

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y**

**ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES**



**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**

**PRESENTADA POR:**

**DAFNE SELENE PUMACAJIA SILVESTRE**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**CONTADOR PÚBLICO**

**PUNO – PERÚ**

**2019**

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

**DAFNE SELENE PUMACAJIA SILVESTRE**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

**CONTADOR PÚBLICO**



APROBADO POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:

PRESIDENTE

: .....  
D. Sc. GERMAN ALBERTO MEDINA COLQUE

PRIMER MIEMBRO

: .....  
D. Sc. MAGLY ZEEMIRA ROSARIO CALIZAYA  
LUQUE

SEGUNDO MIEMBRO

: .....  
M. Sc. OMAR JESUS QUISPE CHOQUE

DIRECTOR / ASESOR

: .....  
D. Sc. JUAN MOISES MAMANI MAMANI

**TEMA:** Recursos Humanos

**ÁREA:** Gestión Pública y Privada

FECHA DE SUSTENTACIÓN 18 DE OCTUBRE DEL 2019

## DEDICATORIA

**A Dios**, por darme fortaleza para seguir adelante, por los triunfos y momentos difíciles que me han enseñado a valorar cada día, haberme enseñado el camino y permitido llegar hasta este momento importante de mi formación profesional; quien me guió y dio su bendición para que pueda cumplir con las metas trazadas.

**A mis padres**, Romeo y Sabina quienes me concedieron la vida, comprensión, sabiduría, honestidad, son mi mayor inspiración y más grandes maestros a ellos les debo todo lo que soy.

**A mi hermana** Yessika, por su apoyo y comprensión, por ser más que mi hermana una madre y amiga para mí.

**A mis tíos**, en especial a mi tía Eva por brindarme su cariño, confianza y todo su amor para lograr uno de los objetivos, por guiarme en este camino y ser una segunda madre.

Muchas gracias a toda mi familia.

## AGRADECIMIENTOS

A Dios y a mi familia por darme la oportunidad de seguir el camino adecuado, deseo de superación y que me ha permitido alcanzar una nueva etapa en mi vida.

A la Universidad Nacional del Altiplano, Facultad de Ciencias Contables y Administrativas, especialmente a la Escuela Profesional de Ciencias Contables por acogernos, permitir aprender y compartir conocimientos para la formación profesional.

A mis miembros jurados revisores de la presente tesis; D. Sc. German Alberto Medina Colque, D. Sc. Magly Zelmira Rosario Calizaya Luque, M. Sc. Omar Jesus Quispe Choque, D. Sc. Juan Moises Mamani Mamani, por las sugerencias y aportes que me brindaron para la culminación y fortalecimiento del trabajo de investigación.

Y finalmente, aunque no en menor grado, a mis amigos por su apoyo, comprensión, paciencia y ánimo haciendo posible la culminación de este trabajo de investigación.

Muy agradecida con todos.

**ÍNDICE GENERAL****Pág.**

ÍNDICE DE FIGURAS

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

RESUMEN ..... 13

ABSTRACT ..... 14

**CAPÍTULO I****INTRODUCCIÓN**

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA ..... 17

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..... 19

1.5.1. Objetivo General..... 19

1.5.2. Objetivos Específicos ..... 19

**CAPÍTULO II****REVISIÓN DE LITERATURA**

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN..... 20

2.2. MARCO TEÓRICO.....	25
2.2.1. Gestión del Talento Humano .....	25
2.2.2. Desempeño Laboral .....	40
2.2.3. Satisfacción Laboral .....	50
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	56
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MATERIALES Y MÉTODOS</b>	
3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO.....	64
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO .....	69
3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	69
3.4. PROCEDIMIENTO Y TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN .....	71
3.5. VARIABLES .....	73
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	
4.1. RESULTADOS.....	74
4.1.1. Contrastación de Hipótesis .....	105
4.2. DISCUSIÓN .....	109
<b>CONCLUSIONES</b> .....	114
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	115
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	116
<b>ANEXOS</b> .....	119





**Figura 23:** Satisfacción del Personal en su dimensión Beneficios ..... 100

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1:</b> Gestión del Talento Humano en su dimensión Reclutamiento en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno, 2017.....	74
<b>Tabla 2:</b> Gestión del Talento Humano en su dimensión Selección en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno, 2017.....	76
<b>Tabla 3:</b> Gestión del Talento Humano en su dimensión Recompensas en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno, 2017.....	77
<b>Tabla 4:</b> Gestión del Talento Humano en su dimensión Cooperación y Formación en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno, 2017 .....	78
<b>Tabla 5:</b> Gestión del Talento Humano en su dimensión Comunicación y Desarrollo en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno, 2017 .....	79
<b>Tabla 6:</b> Factores en su dimensión Clima Laboral en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno, 2017.....	81
<b>Tabla 7:</b> Factores en su dimensión Planificación en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno, 2017.....	82
<b>Tabla 8:</b> Factores en su dimensión Organización en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno, 2017.....	84
<b>Tabla 9:</b> Desempeño Laboral en su dimensión Cumplimiento de Objetivos en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno, 2017.....	86
<b>Tabla 10:</b> Desempeño Laboral en su dimensión Comportamiento Organizacional en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno, 2017 .....	87
<b>Tabla 11:</b> Desempeño Laboral en su dimensión Puntualidad y Asistencia en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno, 2017.....	88

<b>Tabla 12:</b> Desempeño Laboral en su dimensión Eficacia en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno, 2017.....	89
<b>Tabla 13:</b> Desempeño Laboral en su dimensión Eficiencia en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno, 2017.....	90
<b>Tabla 14:</b> Desempeño Laboral en su dimensión Iniciativa en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno, 2017.....	91
<b>Tabla 15:</b> Desempeño Laboral en su dimensión Relación Interpersonal y Respeto a los compañeros de trabajo en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno, 2017.....	92
<b>Tabla 16:</b> Desempeño Laboral en su dimensión Capacitación en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno, 2017.....	93
<b>Tabla 17:</b> Desempeño Laboral en su dimensión Calidad de Servicio en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno, 2017.....	94
<b>Tabla 18:</b> Satisfacción del Personal en su dimensión Reconocimiento en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno, 2017.....	95
<b>Tabla 19:</b> Satisfacción del Personal en su dimensión Estabilidad de Trabajo en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno, 2017.....	96
<b>Tabla 20:</b> Satisfacción del Personal en su dimensión Remuneraciones en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno, 2017.....	97
<b>Tabla 21:</b> Satisfacción del Personal en su dimensión Seguridad y Salud en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno, 2017.....	98
<b>Tabla 22:</b> Satisfacción del Personal en su dimensión Beneficios en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno, 2017.....	100
<b>Tabla 23:</b> Incidencia entre Factores y Gestión del Talento Humano en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno, 2017.....	106

**Tabla 24:** Incidencia entre Satisfacción del Personal y Desempeño Laboral en la empresa

Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno, 2017..... 107

**Tabla 25:** Incidencia entre la Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral en la

empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno, 2017 ..... 108

**ÍNDICE DE ACRÓNIMOS**

- ARH** : Administración de Recursos Humanos
- GTH** : Gestión del Talento Humano
- MOF** : Manual de Organización y Funciones
- RH** : Recursos Humanos
- ROF** : Reglamento de Organización y Funciones

## RESUMEN

El trabajo de investigación titulado: La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa Master Con GS E.I.R.L, tuvo como objetivo determinar el nivel de incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores. La metodología del estudio consistió en un estudio descriptivo con diseño correlacional, para la recolección de información se utilizó tres cuestionarios previamente validados, uno para el talento humano y factores, desempeño laboral y satisfacción del personal; el análisis estadístico consistió en el uso de estadística descriptiva en tablas de frecuencia absoluta y porcentual, para probar las hipótesis se utilizó el método estadístico chi cuadrado de asociación con un nivel de confianza del 95%. Los resultados fueron: se determinó la existencia de incidencia entre la Gestión del Talento humano y Factores que afectan en los trabajadores de la empresa Master Con GS E.I.R.L., con un análisis de Chi cuadrado de asociación de 41.985, que fue estadísticamente significativo ( $p < 0.05$ ), indicando una relación positiva entre estas variables. Se determinó la no existencia de relación entre la Satisfacción del personal y el desempeño laboral, con un análisis de chi cuadrado de asociación de 8.783 que fue no significativo ( $p > 0.05$ ), no probando que exista relación entre estas variables. Se proponen alternativas de solución para mejorar la gestión del Talento Humano en el desempeño del personal de la empresa. Se concluye señalando la existencia de relación entre el talento humano y el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno en el año 2017, con un análisis de Chi cuadrado de asociación de 11.716 que fue estadísticamente significativo ( $p < 0.05$ ), indicando una relación positiva entre estas variables.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión del Talento Humano, Desempeño Laboral.

## ABSTRACT

The research work entitled: The management of human talent and its impact on the work performance of the company Master Con GS E.I.R.L, aimed to determine the level of incidence of human talent management in the work performance of workers. The methodology of the study consisted of a descriptive study with correlational design, for the collection of information three previously validated questionnaires were used, one for human talent and factors, work performance and staff satisfaction; The statistical analysis consisted of the use of descriptive statistics in tables of absolute and percentage frequency, to test the hypotheses the chi-square statistical method of association with a 95% confidence level was used. The results were: the existence of incidence between Human Talent Management and Factors affecting workers of the Master company with GS EIRL was determined, with a Chi-square analysis of association of 41,985, which was statistically significant ( $p < 0.05$ ), indicating a positive relationship between these variables. The non-existence of a relationship between staff satisfaction and work performance was determined, with a chi-square analysis of association of 8,783 that was not significant ( $p > 0.05$ ), not proving that there is a relationship between these variables. Solution alternatives are proposed to improve the management of Human Talent in the performance of company personnel. It is concluded by pointing out the existence of a relationship between human talent and work performance in the workers of the Master Con GS E.I.R.L. Juliaca - Puno in 2017, with a Chi-square association analysis of 11,716 that was statistically significant ( $p < 0.05$ ), indicating a positive relationship between these variables.

Keywords: Human Talent Management, Labor Performance.

## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

Esta investigación se basa en el estudio de la Gestión Del Talento Humano, se considera en la actualidad una de las bases fundamentales para toda empresa u organización, ya que propician a los empleados expresar su opinión sobre el funcionamiento de la organización y cómo se sienten en ella; constituyen así, un instrumento de indagación que funciona bajo la premisa de que se generan beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que lo requieran, también constituyen un excelente mecanismo para conocer de manera indirecta, cómo es la calidad de gestión de la organización así mantener a las personas y miembros de una organización, en un ambiente de trabajo armonioso, positivo y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización; que influye de manera determinante en el desempeño de personal. Todo ello guarda una estrecha relación con otras variables que forman parte de la dinámica organizacional, como la productividad, desempeño, satisfacción, etc.

En el Capítulo I se da a conocer la introducción, el planteamiento del problema y objetivos de la investigación

En el capítulo II se detalla la revisión de la literatura, los antecedentes, el marco teórico y conceptual de la investigación.

En el capítulo III se muestra los materiales y métodos de la investigación, población y muestra mostrando las características más importantes del ámbito de estudio.

En el capítulo IV se exponen los resultados y la discusión de los mismos, producto de un análisis minucioso en base a cada objetivo propuesto.

Luego se realizó las conclusiones, recomendaciones de esta investigación y finalmente, se presenta las referencias bibliográficas y los anexos.

## 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los nuevos desafíos de este mundo globalizado a los que se enfrentan las empresas han llevado a reconsiderar la importancia de la Gestión de Recursos Humanos, debido a que numerosas investigaciones han demostrado que la GTH es una herramienta estratégica que facilita el logro de los objetivos empresariales a través de habilidades y actitudes de las personas; permitiendo conocer percepciones que posee el personal que labora en una determinada empresa como: organización interna, comunicación, estilo de liderazgo, políticas de dirección y funciones dentro del cual está el reclutamiento, capacitación, motivación y desarrollo del personal de dicha organización; ya que de ésta depende el rendimiento, productividad y satisfacción laboral, influyendo de manera determinante en el desempeño laboral de los trabajadores de una Empresa; existen diversos aspectos como: incumplimiento del horario de trabajo, presión por parte de los jefes, incomodidad y posterior renuncia, dichos aspectos provocan que no exista una buena gestión del talento humano el cual estaría perjudicando el desempeño laboral no logrando cumplir los objetivos empresariales propuestos dentro de la Empresa Master Con GS E.I.R.Ltda. Y es que éste trabajo de investigación pretende conocer y describir los factores de la Gestión del Talento Humano que inciden en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Master Con GS y proporcionar recomendaciones adecuadas para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos, proporcionar competitividad teniendo personal motivado.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. PROBLEMA GENERAL**

¿De qué manera la gestión del talento humano incide en el desempeño laboral de la empresa Master Con GS E.I.R.L., Juliaca – Puno, periodo 2017?

### **1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

- ¿Cuáles son los factores que influyen en la gestión del Talento Humanos en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca - Puno?
- ¿De qué manera la satisfacción del personal influye en el Desempeño Laboral de la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca - Puno?
- ¿Existen alternativas de solución para mejorar la gestión del Talento Humano en el desempeño del personal de la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca - Puno?

## **1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1. HIPÓTESIS GENERAL**

La Gestión del Talento Humano incide directamente en el Desempeño Laboral de la empresa Master Con GS E.I.R.L., Juliaca – Puno, periodo 2017.

### **1.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

- Los factores influyen en la Gestión del Talento Humano en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno.

- La satisfacción del Personal influye en el Desempeño Laboral de la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno.

#### **1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO**

El trabajo de investigación analizó la gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral ya que hoy en día ha traído un cambio conceptual con respecto a la gestión de personal; anteriormente era considerado un gasto, que debería ser en la medida de lo posible reducido, en la actualidad las personas son consideradas como el principal recurso competitivo de una organización.

#### **1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **1.5.1. OBJETIVO GENERAL**

Analizar la gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa Master Con GS E.I.R.L., Juliaca – Puno, periodo 2017.

##### **1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Evaluar los factores que influyen en la gestión del Talento Humanos en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno.
- Determinar la satisfacción del personal y su influencia en el Desempeño Laboral de la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno.
- Proponer alternativas de solución para mejorar la gestión del Talento Humano en el desempeño del personal de la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno

## CAPÍTULO II

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Para el trabajo de investigación se ha considerado como antecedentes los siguientes trabajos:

- a) Valeriano, (2018) concluye que la gestión del talento humano con el desempeño laboral en los trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri, 2018, luego de someterse al coeficiente de correlación de Pearson de  $r=0.370$  que fue estadísticamente significativo ( $p<0.05$ ), lo que indica que hay una relación positiva directa débil entre la gestión de talento humano y el desempeño laboral, Por ello la gestión del talento humano se convierte en una de las mejores herramientas que permite mejorar los diferentes procesos que lleva a cabo una institución contribuyendo en el mejoramiento del desempeño laboral de las personas en sus determinadas funciones y obligaciones que cumplen en su trabajo.
- b) Muñoz, (2018) concluye que el 73% expresan que en el proceso de reclutamiento las fuentes con las que fueron reclutados fue externo y no se sientes satisfecho, con el trabajo que realizan, lo hacen solo por cumplir según la chi cuadrada con el nivel de significancia de 0,05; equivalente al 95 % de confianza. Así mismo se muestra 83% expresan que el proceso de selección de personal lo realiza de manera discrecional lo cual carece de instrumentos técnicos y el personal realiza su trabajo por cumplir y no procura innovar procesos para la ejecución de su trabajo con calidad, lo cual repercute al incumplimiento de metas y resultados. Según la chi cuadrada con el nivel de significancia de 0,05; equivalente al 95 % de confianza. Entonces la hipótesis queda comprobada. Por lo tanto, podemos

decir la empresa no cuenta con manuales de descripción y análisis de puestos que proporcionen la información necesaria para la provisión del personal que permita identificar en los postulantes las características requeridas para el desempeño del puesto; lo que dificulta que se realice un proceso de selección acorde a las necesidades de la empresa.

- c) Zaraza, (2017) concluye que: en cuanto a la incidencia entre el comportamiento organizacional con el desempeño laboral a través del compromiso organizacional del personal de la compañía de seguridad Prosegur S. A. – Juliaca, con los resultados obtenidos por la prueba estadística chi cuadrado nos da un resultado de 113.50 el cual es mayor que el chi cuadrado tabular con un valor del 21.04, con lo cual se afirma que si existe incidencia del comportamiento organizacional sobre el desempeño laboral a través del compromiso organizacional del personal de la compañía de seguridad Prosegur S. A. y en cuanto al nivel de incidencia tenemos como resultado que el indicador compromiso organizacional alcanza un valor  $t = 9.96$  y  $P > |t| = 0.00$ , por lo que tiene incidencia directa sobre el comportamiento organizacional del personal de la compañía de seguridad Prosegur S. A., esto debido a que su coeficiente es igual a 0.86 (Positivo). Se observa que 28 trabajadores de la compañía que representa el 31.46%, están de acuerdo a que existe un compromiso organizacional y están de acuerdo de que existe un comportamiento organizacional por parte de la compañía; 24 trabajadores de la compañía que representa el 26.97%, se encuentran indiferentes a que exista un compromiso organizacional y están de acuerdo de que existe un comportamiento organizacional; 5 trabajadores de la compañía que representan el 5.62%, se encuentran totalmente de acuerdo de que existe un compromiso organizacional y

están de totalmente de acuerdo de que existe un comportamiento organizacional. Finalmente se observa que, 2 trabajadores de la compañía que representa el 2.25, se encierran totalmente en desacuerdo que exista un compromiso organizacional y están en desacuerdo que exista un comportamiento organizacional por parte de la compañía.

- d) Pavio, (2015) concluye que el clima laboral es percibido de manera positiva por el 60% del personal que labora en la institución y de manera negativa un 40%, lo cual influyo en el desempeño de las funciones del personal administrativo de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, obteniendo el resultado: regular 25% y óptimo de 71% y de manera deficiente 4%. Por lo tanto se determinó que las falencias del clima laboral se dieron por: principalmente por trabajar de manera desorganizada y sin planificar, no reconocer la buena labor realizada por los trabajadores, no hay proporcionalidad en el trabajo efectuado y remuneraciones percibidas, los premios o estímulos no son distribuidos en forma justa, los directivos no contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso del trabajo, la dirección de la institución no se preocupa por las personas de cómo se sienten y su problemas. Lo cual influyo en que el desempeño de las funciones del personal no se lleve de manera óptima en un 100%, sino como se muestra en los resultados del presente trabajo.
- e) Molleapaza, (2017) 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 el resultado: regular con 32%, deficiente de 59% y de manera óptima 9%. Por lo tanto, 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 en el área de trabajo, no hay proporcionalidad en el trabajo efectuado y remuneraciones percibidas, no poder contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito. 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.

- f) Apaza, (2017) concluye que el Clima Organizacional es percibido de manera negativa por el 26.53% del personal que labora en la empresa y de manera positiva un 73.47%, lo cual influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A. Por lo tanto, se determinó que las constantes capacitaciones y evaluaciones de clima organizacional hacia los trabajadores de la empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A. Lo cual influye en el desempeño laboral del personal se lleve de manera óptima en un 73.47%, y deficiente en un 26.53% como se muestra en los resultados del presente trabajo.
- g) Guevara, (2015) concluye que se ha probado que existe relación directa entre las variables Clima Organizacional y Desempeño Laboral, con un coeficiente de Pearson de 44.97%, lo cual significa que hay una probabilidad interna de independencia de datos observados y esperados, por lo que se acepta la hipótesis de investigación.
- h) Se ha encontrado que los factores que muestran mayor influencia positiva en el Clima Organizacional son: Estabilidad (4.30), Autorrealización (4.39), Liderazgo (4.13) y Relaciones interpersonales (4.07), en una escala de Likert 1 a 5, donde 1 es malo y 5 muy bueno. En general el puntaje medio global obtenido para Clima Organizacional es de 4.02. Existe dependencia positiva del Cumplimiento de Metas con el Desempeño Laboral, que de acuerdo a nuestro

estudio se determina que el Cumplimiento de metas en un 14.4% está determinado directamente por el Desempeño Laboral.

- i) Machaca, (2012) concluye que existen diferencias significativas entre los niveles de clima laboral entre docentes y administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano y la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez de Juliaca; que están dadas porque no es notoria la motivación, tampoco se percibe que el trabajador sea valorado y esté satisfecho con su trabajo de modo que no se llega a alcanzar en su integridad las metas establecidas por la Universidad. Siendo los resultados de nivel de significancia independiente, según las pruebas T-Student, nos indican que las dimensiones del manejo de recursos humanos que más influyen en el clima laboral son las remuneraciones y prestaciones, con nivel de significancia del 0.000; seguido por la planificación de recursos humanos que presenta un nivel de significancia de 0.069 es decir 10% de error, esta dimensión influye considerablemente; mientras que para las demás dimensiones del manejo de recursos humanos podemos determinar que no influyen significativamente en la percepción del clima laboral.
- j) Gil, (2018) concluye que se afirma que la Gestión del Talento Humano se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los servidores del instituto superior pedagógico público, Cachicadán de acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman  $R=0.905$  (existe una relación muy alta) con nivel de significancia  $P=0.000$  siendo esto menor al 5% ( $p<0.05$ ), comprobándose de esta manera la hipótesis general

## 2.2. MARCO TEÓRICO

### 2.2.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Se define a la gestión de Talento Humano como la función por la cual los gerentes reclutan, capacitan, motivan y desarrollan al personal de una organización, así como descubrir su potencial oculto, estimularlo, ofrecerle paquetes de compensación, que se hagan extensivos al bienestar de la familia y, sobre todo mantener una relación agradable que propicie el buen rendimiento y la disciplina. No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

La Gestión del Talento Humano en las organizaciones, es importante ya que permite la colaboración eficaz de las personas, para que el trabajador se sienta identificado con la organización y así pueda conseguir establecer nexos importantes para participar y tener una buena comunicación. Conllevando que el trabajador se sienta comprometido, motivado para lograr los objetivos, el logro del éxito organizacional e individual y competitividad de las organizaciones (Batallas, 2007)

De acuerdo con ello, Conde, Pedraza, & Amaya, (2010) manifiesta la gestión del talento humano hoy está ligada a la Administración de los recursos humanos, pero con nuevas concepciones basadas en métodos y conceptos que buscan una calidad por medio del capital humano con miras a un nivel de competitividad.

Respecto a ello Chiavenato, (2009) presenta un nuevo enfoque de este capital o recurso humano: la Gestión del Talento humano (GTH) Desde esta perspectiva las personas ya no son vistas como material o simple recurso, sino que se les considera como socios de la organización que posee capacidades, destrezas habilidades y aspiraciones lo cual lo hace más competente.

El Talento Humano es una herramienta imprescindible para enfrentar a los desafíos que impone el mundo actual poniendo en práctica su nivel de competencia de cada individuo (Mora , 2012)

La gestión del talento humano debe ser entendida como el compromiso por parte de los trabajadores hacia la empresa, y viceversa, es decir no basta con asignarles tareas, sino que hay que garantizar un justo trato, apoyo a su desarrollo, todo ello en función de su rendimiento (Vasquez, 2009)

Hoy en día en toda la organización en especial del sector público deben preocuparse por la gestión del talento humano, ya que legalmente se encuentra amparada por la Constitución Política del Perú, las leyes laborales como: el Régimen Laboral Público (Decreto Legislativo N° 276), El Decreto Supremo 1057, sus respectivas reglamentaciones, la nueva Ley N°30057 que es la Ley de Servicio Civil, publicado en el diario el peruano el 04 de julio de 2013 y demás leyes.

#### **2.2.1.1. OBJETIVOS DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO**

Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les prestan más atención. Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento

sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados. Entonces, cuando una organización se orienta hacia las personas, su filosofía global y cultural organizacional reflejarán esa creencia. La ARH es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, oficinistas, recursos humanos, talentos o el nombre que utilice) a efecto de alcanzar los objetivos de la organización y los individuales (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

Los objetivos de la ARH son múltiples; esta debe, entre otras cosas, contribuir a la eficacia de la organización:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización.
3. Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.

#### **2.2.1.2. PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La AH es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Los seis procesos básicos de la ARH son:

1. Proceso para integrar personas: Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se puede llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.
2. Procesos para organizar a las personas: son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizan en la empresa,

- para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.
3. Proceso para recompensar a las personas: Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneraciones, prestaciones y servicios sociales.
  4. Procesos para desarrollar a las personas: son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambio y el desarrollo de carrera, los programas de comunicación y conformidad.
  5. Procesos para retener a las personas: son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.
  6. Procesos para auditar a las personas: son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistema de información administrativa (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

### 2.2.1.3. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Para Castillo, (2010) en los últimos años, se está dando mayor realce a la gestión del talento humano, debido a que se ha tomado conciencia que el recurso humano en la empresa es de vital importancia y de él depende el éxito o fracaso de la organización.

Aunque todavía hay algunas que funcionan de manera tradicional, porque solo centran su trabajo en administrar un cumplimiento de horarios, velar por las relaciones de manera colectiva, dejando de lado el desarrollo integral tanto de los trabajadores como de la empresa, el cual se obtiene aprendiendo cosas nuevas, como habilidades y destrezas de diversa naturaleza.

Es en función a estos beneficios que la gestión del talento humano, cobra gran importancia en las organizaciones, por lo que el área encargada del personal debería invertir capacitando y potenciando el equipo de trabajo, incentivando a sus trabajadores, a partir del cual lograra grandes beneficios.

¿Por qué estudiar Gestión del Talento Humano? Porque no se trata de recursos materiales, sino de personas con mayores ventajas a nivel de competencia para la empresa, en este estudio la empresa es la institución educativa y los docentes y todo personal que labora ahí, conforma el talento humano.

