



# UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

## ESCUELA DE POSGRADO

### MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN



#### TESIS

**LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS Y SU  
INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL Y BUEN TRATO AL  
CLIENTE DEL PERSONAL DEL HOTEL LIBERTADOR – PUNO 2018**

**PRESENTADA POR:**

**EVELYN ELIZABETH GONZALES ARIAS**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAESTRO EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**

**MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**PUNO, PERÚ**

**2021**



## DEDICATORIA

Dedico esta tesis con mucho amor y cariño a mi Madre por su apoyo constante motivador en todo momento. A toda mi familia, que con esfuerzo, dedicación y perseverancia me han apoyado el lograr culminar el presente trabajo.



## AGRADECIMIENTOS

- Dar gracias a Dios, por sostenerme darme sabiduría, fuerza para seguir adelante, a la vez agradecer a mi familia, a mi amor por su apoyo incondicional en lograr cumplir mis metas personales y haberme guiado por el camino de correcto en lograr mis objetivos.



## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE ANEXOS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	1

### CAPÍTULO I

#### REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Marco teórico	2
1.1.1. Gestión del talento humano	2
1.1.2. Enfoques de gestión del talento humano	4
1.1.3. Gestión a través de habilidades	5
1.1.4. Objetivos de gestión basados en competencias	8
1.1.5. Desempeño laboral	9
1.1.6. Evaluación del desempeño laboral	9
1.1.6.1. Evaluación del desempeño laboral y gestión de personal	9
1.1.6.2. Principios de la evaluación del desempeño	10
1.1.6.3. Indicadores estratégicos e indicadores de gestión	10
1.1.6.4. Beneficios de la evaluación del desempeño	11
1.1.6.5. Elementos de los enfoques de evaluación del desempeño	12
1.1.6.6. Método de evaluación basado en el desempeño pasado	12
1.1.6.7. Métodos de evaluación basados en el desempeño futuro	13
1.1.7. Errores en las entrevistas	15
1.1.8. Motivación	16
1.1.9. Fuente y desarrollo de la motivación	16
1.1.10. Teorías motivacionales	17
1.1.11. Motivación humana	20
1.1.12. Medios de diagnóstico y valoración de la motivación	20



1.1.13. Motivación y desempeño laboral	21
1.1.14. La satisfacción como factor de desempeño laboral	24
1.1.15. El nivel de gestión organizacional	27
1.1.15.1. Teorías de la satisfacción laboral	29
1.1.15.2. Teoría de la justicia	29
1.1.15.3. Teoría del establecimiento de metas	32
1.1.16. Marco conceptual	33
1.2. Antecedentes	35
1.2.1. En la zona	35
1.2.2. A nivel nacional	40
1.2.3. A nivel internacional	45

## **CAPÍTULO II**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

2.1. Identificación del problema	49
2.2. Enunciados del problema	50
2.2.1. Pregunta general	50
2.2.2. Preguntas específicas	50
2.3. Justificación	50
2.4. Objetivos	51
2.4.1. Objetivo general	51
2.4.2. Objetivos específicos	51
2.5. Hipótesis	52
2.5.1. Hipótesis general	52
2.5.2. Hipótesis específicas	52
2.5.3. Variables	53

## **CAPÍTULO III**

### **MATERIALES Y MÉTODOS**

3.1. Lugar de estudio	54
3.2. Población	56
3.3. Muestra	57
3.4. Método de investigación	58
3.5. Descripción detallada de métodos por objetivos específicos	59
3.5.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	59
3.5.1.1. Técnicas de recolección de datos	59



3.5.1.2. Instrumentos de recolección de datos	59
3.5.2. Tratamiento de datos	59
3.5.3. Análisis de Datos	59
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	
4.1. Análisis de resultados gestión de talento humano por competencias	61
4.1.1. Dimensión: Intensidad	61
4.1.2. Dimensión: Dirección	63
4.1.3. Dimensión: Persistencia	65
4.2. Análisis de resultados desempeño laboral y buen trato al cliente	66
4.2.1. Dimensión: Participación	66
4.2.2. Dimensión: Formación y desarrollo profesional	69
4.2.3. Dimensión: Adecuación y Ambiente de trabajo	71
4.2.4. Dimensión: Atención al cliente	73
4.3. Discusión de resultados	74
CONCLUSIONES	78
RECOMENDACIONES	79
BIBLIOGRAFÍA	80
ANEXOS	85

