo, compensación y mantenimiento del talento humano durante el periodo 2019, corresponden a la escala “no estoy de acuerdo ni en desacuerdo”, lo que de otra manera significa “nivel regular”. De modo que, al analizar la variable gestión del talento humano, se descubrió que el 60.00% afirmó que la capacitación, asesoría y promoción se muestra se percibe de manera regular, asimismo el 64.44% señaló que la remuneración, programas de incentivos, y beneficios y servicios, se muestran en promedio regular y del mismo modo, el 55.56% considera que la comunicación, motivación, seguridad e higiene laboral se manifiesta de manera regular.

TERCERA: Se determinó que el nivel de valoración a las dimensiones del desempeño laboral del CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, durante el periodo 2019, corresponden a la escala de valoración “regular”. Pues al analizar esta



variable, se detectó que el rendimiento laboral del 62.22% de los trabajadores, se sitúa en la escala de valoración regular, asimismo se halló que, en cuanto a la disciplina laboral, el 58.33% se ubica en el nivel regular, y que el nivel de las competencias del 64.81% de los trabajadores, también se halla en la escala de valoración regular.



VI. RECOMENDACIONES

PRIMERA: Priorizar la atención a la gestión del talento humano del CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, y se considere como factor determinante del desempeño laboral, de manera que los directivos responsables tengan en conocimiento que la ventaja competitiva más valiosa que tienen, estriba en el talento humano de su organización para el logro de sus resultados y objetivos anhelados.

SEGUNDA: Adaptar un modelo de gestión del talento humano en base a los requerimientos de la organización, que permita realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo, brindar asesoría que pueda evaluar sus fuerzas y debilidades para tener una mejor visión de su futuro profesional, hacer estudios sobre sistemas de remuneración de acuerdo a un equilibrio interno y externo así como también esté basado en las responsabilidades y el desempeño, reformular el plan de incentivos, crear canales eficaces de comunicación ascendente y descendente, establecer un programa de seguridad industrial y ofrecer un sitio de trabajo libre de riesgos que no provoquen daños a la salud física. En efecto, contar con un modelo de gestión que ayude a incrementar el nivel de satisfacción y desempeño laboral de los trabajadores del CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno.

TERCERA: Evaluar el desempeño de los trabajadores del CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, en forma dinámica y continua, que permita comprobar si se alcanzaron los objetivos, analizar cuál fue el resultado alcanzado para elevar cada vez más las metas y los resultados, identificar cuál fue la participación que el trabajador o equipo de trabajo tuvo en él, asimismo que permita reconocer las fortalezas y debilidades, de manera que la evaluación del desempeño laboral ayude a establecer e implementar



estrategias y afinar la eficacia de la gestión del capital humano, a fin de optimizar los niveles de desempeño laboral.



VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adrián, R. (30 de enero de 2021). *Concepto Definición*. Obtenido de Iniciativa:
<https://conceptodefinicion.de/iniciativa/>
- Alles, M. A. (2005). *Desempeño por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Anderson, D. R., Sweeney, D. J., & Williams, T. A. (2008). *Estadística para Admisnitración y Economía*. Santa Fe: Cengage Learning S.A.
- Becerra Marsano, A., & García Vega, E. (2008). *Planeamiento Estratégico para Micro y Pequeñas Empresas*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Benito Chambi, G. K. (2018). Analisis del Desempeño Laboral del Capital Humano e Incidencia en la Gestión Financiera de la Municipalidad Provincial de San Román, periodo 2016. (*Tesis de pregrado*). Universidad Nacional del Altiplano, Puno.
- Bermejo Paredes, S., & Maquera Maquera, Y. (2010). *Seminario de Tesis Universitaria*. Puno: Arco Iris E.I.R.L.
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Pearson Educación.
- Bleger, J. (2015). *Psicología de la Conducta*. Buenos Aires: Paidos.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Interamericana editores, S.A. de C.V.