De acuerdo a numerosos estudios, la mayoría de investigadores coinciden que para que una institución alcance el éxito debe tener como base el desarrollo de competencias y

habilidades que poseen los integrantes de la organización, para lo cual se necesitara trabajar arduamente, innovar periódicamente y apuntar así juntos al crecimiento de la institución. Para lograr esas competencias, se debe realizar una buena gestión del talento, por ello los que dirigen al personal, deben tener en cuenta lo siguiente:

Se debe procurar que el trabajo de los empleados sea eficiente y eficaz, es decir tener una mayor producción a un menor costo, las capacidades y habilidades que posee los trabajadores deben de estar de acorde al nivel de competitividad de la empresa, las contribuciones y capacidades que los trabajadores muestran en la empresa son únicos y no pueden ser imitado por otros y se les debe asignar nuevas tareas a los trabajadores en función a su talento.

Cuando se evidencia un cumplimiento de la misión y visión en una organización, es porque se ha realizado adecuadamente el proceso de gestión del talento humano, por lo que es vista como un organismo competente.

Como este estudio está enfocado en el sector educativo de un instituto superior, el panorama sería diferente si durante el proceso de captación del personal, los que dirigen la institución tendrían en cuenta estos criterios.

En la actualidad la gestión del talento humano no solo implica administrar a las personas, sino administrar o gestionar con las personas, es decir involucrarlas en las actividades de la organización, durante el proceso, en innovaciones que se realice y en las diferentes decisiones que se tome, de modo que el personal se sienta parte de

la organización, en calidad de socio, permitiendo de esta manera desarrollar sus competencias y por ende lograr el desarrollo de la organización.

Estas competencias son:

Conocer mejor la organización, poner en práctica la administración con recursos humanos, realizar una gestión de la cultura de la organización, gestionar el cambio y promover una credibilidad a nivel personal.

#### **2.2.1.4. DIMENSIONES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Para que se lleve a cabo una buena gestión se debe agenciarse de ciertos procesos, entre los que figura la planificación de personal, la integración que abarca las fases de reclutamiento, selección y la inducción de personal y el desarrollo que incluye la capacitación y formación de personal. A continuación, se hará una breve descripción de cada uno estos procesos considerados para la presente investigación, como las dimensiones para la gestión del talento humano (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

De acuerdo a Rodriguez, (2009) la gestión del talento humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo “es obtener la máxima creación de valor para la organización”, a través de una conjugación de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivos en el entorno actual y futuro. Para comprender el enfoque de la gestión del talento

humano, Rodríguez, la analiza desde la óptica de dos (2) dimensiones fundamentales: Interna y Externa.

### 1. DIMENSIÓN INTERNA

En la dimensión interna de la gestión del talento humano se aborda todo lo concerniente a la composición del personal, esto es: conocimientos, habilidades, motivaciones y actitudes; indicadores éstos que denotan la manera de gestionar el recurso humano en cualquier organización.

El **Conocimiento** es un recurso que está convirtiéndose en materia de enorme potencial para cambiar el mundo debido a los avances de las nuevas tecnologías de la información. Por tanto, constituye un elemento esencial para la economía de la información e implica la utilización de herramientas para su creación.

El conocimiento constituye el conjunto de experiencias, saberes, valores, información, percepciones e ideas que crean determinada estructura mental en el sujeto para evaluar e incorporar nuevas ideas, saber y experiencia.

En este sentido, las organizaciones dentro de la gestión del talento humano, deben considerar la importancia de gestionar adecuadamente los conocimientos del personal, lo cual implica aportar conocimiento a las nuevas personas que deban ocupar su lugar; se trata de la entrega de la información a los nuevos trabajadores, uniendo la cultura, los procesos de la empresa, la tecnología para lograr el éxito de la empresa y del personal.

Las **Habilidades** Es la capacidad que un individuo tiene para realizar las diversas tareas de su trabajo”, por ende, es una valoración actualizada de lo que una persona puede hacer. Básicamente, dentro de estas habilidades se tienen: las habilidades intelectuales y habilidades físicas, es decir, cada persona aporta ciertas capacidades a la organización, siendo ésta la principal razón por la cual son aceptados para trabajar en una empresa; puesto que las habilidades inciden en el desempeño laboral; constituyen así un indicador de importancia de la dimensión interna de la gestión del talento humano. Tomando en cuenta que la gestión de talento humano busca aumentar las habilidades intelectuales del personal, se tiene que las habilidades intelectuales se refieren a las cualidades de la mente, guardan relación directa con la inteligencia; no obstante, como un elemento indispensable del desarrollo profesional, debe ser cultivada y mejorada, dentro de estas se tienen: criterio, tacto, habilidad para expresarse, capacidad para detectar problemas, mentalidad constructiva, cultura general y propósito de capacitación permanente; constituyendo así un indicador de importancia dentro de las dimensión interna de la gestión del talento humano.

La **Motivación** es un problema para el cual las organizaciones buscan una solución, el concepto de motivación personal “se refiere al impulso que inicia, orienta y sostiene la forma de actuar, el comportamiento del personal, en relación a las metas y los objetivos de la empresa”.

En este sentido, las personas son sensibles a los incentivos y estos juegan un papel fundamental en el adecuado desempeño de las funciones asignadas a un puesto de trabajo. La motivación es definida como “los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta”.

Es por eso que, las motivaciones forman parte de uno de los indicadores clave de la dimensión interna de la gestión del talento humano, por cuanto se enfocan en la satisfacción de las necesidades de las personas para estas puedan alcanzar sus metas, mantener el comportamiento esperado en el trabajo y sobre todo, mostrar buenas actitudes en las tareas que ejecutan.

Las **actitudes** “son juicios evaluativos favorables o desfavorables sobre objetos, personas o acontecimientos”. Por tanto, manifiestan la opinión de quien habla acerca de algo, por ello, no son lo mismo que los valores, pero se relacionan. Según las actitudes son “un estado mental de alerta organizado por la experiencia, el cual ejerce una influencia específica en la respuesta de una persona ante los objetos, las situaciones y otras personas”. En este sentido, las personas adoptan actitudes hacia trabajo, organización, sus colegas, su remuneración y otros factores; dentro de las que se destacan la satisfacción laboral, participación activa en la organización y el alto compromiso con la organización. Es así como, en las organizaciones, las actitudes son importantes porque influyen en el comportamiento en el trabajo.

## 2. DIMENSIÓN EXTERNA

En la dimensión externa de la gestión del talento humano se aborda todo lo concerniente a los elementos o factores del entorno que inciden en la selección, desarrollo y permanencia del personal en las organizaciones, incluye el estudio del clima laboral, perspectiva de desarrollo profesional, condiciones de trabajo, reconocimiento y estimulación, indicadores descritos a continuación.

El **Clima laboral** hace referencia al modo en que se dirige y valora al personal, a la capacidad que tienen las personas trabajadoras de una empresa de intervenir en los procesos de decisión, a los recursos destinados a fomentar la igualdad y la conciliación de la vida familiar y laboral, entre otros”. Hablar de clima laboral es hacer referencia a clima organizacional, el cual es definido como “el ambiente interno existente entre los miembros de la organización”. De esta manera, el clima laboral refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes, por tanto, se describe como la cualidad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de una empresa.

Con base al precitado autor, un clima organizacional es alto y favorable en situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevación de la moral; por el contrario, es bajo y desfavorable, en situaciones que provocan la frustración de esas necesidades. En general, el clima laboral se caracteriza por

ofrecer enriquecimiento, participación en decisiones relacionadas con su puesto de trabajo y con la organización.

La **Perspectiva de desarrollo profesional** definida como “la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para que sea más eficiente y productivo en su cargo”.

En este sentido, tiene objetivos a mediano plazo, por cuanto busca proporcionar al personal aquellos conocimientos que trascienden lo exigible en el cargo actual, preparándolo para que asuma funciones más complejas, siendo así las empresas especializadas en desarrollo del personal, encargadas de impartirlo.

Por tanto, las personas deben sentir que dentro de la organización existen condiciones que les permitirán progresar, que las oportunidades están a su alcance y que sólo necesitan esfuerzo y dedicación. En resumen, hablar de desarrollo profesional es hacer mención a las oportunidades de crecimiento, esto es, una educación y carrera que ofrezcan condiciones para el desarrollo profesional.

Las **Condiciones de trabajo** la gestión del talento humano en su dimensión externa, mejora las condiciones de trabajo, consiste en aumentar la motivación laboral mejorando los factores higiénicos, relacionados con el entorno laboral que permiten a los individuos satisfacer sus necesidades de orden superior y que eviten la insatisfacción laboral”.

Las condiciones de trabajo representan el conjunto de elementos mutuamente relacionados que actúan armónicamente para

facilitar la administración de la seguridad y la salud en el trabajo. Incluye la política, organización, planificación y aplicación, evaluación y acción en pro de mejoras.

Al respecto, manifiestan “los empleados se interesan en su entorno laboral tanto por comodidad propia como para facilitarse la realización de un buen trabajo”. Es decir, el personal prefiere entornos no peligrosos ni incómodos, en instancias limpias, modernas, con equipos y herramientas adecuadas, todo lo cual trata sobre las condiciones de trabajo.

El **Reconocimiento** las personas esperan que se les reconozca y recompense su desempeño. Esto sirve de refuerzo positivo para que ellas perfeccionen su desempeño y para que se sientan satisfechas con lo que hacen; por ende, la gestión del talento humano se preocupa por otorgar salarios, prestaciones e incentivos que reflejen el reconocimiento por un buen trabajo.

Sobre la estimulación, “las personas prefieren trabajos que les den la oportunidad de aplicar sus destrezas y capacidades, les ofrezca tareas variadas, libertad y retroalimentación sobre su desempeño”; debido a que estas características hacen que el trabajo provea un estímulo intelectual.

En general, el reconocimiento brindado por las organizaciones al personal, según los investigadores de la motivación, crean condiciones indispensables que permiten dirigir a los empleados al logro de altos niveles de rendimiento, por consiguiente, en la medida

que las recompensas son adecuadas y equitativas los logros del individuo tenderá a ser satisfactorios.

**La planificación:** Es prever las necesidades de personal de una organización con el personal adecuado, con capacidad necesaria en un tiempo determinado y en función a las necesidades de la empresa, buscando su máximo beneficio. Para una buena planeación es necesario contar con planes que planteen soluciones de manera adelantada basada en las necesidades del talento humano.

**Fines de la Planificación:** Los fines de la planificación de la gestión del talento humano son: identificar oportunamente las carencias o excesos y desequilibrio para evitar algún costo innecesario, valorar las actitudes positivas de los trabajadores, constituyéndola como base para su desarrollo, reforzar el plan general de la empresa, concientizar la importancia de contar con talento humano eficiente y dotar de herramientas para hacer un seguimiento de las políticas del talento humano

Etapas del Proceso de Planeación de la Gestión del Talento Humano

- Recopilar los datos y hacer un análisis de ellos, para de esta manera prever la oferta y la demanda del talento humana
- Determinar los objetivos, metas y políticas del talento humano.
- Gestionar la aceptación y autorización de la gerencia.

**La integración:** Es el proceso por el cual se integra o se abastece a la empresa de los talentos requerido en función a su necesidad “, lo cual requiere de una cuidadosa y rigurosa selección. Esta selección implica un reclutamiento mediante el cual se va a

tener un considerable número de candidatos en potencia que pueden reunir requisitos para cubrir una vacante o puesto de trabajo en la empresa.

Este proceso cobra importancia porque hay un plan bien implementado que estimula al trabajador, donde nada es improvisado de manera que el trabajador se sienta satisfecho con su nuevo puesto y puede mantener buenas relaciones sociales con los demás compañeros

**El desarrollo de personal:** Está referido al conjunto de estrategias de apoyo al personal, lo cual incluye capacitación, desarrollo tanto personal como el de la organización; es decir aquí se contempla todo lo que la empresa va invertir en apoyo a su personal, logrando que este sea cada vez más competitivo y así pueda desempeñarse mejor al interior y exterior de la empresa.

Cuando se capacita al personal, los beneficios que se obtienen son muchos, entre los cuales podemos citar a los siguientes:

Se adquiere mayores ganancias, se tiene un mejor conocimiento en los puestos de trabajo., el personal se siente identificado con los objetivos, dándole una buena imagen a su organización, la relación entre jefes y empleados se solidifican; aperturando confianza entre ellos y evitando así los conflictos. Lo que nos permite un alto nivel autoestima de los trabajadores porque se sienten preparados para todo trabajo.

### 2.2.2. DESEMPEÑO LABORAL

García, (2011) el desempeño, son “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medios en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa”.

El desempeño laboral según Robbins, (2004), complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de las metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles.

Chiavenato, (2009) refiere que el desempeño laboral es eficiencia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con un gran valor y satisfacción laboral, es necesario, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

Además, expone que el desempeño del talento humano se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, tales como:

- Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad y capacidad de realización.
- Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo y liderazgo.

Chiavenato, (1999) Plantea el desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.

Se define como 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.

El desempeño laboral describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados.

**El desempeño del personal** está relacionado con la motivación en el trabajo debido a que afecta directamente a la satisfacción de los trabajadores pues al verse envueltos dentro de un clima laboral agradable responden de una mejor manera a los estímulos y colaboran con sus superiores.

Para determinar el desempeño del personal en una institución o empresa se toma en cuenta principalmente: **Cumplimiento de objetivos, comportamiento organizacional y el rendimiento del personal;** esta relación que existe entre clima laboral y desempeño afecta directamente a la competitividad de la institución puesto que al mejorar el ambiente laboral se fortalece el rendimiento de los empleados que puede observarse de una forma más clara durante el desempeño de funciones como la calidad, elaboración de productos y servicios, esto es de suma importancia en un mundo como el nuestro ya que se encuentra en constante movimiento debido a la globalización.

Expone que el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus

resultados, con lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

El desempeño del cargo o funciones relacionados al cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente. Tomando en cuenta los aspectos como es: el conocimiento del trabajo, cooperación, producción, calidad de servicio y creatividad. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar: una perfecta relación de costo-beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñara. De este modo, el desempeño de funciones del cargo está en relación de todas estas variables que lo condicionan con fuerza.

**La administración del desempeño.** Es definida como el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización, así como las prácticas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones.

**Medición del desempeño.** Para medir el desempeño se necesita evaluar a través de indicadores de desempeño. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuán eficiente y eficaz es la labor de los empleados

en el logro de los objetivos, y, por ende, el cumplimiento de la misión organizacional.

**Mejoramiento del desempeño.** Es un proceso para lograr los resultados institucionales e individuales deseados. La meta del mejoramiento del desempeño es proporcionar servicios de atención al usuario sustentables y de alta calidad.

Los resultados se logran a través de un proceso que toma en consideración el contexto institucional, describe el desempeño deseado, identifica análisis de causa, selecciona intervenciones para eliminar las brechas y mide los cambios en el desempeño.

**Evaluación del desempeño.** Es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado, constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna.

La evaluación del desempeño es un factor fundamental del proceso administrativo correspondiente al control, seguimiento y evaluación de los recursos humanos. Esta evaluación nos permite verificar el cumplimiento de los planes organizacionales por parte de quien ejerce la supervisión en la organización.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar este objetivo básico - mejorar los resultados de la empresa, la evaluación del desempeño intentar conseguir diversos objetivos intermedios.

#### **2.2.2.1. OBJETIVOS DEL DESEMPEÑO LABORAL**

Chiavenato, (1999) menciona los siguientes objetivos intermedios:

- Cumplimiento de objetivos
- Comportamiento organizacional
- Rendimiento y aplicación de estrategias
- Adecuación del individuo al cargo
- Capacitación
- Incentivo salarial por buen desempeño
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- Calculo de potencial de desarrollo de los empleados.

#### **2.2.2.2. CARACTERÍSTICAS DEL DESEMPEÑO LABORAL**

Las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre el desarrollar su trabajo.

Según Furnham, (2000) las características del desempeño laboral son los siguientes:

- Adaptabilidad
- Comunicación
- Iniciativa
- Conocimiento
- Trabajo en equipo
- Estándares de trabajo
- Desarrollo de talentos
- Potencia el diseño del trabajo
- Maximizar el desempeño

### 2.2.2.3. BENEFICIOS DEL DESEMPEÑO LABORAL

Chiavenato, (1999) señala que, cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planteado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

1. Beneficios para el jefe: Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad. Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
2. Beneficios para el subordinado: Conoce las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados. Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
3. Beneficios para la organización: Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado. Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos

#### 2.2.2.4. FASES DEL DESEMPEÑO LABORAL

Según Chiavenato, (2006) se identifican por el mejor rendimiento al cual desea dirigirse:

**a) Conceptualización:** Es la fase en que la empresa identifica el mejor rendimiento al cual desee dirigirse.

**b) Desarrollo:** Es la fase en que la compañía examina donde el rendimiento actual está variando en función a los niveles deseados, lo cual puede realizarse a través de un sistema de soporte integrado de desempeño que como un nombre lo integra en un solo sistema todo lo que se viene haciendo en la empresa para mejorar el desempeño y requiere de la colaboración de todo el personal d la empresa.

**c) Implementación:** En la forma tradicional se realizaba mediante mecanismos informales se monitoreo del desempeño, entre otras; sin permitir al empleado tomar control de su propio desarrollo del desempeño, da al empleado directo control sobre la planeación del desarrollo de su desempeño, pues ellos son los más interesados en desarrollar sus competencias para alcanzar una promoción.

**d) Retroalimentación:** Es posible durante todo el proceso y también después de la evaluación para que el empleado sepa cuáles son los puntos que debe reforzar para mejorar su desempeño integral de la compañía.

e) **Evaluación:** En esta etapa se utiliza las medidas del desempeño en todas las competencias y determinan como se están cumpliendo los objetivos.

#### 2.2.2.5. ELEMENTOS DEL DESEMPEÑO LABORAL

Diversos autores han encontrado diferentes variables para evaluar el desempeño de las personas en sus trabajos; tal es el caso de quienes aseguran que el desempeño laboral por factores como: capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa; conocimiento, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño, influye de manera directa en el cumplimiento de tareas sintiéndose cansados; desmotivados; presionados y cuando la presión empieza a acumularse causa tensión y tiene efectos adversos en emociones; procesos intelectuales por ende influye en el rendimiento del trabajador (Ramirez, 2010)

- a) **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.
- b) **Trabajo en equipo:** Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya compañerismo, puede dar muy buenos

- resultados; ya que normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas recomendadas.
- c) Planificación: La planificación es una herramienta útil en muchos campos de la vida, ya que de esa manera se supera la improvisación, la planeación es el proceso de anticipar hechos futuros y determinar estrategias para alcanzar los objetivos institucionales.
  - d) Calidad de trabajo: Calidad es equivalente a hacer las cosas bien, enfocando nuestros procesos a ello, asegurando nuestro servicio y su garantía.
  - e) Nivel de productividad: Es el incremento o disminución de los rendimientos surgidos en las variaciones del trabajo como contribución al logro de los objetivos.
  - f) Relaciones interpersonales: La existencia de un ambiente social pobre, la falta de apoyo y solidaridad entre compañeros de trabajo y de jefaturas o supervisores, esto se traduce en aislamiento físico y afectivo, en pocas oportunidades para interactuar con otros colegas y en ausencia de un clima laboral adecuado (Ramirez, 2010)

#### **2.2.2.6. FACTORES QUE INFLUYEN EL DESEMPEÑO LABORAL**

- a) Satisfacción del trabajo Es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales, la cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo.

- b) Autoestima: Es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo.
- c) Trabajo en equipo: Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad.
- d) Capacitación del trabajador: Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador. “Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible”

#### 2.2.2.7. MÉTODOS TRADICIONALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño más utilizados son: las escalas gráficas, la elección forzosa, la investigación de campo, los incidentes críticos y las listas de verificación (Chiavenato, 2009)

- a) **Escalas gráficas:** Los factores de la evaluación representan los criterios relevantes o los parámetros básicos para evaluar el desempeño de los trabajadores. El primer paso es escoger la definición de los factores de la evaluación del desempeño que

servirán como instrumento para calificar y comparar el desempeño de los trabajadores implicados.

**b) 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.

### 2.2.3. SATISFACCIÓN LABORAL

Es aquella sensación que una persona experimenta al lograr el equilibrio ante una necesidad o grupo de necesidades, es decir es un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables en el trabajo. Se dice también como resultado final de la atención es consecuencia de diversas interacciones entre el usuario, trabajadores, prestadores de servicios, del medio y la práctica médica; los servicios de atención médica intervienen en forma importante pero su papel no es definitivo; o como la actitud general de sujeto, que puede ser positiva o negativa, en relación al trabajo; por lo regular, es una función de la diferencia entre lo que la persona desea del trabajo y que de él.

Chiavenato, (2009) El término satisfacción laboral se usa para analizar los resultados que ha obtenido la persona. Es una consecuencia de las recompensas y las sanciones ligadas al desempeño. La persona puede estar satisfechas con su comportamiento, con su desempeño y con las reglas para

conseguir recompensas. A pesar de que la motivación y la satisfacción son conceptos relacionados, no son sinónimos.

La motivación se refiere al comportamiento que busca alcanzar metas o incentivos. La satisfacción deriva del éxito alcanzado en el proceso de motivación.

La satisfacción laboral puede ser concebida como la “actitud general de un individuo hacia su empleo”. La satisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse, además, a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro.

Viamontes, (2010) quien considera que los factores determinantes de este fenómeno psicosocial son:

- Reto del trabajo.
- Sistema de recompensas justas.
- Condiciones favorables de trabajo.
- Colegas que brinden apoyo.
- Compatibilidad entre personalidades y puesto de trabajo.

Dentro de la categoría reto en el trabajo adquieren una importancia primordial las características propias de la actividad laboral.

### **2.2.3.1. MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL**

De acuerdo con Robbins, (2009) quien previamente define la satisfacción en el trabajo como el sentimiento positivo que resulta de la evaluación de las características del que se desempeña. Esta definición es muy amplia; pero esto es algo inherente al concepto. Recuerde que el trabajo de una persona es más que solo que realizar actividades obvias de ordenar papeles, escribir códigos de

programación, atender clientes o manejar un camión. Los trabajos requieren interactuar con los compañeros y jefes, seguir las reglas y políticas organizacionales, cumplir estándares de desempeño, vivir en condiciones de trabajo que con frecuencia son menos que ideales, y así por el estilo. Esto significa que evaluar que tan satisfecho e insatisfecho se encuentra un empleado con su trabajo es un grado complejo de cierto número de elementos discretos del empleo.

Entonces ¿Cómo se mide el concepto?

Los dos enfoques que se usan con más frecuencia son una calificación global única, y otra que es la suma de cierto número de facetas del trabajo. El método de calificación global única no es nada más que pedir a los individuos que respondan una pregunta como la siguiente: “si considera todo lo que involucra, ¿Qué tan satisfecho está usted con su trabajo?”. Luego, quienes responden lo hacen encerrando en un círculo un número entre 1 y 5 que corresponde a respuestas que van de “altamente satisfecho” a “altamente insatisfecho”. El otro enfoque- la suma de facetas del trabajo- es más sofisticado. Identifica los elementos clave de un trabajo e interroga al empleado sobre sus sentimientos respecto a cada uno. Los factores comunes influyen la naturaleza del trabajo, supervisión, pago actual, oportunidad de ascender y relaciones con los compañeros. Quienes responden la encuesta califican estos factores con una escala estandarizada y luego los investigadores los suman para obtener la calificación general de satisfacción en el trabajo.

¿Algunos de los enfoques es superior a los otro? La intuición diría que con la suma de las respuestas a los factores del trabajo se obtendría una evaluación de la satisfacción en el empleo. Sin embargo, las investigaciones no dan apoyo a esa suposición intuitiva. Esta es una de las situaciones raras en la que la sencillez para funcionar tan bien como la complejidad. Las comparaciones de calificaciones globales de una pregunta con el método más largo de la suma de factores del empleo, indica que el primero es una esencia tan válida como el segundo.

La mejor explicación para este hecho es que el concepto de satisfacción en el trabajo es inherentemente tan amplio que la pregunta única capta su esencia. Otra explicación es que algunas facetas importantes quedan fuera de la suma que se hace. Ambos métodos son útiles. Por ejemplo, el método de la calificación global única no consume mucho tiempo, lo que libera a los gerentes para que frecuenten otros asuntos y problemas del lugar de trabajo. Y la suma de las facetas del trabajo les dice donde existen problemas, lo que hace difícil que aborde a los empleados descontentos y resuelvan los problemas con más rapidez y presión.

### **2.2.3.2. FACTORES QUE DETERMINA LA SATISFACCION LABORAL**

Según Robbins , (1998) dice: Ahora pasamos a la pregunta: ¿Qué variables en el trabajo determina la satisfacción laboral? Las evidencias indican que son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y

colegas cooperadores que les gusta apoyar. A esta lista deberíamos agregar la importancia de una buena personalidad, la compatibilidad en el trabajo y la disposición del individuo (algunas personas son casi inherentemente optimistas y positivas en todo, incluyendo en su trabajo).

Los empleados tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre que también lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso.

Los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascenso que les parezca justo, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción.

Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial tienen a sentirse satisfechos en su trabajo.

Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto por lo que respecta a su ambiente personal como por lo que concierne a las felicidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones.

Por último, la gente obtiene el trabajo más que solo el dinero o bienes tangibles:

Para la mayoría, también llena las necesidades de trato personal; por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral. Para ello existen dos factores

**1. Factores Higiénicos o factores Extrínsecos:** están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas perciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales del trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relación entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el status y el prestigio, la seguridad personal, etc.

Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.

**2. Factores motivacionales o factores intrínsecos:** Están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores

motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender los principios de eficiencia y de economía para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que las ejecuta y tienen un efecto de “desmotivación” que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa solo ofrece un lugar decente para trabajar.

### 2.3. MARCO CONCEPTUAL

**Actitud:** Disposición mental específica hacia una experiencia planteada que puede ser positiva o negativa; es la experiencia adquirida o aprendida a reaccionar con problemas o en contra de algo, que se manifiesta en las creencias, sentimientos o conductas proyectadas.