Puno, 01 de junio de 2021

**ÁREA:** Administración de Recursos Humanos.

**TEMA:** La gestión de talento humano por competencias y su influencia en el desempeño laboral y buen trato al cliente del personal del hotel libertador – puno 2018.

**LÍNEA:** Administración y Marketing.



## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
1. Variables	53
2. Personal Staff del Hotel Libertador –Puno 2018	56
3. Muestra	57
4. Variable independiente	60
5. Intensidad	61
6. Dirección	63
7. Persistencia	65
8. Participación	67
9. Formación y Desarrollo profesional	69
10. Adecuación y Ambiente de trabajo	71
11. Atención al cliente	73



## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
1. Geolocalización	54
2. Intensidad	62
3. Dirección	64
4. Persistencia	66
5. Participación	68
6. Formación y Desarrollo profesional	70
7. Adecuación y Ambiente de trabajo	72
8. Atención al cliente	74





## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
1. Instrumentos	86
2. Matriz de Consistencia	89
3. Validación de instrumento	91

## RESUMEN

La investigación tiene la necesidad de contribuir mediante una propuesta de mejora, la gestión del talento humano y sus competencias en el Hotel Libertador influyendo en el desempeño laboral y buen trato al cliente por parte de sus trabajadores. Así mismo se tiene como objetivo identificar la influencia de gestión de talento humano por competencias en el desempeño laboral y buen trato al cliente del personal del Hotel Libertador –Puno 2018, en la metodología el diseño correlacional, no experimental de corte transversal de la investigación con enfoque cuali - cuantitativa en la cual se aplicaron las técnicas de revisión documental, entrevista y encuesta. Los métodos utilizados fueron el analítico sintético, inductivo – deductivo, de campo y bibliográfico. Se tomó como muestra de estudio al personal del Hotel Libertador representada por 25 personas. En cuanto a los resultados se analizaron por dimensiones con sus respectivos indicadores, en la dimensión persistencia indica que el 52% respondió casi siempre cumple con las metas trazadas, mientras que el 28% respondió a veces logra cumplirlas y el 20% siempre cumple. La dimensión dirección, el 44% considera que se encuentra capacitado para resolver algún problema si se presenta, mientras que el 28% respondió a veces y el otro 28% casi siempre. En la dimensión de participación el 56% respondió casi siempre está comprometido con su trabajo y crecimiento del hotel, mientras que el 32% opina siempre y el 12% a veces. La dimensión atención al cliente el 48% respondió que casi siempre atiende a los clientes de la organización con cordialidad y paciencia, mientras que el 36% respondió a veces y el 16% siempre. La investigación concluye que, si existe influencia en una adecuada gestión del talento humano por competencias las cuales mejoran la eficacia en la calidad de prestación del servicio.

**Palabras clave:** Buen trato al cliente, calidad del servicio, desempeño laboral, gestión de talento humano, habilidades.



## ABSTRACT

The research has the need to contribute through a proposal for improvement, the management of human talent and its competencies in the Hotel Libertador influencing job performance and good customer treatment by its workers. Likewise, the objective is to identify the influence of human talent management by competencies in the work performance and good customer treatment of the staff of the Hotel Libertador -Puno 2018, in the methodology the correlational design, non-experimental cross-sectional research with quali-quantitative approach in which the techniques of documentary review, interview and survey were applied. The methods used were synthetic analytical, inductive - deductive, field and bibliographic. The study sample consisted of the personnel of the Hotel Libertador, represented by 25 people. The results were analyzed by dimensions with their respective indicators. In the persistence dimension, 52% responded that they almost always meet the goals set, while 28% responded that they sometimes meet them and 20% always do. In the management dimension, 44% consider that they are capable of solving a problem if it arises, while 28% responded sometimes and the other 28% almost always. In the participation dimension, 56% responded that they are almost always committed to their work and to the growth of the hotel, while 32% always and 12% sometimes. In the customer service dimension, 48% responded that they almost always serve the organization's customers with cordiality and patience, while 36% responded sometimes and 16% always. The research concludes that there is an influence in an adequate management of human talent by competencies which improve the efficiency in the quality of service provision.