- Cladera Gonzales, C. R. (04 de Diciembre de 2012). *El Mundo*. Obtenido de El Respeto por la Puntualidad: <http://www.cladera.org/pdf/Puntualidad.pdf>
- Corral, F. (2006). *Recursos Humanos: Compensación*. Escuela de Negocios.
- Crescendo. (1 de Abril de 2015). *Crescendotalento.com*. Obtenido de Crescendotalento.com:
<http://www.crescendotalento.com/blog/2015/3/31/evolucion-situacion-recursos-humanos-sxxi>
- Cuesta Santos , A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Cueva Gonzales, K., & Días Ruíz, M. A. (2017). Satisfacción Laboral y su Relación con el Desempeño Laboral de los Colaboradores de Mibanco, 2017. (*Tesis de pregrado*). Universidad Peruana Unión, San Martín.
- De León Lol, E. R. (2013). Gestión del Talento Humano en las Pequeñas y Medianas Empresas en el Área Urbana de Retalhuleu. (*Tesis de Maestría*). Universidad Rafael Landivar, Retalhuleu - Guatemala.
- Drucker, P. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, and Practices*. Nueva York: Harper & Row.
- Duarte, G. (1 de Diciembre de 2008). *Definición ABC*. Obtenido de Definición de Capacidad: <https://www.definicionabc.com/general/capacidad.php>
- Escuela de Administración Pública de la Región de Murcia. (s.f.). *Adaptación y Flexibilidad*. Colección Formación por Competencias.
- Fernández Flecha, M., & Del Valle Ballon, J. (2016). *Cómo Iniciarse en la Investigación Académica*. Lima: Fondo Editorial PUCP .



- Galarza Pérez, A. L. (2016). *Análisis de la Gestión del Talento Humano en las Pymes Medianas del Sector Manufacturero de Quito y Propuesta de un Esquema Mejorado. (Tesis de Maestría)*. Escuela Politécnica Nacional, Quito.
- García, I. (31 de Agosto de 2017). *Economía Simple*. Obtenido de Economía Simple: <https://www.economiasimple.net/glosario/rentabilidad>
- Gómez Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación S.A. .
- Gonzales Macias, C. J. (15 de Enero de 2015). *ResearchGate*. Obtenido de La Adaptabilidad Organizacional desde el Enfoque de la Teoría de Contingencia: <https://www.researchgate.net/publication/308633049>
- Gutiérrez Lagos, P. (17 de agosto de 2018). <https://www.ucsc.cl>. Obtenido de Comunicación Interna: <https://www.ucsc.cl/comunicacion-interna/nuestro-rol-en-el-trabajo-y-la-importancia-de-tener-claro-lo-que-debemos-hacer/>
- Hernandez Meléndrez, E. (2007). *Metodología de la Investigación*. Cuba: Escuela Nacional de Salud Pública.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administración Estratégica*. México: Thomson Editores S.A. de C.V.
- Ibañez, M. (2011). *Gestión del Talento Humano en la Empresa*. Lima: San Marcos E.I.R.L.



- Latorre Navarro, F. M. (2012). La Gestión de Recursos Humanos y el Desempeño Laboral. (*Tesis de Doctorado*), Universidad de Valencia, Departamento de Psicología Social, Valencia.
- Liquidano Rodríguez, M. (2012). *Gestión del Talento Humano: De la Fase Administrativa a la Fase Gestión del Conocimiento*. México: Instituto Tecnológico de Aguascalientes.
- Lopez Coila, L. (2017). Clima Organizacional y Desempeño Laboral para la Satisfacción de Trabajadores y Clientes - Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo - 2015. (*Tesis de pregrado*). Universidad Nacional del Altiplano - Puno, Puno.
- Mamani Ccana, V. (2018). Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Programa Nacional Cuna Más, Oficina de Coordinación Territorial del VRAEM, Cusco, periodo 2018. (*Tesis de Maestría*). Universidad César Vallejo, Lima.
- Mancilla Chamorro, C. T., & Vara Morales, K. K. (2018). Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Yacus, 2018. (*Tesis de Maestría*). Universidad César Vallejo, Lima.
- Martín, R. (21 de noviembre de 2014). *Forbes.es*. Obtenido de ¿Por qué es importante la puntualidad en el trabajo?: <https://forbes.es/empresas/5692/por-que-es-importante-la-puntualidad-en-el-trabajo/>
- Molleapaza Mamani, J. N. (2017). Influencia del Clima Laboral y su Cultura Organizacional en la Gestión Empresarial del Hotel Sillustani de la Ciudad de Puno en los periodos 2014 - 2015. (*Tesis de pregrado*). Universidad Nacional del Altiplano - Puno, Puno.



- Mondragón Barrera, M. A. (30 de Noviembre de 2014). *Dialnet*. Obtenido de Uso de la Correlación de Spearman en un Estudio de Intervención en fisioterapia: <file:///Dialnet-UsoDeLaCorrelacionDeSpearmanEnUnEstudioDeIntervenc-5156978.pdf>
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Estado de México: Pearson Educación de México.
- Palaci Descals, F. J. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson - Prentice Hall.
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (15 de Enero de 2015). *Definición.De*. Obtenido de Definición de Asistencia: <https://definicion.de/asistencia/>
- Puchol, L. (2012). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Pumacajia Silvestre, D. S. (2019). La Gestión del Talento Humano y su Incidencia en el Desempeño Laboral de la Empresa Master con G.S. E.I.R.L. - Juliaca periodo 2017. (*Tesis de pregrado*). Universidad Nacional del Altiplano, Puno.
- Rau Alvarez, J. A., Nakama Hokamura, K., & Cisneros Arata, V. (2019). *Guía de Investigación en Ciencias e Ingeniería, Ingeniería Industrial*. Lima: ISBN: 978-612-4439-08-7.
- Ríos Ramirez, R. R. (2017). *Metodología para la Investigación y Redacción*. Málaga: Servicios Académicos Intercontinentales S.L. .
- Robbins , S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* . Naucalpan de Juárez: Pearson Education de México S.A. de C.V.



- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración*. Mexico: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.
- Rossana, A. (30 de enero de 2021). *ConceptoDefinición*. Obtenido de ConceptoDefinición: <https://conceptodefinicion.de/iniciativa/>
- Salazar López, L. Á. (2016). Contribución del desarrollo del Talento Humano al Desempeño del Personal Docente y No Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato. (*Tesis de Maestría*). Universidad Técnica de Ambato, Ambato - Ecuador.
- Sanchez S., P. (29 de abril de 2018). *CogniFit*. Obtenido de Salud, Cerebro y Neurociencia: <https://blog.cognifit.com/es/responsabilidad/>
- Tierno, B. (1996). *Valores Humanos*. Madrid: Taller de Editores S.A. .
- Trigos Sánchez, L. M. (2014). La Gestión del Talento Humano y la Competitividad de las Empresas de Saneamiento Básico en la Región Puno. (*Tesis de Doctorado*). Universidad Nacional del Altiplano, Puno.
- Ucha, F. (01 de diciembre de 2008). *Definiciónabc*. Obtenido de www.definicionabc.com: <https://www.definicionabc.com/ciencia/asistencia.php>
- Urcos, W., Vásquez, L., & Muñoz, S. (2008). *Teoría, Diseño y Formulación de Proyectos de Investigación*. Lima: Taller de Servicios Gráficos GRAMAL S.R.L.
- Vallejo Calle, O. E. (2010). *Satisfacción Laboral: Utopía o Realidad*. Barranquilla: Universitaria de la Costa EDUCOSTA.
- Vargas Ccoya, Y. A. (2017). Administración de Recursos Humanos y la Calidad del Servicio al Público en la Municipalidad del Centro Poblado de Salcedo - Puno,



periodo 2016. (*Tesis de pregrado*). Universidad Nacional del Altiplano - Puno, Puno.

Vázquez, C. (11 de junio de 2019). *CodersLink*. Obtenido de Adaptabilidad en el Trabajo y Cómo Lograrla: <https://coderslink.com/talento/blog/que-es-la-adaptabilidad-en-el-trabajo-y-como-lograrla/>

Werther, W., & Davis, K. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. México: Impresiones Editoriales F.T. S.A. DE C.V. .



ANEXOS

ANEXO 1: Cuestionario de la Gestión del Talento Humano

CUESTIONARIO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

INSTRUCCIONES: Señor (a), le solicito que responda a los siguientes enunciados marcando con una equis (X) la alternativa que, según su opinión, es lo que corresponde al enunciado que se le formula. Sus respuestas sólo serán de utilidad para fines netamente académicos.

Escala de Calificación	
Estoy muy de acuerdo	5
Estoy de acuerdo	4
No estoy de acuerdo ni en desacuerdo	3
Estoy en desacuerdo	2
Estoy muy en desacuerdo	1

N°	ÍTEMS	5	4	3	2	1
DESARROLLO						
1	La organización contribuye a la capacitación de los trabajadores para mejorar el desempeño laboral					
2	La organización capacita a los trabajadores de manera constante					
3	La organización ayuda a los trabajadores a entender las estrategias para lograr los objetivos de la organización					
4	La organización ofrece formación de desarrollo profesional a los trabajadores					
5	El trabajador, es capaz de alcanzar todo su potencial en la organización					
COMPENSACIÓN						



6	Las remuneraciones en la organización son las más altas, en relación a otras entidades					
7	La organización mantiene satisfecho al trabajador con la escala remunerativa que está en relación con el cargo					
8	La organización mantiene satisfecho al trabajador con el sistema de incentivos financieros					
9	La organización mantiene satisfecho al trabajador con el sistema de incentivos no financieros					
10	Los incentivos que ofrece la organización están enfocados en las necesidades individuales del trabajador					
MANTENIMIENTO						
11	El sistema de comunicación ascendente de la organización, mantiene satisfecho a los trabajadores					
12	El sistema de comunicación descendente de la organización, mantiene satisfecho a los trabajadores					
13	La organización cuenta con materiales y equipos necesarios para que los trabajadores puedan cumplir sus labores cotidianas					
14	La organización cuenta con medidas preventivas de protección al trabajador, para que pueda desempeñarse con seguridad y bienestar					
15	La organización, ofrece un sitio de trabajo libre de riesgos innecesarios y condiciones ambientales que puedan provocar daños a la salud física					

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN.