**Administración:** Es la ciencia que estudia los principios y las prácticas que tienen por objeto gobernar una organización o parte de ella. Es el proceso consciente en planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos de la organización y los esfuerzos de los grupos de individuos u organizaciones para alcanzar determinados objetivos comunes con eficiencia y eficacia.

**Administración de Personal:** Conceptos y técnicas necesarias para llevar a cabo los aspectos de la “gente” o recursos humanos de un puesto administrativo, que incluye: reclutamiento, selección, compensación y evaluación.

**Administración de Recursos Humanos:** Consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

**Ambiente Externo:** Son los elementos ajenos a la organización que son relevantes para su funcionamiento, incluyen el elemento de acción directa e indirecta

**Análisis:** Es la preparación en elemento o parte que integra un todo a fin de evaluarlas. Es la técnica que fundamenta en métodos, procedimientos y normas indicados por la ciencia.

**Análisis Interno:** Es necesario auditarse y evaluar el ambiente interno de la empresa respecto de sus recursos, fortalezas y debilidades; política que son decisiones administrativas menores no previstas para fungir como patrones de conducta.

**Apoyo:** Esta dimensión se refiere al apoyo y estímulo que la dirección proporciona a sus empleados.

**Autonomía:** Este factor se basa en el grado de autonomía, de iniciativa y de responsabilidad individuales que los empleados pueden demostrar en su trabajo.

**Calidad:** Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le refiere la capacidad para satisfacer necesidades explícitas o implícitas.

**Calidad Laboral:** Situación laboral en la que se disfruta un buen trabajo, una buena paga e incentivos, el trabajo es interesante y se puede conseguir promociones profesionales.

**Calificación de Personal:** Técnica del proceso de administración de personal que consiste en evaluar, mediante una calificación la calidad del desempeño del trabajo en todos los niveles.

**Capacitación:** Es el proceso de adiestramiento de perfeccionamiento y/o adquisición de nuevos conocimientos.

**Capital Humano:** Conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes inherentes a los individuos que conforman la organización.

**Clima Laboral:** Se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanente de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre la conducta.

**Clima Organizacional:** Es el medio interno y la atmosfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes. Puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización.

**Cohesión:** Percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmosfera amigable y de confianza, proporción de ayuda material en la realización de las tareas.

**Comportamiento:** Modo de actuar de una persona o grupo humano.

**Comportamiento Organizacional:** Se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones.

**Comunicación:** Es el proceso de transmitir información y comprensión entre dos personas.

**Conflicto:** Existencia de tendencias contradictorias en la organización, que generan angustia y cuestión de debate; énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

**Control:** Es la función consistente en lograr la seguridad dentro de lo posible, velará por que la organización funcione exactamente de acuerdo con los planes generales,

establecidos para la empresa en conjunto. Una retroalimentación (feedback), así como la administración por excepción para comunicarse y motivar a todo el personal.

**Cooperación:** Colaboración con otro u otros para un mismo fin. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical como en forma horizontal.

**Cultura Organizacional:** Conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existenciales en todas las organizaciones.

**Desempeño:** Trabajo eficaz y eficiente, en el que también se consideran datos del personal como cálculos de accidentes, rotación del personal como ausentismo y retardos.

**Desempeño Laboral:** Percepción acerca del cumplimiento de las funciones asignadas a un determinado puesto laboral. El desempeño es el comportamiento del evaluado que presenta la posibilidad de alcanzar los objetivos formulados, el desempeño constituye la estrategia personal que escoge el individuo para alcanzar los objetivos. Esto significa que cada persona debe escoger, con total libertad y autonomía sus propios medios para alcanzar sus objetivos.

**Dirección:** Capacidad de una persona o conjunto de personas encargadas de dirigir una empresa, establecimiento o sociedad. Esta es la función más importante de todas ya que es muy difícil definirla o describirla porque es sumamente amplia y elástica.

**Eficiencia:** Es la capacidad de hacer las cosas bien, la eficiencia comprende un sistema de pasos e instrucciones con la que se puede garantizar calidad en el producto final de cualquier tarea.

**Eficacia:** Es la adquisición de los objetivos trazados previamente; por su lado otros manifiestan que el término es simplemente la realización de las cosas correctamente, con el simple propósito de lograr o alcanzar las metas previstas.

**Equipo:** Está conformado por un grupo de personas organizados para la realización de una tarea o el logro de un objetivo.

**Estructura:** Esta dimensión se refiere a la forma en que los superiores establecen y comunican a los empleados los objetivos y la forma de trabajar.

**Evaluación:** Es identificar las necesidades de capacidad y desarrollo, señalar las habilidades del empleador y las aptitudes que actualmente son inadecuadas, pero para las cuales pueden desarrollar programas.

**Gerencia:** Cargo que ocupa el director de una empresa la cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

**Habilidades:** Son los grados de eficacia con que se realizan determinadas actividades, que requieren una combinación de actitudes y conocimientos.

**Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo.

**Manual de Organización y Funciones (Mof):** Documento normativo, describe las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el Reglamento de la Organización y Funciones, así como en base a los requerimientos de cargos considerados en el cuadro de asignación de personal.

**Manual de Procedimientos:** Es un instrumento básico de una organización, presenta sistemas y técnicas específicas, aplicables a un departamento. Señala el procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña funciones específicas.

**Motivación:** Es la voluntad para hacer un gran esfuerzo para alcanzar las metas de una organización y condiciones por una capacidad física e intelectual con la finalidad de satisfacer una necesidad o conjunto de necesidades.

**Organización:** Es una unidad social coordinada en forma consciente que se compone de dos o más personas, que funciona con relativa continuidad para lograr una meta común o un conjunto de ellas estableciendo relaciones de autoridad, tareas y funciones entre individuos.

**Personal:** Es el conjunto de personas pertenecientes a determinada clase, corporación o dependencia.

**Planeación:** Es la función consistente en decidir qué acciones se deben tomar en el futuro para hacer que la organización logre sus objetivos.

**Plan Estratégico:** Se entiende por planificación el acto de prever y decidir las acciones que nos puedan llevar hasta un futuro deseado (que queremos ser) a partir de un diagnóstico interno (fortalezas y debilidades) y un diagnóstico externo (amenazas y oportunidades), es decir un análisis estratégico de un entorno cada vez más cambiante, así como los puntos altos y críticos de la empresa para establecer los medios más adecuados (como hacerlo) para conseguir nuestras metas, todo esto con la finalidad de establecer una posición más ventajosa respecto a nuestros competidores.

**Políticas:** Son guías para orientar la acción; son lineamientos en forma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

**Recompensa:** Son las compensaciones, remuneraciones o premios que una persona percibe por el trabajo bien hecho.

**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.

**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.

**Relaciones Interpersonales:** Es el intercambio cara a cara, verbal y no verbal de información y sentimiento entre individuos. La comunicación interpersonal también incluye los procesos de educación, motivación y consejería.

**Remuneración:** Es el pago, compensación por el trabajo realizado en términos monetarios o en especie. Cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimiento y habilidades, si recibe la retribución adecuada.

**Rendimiento:** Hace referencia al resultado deseado efectivamente obtenido por cada unidad que realiza la actividad, donde el termino unidad puede referirse a un individuo, un equipo, un departamento o una sección de una organización.

**Responsabilidad:** Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

**Respeto:** Es una de las bases sobre la cual se sustenta la ética y la moral en cualquier campo y en cualquier época

**Satisfacción Laboral:** La actitud del trabajador hacia su propio trabajo y en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización y relaciones con la autoridad, condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea y desempeño de tareas.

**Supervisión:** Proceso de verificación en el cumplimiento de funciones durante su desempeño profesional.

**Toma de Decisiones:** Es la función general de la gerencia, pues está presente no solo en las fases de planeación, pronóstico, coordinación y control sino también en todas las actividades diarias de rutina y de manera especial en los problemas que se van presentando día a día.

**Trabajo en Equipo:** Se entiende como las diversas formas de colaboración entre un grupo de personas que, con una misión u objetivo común trabajan coordinadamente y bajo la dirección de un líder para la consecución de los intereses colectivos.

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO

El presente trabajo de investigación se realizó en la provincia de San Román – Juliaca, Departamento de Puno que está ubicada en la sierra sudeste del país, en la meseta del Collao a:  $13^{\circ}00'66''00''$  y  $17^{\circ}17'30''$  de latitud sur y los  $71^{\circ}06'57''$  y  $68^{\circ}48'46''$  de longitud oeste del meridiano de Greenwich. Limita por el Sur, con la región Tacna. Por el Este, con la República de Bolivia y por el Oeste, con las regiones de Cusco, Arequipa y Moquegua. La región Puno se encuentra en el Altiplano entre los 3,812 y 5,500 msnm y entre la ceja de Selva y la Selva alta entre los 4,200 y 500 msnm.

##### 3.1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA:

La empresa Master Con GS E.I.R.L., se constituyó en el año 2012; brinda a sus clientes la moderna tecnología y profesionalismo; con operaciones en los principales proyectos de infraestructura en nuestra región.

Brinda el servicio de elaboración, transporte y bombeo de concreto premezclado, ofreciendo una serie de beneficios para el usuario, traducidos en calidad de producto; trazabilidad de mezcla, asesoría calificada, ahorro de tiempo y transporte.

Master Con GS también ofrece el servicio de producción de agregados para la elaboración de concreto.

Cuenta con una garantía oportuna de abastecimiento ya que cuenta con capacidad de producción en sus distintas plantas ubicadas en Juliaca, Quillabamba y Moquegua; además de varios proyectos en la región de Puno.

### 3.1.2. MISIÓN Y VISIÓN

#### 3.1.2.1. MISIÓN

“Brindar a nuestros clientes, soluciones integrales de alta calidad en concreto premezclado y derivados de manera eficiente, logrando la satisfacción de nuestros clientes mediante un servicio personalizado, brindando un entorno laboral adecuado e incrementando el valor de la empresa bajo una política de responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente”

#### 3.1.2.2. VISIÓN

“Ser la empresa líder a nivel del sur del Perú en el año 2022, en concreto premezclado y agregados, con tecnología e insumos de última generación, promoviendo el desarrollo y bienestar de nuestro personal y de la sociedad”

### 3.1.3. DATOS DE LA ENTIDAD

- RAZON SOCIAL: “MASTER CON GS EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA”
- RUC: 20448481809
- Página Web: <http://www.mastercongs.com/>
- Correo Electrónico: mastercon.ventas@hotmail.com
- Tipo de Empresa: Privada
- Condición: Activo – Habido
- Nombre Comercial: MASTER CON GS E.I.R.L.
- Actividad Comercio Exterior: Sin Actividad
- Fecha de Inicio de Actividades: 16 de marzo del 2012
- Dirección Legal: Jr. Progreso N° 736 – Juliaca

- Teléfono Fijo: 051-329544

### 3.1.4. ESTRUCTURA ORGÁNICA

La Gerencia es la máxima Dirección de la Empresa Master Con GS E.I.R.L., encargado de establecer la visión, misión y objetivos estratégicos empresariales; evaluar el logro de los objetivos y estrategias de corto plazo; lograr la mejora continua de los procesos organizacionales, gestionar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para el logro de los objetivos empresariales y el óptimo funcionamiento de la empresa.

La empresa Master Con GS E.I.R.L. para cumplir su misión y lograr sus objetivos funcionales tiene la siguiente Estructura Orgánica:

#### ÓRGANO DE DIRECCIÓN

- Gerencia
- Sub Gerencia

#### ÓRGANO DE CONTROL

- Asesoría legal

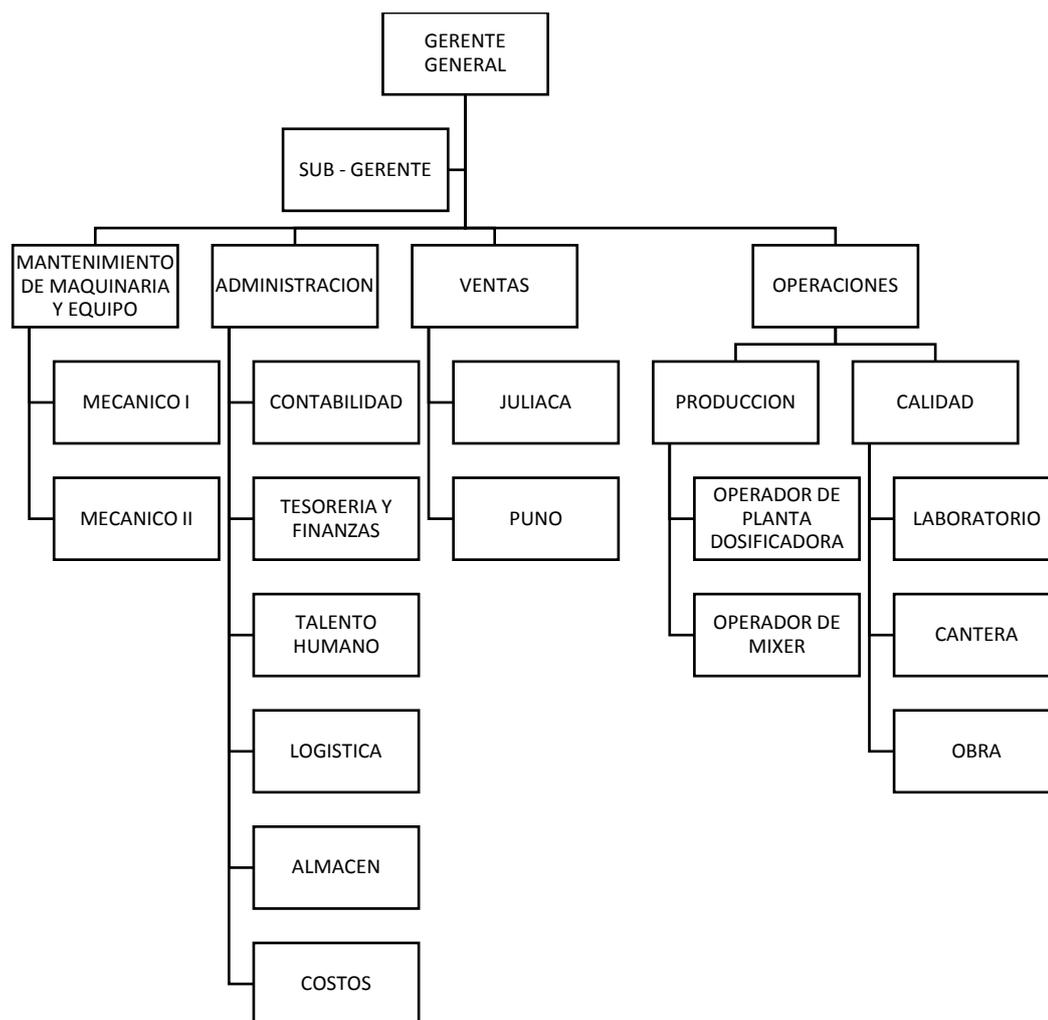
#### ÓRGANOS DE APOYO

- Mantenimiento de Maquinaria y Equipo
- Mecánico I
- Mecánico II
- Oficina de Administración
- Área de Contabilidad
- Área de Tesorería y Finanzas
- Área de Talento Humanos
- Área de Logística
- Área de Almacén

- Área de Costos

## ÓRGANOS DE LÍNEA

- Ventas
- Juliaca
- Puno
- Operaciones
- Producción
- Operador de Planta Dosificadora
- Operador de Mixer
- Calidad
- Laboratorio
- Cantera
- Obra



**Figura 1.** Organigrama Estructural de la Empresa Master Con G.S E.I.R.L.

FUENTE: Master Con GS E.I.R.L.

### 3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO

#### 3.2.1. POBLACIÓN

La población que se consideró en la presente investigación está constituida por los trabajadores de planta y oficina que laboraron en el 2017 en la empresa Master Con GS, están conformados por un total de 70 personas.

#### 3.2.2. MUESTRA

La muestra que se consideró, fue la totalidad de los 70 trabajadores entre personal de oficina, ingenieros, operadores de maquinarias, choferes y mecánicos; ya que la población no es tan considerable.

### 3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Por el tipo de diseño de investigación, es No Experimental de corte Transversal – Correlacional Causal, que busca describir la relación entre las variables planteadas en un momento dado.

Para la demostración de la hipótesis se ha trabajado con la Chi cuadrado que consiste en la evaluación de la hipótesis que puede ser:

Ho = Las variables son independientes (Hipótesis nula)

Ha = Las variables no son independientes (Hipótesis alterna)

Primero se considera la Frecuencia observada, luego se halla la Frecuencia esperada de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$F_e = \frac{(\text{total de columna})(\text{total de la fila})}{\text{suma total}}$$

Con los datos de la frecuencia observada y la frecuencia esperada se halla la reemplazando en la siguiente fórmula:

$$x^2 = \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}$$

A este primer resultado se le denomina  $\chi^2$  calculada, esta debe ser mayor a la  $\chi^2$  crítica para que la Hipótesis alterna sea válida. La  $\chi^2$  crítica se halla considerando la tabla de distribución de la  $\chi^2$  según el grado libertad cuya fórmula para hallar es:

$$GL = (N^{\circ} \text{ de filas} - 1)(N^{\circ} \text{ de columnas} - 1)$$

Si valor  $p \geq 0.05$ , se acepta la Hipótesis Nula (**H<sub>0</sub>**), Si valor  $p < 0.05$ , se acepta la Hipótesis de investigación o Hipótesis Alterna (**H<sub>a</sub>**), con un nivel de 95% de confianza solo puedo rechazar si es menor 0.05.

### 3.3.1. TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación aplicada al siguiente trabajo tuvo un enfoque Cuantitativo, ya que se probó la hipótesis planteada a través de la recolección de datos, mediante el análisis estadístico para conocer patrones de comportamiento (Hernández Sampieri & Baptista Lucio, 2014)

### 3.3.2. MÉTODO DESCRIPTIVO

Se utilizó este método de investigación de carácter descriptivo, consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existe entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

### 3.3.3. MÉTODO DEDUCTIVO

Esta investigación corresponde al método deductivo, que es propio de las ciencias empíricas. Aplica el razonamiento de lo general a lo particular.

Se proponen hipótesis a partir de la observación de hechos reales y estas solo son aceptadas con la condición de ser probadas. (Charaja, 2011)

### **3.4. PROCEDIMIENTO Y TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN**

Se realizó el siguiente procedimiento:

**Primero:** Buscar información relacionado al tema en libros, tesis, repositorio de otras universidades y bibliotecas.

**Segundo:** Visite al encargado de la empresa para que pueda otorgarme permiso y así mismo proporcione la información requerida de sus trabajadores.

**Tercero:** Se recopiló, ordenó y tabuló la información obtenida.

**Cuarto:** Se realizó el análisis estadístico e interpretar los resultados.

**Quinto:** Redactar el informe final.

Durante el desarrollo del presente tema de investigación se utilizó las siguientes técnicas:

#### **OBSERVACIÓN DIRECTA**

Para observar las distintas situaciones y actividades que realiza el personal que labora en la empresa Master Con GS, respecto a la atención y calidad de servicio de sus trabajadores.

#### **ANÁLISIS DOCUMENTAL**

Para el desarrollo de la investigación se revisa las fuentes de datos, textos en que tratan los contenidos del problema de investigación, antecedentes como son los trabajos de investigación realizados, documentos y formatos de la empresa.

#### **ENCUESTA**

Es una de las técnicas de recolección de información más usada, la encuesta se fundamenta en el cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el

propósito de obtener información de la persona y generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos de la investigación.

### **3.4.1. TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE DATOS**

En el presente trabajo de investigación se recolecto información mediante: tablas, utilizando hojas de cálculo de Microsoft Excel.

El procedimiento fue el siguiente:

#### **TABULACIÓN:**

Técnica que consiste en tabular la información, recopilación en los cuadros que servirán para la demostración de los resultados.

#### **HOJAS DE CÁLCULO:**

Los datos obtenidos con la aplicación de los diferentes instrumentos serán analizados, clasificados y tabulados utilizando hojas de cálculo.

#### **DETERMINACIÓN DE PORCENTAJE Y OTROS CÁLCULOS:**

Método que permite fortalecer e interpretar los cuadros tabulados, expresando los porcentajes de forma detallada y ordenada.

### **3.4.2. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se tomó en cuenta lo siguiente:

**3.4.2.1. Cuestionario estructurado:** Es el conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas. Se empleó este instrumento para conocer las opiniones y actividades de los trabajadores de la Empresa Master Con GS, respecto a la gestión del talento humano, el desempeño laboral y satisfacción laboral

**3.4.2.2. Escala de Likert:** Conjunto de afirmaciones o proposiciones ante los cuales se pide la reacción de los sujetos, es decir, se presenta cada

afirmación y se inquiriere .al entrevistado que externalice su reacción.

El objetivo es agrupar numéricamente. los datos que se expresen en forma verbal, para poder luego operar con ellos, como si se tratará de datos cuantitativos para poder analizarlos correctamente.

### **3.5. VARIABLES**

#### **3.5.1. VARIABLES PARA LA HIPÓTESIS GENERAL**

V.I.: Gestión del Talento Humano

V.D.: Desempeño laboral

#### **3.5.2. VARIABLES PARA LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

##### **HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1**

V.I.: Factores

V.D.: Gestión del Talento Humano

##### **HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2**

V.I.: Satisfacción del personal

V.D.: Desempeño laboral

**CAPÍTULO IV**

**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

**4.1. RESULTADOS**

Para la exposición y análisis de los resultados, en este capítulo se desarrolló los objetivos planteados de la presente investigación, a través de la recolección de datos de la Gestión del Talento Humano en relación al desempeño de las funciones del personal de la Empresa Master Con GS y así mismo determinar el Desempeño del Personal tomando en cuenta el nivel de Satisfacción Laboral, contrastando con las hipótesis planteadas en el trabajo de investigación.

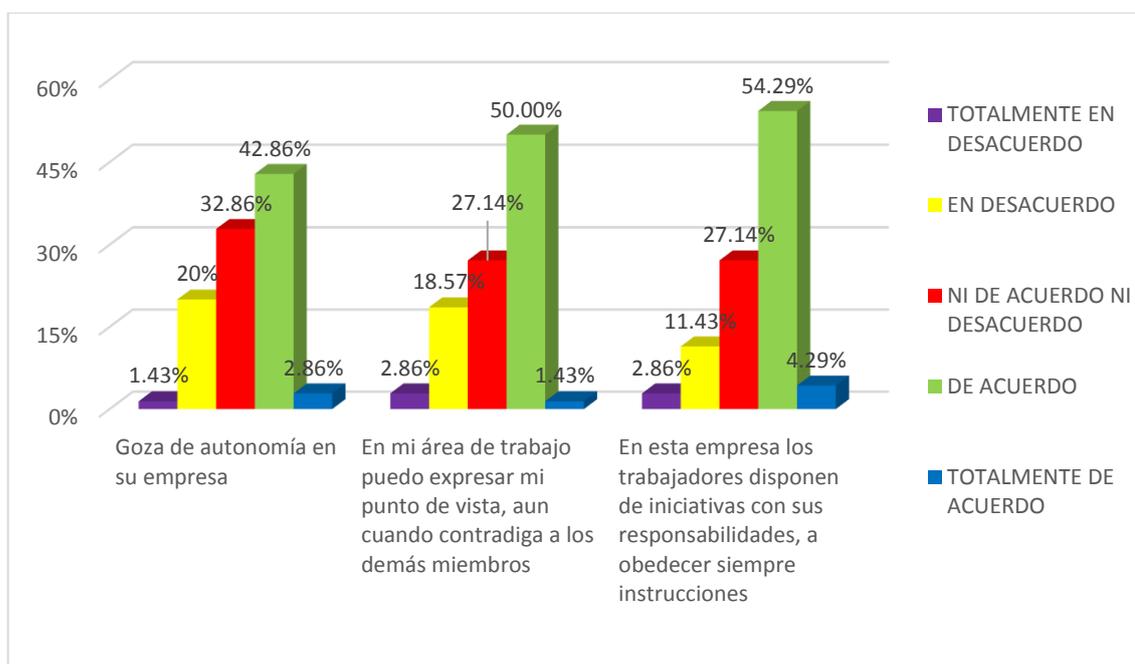
**Evaluación de los Factores que influyen en la gestión del Talento Humanos en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno**

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Tabla 1.** Gestión del Talento Humano en su dimensión Reclutamiento en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno, 2017

Reclutamiento	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Ítems											
Goza de autonomía en su empresa	1	1.43	14	20.00	23	32.86	30	<b>42.86</b>	2	2.86	70
En mi área de trabajo puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga a los demás miembros	2	2.86	13	18.57	19	27.14	35	<b>50.00</b>	1	1.43	70
En esta empresa los trabajadores disponen de iniciativas con sus responsabilidades, a obedecer siempre instrucciones	2	2.86	8	11.43	19	27.14	38	<b>54.29</b>	3	4.29	70

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores



**Figura 2.** Gestión del Talento Humano en su dimensión Reclutamiento

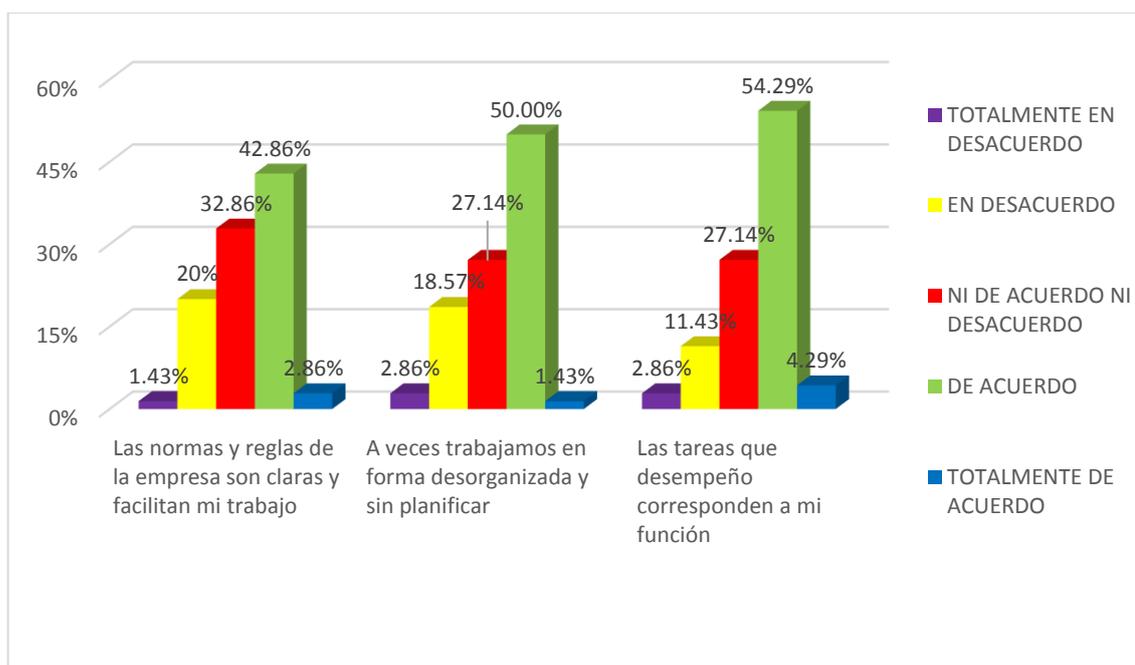
Fuente: Tabla 1

**Interpretación:** En la Tabla 1 y Figura 2, se tiene que, para el reclutamiento, respecto a si gozan de autonomía en su empresa, la mayoría de trabajadores (42.86%) indican que estar de acuerdo con dicha afirmación, mientras que para sí pueden expresar su punto de vista aun contradiciendo al resto, el 50.00% indicó estar de acuerdo, respecto a si los trabajadores disponen de iniciativas y obedecen siempre instrucciones la mayoría de ellos (54.29%) señala estar de acuerdo.