**Keywords:** Good customer service, human talent management, service quality, skills, work performance.

## INTRODUCCIÓN

La investigación desarrolla la problemática de la gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral y buen trato al cliente la cual según los programas de la Escuela de Posgrado pertenece al área de Gestión Pública y privada cuya línea de investigación es Administración y marketing, es por eso que el tema de gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral y buen trato al cliente.

La investigación tiene la necesidad de contribuir mediante una propuesta de mejora, la gestión del talento humano y sus competencias en el Hotel Libertador influyendo en el desempeño laboral y buen trato al cliente por parte de sus trabajadores. Los métodos utilizados fueron el analítico sintético, inductivo – deductivo, de campo y bibliográfico.

La investigación ha tenido dos etapas. La de planeamiento, búsqueda de datos de información con la complementaria elaboración de las fichas documentales, y la de trabajo de campo.

El tipo de investigación es: descriptiva correlacional, el método aplicado análisis documental con calificaciones e interpretaciones dando lugar a su vez a resultados en cuadros y gráficos.

Para ello el trabajo se encuentra estructurado en cuatro (4) capítulos, los cuales se describen a continuación:

Capítulo I: Contiene la revisión de la literatura conformado por los antecedentes de la investigación, bases teóricas.

Capítulo II: Desarrolla el planteamiento del problema, conformado por los, objetivos del estudio y justificación.

Capítulo III: Comprende los materiales y métodos, el cual incluye la naturaleza de la investigación, población, muestra, instrumento, validez del instrumento, las técnicas del análisis a utilizar, la fase diagnóstica y la fase de factibilidad.

El capítulo IV: Signado análisis de resultados desarrolla la parte estadística de la investigación donde se plasta los resultados encontrados respecto a la investigación realizada. Finalmente se presentan las referencias bibliográficas utilizadas y los anexos correspondientes.

## CAPÍTULO I

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 1.1. Marco teórico

##### 1.1.1. Gestión del talento humano

Chiavenato (2014) Define “la gestión del talento humano” como el conjunto de pautas y prácticas necesarias para abordar aspectos de los roles de liderazgo en un individuo o recurso, incluido el reclutamiento, la selección, la capacitación, la recompensa y la evaluación del desempeño. También afirmó que en las organizaciones son las personas las que logran las metas y cumplen la misión. Las organizaciones son los medios para que las personas logren metas personales. Muchas metas individuales nunca podrían lograrse mediante un compromiso personal aislado. Las organizaciones aprovechan la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan juntas. Sin organizaciones ni personas, no habría gestión del talento humano. Finalmente, señaló las diferencias en tratar al personal como recursos y como socios:

- (a) Como recursos a través de empleados aislados en puestos, horarios de trabajo rígidos, cumplimiento de normas y reglamentos, subordinación y dependencia del jefe, lealtad a la organización, énfasis en la especialización, ejecución de tareas, énfasis en habilidades manuales; y
- (b) Como un socio caracterizado por personas basadas en equipos, metas negociadas y compartidas, preocupación por los resultados, satisfacción y servicio del cliente, conexión con la misión y visión, interdependencia entre colegas,

participación y compromiso, énfasis en la ética y la responsabilidad, énfasis en el conocimiento, Inteligencia y talento.

Es importante en el rubro hotelero decidir estrategias adecuadas en potenciar al capital humano de la empresa, mediante estrategias efectivas e idóneas, logrando cumplir objetivos y metas de la organización, viéndose reflejados en buenos resultados todos esto mediante una adecuada gestión del talento humano.