ANEXO 2: Cuestionario del Desempeño Laboral

CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL

INSTRUCCIONES: Señor (a), le solicito que responda a los siguientes enunciados marcando con una equis (X) la alternativa que, según su opinión, es lo que corresponde al enunciado que se le formula. Sus respuestas sólo serán de utilidad para fines netamente académicos.

Escala de Calificación	
Óptimo	5
Bueno	4
Regular	3
Tolerante	2
Malo	1

N°	ÍTEMS	5	4	3	2	1
RENDIMIENTO						
1	Los trabajadores conocen las funciones y responsabilidades inherentes al cargo, para alcanzar las metas					
2	Los trabajadores ejecutan las tareas de manera correcta asegurando el orden y la presentación del trabajo					
3	Los trabajadores poseen la capacidad de manejar varios proyectos a la vez					
4	Los trabajadores consiguen los estándares de productividad					
5	Los trabajadores consiguen los objetivos en el plazo establecido					
DISCIPLINA						
6	Existe cuidado y diligencia en el cumplimiento de las normas de la organización					



7	Se toma en cuenta las sugerencias del supervisor o jefe inmediato					
8	Existe cuidado y diligencia en asistir a laborar, justificando las ausencias					
9	Existe cuidado y diligencia en llegar a tiempo a la organización					
COMPETENCIAS						
10	Los trabajadores pueden ejecutar sus actividades de forma exitosa con diferentes tipos de persona					
11	Los trabajadores se apoyan entre sí, cuando estos se encuentran en problemas					
12	Los trabajadores transmiten los objetivos de la organización a sus compañeros de trabajo					
13	Los trabajadores asumen nuevas tareas, demostrando su facilidad de aprendizaje para ejecutar rápidamente nuevas actividades					
14	Los trabajadores ejecutan las funciones del puesto, con responsabilidad teniendo en cuenta criterios de actuación					
15	Los trabajadores poseen iniciativa propia, sin necesidad de supervisión para generar nuevas soluciones ante problemas de trabajo					

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN.

ANEXO 3: Matriz de Consistencia

“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL CPBS PANIFICADORA Y CONFITERÍA DE LA UNA – PUNO, PERIODO 2019”.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
PROBLEMA GENERAL ¿Qué grado de correlación existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en el CPBS Panificadora y Confitería de la UNA - Puno, periodo 2019?	OBJETIVO GENERAL Determinar el grado de correlación que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en el CPBS Panificadora y Confitería de la UNA - Puno, periodo 2019.	HIPÓTESIS GENERAL El grado de correlación que existe es significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en el CPBS Panificadora y Confitería de la UNA - Puno, periodo 2019.	Variable Gestión del Talento Humano	Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Asesoría • Promoción
PROBLEMA ESPECÍFICO – 1 ¿Cuál es el nivel de las dimensiones de la gestión del talento humano del CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, periodo 2019?	OBJETIVO ESPECÍFICO – 1 Identificar el nivel de las dimensiones de la gestión del talento humano del CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, periodo 2019.	HIPÓTESIS ESPECÍFICA – 1 El nivel de las dimensiones de la gestión del talento humano del CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, periodo 2019, corresponde al “nivel regular”.		Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Equipamiento • Seguridad • Higiene Laboral
PROBLEMA ESPECÍFICO – 2 ¿Cuál es el nivel de las dimensiones del desempeño laboral del CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, periodo 2019?	OBJETIVO ESPECÍFICO – 2 Identificar el nivel de las dimensiones del desempeño laboral del CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, periodo 2019.	HIPÓTESIS ESPECÍFICA – 2 El nivel de las dimensiones del desempeño laboral del CPBS Panificadora y Confitería de la UNA – Puno, periodo 2019, corresponde al “nivel regular”.	Variable Desempeño Laboral	Rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad • Productividad
				Disciplina	<ul style="list-style-type: none"> • Conducta • Asistencia • Puntualidad



<p>PROBLEMA ESPECÍFICO – 3</p> <p>¿Cómo se puede contribuir a mejorar la gestión del talento humano, que permita incrementar el desempeño laboral en el CPBS Panificadora y Confitería de la UNA - Puno?</p>	<p>OBJETIVO ESPECÍFICO – 3</p> <p>Proponer estrategias para mejorar la gestión del talento humano, que permitan incrementar el desempeño laboral del CPBS Panificadora y Confitería de la UNA - Puno.</p>			Competencias	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo en equipo• Adaptabilidad• Responsabilidad• Iniciativa
---	--	--	--	--------------	--