**Tabla 2.** Gestión del Talento Humano en su dimensión Selección en la empresa Master  
Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno, 2017

Selección	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Ítems											N
Las normas y reglas de la empresa son claras y facilitan mi trabajo	1	1.43	14	20.00	23	32.86	30	<b>42.86</b>	2	2.86	70
A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificar	2	2.86	13	18.57	19	27.14	35	<b>50.00</b>	1	1.43	70
Las tareas que desempeño corresponden a mi función	2	2.86	8	11.43	19	27.14	38	<b>54.29</b>	3	4.29	70

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores



**Figura 3.** Gestión del Talento Humano en su dimensión Selección

Fuente: Tabla 2

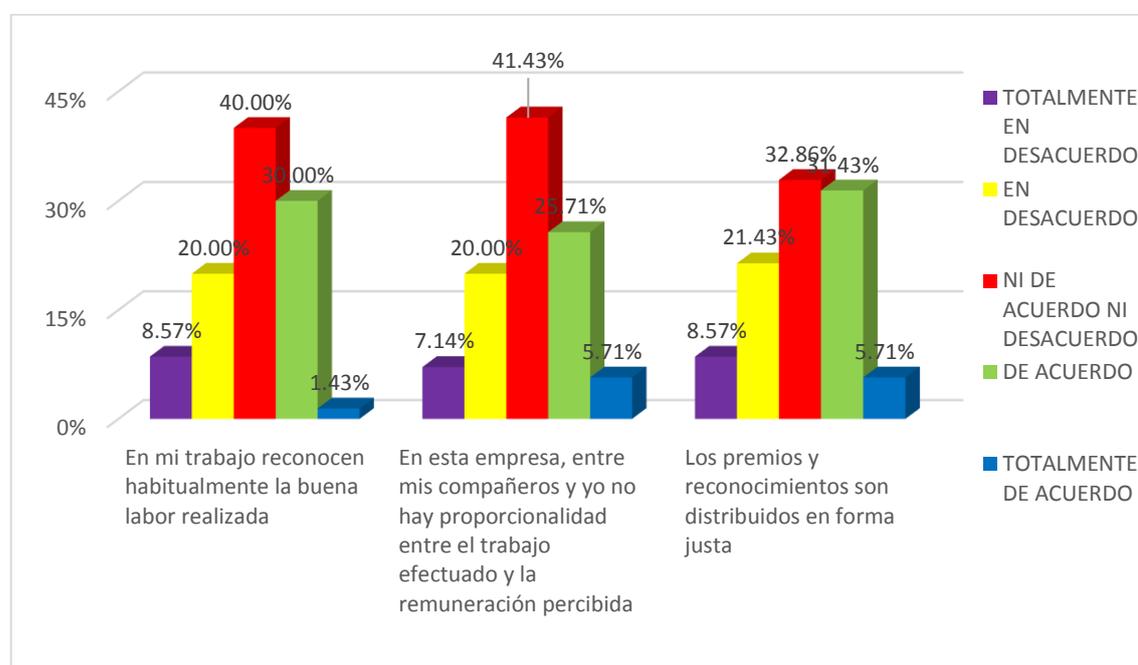
**Interpretación:** En la Tabla 2 y Figura 3, se tiene que, para selección, respecto a si las normas y reglas son claras y facilitan su trabajo, la mayoría de trabajadores (42.86%) indican que estar de acuerdo con dicha afirmación, mientras que, si a veces trabajan de forma desorganizada y sin planificar, el 50.00% indicó estar de acuerdo, respecto a si las

tareas que desempeñan corresponden a su función la mayoría de ellos (54.29%) señala estar de acuerdo, es decir si corresponden a su función.

**Tabla 3.** Gestión del Talento Humano en su dimensión Recompensas en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno, 2017

Recompensas	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Ítems											
En mi trabajo reconocen habitualmente la buena labor realizada	6	8.57	14	20.00	28	<b>40.00</b>	21	30.00	1	1.43	70
En esta empresa, entre mis compañeros y yo no hay proporcionalidad entre el trabajo efectuado y la remuneración percibida	5	7.14	14	20.00	29	<b>41.43</b>	18	25.71	4	5.71	70
Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa	6	8.57	15	21.43	23	<b>32.86</b>	22	31.43	4	5.71	70

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores



**Figura 4.** Gestión del Talento Humano en su dimensión Recompensas

Fuente: Tabla 3

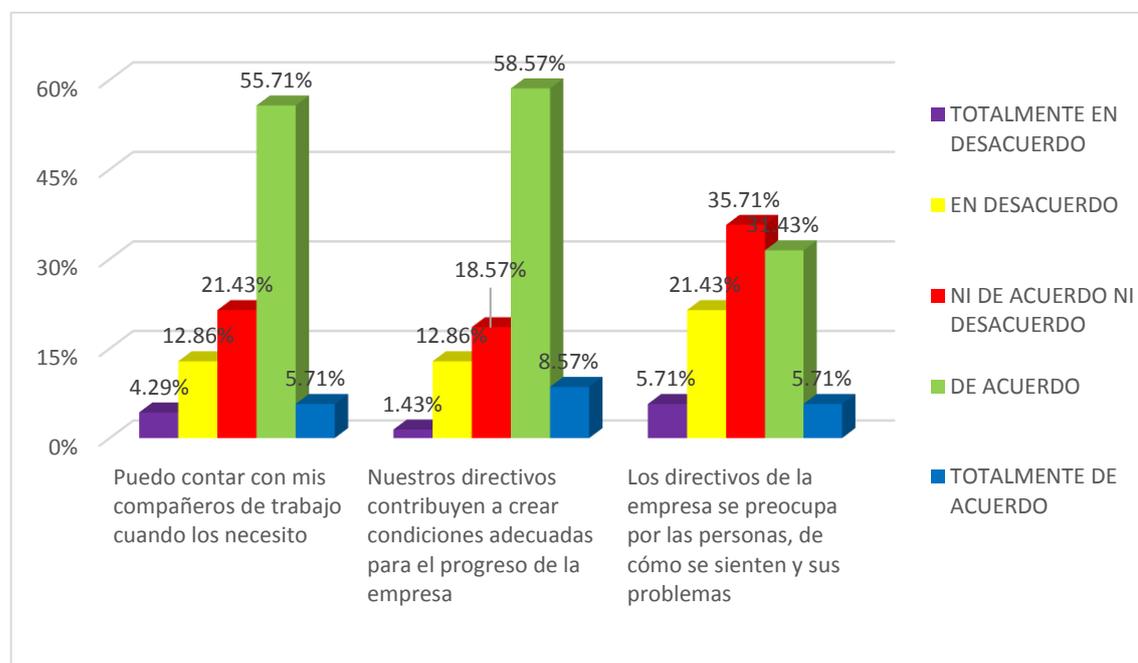
**Interpretación:** En la Tabla 3 y Figura 4, se tiene que, para recompensas, respecto a si en su trabajo reconocen la buena labor realizada, la mayoría de trabajadores (40.00%)

indican estar indecisos con dicha afirmación, mientras que si existe proporcionalidad entre el trabajo efectuado y la remuneración, el 32.86% indicó estar también indeciso, respecto a si los premios y reconocimientos son distribuidos de forma justa la mayoría de ellos (32.86%) señalaron su indecisión con esa afirmación.

**Tabla 4.** Gestión del Talento Humano en su dimensión Cooperación y Formación en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno, 2017

Cooperación y Formación	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Ítems											
Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito	3	4.29	9	12.86	15	21.43	39	<b>55.71</b>	4	5.71	70
Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de la empresa	1	1.43	9	12.86	13	18.57	41	<b>58.57</b>	6	8.57	70
Los directivos de la empresa se preocupa por las personas, de cómo se sienten y sus problemas	4	5.71	15	21.43	25	<b>35.71</b>	22	31.43	4	5.71	70

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores



**Figura 5.** Gestión del Talento Humano en su dimensión Cooperación y Formación

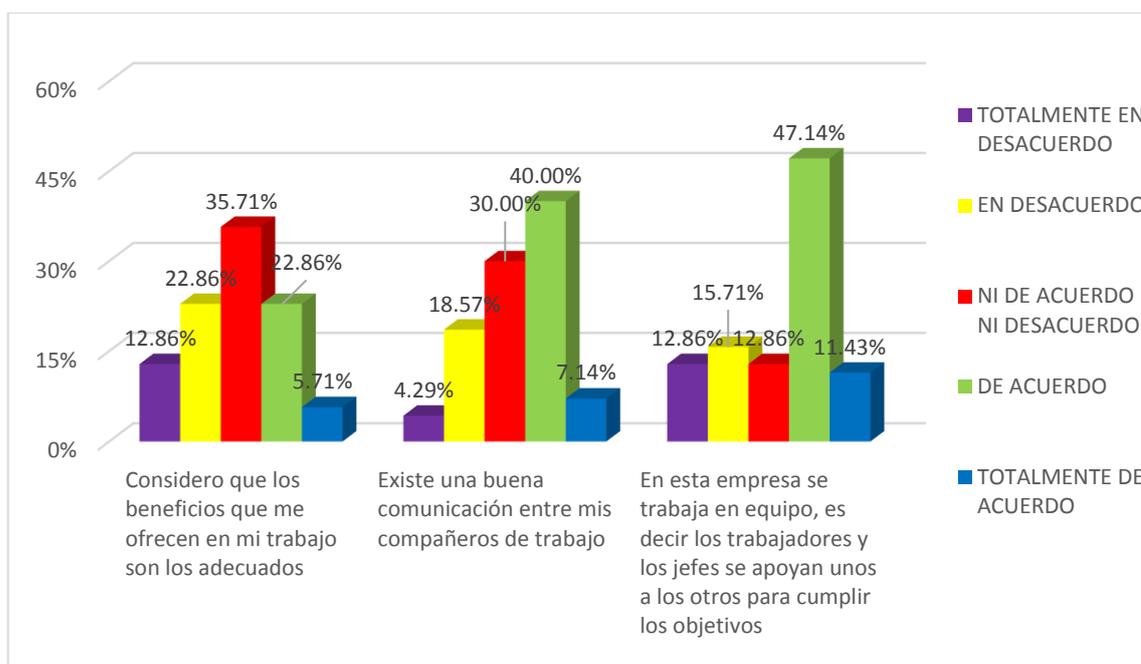
Fuente: Tabla 4

**Interpretación:** En la Tabla 4 y Figura 5, se tiene que para la cooperación y formación, respecto a si cuentan con sus compañeros cuando los necesitan, la mayoría de trabajadores (55.71%) indican estar de acuerdo con dicha afirmación, mientras que si los directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de la empresa, el 58.57% indicó estar también de acuerdo, respecto a si los directivos se preocupan por las personas como se sienten y sus problemas la mayoría de ellos (35.71%) señalaron su indecisión con esa afirmación.

**Tabla 5.** Gestión del Talento Humano en su dimensión Comunicación y Desarrollo en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno, 2017

Comunicación y desarrollo	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Considero que los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados	9	12.86	16	22.86	25	<b>35.71</b>	16	22.86	4	5.71	70
Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo	3	4.29	13	18.57	21	30.00	28	<b>40.00</b>	5	7.14	70
En esta empresa se trabaja en equipo, es decir los trabajadores y los jefes se apoyan unos a los otros para cumplir los objetivos	9	12.86	11	15.71	9	12.86	33	<b>47.14</b>	8	11.43	70

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores



**Figura 6.** Gestión del Talento Humano en su dimensión Comunicación y Desarrollo

Fuente: Tabla 5

**Interpretación:** En la Tabla 5 y Figura 6, se tiene que, para la comunicación y desarrollo, respecto a si los beneficios que ofrecen son adecuados, la mayoría de trabajadores (55.71%) indican estar indecisos con dicha afirmación, mientras que, si existe buena comunicación entre compañeros, el 40.00% indicó estar también de acuerdo, respecto a si en la empresa se trabaja en equipo apoyándose para cumplir los objetivos la mayoría de ellos (47.14%) señalaron estar de acuerdo con esa afirmación.

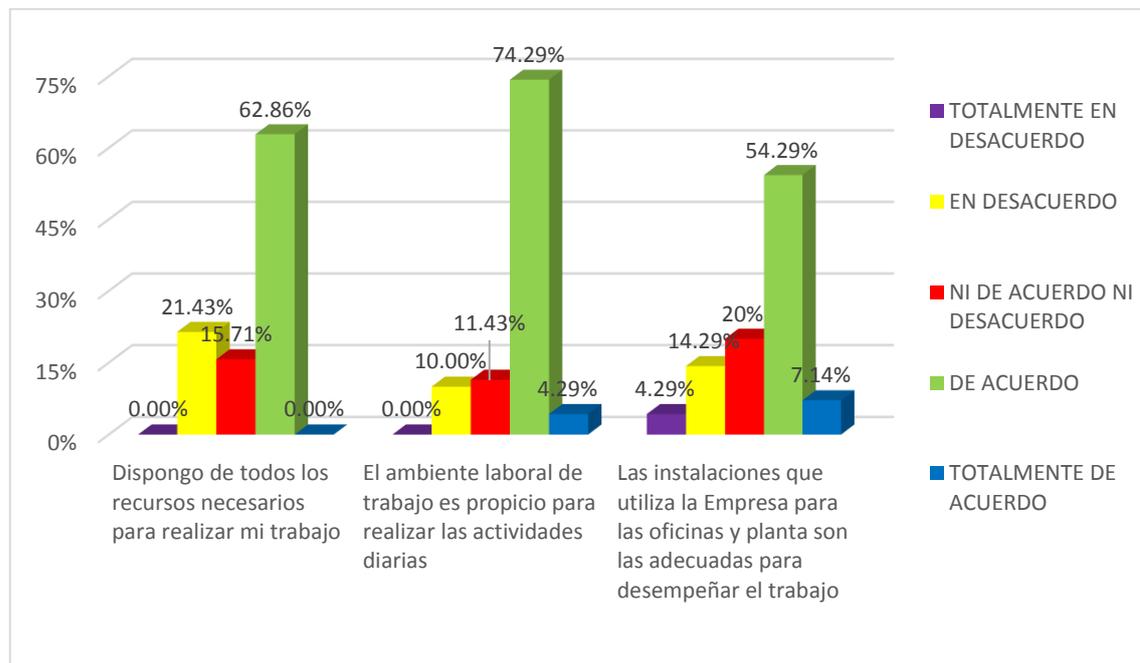
**FACTORES**

**Tabla 6.** Factores en su dimensión Clima Laboral en la empresa Master Con GS E.I.R.L.

Juliaca – Puno, 2017

Clima laboral	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Ítems											
Dispongo de todos los recursos necesarios para realizar mi trabajo	0	0.00	15	21.43	11	15.71	44	<b>62.86</b>	0	0.00	70
El ambiente laboral de trabajo es propicio para realizar las actividades diarias	0	0.00	7	10.00	8	11.43	52	<b>74.29</b>	3	4.29	70
Las instalaciones que utiliza la Empresa para las oficinas y planta son las adecuadas para desempeñar el trabajo	3	4.29	10	14.29	14	20.00	38	<b>54.29</b>	5	7.14	70

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores



**Figura 7.** Factores en su dimensión Clima Laboral

Fuente: Tabla 6

**Interpretación:** En la Tabla 6 y Figura 7, se tiene que para el clima laboral, respecto a, si disponen de recursos necesarios para la realización de su trabajo, la mayoría de trabajadores (62.86%) indican que estar de acuerdo con dicha afirmación, mientras que

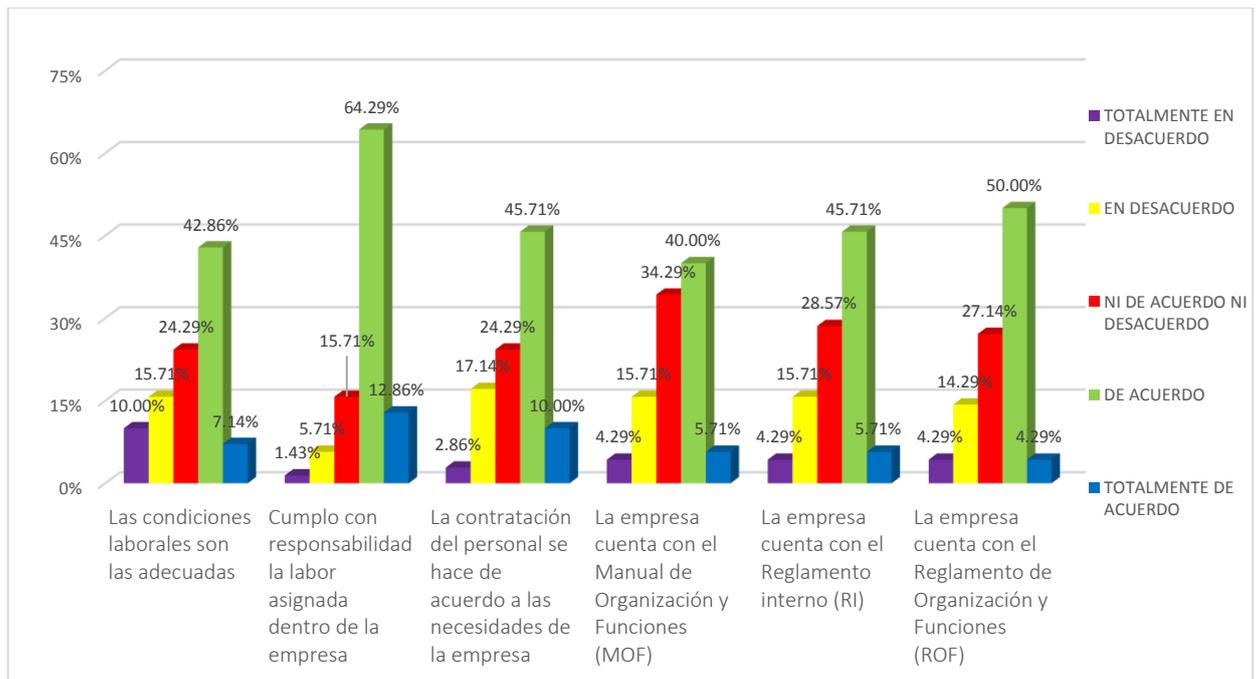
para saber si el ambiente laboral es propicio para realizar sus actividades diarias el 74.29% indicó estar de acuerdo, respecto a si las instalaciones son adecuadas para desempeñar su trabajo la mayoría de ellos (54.29%) señala estar de acuerdo, es decir si son adecuadas.

**Tabla 7.** Factores en su dimensión Planificación en la empresa Master Con GS E.I.R.L.

Juliaca – Puno, 2017

Planificación	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Ítems	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N
Las condiciones laborales son las adecuadas	7	10.00	11	15.71	17	24.29	30	<b>42.86</b>	5	7.14	70
Cumpla con responsabilidad la labor asignada dentro de la empresa	1	1.43	4	5.71	11	15.71	45	<b>64.29</b>	9	12.86	70
La contratación del personal se hace de acuerdo a las necesidades de la empresa	2	2.86	12	17.14	17	24.29	32	<b>45.71</b>	7	10.00	70
La empresa cuenta con el Manual de Organización y Funciones (MOF)	3	4.29	11	15.71	24	34.29	28	<b>40.00</b>	4	5.71	70
La empresa cuenta con el Reglamento interno (RI)	3	4.29	11	15.71	20	28.57	32	<b>45.71</b>	4	5.71	70
La empresa cuenta con el Reglamento de Organización y Funciones (ROF)	3	4.29	10	14.29	19	27.14	35	<b>50.00</b>	3	4.29	70

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores



**Figura 8.** Factores en su dimensión Planificación

Fuente: Tabla 7

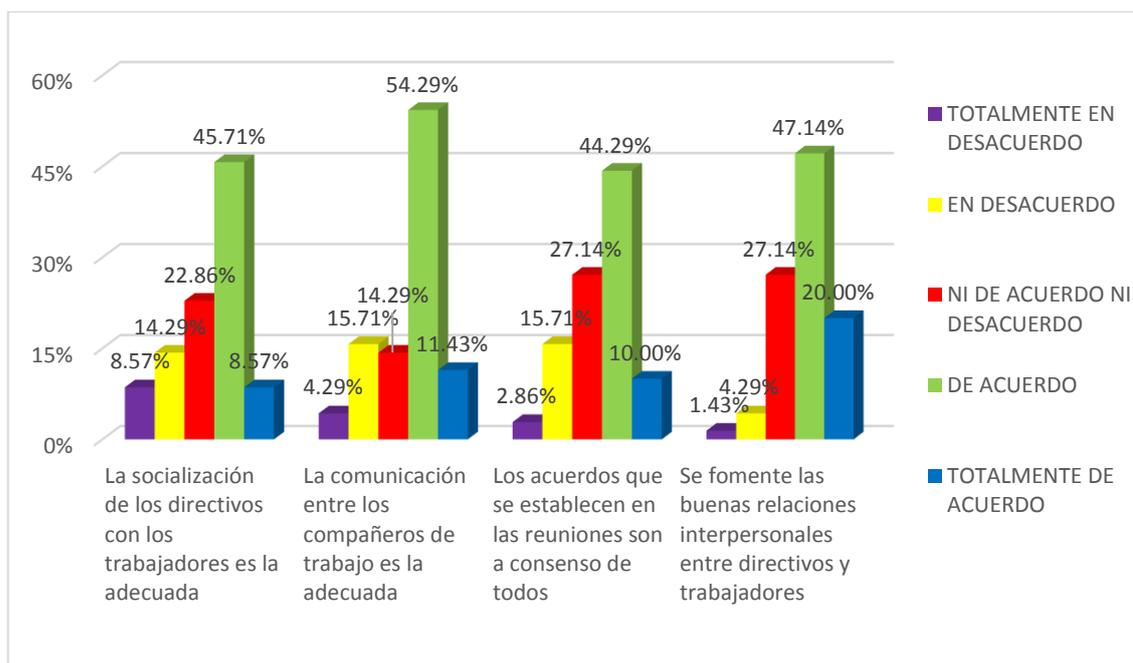
**Interpretación:** En la Tabla 7 y Figura 8, se tiene que para la planificación, respecto a si las condiciones laborales son adecuadas, la mayoría de trabajadores (42.86%) indican estar de acuerdo con dicha afirmación, mientras que si cumplen con responsabilidad la labor asignada, el 64.29% indicó estar también de acuerdo, respecto a si la contratación de personal se hace según las necesidades de la empresa la mayoría de ellos (45.71%) señalaron estar de acuerdo con esa afirmación; si la empresa cuenta con el MOF la mayoría señala estar de acuerdo con 40.00%, respecto a si la empresa cuenta con reglamento interno el 45.71% señalaron estar de acuerdo con esa afirmación; para si la empresa cuenta con ROF la mayoría 50.00% indicó estar de acuerdo, es decir la empresa cuenta con los principales documentos de gestión.

**Tabla 8.** Factores en su dimensión Organización en la empresa Master Con GS E.I.R.L.

Juliaca – Puno, 2017

Organización	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Ítems											
La socialización de los directivos con los trabajadores es la adecuada	6	8.57	10	14.29	16	22.86	32	<b>45.71</b>	6	8.57	70
La comunicación entre los compañeros de trabajo es la adecuada	3	4.29	11	15.71	10	14.29	38	<b>54.29</b>	8	11.43	70
Los acuerdos que se establecen en las reuniones son a consenso de todos	2	2.86	11	15.71	19	27.14	31	<b>44.29</b>	7	10.00	70
Se fomenta las buenas relaciones interpersonales entre directivos y trabajadores	1	1.43	3	4.29	19	27.14	33	<b>47.14</b>	14	20.00	70

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores



**Figura 9.** Factores en su dimensión Organización

Fuente: Tabla 8

**Interpretación:** En la Tabla 8 y Figura 9, se tiene que para la organización, respecto a si la socialización con los trabajadores es adecuada, la mayoría de trabajadores (45.71%) indican estar de acuerdo con dicha afirmación, mientras que si la comunicación entre

compañeros es adecuada, el 54.29% indicó estar también de acuerdo, respecto a si los acuerdos son por consenso de todos la mayoría de ellos (44.29%) señalaron estar de acuerdo con esa afirmación; si la empresa fomenta las buenas relaciones interpersonales entre directivos y trabajadores señalaron estar de acuerdo el 47.14%.