Vásquez (2009) Explicó que la gestión del talento humano es de suma importancia de involucrar a la empresa, que es un conjunto de acciones, como involucrar a los empleados de la empresa, que es un conjunto de acciones como: Por ejemplo, compromiso de los empleados, búsqueda de objetivos comerciales y salarios. Dependiendo de la productividad de cada trabajador, trato justo y formación profesional.

Jerico (2008) Argumentó que el profesional talentoso es un profesional dedicado que usa sus habilidades para lograr resultados superiores en un entorno y una organización determinados. También mencionó que el talento engloba conocimientos, habilidades, compromiso y acción; Juntos ofrecen excelentes resultados. También dice que el talento desaparece cuando rotan demasiados buenos profesionales. Por lo tanto, la identificación, el reclutamiento, el desarrollo y la retención del talento es una necesidad. También señala que el talento es un recurso valioso, pero al mismo tiempo es escaso y generalmente mal administrado, ya que el talento solo funciona cuando ese talento elige contribuir. Si bien es cierto que todas las personas son talentosas, usted no lo es para todas las actividades; Porque el talento valorado en la sociedad depende del momento histórico y de la cultura. También argumentó que un profesional talentoso obtendrá resultados superiores, pero la empresa debe permitirlo y motivarlo. Cada tipo de talento requiere habilidades diferentes. El personal o el profesional no pueden lograr resultados superiores en un entorno u organización. Esto no significa que pueda hacerlo en otra organización o puesto. También argumentó que un profesional talentoso obtendrá resultados superiores, pero la empresa debe permitirlo y motivarlo. Esto no significa que pueda hacerlo en cualquier otra organización o puesto. El personal o el profesional no pueden lograr resultados superiores en un entorno u organización.

Según estas relaciones teóricas, en la empresa hotelera, se requiere lograr captar a buenos profesionales, talentosos, y capacitados que estén dispuestos a comprometerse con sus funciones, de manera eficiente y productiva involucrándose con la empresa, obteniendo excelentes resultados viéndose reflejados en el mercado hotelero.

### **1.1.2. Enfoques de gestión del talento humano**

- Primer enfoque: crecimiento y desarrollo de organizaciones.

Este enfoque explica que el siglo XX será recordado a medida que se creen más y más organizaciones que han contribuido a mejorar el nivel de vida de sus productos (bienes o servicios). Por ejemplo, estas contribuciones continuarán en los próximos años en el campo de la medicina para el tratamiento de enfermedades aún incurables. Este crecimiento y el desarrollo de las organizaciones será un crecimiento planificado con visión de futuro en el que se integran todos los recursos y en el que el factor humano se define como componente principal.

- Segundo enfoque: la búsqueda de la excelencia en las organizaciones.

Este enfoque fue desarrollado por Edward Deming, una figura importante en el diseño de la filosofía de calidad general. En términos simples, Deming afirmó que es una preocupación de todos los trabajadores, dependiendo de su puesto actual, mejorar permanentemente la calidad de su trabajo, aumentar la cantidad y reducir los costos asociados. Entonces ayudarán a que la organización sea una empresa reconocida y competitiva en el mercado. Si se implementa con éxito en las organizaciones, la calidad general ofrece un escenario de desarrollo ideal y el potencial para luchar por el máximo rendimiento. Teniendo esto en cuenta, la calidad general es un enfoque de gestión de personas que hace imperativo permanecer constante en el proceso de cambio y mejora continua e involucrar a todas las personas. Implicación de proveedores y clientes en la organización sin excepción (Chiavenato, 2014).

- Tercer enfoque: globalización.

Este enfoque muestra que las organizaciones modernas se caracterizan por: globalización (tendencia de las organizaciones a estar presentes en muchos mercados mundiales), competitividad (muchas organizaciones ofrecen los mismos productos / servicios en un mercado), cambio (variación constante de necesidades), cliente o competitivo. mejora los beneficios de los productos / servicios). En los mercados globalizados, las empresas deben cumplir cinco condiciones básicas para ser consideradas organizaciones competitivas: Los productos / servicios deben ser de alta calidad, entregados en la cantidad requerida, entregados en el momento adecuado, los precios deben ser justos o comparables con los beneficios. ¿Qué ofreces? El cliente debe recibir razonablemente un servicio excelente (Cacsire, 2019).