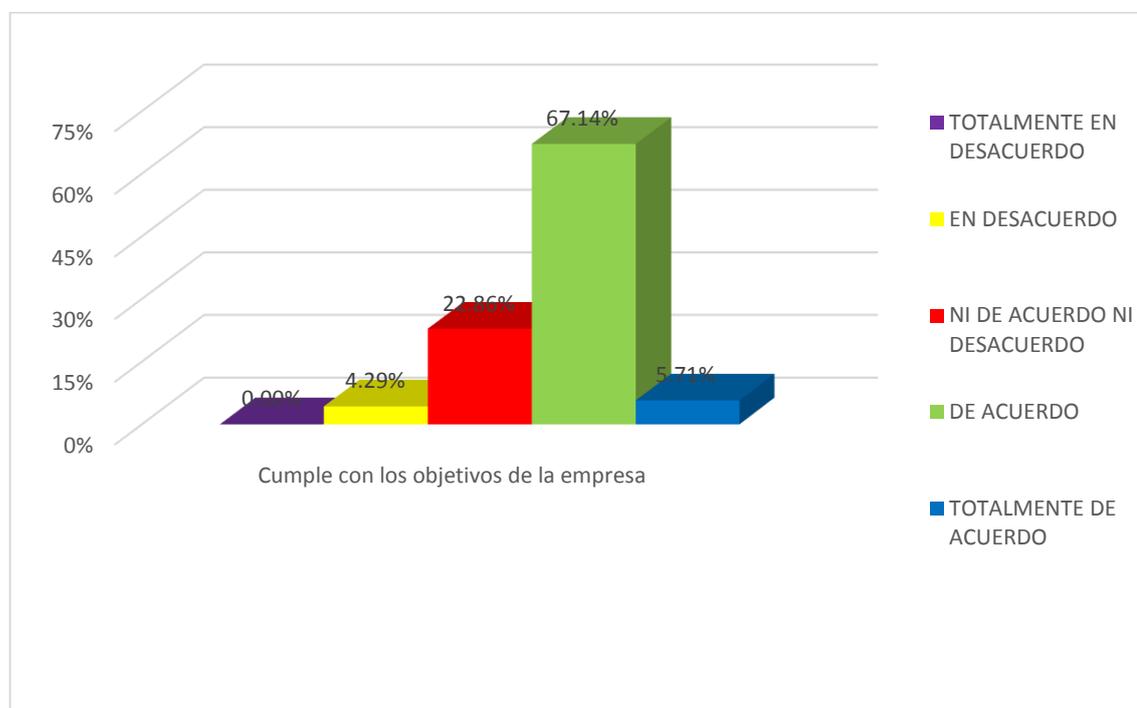
**Determinación de la satisfacción del personal y su influencia en el Desempeño Laboral de la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno.**

**DESEMPEÑO LABORAL**

**Tabla 9.** Desempeño Laboral en su dimensión Cumplimiento de Objetivos en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno, 2017

Cumplimiento de objetivos	Muy malo		Malo		Regular		Bueno		Excelente		Total
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Ítems											
Cumple con los objetivos de la empresa.	0	0.00	3	4.29	16	22.86	47	<b>67.14</b>	4	5.71	70

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores



**Figura 10.** Desempeño Laboral en su dimensión Cumplimiento de Objetivos

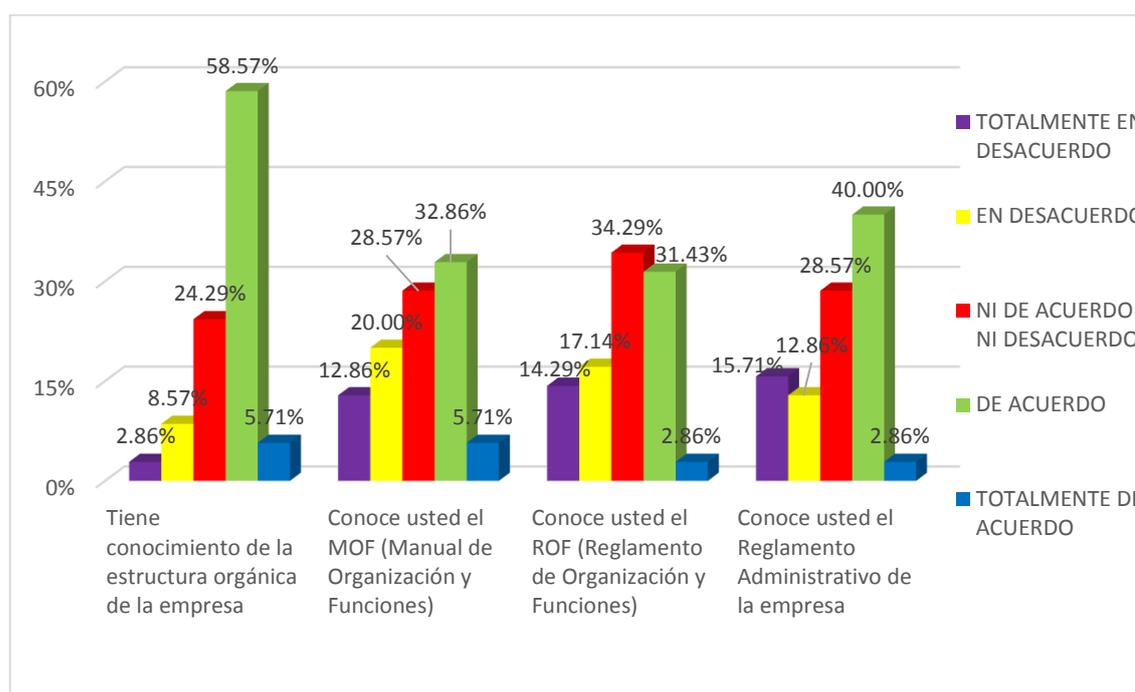
Fuente: Tabla 9

**Interpretación:** En la Tabla 9 y Figura 10, se tiene que, para el cumplimiento de objetivos, la mayoría de trabajadores (67.14%) indican que el mismo es bueno, es decir en la empresa se llegan a cumplir los objetivos propuestos por los directivos.

**Tabla 10.** Desempeño Laboral en su dimensión Comportamiento Organizacional en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno, 2017

Comportamiento organizacional	Muy malo		Malo		Regular		Bueno		Excelente		Total
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Ítems	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N
Tiene conocimiento de la estructura orgánica de la empresa	2	2.86	6	8.57	17	24.29	41	<b>58.57</b>	4	5.71	70
Conoce usted el MOF (Manual de Organización y Funciones)	9	12.86	14	20.00	20	28.57	23	<b>32.86</b>	4	5.71	70
Conoce usted el ROF (Reglamento de Organización y Funciones)	10	14.29	12	17.14	24	<b>34.29</b>	22	31.43	2	2.86	70
Conoce usted el Reglamento Administrativo de la empresa	11	15.71	9	12.86	20	28.57	28	<b>40.00</b>	2	2.86	70

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores



**Figura 11.** Desempeño Laboral en su dimensión Comportamiento Organizacional

Fuente: Tabla 10

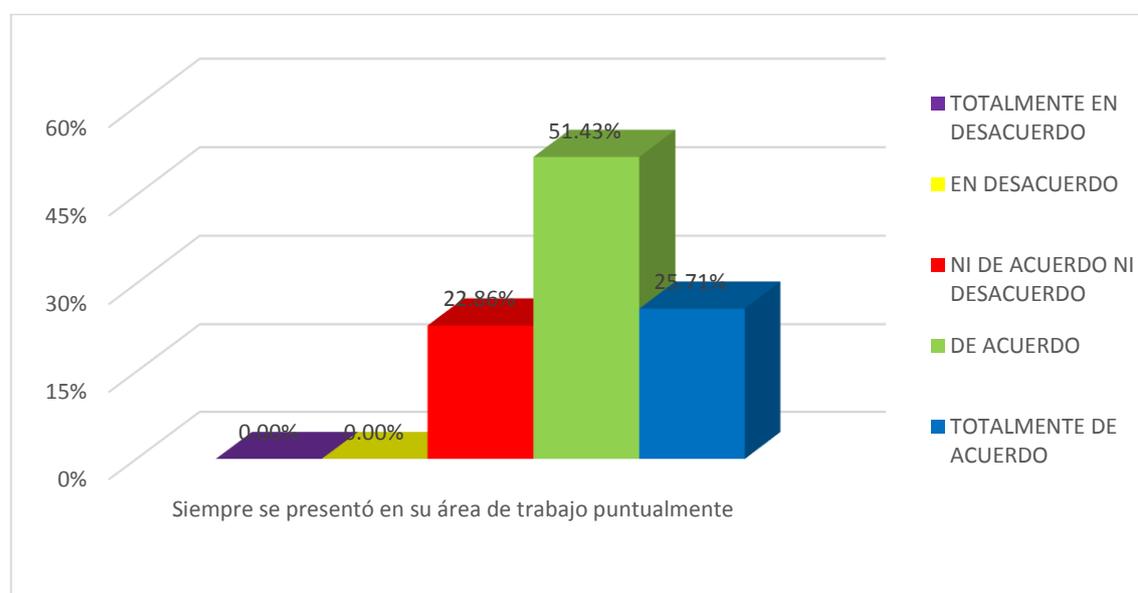
**Interpretación:** En la Tabla 10 y Figura 11, se tiene que para el comportamiento organizacional, respecto a si tiene conocimiento de la estructura orgánica de la empresa, la mayoría de trabajadores (58.57%) indican que el mismo es bueno; para si conoce el

MOF el 32.86% señala que si (bueno); sobre si conoce el ROF el 34.29% indica que solo parcialmente (regular) y si conoce el reglamento administrativo de la empresa el 40.00% indica que si (bueno).

**Tabla 11.** Desempeño Laboral en su dimensión Puntualidad y Asistencia en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno, 2017

Puntualidad y asistencia	Muy malo		Malo		Regular		Bueno		Excelente		Total
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Ítems											N
Siempre se presentó en su área de trabajo puntualmente	0	0.00	0	0.00	16	22.86	36	<b>51.43</b>	18	25.71	70

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores



**Figura 12.** Desempeño Laboral en su dimensión Puntualidad y Asistencia

Fuente: Tabla 11

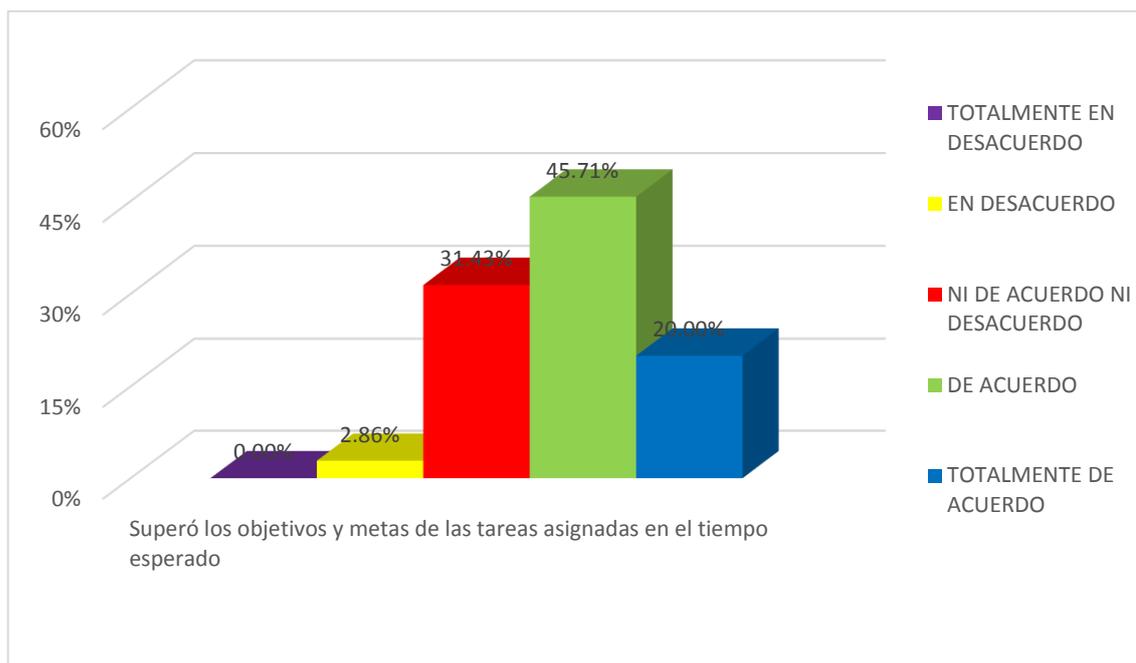
**Interpretación:** En la Tabla 11 y Figura 12, se tiene que, para la puntualidad y asistencia, respecto a si se presenta puntualmente a su trabajo, la mayoría de trabajadores (51.43%) indican que si lo hacen (bueno).

**Tabla 12.** Desempeño Laboral en su dimensión Eficacia en la empresa Master Con GS

E.I.R.L. Juliaca – Puno, 2017

Eficacia	Muy malo		Malo		Regular		Bueno		Excelente		Total
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Superó los objetivos y metas de las tareas asignadas en el tiempo esperado	0	0.00	2	2.86	22	31.43	32	45.71	14	20.00	70

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores



**Figura 13.** Desempeño Laboral en su dimensión Eficacia

Fuente: Tabla 12

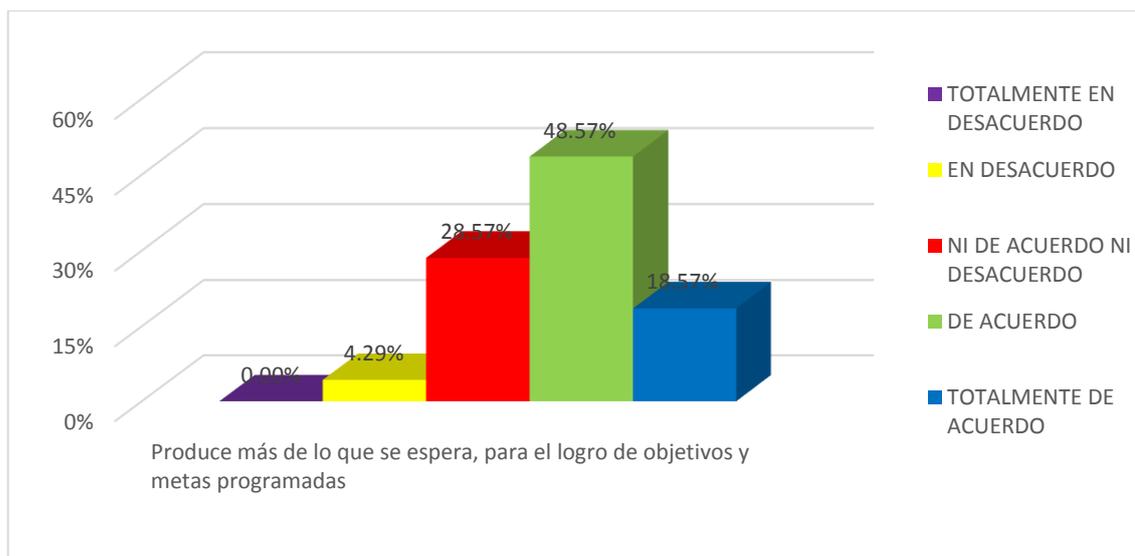
**Interpretación:** En la Tabla 12 y Figura 13, se tiene que, para la eficacia, respecto a si superan los objetivos y metas e presenta puntualmente a su trabajo, la mayoría de trabajadores (51.43%) indican que si lo hacen (bueno).

**Tabla 13.** Desempeño Laboral en su dimensión Eficiencia en la empresa Master Con GS

E.I.R.L. Juliaca – Puno, 2017

Eficiencia	Muy malo		Malo		Regular		Bueno		Excelente		Total
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Ítems											
Produce más de lo que se espera, para el logro de objetivos y metas programadas	0	0.00	3	4.29	20	28.57	34	<b>48.57</b>	13	18.57	70

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores



**Figura 14.** Desempeño Laboral en su dimensión Eficiencia

Fuente: Tabla 13

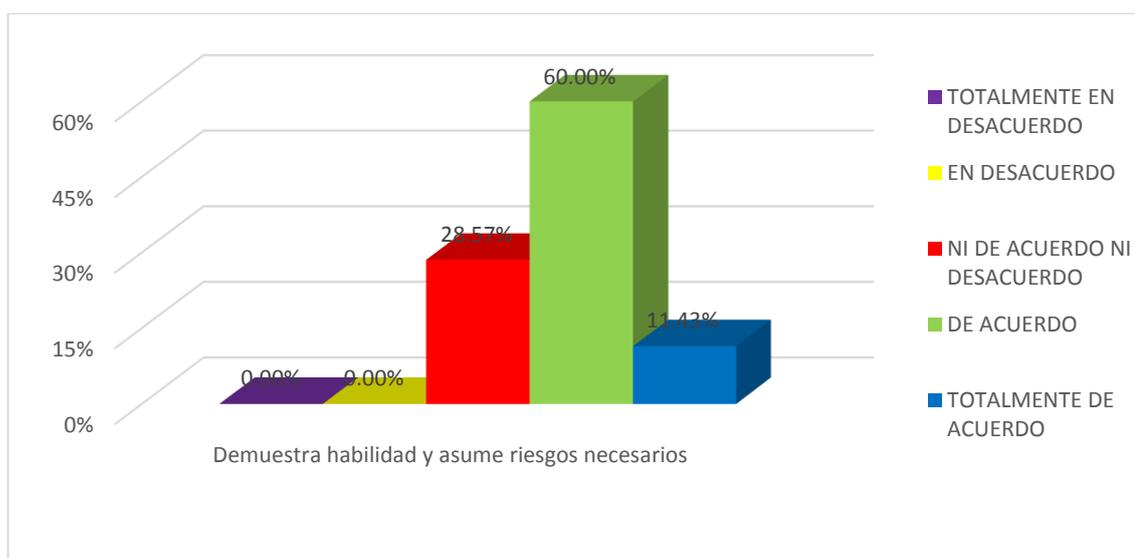
**Interpretación:** En la Tabla 13 y Figura 14, se tiene que, para la eficiencia, respecto a si producen más de los esperado para el logro de objetivos y metas, la mayoría de trabajadores (48.57%) indican que si lo hacen (bueno).

**Tabla 14.** Desempeño Laboral en su dimensión Iniciativa en la empresa Master Con GS

E.I.R.L. Juliaca – Puno, 2017

Iniciativa	Muy malo		Malo		Regular		Bueno		Excelente		Total
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Demuestra habilidad y asume riesgos necesarios	0	0.00	0	0.00	20	28.57	42	<b>60.00</b>	8	11.43	70

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores



**Figura 15.** Desempeño Laboral en su dimensión Iniciativa

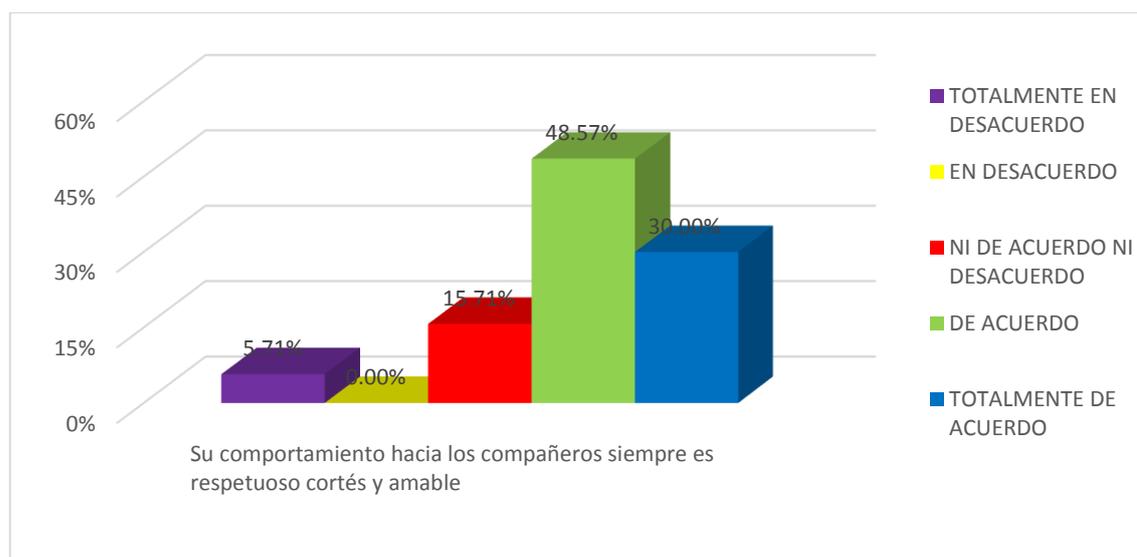
Fuente: Tabla 14

**Interpretación:** En la Tabla 14 y Figura 15, se tiene que, para la iniciativa, respecto a si demuestra habilidad y asume riesgos necesarios, la mayoría de trabajadores (60.00%) indican que si lo hacen (bueno).

**Tabla 15.** Desempeño Laboral en su dimensión Relación Interpersonal y Respeto a los compañeros de trabajo en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno, 2017

Relación interpersonal y respeto a los compañeros de trabajo	Muy malo		Malo		Regular		Bueno		Excelente		Total
Ítems	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N
Su comportamiento hacia los compañeros siempre es respetuoso cortés y amable	4	5.71	0	0.00	11	15.71	34	<b>48.57</b>	21	30.00	70

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores



**Figura 16.** Desempeño Laboral en su dimensión Relación Interpersonal y Respeto a los compañeros de trabajo

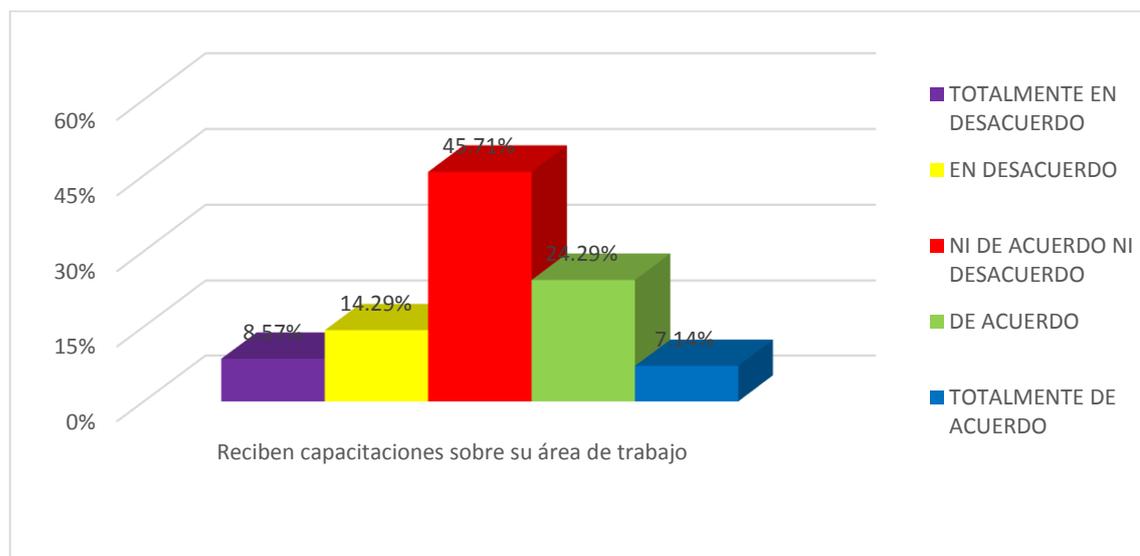
Fuente: Tabla 15

**Interpretación:** En la Tabla 15 y Figura 16, se tiene que para la Relación interpersonal y respeto a los compañeros de trabajo, respecto a si su comportamiento es respetuoso cortés y amable, la mayoría de trabajadores (48.57%) indican que si lo hacen (bueno).

**Tabla 16.** Desempeño Laboral en su dimensión Capacitación en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno, 2017

Capacitación	Muy malo		Malo		Regular		Bueno		Excelente		Total
Ítems	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N
Reciben capacitaciones sobre su área de trabajo	6	8.57	10	14.29	32	<b>45.71</b>	17	24.29	5	7.14	70

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores



**Figura 17.** Desempeño Laboral en su dimensión Capacitación

Fuente: Tabla 16

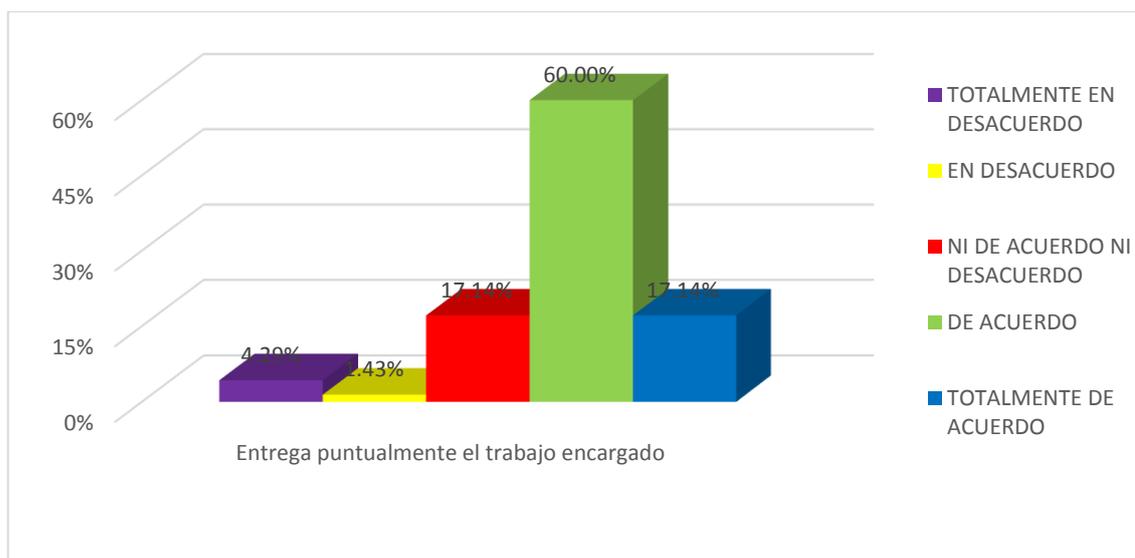
**Interpretación:** En la Tabla 16 y Figura 17, se tiene que, para la capacitación, respecto a si reciben capacitaciones sobre su área de trabajo, la mayoría de trabajadores (45.71%) indican que a veces la reciben (regular).

**Tabla 17.** Desempeño Laboral en su dimensión Calidad de Servicio en la empresa Master

Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno, 2017

Calidad de servicio	Muy malo		Malo		Regular		Bueno		Excelente		Total
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Entrega puntualmente el trabajo encargado	3	4.29	1	1.43	12	17.14	42	<b>60.00</b>	12	17.14	70

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores



**Figura 18.** Desempeño Laboral en su dimensión Calidad de Servicio

Fuente: Tabla 17

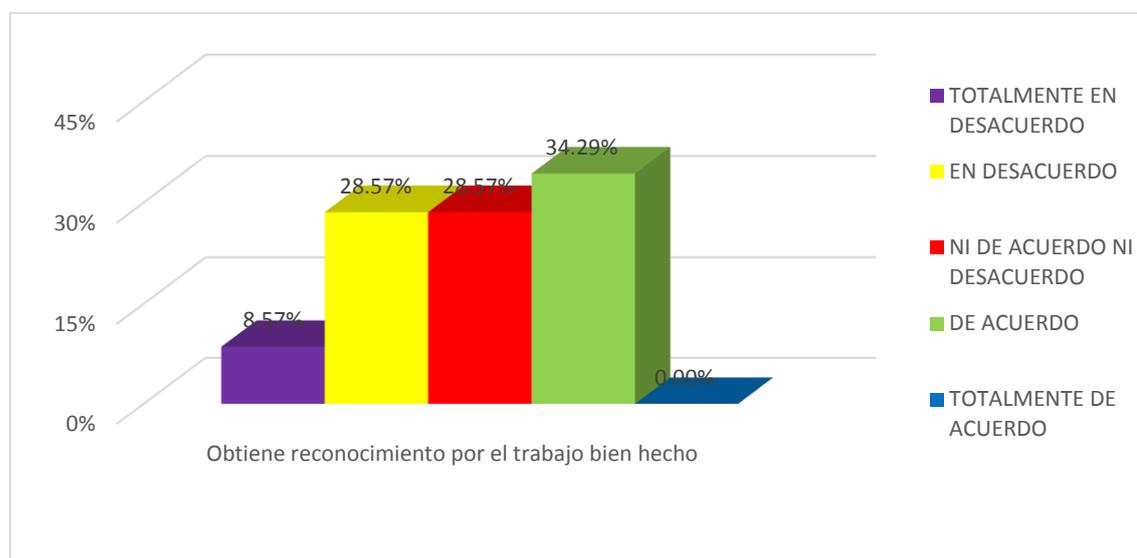
**Interpretación:** En la Tabla 17 y Figura 18, se tiene que, para la calidad de servicio, respecto a si entrega puntualmente el trabajo encargado, la mayoría de trabajadores (60.00%) indican que si lo realizan (Bueno).

**SATISFACCIÓN DEL PERSONAL**

**Tabla 18.** Satisfacción del Personal en su dimensión Reconocimiento en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno, 2017

Reconocimiento obtenido por el trabajo	Altamente insatisfecho		Insatisfecho		Indeciso		Satisfecho		Altamente satisfecho		Total
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Obtiene reconocimiento por el trabajo bien hecho	6	8.57	20	28.57	20	28.57	24	<b>34.29</b>	0	0.00	70

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores



**Figura 19.** Satisfacción del Personal en su dimensión Reconocimiento

Fuente: Tabla 18

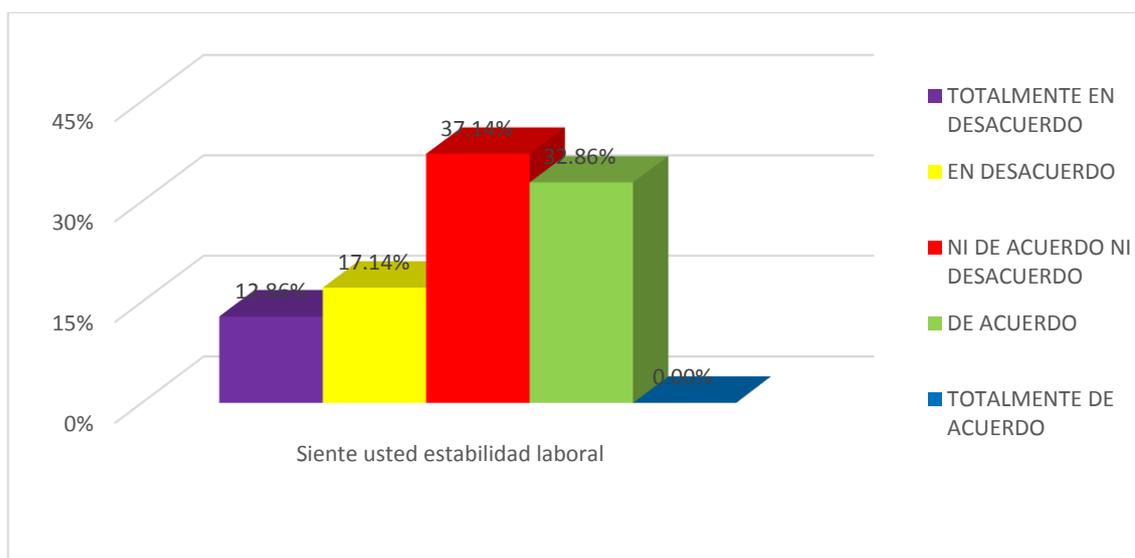
**Interpretación:** En la Tabla 18 y Figura 19, se tiene que, para el Reconocimiento obtenido por el trabajo, respecto a si obtiene reconocimiento por el trabajo bien hecho, la mayoría de trabajadores (34.29%) indican que si lo obtienen (Satisfecho).

**Tabla 19.** Satisfacción del Personal en su dimensión Estabilidad de Trabajo en la empresa

Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno, 2017

Estabilidad de trabajo	Altamente insatisfecho		Insatisfecho		Indeciso		Satisfecho		Altamente satisfecho		Total
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Ítems											N
Siente usted estabilidad laboral	9	12.86	12	17.14	26	<b>37.14</b>	23	32.86	0	0.00	70

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores



**Figura 20.** Satisfacción del Personal en su dimensión Estabilidad de Trabajo

Fuente: Tabla 19

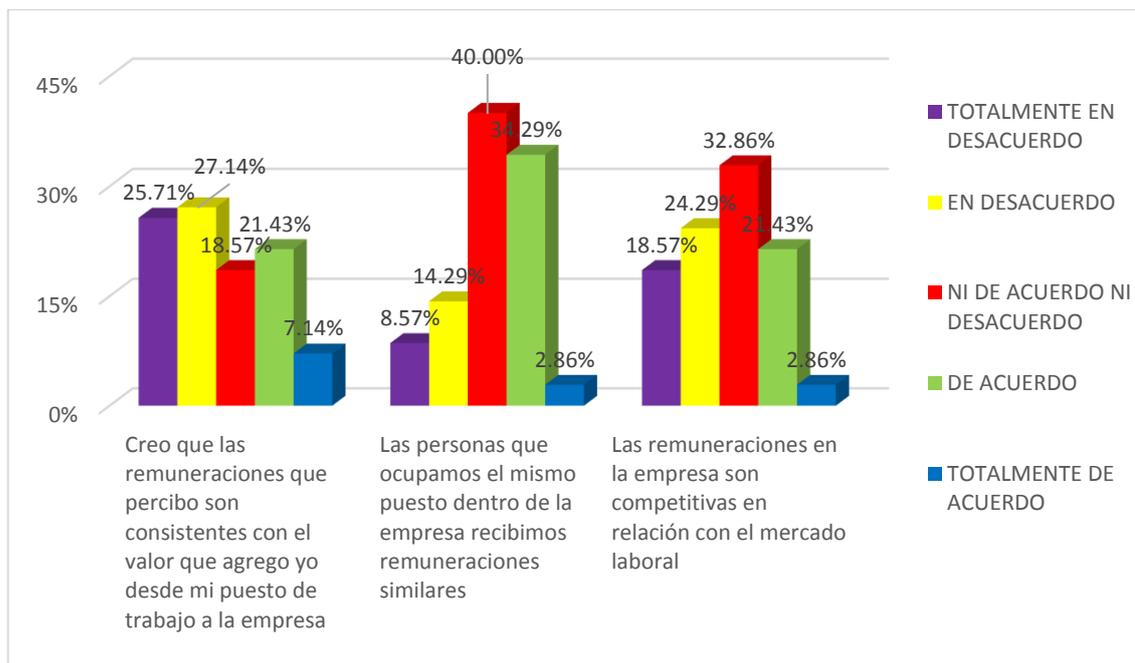
**Interpretación:** En la Tabla 19 y Figura 20, se tiene que, para la estabilidad en el trabajo, respecto a si siente estabilidad laboral, la mayoría de trabajadores (37.14%) indican que lo obtienen parcialmente (Indeciso).

**Tabla 20.** Satisfacción del Personal en su dimensión Remuneraciones en la empresa

Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno, 2017

Remuneraciones	Altamente insatisfecho		Insatisfecho		Indeciso		Satisfecho		Altamente satisfecho		Total
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Ítems											N
Creo que las remuneraciones que percibo son consistentes con el valor que agrego yo desde mi puesto de trabajo a la empresa	18	25.71	19	27.14	13	18.57	15	<b>21.43</b>	5	7.14	70
Las personas que ocupamos el mismo puesto dentro de la empresa recibimos remuneraciones similares	6	8.57	10	14.29	28	<b>40.00</b>	24	34.29	2	2.86	70
Las remuneraciones en la empresa son competitivas en relación con el mercado laboral	13	18.57	17	24.29	23	<b>32.86</b>	15	21.43	2	2.86	70

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores



**Figura 21.** Satisfacción del Personal en su dimensión Remuneraciones

Fuente: Tabla 20

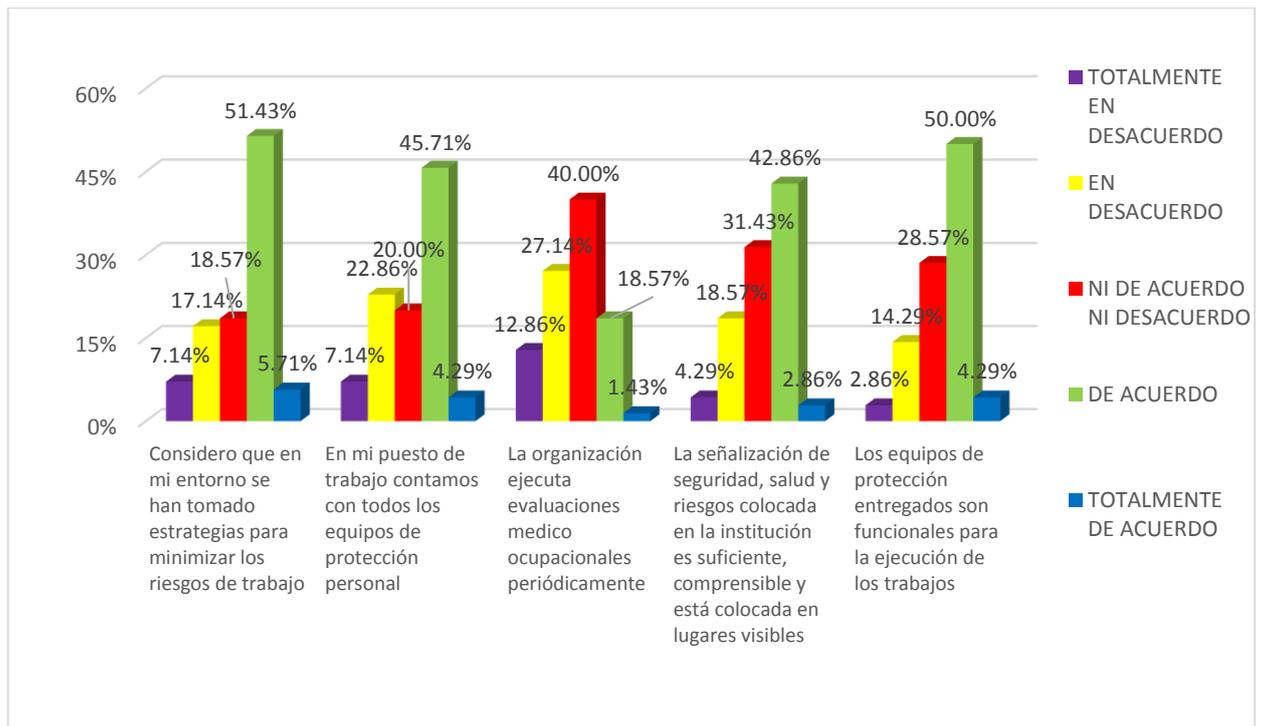
**Interpretación:** En la Tabla 20 y Figura 21, se tiene que, para las remuneraciones, respecto a si las remuneraciones son consistentes con el valor que produce por su trabajo, la mayoría de trabajadores (21.43%) indican que si lo obtienen (Satisfecho), sobre si

reciben remuneraciones similares por el mismo puesto de trabajo, el 40.00% indica estar indeciso, mientras que sobre si las remuneraciones son competitivas el 32.86% indica estar indeciso con esa afirmación.

**Tabla 21.** Satisfacción del Personal en su dimensión Seguridad y Salud en la empresa  
Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno, 2017

Seguridad y salud	Altamente insatisfecho		Insatisfecho		Indeciso		Satisfecho		Altamente satisfecho		Total
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Ítems	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N
Considero que en mi entorno se han tomado estrategias para minimizar los riesgos de trabajo	5	7.14	12	17.14	13	18.57	36	<b>51.43</b>	4	5.71	70
En mi puesto de trabajo contamos con todos los equipos de protección personal	5	7.14	16	22.86	14	20.00	32	<b>45.71</b>	3	4.29	70
La organización ejecuta evaluaciones medico ocupacionales periódicamente	9	12.86	19	27.14	28	<b>40.00</b>	13	18.57	1	1.43	70
La señalización de seguridad, salud y riesgos colocada en la institución es suficiente, comprensible y está colocada en lugares visibles	3	4.29	13	18.57	22	31.43	30	<b>42.86</b>	2	2.86	70
Los equipos de protección entregados son funcionales para la ejecución de los trabajos	2	2.86	10	14.29	20	28.57	35	<b>50.00</b>	3	4.29	70

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores



**Figura 22.** Satisfacción del Personal en su dimensión Seguridad y Salud

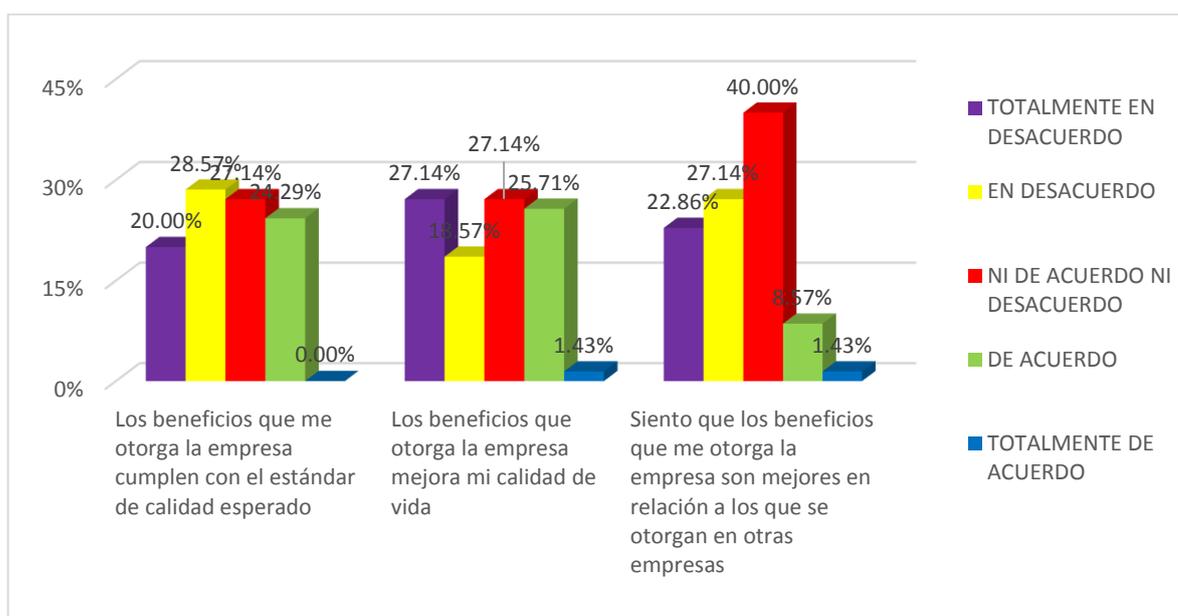
Fuente: Tabla 21

**Interpretación:** En la Tabla 21 y Figura 22, se tiene que para la seguridad y salud, respecto a si en el entorno se ha minimizado el riesgo de trabajo, la mayoría de trabajadores (51.43%) indican que si lo obtienen (Satisfecho), sobre si cuentan con todos los equipos de protección, el 45.71% indica estar satisfecho, mientras que sobre si la organización ejecuta evaluaciones medico ocupacionales periódicamente el 40.00% indica estar indeciso con esa afirmación; sobre si la señalética de seguridad es suficiente y está bien colocada, el 42.86% indica que si lo está (satisfecho) y si los equipos de protección son funcionales, el 50% si los considera funcionales (satisfecho).

**Tabla 22.** Satisfacción del Personal en su dimensión Beneficios en la empresa Master  
Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno, 2017

Beneficios	Altamente insatisfecho		Insatisfecho		Indeciso		Satisfecho		Altamente satisfecho		Total
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Ítems	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N
Los beneficios que me otorga la empresa cumplen con el estándar de calidad esperado	14	20.00	20	<b>28.57</b>	19	27.14	17	24.29	0	0.00	70
Los beneficios que otorga la empresa mejora mi calidad de vida	19	<b>27.14</b>	13	18.57	19	27.14	18	25.71	1	1.43	70
Siento que los beneficios que me otorga la empresa son mejores en relación a los que se otorgan en otras empresas	16	22.86	19	27.14	28	<b>40.00</b>	6	8.57	1	1.43	70

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores



**Figura 23.** Satisfacción del Personal en su dimensión Beneficios

Fuente: Tabla 22

**Interpretación:** En la Tabla 22 y Figura 23, se tiene que, para los beneficios, respecto a si los beneficios cumplen con el estándar de calidad, la mayoría de trabajadores (28.57%) indican que si no lo obtienen (insatisfecho), sobre si los beneficios mejoran su calidad de vida, el 27.14% indica estar altamente insatisfechos y si los beneficios son mejores que en otras empresas, el 40.00% están indeciso con dicha afirmación.

## **Propuesta de alternativas de solución para mejorar la gestión del Talento Humano en el desempeño del personal de la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno.**

De acuerdo al análisis efectuado de las variables Gestión del Talento Humano y desempeño del personal de la empresa Master Con GS E.I.R.L. Se puede verificar que la gestión del talento humano influye de manera significativa en la del desempeño laboral, estos factores se representan en cada una de las dimensiones de la gestión del talento humano como son: clima laboral, reclutamiento, selección, recompensas, cooperación y formación, comunicación y desarrollo de esta empresa, razón por la cual, las acciones que se pueden dar con el fin de aplicar el conjunto de medidas que contribuyan a contrarrestar las falencias y mejorar la gestión del talento humano y el desempeño de personal de la empresa Master Con GS, para ello se debe contar con el apoyo de los jefes de área y oficinas de Recursos humanos quienes deben tomar la decisión de implementar en cada una de las dimensiones las medidas que se Proponen:

### **Clima Laboral:**

Clima laboral es el nombre dado por diversos autores; se basa en el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional y mental.

Ante ello, se propone tomar en cuenta lo siguiente:

- Se propone crear un ambiente de confianza para conseguir la máxima implicación y efectividad de los empleados de la empresa. Uno de los mejores instrumentos para conseguir este ambiente es la celebración de reuniones entre los directivos y los empleados.
- Se propone conseguir este entorno de confianza de los empleados hacia sus directivos de esta manera pueda surgir sinceridad, transparencia de superiores e

intermedios cuando se dirigen a sus equipos, la integridad y coherencia entre sus palabras, su discurso y las acciones que lo acompañan, la decisión en el cumplimiento de los objetivos y las responsabilidades que se derivan de esta exigencia para un mejor desempeño.

### **Reclutamiento y Selección:**

El proceso de reclutamiento y selección de personal es considerado una de las actividades más importantes y cruciales de la gestión de talento humano. La manera en la cual las empresas eligen al capital humano que labora dentro de ellas y la forma en que integran a los nuevos colaboradores a sus funciones es un momento tan importante, que, de hecho, repercute directamente en el éxito y cumplimiento de las metas organizacionales.

Ante ello, se propone tomar en cuenta lo siguiente:

- Se propone primero que debe tomarse en cuenta al momento de comenzar a hacer algo para mejorar el proceso de reclutamiento en cualquier empresa, es reconocer con la mayor sinceridad lo que se hace mal. Si aún tu empresa no cuenta con la suficiente claridad al respecto, entonces es momento de hacer una evaluación profunda y establecer un diagnóstico.
- Las entrevistas de reclutamiento son una etapa fundamental y crucial que no puede ser dejada a un lado o a la improvisación. Debe entenderse que los empleados no son máquinas ni robots a disposición, son personas que merecen la mayor atención y respeto; por ello, se propone realizar entrevistas generalizadas, unilaterales e impersonales y optar por conversaciones reales, en las que los candidatos sean escuchados y se le comunique cada una de las necesidades de la empresa, expectativas y por supuesto, lo que ésta tiene para ofrecerles.

**Recompensas:**

Una recompensa es ofrecida a menudo por un grupo como incentivo para la realización de una tarea a alguien no asociado generalmente al mencionado grupo.

Las recompensas se anuncian comúnmente para la captura o la recuperación de una persona o de una cosa. Están típicamente representadas en forma de dinero.

Generalmente, los sistemas de recompensas mejoran cuatro aspectos de la eficiencia organizacional:

- Motivan al personal a unirse a la empresa.
- Influye sobre los trabajadores para que acudan a su trabajo.
- Motivan para actuar de manera eficaz.
- Refuerzan la estructura de la organización para especificar la posición de sus diferentes miembros.

Ante ello, se propone tomar en cuenta lo siguiente:

- Se propone tener ceremonias o reuniones de confraternidad para realizar reconocimientos o felicitar a los trabajadores que demuestre más desempeño para que así sientan que el trabajo que realiza es valorado ya sea de forma trimestral, utilizando ciertas estrategias que ayuden a crear y fortalecer tradiciones de reconocimiento al éxito que alcanzan los trabajadores, los premios en este caso serán de carácter simbólico, tales como diplomas, medallas, trabajador del mes, etc.
- Se propone dar a los trabajadores algún tipo de retribución que la institución vea por conveniente y así lograr que el trabajador sienta un estímulo para desempeñarse mejor en sus labores.

**Cooperación y Formación:**

La cooperación es cualquier tipo de ayuda ya sea psicológica, física, financiera, etc. En los momentos de necesidad de una persona, en una organización es la ayuda que tiene que existir entre los gerentes y otros empleados del grupo; tiene énfasis en el apoyo mutuo desde arriba y desde abajo, se podría decir de ello que viene desde la formación y fomentación de valores.

Ante ello, se propone tomar en cuenta lo siguiente:

- Se propone que esta dimensión sea considerada como un valor empresarial para que se trabaje más en cuanto la cooperación, trabajo en equipo ya que es vital para el buen desempeño de funciones.

**Comunicación y Desarrollo:**

En la dimensión de comunicación y desarrollo se buscan las potencialidades de desarrollo y empleo de su territorio, además de énfasis en la importancia que tiene la calidad de las relaciones interpersonales proyectadas en un ambiente de colaboración amistoso, conformación de grupos de trabajo la cual permita condiciones de trabajo para alcanzar objetivos; incluye factores como la tolerancia, el manejo de conflictos.

Ante ello, se propone tomar en cuenta lo siguiente:

- Se propone una mayor comunicación entre jefes y empleados ya que es uno de los factores que van a contribuir de forma clara a la creación y mantenimiento del entorno para conseguir más compromiso por parte de los empleados.
- Se propone realizar una correcta selección de personal teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de cada trabajador.
- Considerar la implementación de programas como evaluación de desempeño (autoevaluación).

Finalmente se recomienda a los jefes que tomen medidas en cuanto a mejorar la gestión del talento humano considerando las anteriores sugerencias de cada una de las dimensiones, por otro lado, se propone:

- Diagnosticar las necesidades de capacitación para los cuales será necesario un estudio específico del tema, para así disminuir algunas necesidades, falencia centro de trabajo.
- Finalmente realizar medición de la gestión del talento humano y desempeño laboral en un futuro, de forma periódica con el fin de mantener un ambiente sano y en consecuencia un eficiente y eficaz desempeño de personal.

#### **4.1.1. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS**

Habiendo concluido en el proceso de análisis de información de acuerdo a la metodología de investigación es necesario efectuar la contratación de hipótesis.

##### **Contrastación de hipótesis específica N° 1**

##### **Los factores influyen en la gestión del Talento Humano en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno**

Según los resultados obtenidos en los cuadros analizadas anteriormente; de gestión del talento humano del personal de la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno, 2017, se percibido de manera positiva en las dimensiones que fueron propuestos como: reclutamiento, selección, recompensas, cooperación y formación, comunicación y desarrollo, clima laboral, planificación y organización.

##### **PLANTEO DE HIPÓTESIS:**

**Ho:** No existe influencia entre los factores y gestión del talento humano empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno.

**Ha:** Existe influencia entre los factores y gestión del talento humano empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno.

**REGLA TEÓRICA DE CONTRASTE:**

Si valor  $p \geq 0.05$ , se acepta la (**Ho**), Si valor  $p < 0.05$ , se acepta (**Ha**)

**Incidencia entre Factores y Gestión del Talento Humano**

**Tabla 23.** Incidencia entre Factores y Gestión del Talento Humano en la empresa

Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno, 2017

**Pruebas de chi-cuadrado**

Estadísticos	Valor	Grados de libertad	Significancia asintótica (2 colas)
Chi-cuadrado de Pearson	41,985	4	0,000
Razón de verosimilitud	41,998	4	0,000
Asociación lineal por lineal	30,973	1	0,000
N de casos válidos	70		

**Interpretación:** En la Tabla 23, se exponen los resultados del análisis de Chi cuadrado de asociación, se tiene que el mismo fue de 41.985, el mismo que resultó estadísticamente significativo ( $p < 0.05$ ), de lo cual interpretamos que existe una asociación estadística entre los factores (clima laboral, planificación y organización) y la gestión del talento humano en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno en el año 2017, señalando que cuando se mejora los factores (clima laboral, planificación y organización) se espera que el talento humano se incremente de forma proporcional. Con estos resultados se aprueba la hipótesis planteada para este objetivo.

**Contrastación de hipótesis específica N° 2**

**La satisfacción del personal influye en el desempeño laboral de la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno.**

De acuerdo a los indicadores que se ha tomado en cuenta para el análisis de la satisfacción del personal de la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno en el

año 2017 y luego para el proceso de recolección de datos, se percibió de manera negativa en las dimensiones que fueron propuestas, no existe la relación esperada entre ambos.

### PLANTEO DE HIPÓTESIS:

**Ho:** No existe influencia entre la satisfacción del personal y desempeño laboral de la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno.

**Ha:** Existe influencia entre la satisfacción del personal y desempeño laboral de la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno.

### REGLA TEÓRICA DE CONTRASTE:

Si valor  $p \geq 0.05$ , se acepta la (**Ho**), Si valor  $p < 0.05$ , se acepta (**Ha**)

### Incidencia entre satisfacción del personal y desempeño laboral

**Tabla 24.** Incidencia entre Satisfacción del Personal y Desempeño Laboral en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno, 2017

**Pruebas de chi-cuadrado**

Estadísticos	Valor	Grados de libertad	Significancia asintótica (2 colas)
Chi-cuadrado de Pearson	8,783	4	0,067
Razón de verosimilitud	9,656	4	0,047
Asociación lineal por lineal	3,180	1	0,075
N de casos válidos	70		

**Interpretación:** En la Tabla 24, se exponen los resultados del análisis de chi cuadrado de asociación, se tiene que el mismo fue de 8.783, el mismo que no resultó estadísticamente significativo ( $p > 0.05$ ), de lo cual interpretamos que no existe una asociación estadística 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 estos resultados no se aprueba la hipótesis planteada para este objetivo.

**HIPÓTESIS GENERAL**

**La gestión del talento humano incide directamente en el desempeño laboral de la empresa Master Con GS E.I.R.L., Juliaca – Puno, periodo 2017.**

**PLANTEO DE HIPÓTESIS:**

**Ho:** No existe incidencia directa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno, periodo 2017.

**Ha:** Existe incidencia directa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno, periodo 2017.

**REGLA TEÓRICA DE CONTRASTE:**

Si valor  $p \geq 0.05$ , se acepta la (**Ho**), Si valor  $p < 0.05$ , se acepta (**Ha**)

**Incidencia entre la Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral**

**Tabla 25.** Incidencia entre la Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno, 2017

**Pruebas de chi-cuadrado**

Estadísticos	Valor	Grados de libertad	Significancia asintótica (2 colas)
Chi-cuadrado de Pearson	11,716	4	0,020
Razón de verosimilitud	12,809	4	0,012
Asociación lineal por lineal	8,985	1	0,003
N de casos válidos	70		

**Interpretación:** En la Tabla 25, se exponen los resultados del análisis de Chi cuadrado de asociación, se tiene que el mismo fue de 11.716, el mismo que resultó estadísticamente significativo ( $p < 0.05$ ), de lo cual interpretamos que existe una asociación estadística entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno en el año 2017, señalando que cuando existe un mayor talento humano se espera que el desempeño laboral se

incremento de forma proporcional. Con estos resultados se aprueba la hipótesis planteada para este objetivo general.

#### 4.2. DISCUSIÓN

Valeriano, (2018) concluye que la gestión del talento humano con el desempeño laboral en los trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri, 2018, luego de someterse al coeficiente de correlación de Pearson de  $r=0.370$  que fue estadísticamente significativo ( $p<0.05$ ), lo que indica que hay una relación positiva directa débil entre la gestión de talento humano y el desempeño laboral, Por ello la gestión del talento humano se convierte en una de las mejores herramientas que permite mejorar los diferentes procesos que lleva a cabo una institución contribuyendo en el mejoramiento del desempeño laboral de las personas en sus determinadas funciones y obligaciones que cumplen en su trabajo.

Según mis resultados, indica que existe una asociación estadística entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno en el año 2017, señalando que cuando existe mayor talento humano se espera que el desempeño laboral se incremente de forma proporcional.

Muñoz, (2018) concluye que el 73% expresan que en el proceso de reclutamiento las fuentes con las que fueron reclutados fue externo y no se sientes satisfecho, con el trabajo que realizan, lo hacen solo por cumplir según la chi cuadrada con el nivel de significancia de 0,05; equivalente al 95 % de confianza. Así mismo se muestra 83% expresan que el proceso de selección de personal lo realiza de manera discrecional lo cual carece de instrumentos técnicos y el personal realiza su trabajo por cumplir y no procura innovar procesos para la ejecución de su trabajo con calidad, lo cual repercute al incumplimiento de metas y resultados. Según la chi cuadrada con el nivel de significancia de 0,05; equivalente al 95 % de confianza.

Entonces la hipótesis queda comprobada. Por lo tanto, podemos decir la empresa no cuenta con manuales de descripción y análisis de puestos que proporcionen la información necesaria para la provisión del personal que permita identificar en los postulantes las características requeridas para el desempeño del puesto; lo que dificulta que se realice un proceso de selección acorde a las necesidades de la empresa.

Después de los resultados se exponen el análisis de Chi cuadrado de asociación, se tiene que el mismo fue de 11.716, el mismo que resultó estadísticamente significativo ( $p < 0.05$ ), de lo cual interpretamos que existe una asociación estadística entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno en el año 2017, señalando que cuando existe un mayor talento humano se espera que el desempeño laboral se incremente de forma proporcional. Con estos resultados se aprueba la hipótesis planteada para este objetivo general, al igual que el autor también se aprueba la hipótesis.

Zaraza, (2017) concluye que: en cuanto a la incidencia entre el comportamiento organizacional con el desempeño laboral a través del compromiso organizacional del personal de la compañía de seguridad Prosegur S. A. – Juliaca, con los resultados obtenidos por la prueba estadística chi cuadrado nos da un resultado de 113.50 el cual es mayor que el chi cuadrado tabular con un valor del 21.04, con lo cual se afirma que si existe incidencia del comportamiento organizacional sobre el desempeño laboral a través del compromiso organizacional del personal de la compañía de seguridad Prosegur S. A. y en cuanto al nivel de incidencia tenemos como resultado que el indicador compromiso organizacional alcanza un valor  $t = 9.96$  y  $P > |t| = 0.00$ , por lo que tiene incidencia directa sobre el comportamiento organizacional del personal de la compañía de seguridad Prosegur

S. A., esto debido a que su coeficiente es igual a 0.86 (Positivo). Se observa que 28 trabajadores de la compañía que representa el 31.46%, están de acuerdo a que existe un compromiso organizacional y están de acuerdo de que existe un comportamiento organizacional por parte de la compañía; 24 trabajadores de la compañía que representa el 26.97%, se encuentran indiferentes a que exista un compromiso organizacional y están de acuerdo de que existe un comportamiento organizacional; 5 trabajadores de la compañía que representan el 5.62%, se encuentran totalmente de acuerdo de que existe un compromiso organizacional y están de totalmente de acuerdo de que existe un comportamiento organizacional. Finalmente se observa que, 2 trabajadores de la compañía que representa el 2.25, se encuentran totalmente en desacuerdo que exista un compromiso organizacional y están en desacuerdo que exista un comportamiento organizacional por parte de la compañía.

En la investigación según los resultados obtenidos de los factores (clima laboral, planificación y organización) un 21.43% de trabajadores no dispone de recursos necesarios para realizar su trabajo, un 15.71% considera que la comunicación entre los compañeros de trabajo no es adecuada, ambas dificultades pueden ser factibles de mejorar implementando actividades entre los trabajadores y así un mejor desempeño laboral de los mismos.

Pavio, (2015) concluye que el clima laboral es percibido de manera positiva por el 60% del personal que labora en la institución y de manera negativa un 40%, lo cual influyo en el desempeño de las funciones del personal administrativo de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, obteniendo el resultado: regular 25% y óptimo de 71% y de manera deficiente 4%. Por lo tanto se determinó que las falencias del clima laboral se dieron por: principalmente por trabajar de manera desorganizada y sin planificar, no reconocer la buena labor realizada por los

trabajadores, no hay proporcionalidad en el trabajo efectuado y remuneraciones percibidas, los premios o estímulos no son distribuidos en forma justa, los directivos no contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso del trabajo, la dirección de la institución no se preocupa por las personas de cómo se sienten y sus problemas. Lo cual influyó en que el desempeño de las funciones del personal no se lleve de manera óptima en un 100%, sino como se muestra en los resultados del presente trabajo.

Para este caso según los resultados obtenidos, similar al anterior los factores en este caso clima laboral, respecto a si disponen de recursos necesarios para la realización de su trabajo, la mayoría de trabajadores (62.86%) indican que están de acuerdo con dicha afirmación, mientras que para si el ambiente laboral es propicio para realizar sus actividades diarias el 74.29% indicó estar de acuerdo, respecto a si las instalaciones son adecuadas para desempeñar su trabajo la mayoría de ellos (54.29%) señala estar de acuerdo, es decir si son adecuadas. Lo que asocia directamente al desempeño laboral es que los trabajadores desconocen de los documentos de (gestión), según la encuesta aplicada a los trabajadores, un 32.86% conoce poco del MOF, un 31.43% conoce poco del MOF y un 28.57 conoce poco del RA, se puede mejorar estas variables y mejorar el Desempeño Laboral implementando charlas a los trabajadores para que conozcan sus funciones y más información de la empresa.

Gil, (2018) concluye que se afirma que la Gestión del Talento Humano se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los servidores del instituto superior pedagógico público, Cachicadán de acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman  $R=0.905$  (existe una relación muy alta) con nivel de

significancia  $P=0.000$  siendo esto menor al 5% ( $p<0.05$ ), comprobándose de esta manera la hipótesis general.

También se pudo llegar al resultado en el cual se expone el análisis de Chi cuadrado de asociación, se tiene que el mismo fue de 11.716, el mismo que resultó estadísticamente significativo ( $p<0.05$ ), de lo cual interpretamos que existe una asociación estadística entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno en el año 2017, señalando que cuando existe un mayor gestión del talento humano se espera que el desempeño laboral se incremente de forma proporcional. Con estos resultados se aprueba la hipótesis planteada para este objetivo general, al igual que el autor también se aprueba la hipótesis.

## CONCLUSIONES

En la investigación de gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa Master Con GS E.I.R.L., Juliaca – periodo 2017, luego de haber analizado los resultados se llegaron a las siguientes conclusiones.

**PRIMERA:** 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.

**SEGUNDA:** 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.

**TERCERA:** Se determinó la existencia de incidencia entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa Master Con GS 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.

## RECOMENDACIONES

Las recomendaciones constituyen sugerencias que se hacen a fin de que puedan ser adoptadas por la empresa, con el propósito de mejorar las acciones de los trabajadores y así mejorar su desempeño, conforme a los resultados y conclusiones, se propone las siguientes recomendaciones:

**PRIMERA:** Para alcanzar mejores resultados en el desempeño del trabajo se sugiere al área de talento humano tener mayor confianza con los trabajadores ya que ellos consideran que esto contribuirá a que desempeñen mejor sus labores, así mismo tener mayor comunicación con todas las áreas existentes, trabajar de manera organizada y planificada, reconocer la buena labor realizada por los trabajadores y finalmente que los estímulos sean distribuidos en forma justa.

**SEGUNDA:** Se sugiere también mejorar las condiciones físicas del centro de trabajo como: la temperatura, luz, ruidos, tecnología, cambio continuo de Equipo de Protección del Personal y otros que hagan sentir al personal cómodo y satisfecho al momento de realizar su trabajo y de esta manera mejorar el desempeño del personal para lo cual la autoridad competente debe de realizar evaluaciones con respecto a la satisfacción y desempeño del personal.

**TERCERA:** Finalmente con la investigación respecto a alternativas de solución que se propuso se recomienda aplicarlos para resolver las falencias en la gestión del talento humano y desempeño del personal con el propósito de mejorar el ambiente laboral y el buen trato a los trabajadores, también se recomienda para obtener mejores resultados considerar realizar una evaluación más rigurosa.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Apaza, E. (2017). *Análisis del Clima Organizacional y su determinación en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A.* Puno: Tesis de Pregrado.
- Batallas, G. (2007). *Gestión Pública, Recursos Humanos, Talento Humano.* Quito.
- Castillo, F. (2010). *Importancia de la Gestión del Talento Humano.* Lima.
- Cerna, L. (2004). *Ejecución Presupuestaria de la Municipalidad Provincial de Zarumilla.* Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Tumbes.
- Charaja, F. (2011). *EL MAPIC Metodología de la Investigación.* Puno: Sagitario Impresiones.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración.* México : MC Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano.* México: MC GrawHill.
- Chiavenato, I. (2014). *Administración de Recursos Humanos.* México: MC Graw Hill.
- Conde, Pedraza, & Amaya. (2010). *Desempeño Laboral y Estabilidad del Personal Administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad de Zulia.* Venezuela: Tesis .
- Dessler, G. (1997). *Human Resource Managment.* NJ: Prentice Hall.
- Furnham, A. (2000). *Psicología Organizacional: El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones .* Londres: Oxford University.
- García, M. (2011). Auditoría de la Calidad en la Norma ISO 9000:2000. *Revista Industrial Data- Instituto de Investigación.*
- Gil, J. (2018). *Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral en los servidores del Instituto Superior Pedagógico Público Cachicadán.* Santiago de Chuco 2017. Trujillo: Tesis de Maestría.

- Guevara , E. (2015). *El Clima Organizacional de los trabajadores Administrativos del Ministerio Público Distrito Fiscal Puno y su incidencia en el Desempeño Laboral periodo 2013-2014*. Puno: Tesis de Pregrado.
- Hernández Sampieri, R., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metología de la Investigación*. Mexico: McGRAW - HILL.
- Machaca, R. (2012). *Gestión de los Recursos Humanos y Clima Laboral en docentes y administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno y de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez de Juliaca periodo 2012*. Puno: Tesis de Pregrado.
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). *Human Resource Managment*. Burr Ridge.
- Molleapaza, J. (2017). *Influencia del Clima Laboral y Cultura Organizacional en la Gestión Empresarial del Hotel Sillustani de la ciudad de Puno en los periodos 2014-2015*. Puno: Tesis de Pregrado.
- Mora , C. (2012). *Gestión de Talento Humano*. México .
- Muñoz , D. (2018). *Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral del Personal de la Supervisión de la Empresa QUICKSA-2017*. Puno: Tesis de Posgrado.
- Pavio, E. (2015). *Influencia del Clima Laboral en el Desempeño del Personal Administrativo de la Universidad Nacional del Altiplano periodo 2013*. Puno : Tesis de Pregrado.
- Ramirez, G. (2010). *Desempeño y su Relación con la Productividad*. EMPOWER.
- Robbins , S. (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall .
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

Rodriguez, D. (2009). *Metodología de la Investigación*. Barcelona.

Valeriano, V. (2018). *Gestión de Talento Humano y su relación con el Desempeño*

*Laboral de los trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A.*

*Ayaviri 2018*. Puno: Tesis de Pregrado.

Vasquez, A. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Caracas.

Viamontes, D. (2010). Satisfacción Laboral Una Aproximación Teórica. *Contribución a*

*las Ciencias Sociales*.

Zaraza, Y. (2017). *Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral del*

*Personal de la compañía de Seguridad PROSEGUR S.A. -Juliaca 2016*. Puno:

Tesis de Pregrado.

**ANEXOS**

**Anexo 1.** Cuestionario de la gestión de recursos humanos y sus factores en la empresa Master con GS E.I.R.L.

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES**

**CUESTIONARIO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SUS FACTORES EN LA EMPRESA MASTER CON GS E.I.R.L.**

**INSTRUCCIONES:**

El propósito de este cuestionario es conocer sus opiniones e ideas sobre aspectos importantes del trabajo, basadas en su propia experiencia no hay respuestas correctas o incorrectas.

Señor(a) sus respuestas son de carácter anónimo y confidencial. Lea cada enunciado y responda marcando con una (x) aquella casilla que refleje su opción personal.

**GÉNERO:**

Masculino ( )

Femenino ( )

Usted tendrá una pregunta acerca de la empresa en la que trabaja, para cada una de ellas tendrá 5 alternativas.

<b>1</b>	<b>TED:</b>	<b>Totalmente En Desacuerdo</b>
<b>2</b>	<b>ED:</b>	<b>En Desacuerdo</b>
<b>3</b>	<b>NDANED:</b>	<b>Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo</b>
<b>4</b>	<b>DA:</b>	<b>De Acuerdo</b>
<b>5</b>	<b>TDA:</b>	<b>Totalmente De Acuerdo</b>

N°	ITEM	TED	ED	NDANED	DA	TDA
		1	2	3	4	5
<b>RECLUTAMIENTO</b>						
1	Goza de autonomía en su empresa					
2	En mi área de trabajo puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga a los demás miembros					
3	En esta empresa los trabajadores disponen de iniciativas con sus responsabilidades, a obedecer siempre instrucciones					
<b>SELECCIÓN</b>						
4	Las normas y reglas de la empresa son claras y facilitan mi trabajo					

5	A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificar					
6	Las tareas que desempeño corresponden a mi función					
<b>RECOMPENSAS</b>						
7	En mi trabajo reconocen habitualmente la buena labor realizada					
8	En esta empresa, entre mis compañeros y yo no hay proporcionalidad entre el trabajo efectuado y la remuneración percibida					
9	Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa					
<b>COOPERACIÓN Y FORMACIÓN</b>						
10	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito					
11	Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de la empresa					
12	Los directivos de la empresa se preocupa por las personas, de cómo se sienten y sus problemas					
<b>COMUNICACIÓN Y DESARROLLO</b>						
13	Considero que los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados					
14	Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo					
15	En esta empresa se trabaja en equipo, es decir los trabajadores y los jefes se apoyan unos a los otros para cumplir los objetivos					
<b>CLIMA LABORAL</b>						
16	Dispongo de todos los recursos necesarios para realizar mi trabajo					
17	El ambiente laboral de trabajo es propicio para realizar las actividades diarias					
18	Las instalaciones que utiliza la Empresa para las oficinas y planta son las adecuadas para desempeñar el trabajo					
<b>PLANIFICACIÓN</b>						
19	Las condiciones laborales son las adecuadas					
20	Cumplo con responsabilidad la labor asignada dentro de la empresa					
21	La contratación del personal se hace de acuerdo a las necesidades de la empresa					
22	La empresa cuenta con el Manual de Organización y Funciones (MOF)					
23	La empresa cuenta con el Reglamento interno (RI)					
24	La empresa cuenta con el Reglamento de Organización y Funciones (ROF)					

ORGANIZACIÓN						
25	La socialización de los directivos con los trabajadores es la adecuada					
26	La comunicación entre los compañeros de trabajo es la adecuada					
27	Los acuerdos que se establecen en las reuniones son a consenso de todos					
28	Se fomente las buenas relaciones interpersonales entre directivos y trabajadores					

**Anexo 2.** Cuestionario del desempeño laboral en la empresa Master con GS E.I.R.L.

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

**CUESTIONARIO DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA MASTER  
CON GS E.I.R.L.**

**INSTRUCCIONES:**

El propósito de este cuestionario es conocer sus opiniones e ideas sobre aspectos importantes del trabajo, basadas en su propia experiencia no hay respuestas correctas o incorrectas.

Señor(a) sus respuestas son de carácter anónimo y confidencial. Lea cada enunciado y responda marcando con una (x) aquella casilla que refleje su opción personal.

**GÉNERO:**                      Masculino ( )                      Femenino ( )

Usted tendrá una pregunta acerca de la empresa en la que trabaja, para cada una de ellas tendrá 5 alternativas.

<b>1</b>	<b>MM:</b>	<b>Muy Malo</b>
<b>2</b>	<b>MAL:</b>	<b>Malo</b>
<b>3</b>	<b>REG:</b>	<b>Regular</b>
<b>4</b>	<b>BUE:</b>	<b>Bueno</b>
<b>5</b>	<b>EXC:</b>	<b>Excelente</b>

N°	ITEM	MM	MAL	REG	BUE	EXC
		1	2	3	4	5
<b>CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS</b>						
1	Cumple con los objetivos de la empresa.					
<b>COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</b>						
2	Tiene conocimiento de la estructura orgánica de la empresa					
3	Conoce usted el MOF (Manual de Organización y Funciones)					
4	Conoce usted el ROF (Reglamento de Organización y Funciones)					
5	Conoce usted el Reglamento Administrativo de la empresa					

<b>PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA</b>						
6	Siempre se presentó en su área de trabajo puntualmente					
<b>EFICACIA</b>						
7	Superó los objetivos y metas de las tareas asignadas en el tiempo esperado					
<b>EFICIENCIA</b>						
8	Produce más de lo que se espera, para el logro de objetivos y metas programadas					
<b>INICIATIVA</b>						
9	Demuestra habilidad y asume riesgos necesarios					
<b>RELACION INTERPERSONAL Y RESPETO A LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO</b>						
10	Su comportamiento hacia los compañeros siempre es respetuoso cortés y amable					
<b>CAPACITACIÓN</b>						
11	Reciben capacitaciones sobre su área de trabajo					
<b>CALIDAD DE SERVICIO</b>						
12	Entrega puntualmente el trabajo encargado					

**Muchas gracias, apreciamos su colaboración**

**Anexo 3.** Cuestionario de satisfacción del personal en la empresa Master con GS  
E.I.R.L.

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

**CUESTIONARIO DE SATISFACCION DEL PERSONAL EN LA EMPRESA  
MASTER CON GS E.I.R.L.**

**INSTRUCCIONES:**

El propósito de este cuestionario es conocer sus opiniones e ideas sobre aspectos importantes del trabajo, basadas en su propia experiencia no hay respuestas correctas o incorrectas.

Señor(a) sus respuestas son de carácter anónimo y confidencial. Lea cada enunciado y responda marcando con una (x) aquella casilla que refleje su opción personal.

**GÉNERO:**

Masculino ( )

Femenino ( )

Usted tendrá una pregunta acerca de la empresa en la que trabaja, para cada una de ellas tendrá 5 alternativas.

<b>1</b>	<b>AI:</b>	<b>Altamente Insatisfecho</b>
<b>2</b>	<b>INS:</b>	<b>Insatisfecho</b>
<b>3</b>	<b>IND:</b>	<b>Indeciso</b>
<b>4</b>	<b>SAT:</b>	<b>Satisfecho</b>
<b>5</b>	<b>AS:</b>	<b>Altamente Satisfecho</b>

N°	ITEM	AI	INS	IND	SAT	AS
		1	2	3	4	5
<b>RECONOCIMIENTO OBTENIDO POR EL TRABAJO</b>						
1	Obtiene reconocimiento por el trabajo bien hecho					
<b>ESTABILIDAD DE TRABAJO</b>						
2	Siente usted estabilidad laboral					
<b>REMUNERACIONES</b>						
3	Creo que las remuneraciones que percibo son consistentes con el valor que agrego yo desde mi puesto de trabajo a la empresa					
4	Las personas que ocupamos el mismo puesto dentro de la empresa recibimos remuneraciones similares					

5	Las remuneraciones en la empresa son competitivas en relación con el mercado laboral					
<b>SEGURIDAD Y SALUD</b>						
6	Considero que en mi entorno se han tomado estrategias para minimizar los riesgos de trabajo					
7	En mi puesto de trabajo contamos con todos los equipos de protección personal					
8	La organización ejecuta evaluaciones medico ocupacionales periódicamente					
9	La señalética de seguridad, salud y riesgos colocada en la institución es suficiente, comprensible y está colocada en lugares visibles					
10	Los equipos de protección entregados son funcionales para la ejecución de los trabajos					
<b>BENEFICIOS</b>						
11	Los beneficios que me otorga la empresa cumplen con el estándar de calidad esperado					
12	Los beneficios que otorga la empresa mejora mi calidad de vida					
13	Siento que los beneficios que me otorga la empresa son mejores en relación a los que se otorgan en otras empresas					

**Muchas gracias, apreciamos su colaboración**

Anexo 4. Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p><b>• Problema General:</b> ¿De qué manera la gestión del talento humano incide en el desempeño laboral de la empresa Master Con GS E.I.R.L., Juliaca – Puno, periodo 2017?</p>	<p><b>• Objetivo General:</b> Analizar la gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa Master Con GS E.I.R.L., Juliaca – Puno, periodo 2017.</p>	<p><b>• Hipótesis General:</b> La gestión del talento humano incide directamente en el desempeño laboral de la empresa Master Con GS E.I.R.L., Juliaca – Puno, periodo 2017.</p>	<p><b>Variable Independiente:</b> Gestión del talento Humano</p>	<p>a) Reclutamiento b) Selección c) Recompensas d) Cooperación y Formación e) Comunicación y Desarrollo</p>
			<p><b>Variable Dependiente:</b> Desempeño laboral</p>	<p>a) Cumplimiento de Objetivos b) Comportamiento organizacional. c) Puntualidad y Asistencia d) Eficacia e) Eficiencia</p>
<p><b>• Problemas Específicos:</b> <b>P1.-</b> ¿Cuáles son los factores que influyen en la gestión del Talento Humanos en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca - Puno?</p>	<p><b>• Objetivos Específicos:</b> <b>O1.-</b> Evaluar los factores que influyen en la gestión del Talento Humanos en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno.</p>	<p><b>• Hipótesis Específica:</b> <b>H1.-</b> Los factores influyen en la gestión del Talento Humano en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca - Puno</p>	<p><b>Variable Independiente:</b> Factores</p>	<p>a) Clima laboral b) Planificación c) Organización</p>
			<p><b>Variable Dependiente:</b> Gestión del Talento Humano</p>	<p>a) Reclutamiento b) Selección c) Recompensas d) Cooperación y Formación e) Comunicación y Desarrollo</p>
<p><b>P2.-</b> ¿De qué manera la satisfacción del personal influye en el Desempeño Laboral de la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca - Puno?</p>	<p><b>O2.-</b> Determinar la satisfacción del personal y su influencia en el Desempeño Laboral de la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno.</p>	<p><b>H2.-</b> La satisfacción del personal influye en el desempeño laboral de la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno.</p>	<p><b>Variable Independiente:</b> Satisfacción del personal</p>	<p>a) Reconocimiento obtenido por el trabajo b) Estabilidad de trabajo c) Remuneración d) Seguridad y Salud e) Beneficios</p>
			<p><b>Variable Dependiente:</b> Desempeño laboral</p>	<p>a) Cumplimiento de Objetivos</p>

	<p><b>P3.-</b> ¿Existen alternativas de solución para mejorar la gestión del Talento Humano en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca - Puno?</p>			<p><b>b)</b> Comportamiento organizacional.  <b>c)</b> Puntualidad y Asistencia  <b>d)</b> Eficacia  <b>e)</b> Eficiencia</p>
<p><b>O3.-</b> Proponer alternativas de solución para mejorar la gestión del Talento Humano en el desempeño del personal de la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca - Puno</p>				

## Anexo 5. Matriz básica de datos

N	Gestión de Talento Humano	Factores	Desempeño Laboral	Satisfacción del Personal
1	3.87	4.00	3.75	3.85
2	3.27	2.85	3.67	3.77
3	3.33	3.77	3.75	3.31
4	2.33	3.15	3.00	2.46
5	1.93	2.46	3.58	1.54
6	3.33	3.38	3.67	2.08
7	4.20	3.92	3.08	3.54
8	3.27	3.08	2.67	2.31
9	3.67	3.77	3.83	3.54
10	4.47	3.69	3.75	3.77
11	3.33	3.77	3.75	3.31
12	2.33	3.15	3.00	2.54
13	1.93	2.46	3.33	1.54
14	3.33	3.38	3.75	2.08
15	4.27	4.15	3.58	3.69
16	3.27	3.08	2.67	2.31
17	3.87	4.00	3.75	3.85
18	3.67	3.62	3.83	3.54
19	2.40	2.85	2.67	1.77
20	2.47	2.69	2.58	1.54
21	2.60	2.85	3.42	1.77
22	2.73	2.77	3.25	1.77
23	3.73	4.00	3.92	2.54
24	3.73	4.00	3.92	2.54
25	3.87	4.38	4.25	3.77
26	3.87	4.46	4.25	3.77
27	3.20	3.38	3.42	2.77
28	3.27	3.38	3.42	2.77
29	3.00	3.08	3.17	2.46
30	3.00	3.08	3.17	2.46
31	3.27	3.85	3.67	3.85
32	3.13	3.46	3.58	3.92
33	3.47	3.38	3.83	2.31
34	3.80	4.00	4.00	3.46
35	3.87	4.00	3.83	4.00
36	4.00	4.00	4.00	4.00
37	3.60	3.77	3.92	4.08
38	3.27	4.08	3.58	2.54
39	2.67	3.62	3.25	3.23
40	2.73	2.85	2.92	3.08
41	2.87	3.62	3.67	2.23

42	3.20	2.62	3.42	3.38
43	3.07	3.46	4.00	3.08
44	3.07	3.23	4.50	2.15
45	3.07	3.08	4.25	2.77
46	3.27	4.31	3.25	2.92
47	2.27	2.92	3.92	1.92
48	1.87	2.38	3.92	2.23
49	2.80	2.92	3.75	2.08
50	2.13	2.77	3.42	2.15
51	2.00	3.38	3.42	2.77
52	3.60	3.31	3.50	3.69
53	3.67	3.92	3.83	3.31
54	3.87	4.00	3.75	2.62
55	3.47	3.92	3.92	2.23
56	3.47	3.92	3.92	2.00
57	2.80	4.00	4.08	2.69
58	3.40	3.69	3.67	2.62
59	2.87	3.54	3.42	2.46
60	3.33	3.77	3.58	1.77
61	3.47	3.38	3.67	2.62
62	3.33	3.23	3.33	3.62
63	2.93	3.54	3.58	2.46
64	3.33	3.23	3.33	3.62
65	3.60	3.31	3.50	3.69
66	4.27	4.15	3.67	3.69
67	3.00	3.15	3.17	3.08
68	3.00	3.15	3.17	3.08
69	3.73	3.54	2.75	3.46
70	3.73	3.69	2.75	3.46

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

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

THE MANAGEMENT OF HUMAN TALENT AND ITS INCIDENCE IN THE  
LABOR PERFORMANCE OF THE MASTER COMPANY WITH G.S. E.I.R.L. -

JULIACA PERIOD 2017

**ARTÍCULO CIENTÍFICO**

PRESENTADA POR:

**DAFNE SELENE PUMACAJIA SILVESTRE**



**DIRECTOR DE TESIS**

: .....

D. Sc. JUAN MOISES MAMANI MAMANI

**COORDINADOR DE  
INVESTIGACIÓN**

: .....

Dr. EDGAR VILLAHERMOSA QUISPE

**PUNO – PERÚ**

**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**

**THE MANAGEMENT OF HUMAN TALENT AND ITS INCIDENCE IN THE  
LABOR PERFORMANCE OF THE MASTER COMPANY WITH G.S. E.I.R.L. -  
JULIACA PERIOD 2017**

**DAFNE SELENE PUMACAJIA SILVESTRE**  
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO - PUNO  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES

**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.**

THE MANAGEMENT OF HUMAN TALENT AND ITS INCIDENCE IN THE LABOR PERFORMANCE OF THE MASTER COMPANY WITH G.S. E.I.R.L. - JULIACA PERIOD 2017.

**AUTOR** : DAFNE SELENE PUMACAJIA SILVESTRE  
**CORREO ELECTRÓNICO** : [dafneselene6@gmail.com](mailto:dafneselene6@gmail.com)  
**ESCUELA PROFESIONAL** : CIENCIAS CONTABLES

---

**RESUMEN**

El trabajo de investigación titulado: La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa Master Con GS E.I.R.L., tuvo como objetivo determinar el nivel de incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores. La metodología del estudio consistió en un estudio descriptivo con diseño correlacional, para la recolección de información se utilizó tres cuestionarios previamente validados, uno para el talento humano y factores, desempeño laboral y satisfacción del personal; el análisis estadístico consistió en el uso de estadística descriptiva en tablas de frecuencia absoluta y porcentual, para probar las hipótesis se utilizó el método estadístico chi cuadrado de asociación con un nivel de confianza del 95%. Los resultados fueron: se determinó la existencia de incidencia entre la Gestión del Talento humano y Factores que afectan en los trabajadores de la empresa Master Con GS E.I.R.L., con un análisis de Chi cuadrado de asociación de 41.985, que fue estadísticamente significativo ( $p < 0.05$ ), indicando una relación positiva entre estas variables. Se determinó la no existencia de relación entre la Satisfacción del personal y el desempeño laboral, con un análisis de chi cuadrado de asociación de 8.783 que fue no significativo ( $p > 0.05$ ), no probando que exista relación entre estas variables. Se proponen alternativas de solución para mejorar la gestión del Talento Humano en el desempeño del personal de la empresa. Se concluye señalando la existencia de relación entre el talento humano y el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno en el año 2017, con un análisis de Chi cuadrado de asociación de 11.716 que fue estadísticamente significativo ( $p < 0.05$ ), indicando una relación positiva entre estas variables.

**Palabras Clave:** Gestión del Talento Humano, Desempeño Laboral.

## ABSTRACT

The research work entitled: The management of human talent and its impact on the work performance of the company Master Con GS E.I.R.L, aimed to determine the level of incidence of human talent management in the work performance of workers. The methodology of the study consisted of a descriptive study with correlational design, for the collection of information three previously validated questionnaires were used, one for human talent and factors, work performance and staff satisfaction; The statistical analysis consisted of the use of descriptive statistics in tables of absolute and percentage frequency, to test the hypotheses the chi-square statistical method of association with a 95% confidence level was used. The results were: the existence of incidence between Human Talent Management and Factors affecting workers of the Master company with GS EIRL was determined, with a Chi-square analysis of association of 41,985, which was statistically significant ( $p < 0.05$ ), indicating a positive relationship between these variables. The non-existence of a relationship between staff satisfaction and work performance was determined, with a chi-square analysis of association of 8,783 that was not significant ( $p > 0.05$ ), not proving that there is a relationship between these variables. Solution alternatives are proposed to improve the management of Human Talent in the performance of company personnel. It is concluded by pointing out the existence of a relationship between human talent and work performance in the workers of the Master Con GS E.I.R.L. Juliaca - Puno in 2017, with a Chi-square association analysis of 11,716 that was statistically significant ( $p < 0.05$ ), indicating a positive relationship between these variables.

**Keywords:** Human Talent Management, Labor Performance.

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación se basa en el estudio de la Gestión Del Talento Humano, se considera en la actualidad una de las bases fundamentales para toda empresa u organización, ya que propician a los empleados expresar su opinión sobre el funcionamiento de la organización y cómo se sienten en ella; constituyen así, un instrumento de indagación que funciona bajo la premisa de que se generan beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que lo requieran, también constituyen un excelente mecanismo para conocer de manera indirecta, cómo es la calidad de gestión de la organización así mantener a las personas y miembros de una organización, en un ambiente de trabajo armonioso, positivo y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización; que influye de manera determinante en el desempeño de personal. Todo ello guarda una estrecha relación con otras variables que forman parte de la dinámica organizacional, como la productividad, desempeño, satisfacción, etc.

La problemática que se vio es que los nuevos desafíos de este mundo globalizado a los que se enfrentan las empresas han llevado a reconsiderar la importancia de la Gestión de Recursos Humanos, debido a que numerosas investigaciones han demostrado que la GTH es una herramienta estratégica que facilita el logro de los objetivos empresariales a través de habilidades y actitudes de las personas; permitiendo conocer percepciones que posee el personal que labora en una determinada empresa como: organización interna, comunicación, estilo de liderazgo, políticas de dirección y funciones dentro del cual está el reclutamiento, capacitación, motivación y desarrollo del personal de dicha organización; ya que de ésta depende el rendimiento, productividad y satisfacción laboral, influyendo de manera determinante en el desempeño laboral de los trabajadores de una Empresa; existen diversos aspectos como: incumplimiento del horario de trabajo, presión por parte de los jefes, incomodidad y posterior renuncia, dichos aspectos provocan que no exista una buena gestión del talento humano el cual estaría perjudicando el desempeño laboral no logrando cumplir los objetivos empresariales propuestos dentro de la Empresa Master Con GS E.I.R.Ltda. Y es que éste trabajo de investigación pretende conocer y describir los factores de la Gestión del Talento Humano que inciden en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Master Con GS y proporcionar recomendaciones adecuadas para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos, proporcionar competitividad teniendo personal motivado.

## **MATERIAL Y MÉTODOS**

### **POBLACIÓN:**

La población que se consideró en la presente investigación está constituida por los trabajadores de planta y oficina que laboraron en el 2017 en la empresa Master Con GS, están conformados por un total de 70 personas.

### **MUESTRA:**

La muestra que se consideró, fue la totalidad de los 70 trabajadores entre personal de oficina, ingenieros, operadores de maquinarias, choferes y mecánicos; ya que la población no es tan considerable.

### **MÉTODO:**

Por el tipo de diseño de investigación, es No Experimental de corte Transversal – Correlacional Causal, que busca describir la relación entre las variables planteadas en un momento dado.

### **Técnica De Investigación:**

Durante el desarrollo del presente tema de investigación se utilizó las siguientes técnicas:

- a) **OBSERVACIÓN DIRECTA:** Para observar las distintas situaciones y actividades que realiza el personal que labora en la empresa Master Con GS, respecto a la atención y calidad de servicio de sus trabajadores.
- b) **ANÁLISIS DOCUMENTAL:** Para el desarrollo de la investigación se revisa las fuentes de datos, textos en que tratan los contenidos del problema de investigación, antecedentes como son los trabajos de investigación realizados, documentos y formatos de la empresa.
- c) **ENCUESTA:** Es una de las técnicas de recolección de información más usada, la encuesta se fundamenta en el cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de la persona y generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos de la investigación.

#### **TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE DATOS**

En el presente trabajo de investigación se recolecto información mediante: tablas, utilizando hojas de cálculo de Microsoft Excel.

El procedimiento fue el siguiente:

- a) **TABULACIÓN:** Técnica que consiste en tabular la información, recopilación en los cuadros que servirán para la demostración de los resultados.
- b) **HOJAS DE CÁLCULO:** Los datos obtenidos con la aplicación de los diferentes instrumentos serán analizados, clasificados y tabulados utilizando hojas de cálculo.
- c) **DETERMINACIÓN DE PORCENTAJE Y OTROS CÁLCULOS:** Método que permite fortalecer e interpretar los cuadros tabulados, expresando los porcentajes de forma detallada y ordenada.

#### **RESULTADOS**

El gerente y administrador de la empresa Master Con GS E.I.R.L., como jefes y responsables de cada uno de los empleados siendo así necesario conocer las necesidades de los colaboradores o trabajadores para determinar si están satisfechos con el cargo que desarrollan y así pueda evaluarse al trabajador reflejando el desempeño laboral en los resultados, así mismo que los trabajadores generen un vínculo emocional con la empresa, creando un sentido de pertenencia y compromiso hacia la organización el clima laboral es percibido de manera positiva por ella Los resultados fueron: se determinó la existencia de incidencia entre la Gestión del Talento humano y Factores que afectan en los trabajadores de la empresa Master Con GS E.I.R.L., con un análisis de Chi cuadrado de asociación de 41.985, que fue estadísticamente significativo ( $p < 0.05$ ), indicando una relación positiva entre estas variables. Se determinó la no existencia de relación entre la Satisfacción del personal y el desempeño laboral, con un análisis de chi cuadrado de asociación de 8.783 que fue no significativo

( $p > 0.05$ ), no probando que exista relación entre estas variables. Se proponen alternativas de solución para mejorar la gestión del Talento Humano en el desempeño del personal de la empresa. Se concluye señalando la existencia de relación entre el talento humano y el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno en el año 2017, con un análisis de Chi cuadrado de asociación de 11.716 que fue estadísticamente significativo ( $p < 0.05$ ), indicando una relación positiva entre estas variables.

**Tabla 1.** Resultado de la Incidencia entre Factores y Gestión del Talento Humano en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno, 2017. Utilizando la prueba de chi – cuadrado.

Estadísticos	Valor	Grados de libertad	Significancia asintótica (2 colas)
Chi-cuadrado de Pearson	41,985	4	0,000
Razón de verosimilitud	41,998	4	0,000
Asociación lineal por lineal	30,973	1	0,000
N de casos válidos	70		

**Interpretación:** En la Tabla 1 se exponen los resultados del análisis de Chi cuadrado de asociación, se tiene que el mismo fue de 41.985, el mismo que resultó estadísticamente significativo ( $p < 0.05$ ), de lo cual interpretamos que existe una asociación estadística entre los factores (clima laboral, planificación y organización) y la gestión del talento humano en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno en el año 2017, señalando que cuando se mejora los factores (clima laboral, planificación y organización) se espera que el talento humano se incremente de forma proporcional. Con estos resultados se aprueba la hipótesis planteada para este objetivo.

**Tabla 2.** Resultado de la Incidencia entre Satisfacción del Personal y Desempeño Laboral en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno, 2017 Utilizando la prueba de chi – cuadrado.

Estadísticos	Valor	Grados de libertad	Significancia asintótica (2 colas)
Chi-cuadrado de Pearson	8,783	4	0,067
Razón de verosimilitud	9,656	4	0,047
Asociación lineal por lineal	3,180	1	0,075
N de casos válidos	70		

**Interpretación:** En la Tabla 2, se exponen los resultados del análisis de chi cuadrado de asociación, se tiene que el mismo fue de 8.783, el mismo que no resultó estadísticamente significativo ( $p>0.05$ ), de lo cual interpretamos que no existe una asociación estadística 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 estos resultados no se aprueba la hipótesis planteada para este objetivo.

**Tabla 3.** Resultado de la Incidencia entre la Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno, 2017. Utilizando la prueba de chi – cuadrado.

Estadísticos	Valor	Grados de libertad	Significancia asintótica (2 colas)
Chi-cuadrado de Pearson	11,716	4	0,020
Razón de verosimilitud	12,809	4	0,012
Asociación lineal por lineal	8,985	1	0,003
N de casos válidos	70		

**Interpretación:** En la Tabla 3, se exponen los resultados del análisis de Chi cuadrado de asociación, se tiene que el mismo fue de 11.716, el mismo que resultó estadísticamente significativo ( $p<0.05$ ), de lo cual interpretamos que existe una asociación estadística entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno en el año 2017, señalando que cuando existe un mayor talento humano se espera que el desempeño laboral se incremente de forma proporcional. Con estos resultados se aprueba la hipótesis planteada para este objetivo general.

## DISCUSIÓN

Valeriano, (2018) concluye que la gestión del talento humano con el desempeño laboral en los trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri, 2018, luego de someterse al coeficiente de correlación de Pearson de  $r=0.370$  que fue estadísticamente significativo ( $p<0.05$ ), lo que indica que hay una relación positiva directa débil entre la gestión de talento humano y el desempeño laboral, Por ello la gestión del talento humano se convierte en una de las mejores herramientas que permite mejorar los diferentes procesos que lleva a cabo una institución contribuyendo en el mejoramiento del desempeño laboral de las personas en sus determinadas funciones y obligaciones que cumplen en su trabajo.

Según mis resultados, indica que existe una asociación estadística entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno en el año 2017, señalando que cuando existe mayor talento humano se espera que el desempeño laboral se incremente de forma proporcional.

Muñoz, (2018) concluye que el 73% expresan que en el proceso de reclutamiento las fuentes con las que fueron reclutados fue externo y no se sientes satisfecho, con el trabajo que realizan, lo hacen solo por cumplir según la chi cuadrada con el nivel de significancia de 0,05; equivalente al 95 % de confianza. Así mismo se muestra 83% expresan que el proceso de selección de personal lo realiza de manera discrecional lo cual carece de instrumentos técnicos y el personal realiza su trabajo por cumplir y no procura innovar procesos para la ejecución de su trabajo con calidad, lo cual repercute al incumplimiento de metas y resultados. Según la chi cuadrada con el nivel de significancia de 0,05; equivalente al 95 % de confianza. Entonces la hipótesis queda comprobada. Por lo tanto, podemos decir la empresa no cuenta con manuales de descripción y análisis de puestos que proporcionen la información necesaria para la provisión del personal que permita identificar en los postulantes las características requeridas para el desempeño del puesto; lo que dificulta que se realice un proceso de selección acorde a las necesidades de la empresa.

Después de los resultados se exponen el análisis de Chi cuadrado de asociación, se tiene que el mismo fue de 11.716, el mismo que resultó estadísticamente significativo ( $p < 0.05$ ), de lo cual interpretamos que existe una asociación estadística entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno en el año 2017, señalando que cuando existe un mayor talento humano se espera que el desempeño laboral se incremente de forma proporcional. Con estos resultados se aprueba la hipótesis planteada para este objetivo general, al igual que el autor también se aprueba la hipótesis.

Zaraza, (2017) concluye que: en cuanto a la incidencia entre el comportamiento organizacional con el desempeño laboral a través del compromiso organizacional del personal de la compañía de seguridad Prosegur S. A. – Juliaca, con los resultados obtenidos por la prueba estadística chi cuadrado nos da un resultado de 113.50 el cual es mayor que el chi cuadrado tabular con un valor del 21.04, con lo cual se afirma que si existe incidencia del comportamiento organizacional sobre el desempeño laboral a través del compromiso organizacional del personal de la compañía de seguridad Prosegur S. A. y en cuanto al nivel de incidencia tenemos como resultado que el indicador compromiso organizacional alcanza un valor  $t = 9.96$  y  $P > |t| = 0.00$ , por lo que tiene incidencia directa sobre el comportamiento organizacional del personal de la compañía de seguridad Prosegur S. A., esto debido a que su coeficiente es igual a 0.86 (Positivo). Se observa que 28 trabajadores de la compañía que

representa el 31.46%, están de acuerdo a que existe un compromiso organizacional y están de acuerdo de que existe un comportamiento organizacional por parte de la compañía; 24 trabajadores de la compañía que representa el 26.97%, se encuentran indiferentes a que exista un compromiso organizacional y están de acuerdo de que existe un comportamiento organizacional; 5 trabajadores de la compañía que representan el 5.62%, se encuentran totalmente de acuerdo de que existe un compromiso organizacional y están de totalmente de acuerdo de que existe un comportamiento organizacional. Finalmente se observa que, 2 trabajadores de la compañía que representa el 2.25, se encuentran totalmente en desacuerdo que exista un compromiso organizacional y están en desacuerdo que exista un comportamiento organizacional por parte de la compañía.

En la investigación según los resultados obtenidos de los factores (clima laboral, planificación y organización) un 21.43% de trabajadores no dispone de recursos necesarios para realizar su trabajo, un 15.71% considera que la comunicación entre los compañeros de trabajo no es adecuada, ambas dificultades pueden ser factibles de mejorar implementando actividades entre los trabajadores y así un mejor desempeño laboral de los mismos.

Pavio, (2015) concluye que el clima laboral es percibido de manera positiva por el 60% del personal que labora en la institución y de manera negativa un 40%, lo cual influyo en el desempeño de las funciones del personal administrativo de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, obteniendo el resultado: regular 25% y óptimo de 71% y de manera deficiente 4%. Por lo tanto se determinó que las falencias del clima laboral se dieron por: principalmente por trabajar de manera desorganizada y sin planificar, no reconocer la buena labor realizada por los trabajadores, no hay proporcionalidad en el trabajo efectuado y remuneraciones percibidas, los premios o estímulos no son distribuidos en forma justa, los directivos no contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso del trabajo, la dirección de la institución no se preocupa por las personas de cómo se sienten y sus problemas. Lo cual influyo en que el desempeño de las funciones del personal no se lleve de manera óptima en un 100%, sino como se muestra en los resultados del presente trabajo.

Para este caso según los resultados obtenidos, similar al anterior los factores en este caso clima laboral, respecto a si disponen de recursos necesarios para la realización de su trabajo, la mayoría de trabajadores (62.86%) indican que estar de acuerdo con dicha afirmación, mientras que para si el ambiente laboral es propicio para realizar sus actividades diarias el 74.29% indicó estar de acuerdo, respecto a si las instalaciones son adecuadas para desempeñar su trabajo la mayoría de ellos (54.29%) señala estar de acuerdo, es decir si son adecuadas. Lo que asocia directamente al desempeño laboral es que los trabajadores desconocen de los documentos de (gestión), según la encuesta aplicada a los trabajadores, un 32.86% conoce

poco del MOF, un 31.43% conoce poco del MOF y un 28.57 conoce poco del RA, se puede mejorar estas variables y mejorar el Desempeño Laboral implementando charlas a los trabajadores para que conozcan sus funciones y más información de la empresa.

Gil, (2018) concluye que se afirma que la Gestión del Talento Humano se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los servidores del instituto superior pedagógico público, Cachicadán de acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman  $R=0.905$  (existe una relación muy alta) con nivel de significancia  $P=0.000$  siendo esto menor al 5% ( $p<0.05$ ), comprobándose de esta manera la hipótesis general.

También se pudo llegar al resultado en el cual se expone el análisis de Chi cuadrado de asociación, se tiene que el mismo fue de 11.716, el mismo que resultó estadísticamente significativo ( $p<0.05$ ), de lo cual interpretamos que existe una asociación estadística entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la empresa Master Con GS E.I.R.L. Juliaca – Puno en el año 2017, señalando que cuando existe un mayor gestión del talento humano se espera que el desempeño laboral se incremente de forma proporcional. Con estos resultados se aprueba la hipótesis planteada para este objetivo general, al igual que el autor también se aprueba la hipótesis.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Apaza, E. (2017). *Análisis del Clima Organizacional y su determinación en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A.* Puno: Tesis de Pregrado.
- Gil, J. (2018). *Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral en los servidores del Instituto Superior Pedagógico Público Cachicadán.* Santiago de Chuco 2017. Trujillo: Tesis de Maestría.
- Machaca, R. (2012). *Gestión de los Recursos Humanos y Clima Laboral en docentes y administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno y de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez de Juliaca periodo 2012.* Puno: Tesis de Pregrado.
- Molleapaza, J. (2017). *Influencia del Clima Laboral y Cultura Organizacional en la Gestión Empresarial del Hotel Sillustani de la ciudad de Puno en los periodos 2014-2015.* Puno: Tesis de Pregrado.
- Muñoz, D. (2018). *Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral del Personal de la Supervisión de la Empresa QUICKSA-2017.* Puno: Tesis de Posgrado.

Valeriano, V. (2018). *Gestión de Talento Humano y su relación con el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A. Ayaviri 2018*. Puno: Tesis de Pregrado.