### **1.1.3. Gestión a través de habilidades**

El término competencia se refiere a los rasgos de personalidad, comportamientos que conducen a un desempeño laboral exitoso. Cada trabajo puede tener diferentes características en diferentes empresas y / o mercados. Además, el significado de la palabra "talento" se menciona en el diccionario RAE: se trata de una serie de dones naturales o sobrenaturales con los que Dios enriquece a las personas. Dones intelectuales como ingenio, habilidad, sabiduría, etc. que brillan en una persona. Según este concepto, el término talento es sinónimo de competencia.

Las competencias son las características subyacentes de la persona que pueden asociarse a un correcto desempeño en su profesión y pueden basarse en la motivación, rasgos de carácter, autoimagen, actitudes o valores, la diversidad de conocimientos o habilidades cognitivas o cognitivas. En resumen, son todas las características que se pueden medir de manera confiable y cuya relación con el desempeño laboral es demostrable. Entonces puedes hablar de dos tipos de habilidades:

- Las habilidades especiales: distinguen a un trabajador con desempeño superior de un trabajador con desempeño medio.
- Umbrales o competencias esenciales: son aquellas requeridas para lograr un adecuado desempeño medio o mínimo.



Todos los seres humanos tienen una serie de atributos y conocimientos que pueden ser adquiridos e innatos que definen sus competencias para una determinada actividad. Sin embargo, no es el objetivo de las competencias examinar en detalle el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona: se trata de identificar aquellas características que pueden resultar efectivas para las tareas de la empresa.

Esto define las competencias clave para la organización. Las competencias clave tienen una influencia decisiva en el desarrollo del lugar de trabajo y, por tanto, en el funcionamiento de la empresa. Cuando hay una coincidencia (es decir, una coincidencia) entre las competencias de la persona y las requeridas para su puesto, la coincidencia es óptima. Por otro lado, si existe una brecha entre las habilidades requeridas para el puesto y las características de la persona, su idoneidad se verá comprometida (Vásquez, 2009).

Según el grado de especificidad, las competencias se dividen en dos grandes bloques:

- Conocimientos técnicos específicos necesarios para la correcta ejecución de las actividades.
- Habilidades / cualidades, habilidades específicas precisas para asegurar el éxito en el puesto.

La competencia se refiere a la capacidad de una persona para realizar un trabajo con éxito en un entorno laboral favorable. Por lo tanto, la competencia es un rasgo personal e intransferible relacionado con la ejecución de un contrato en particular y tiene un nivel de calidad aceptable.

El siguiente paso para definir el talento ofrecido en el RAE (número de dones intelectuales que tiene una persona) es distinguir qué es o cómo se compone de los dones intelectuales. En relación con la gestión de recursos humanos por competencias, este conjunto de "dones intelectuales" consiste en la suma de dos subconjuntos: conocimientos y competencias; Sin embargo, esto último determina el rendimiento superior. El talento real en relación con un puesto o puesto de trabajo surge de la intersección de ambos subconjuntos en la parte requerida para ese puesto. Las personas tienen diferentes tipos de conocimientos y habilidades. Solo

un grupo de los dos se pone en acción cuando estamos haciendo algo, ya sea trabajando, haciendo ejercicio o realizando una tarea.

La gestión de competencias es un modelo de gestión que gestiona las habilidades específicas que la persona que la realiza puede evaluar frente a una tarea. También es una herramienta que permite una organización más flexible ya que gestiona la gestión de la organización del trabajo y las gestiona como actores clave en los procesos de cambio de las empresas y en definitiva ayuda a crear una ventaja competitiva para la organización. La gestión de competencias también se considera una herramienta estratégica esencial para abordar los nuevos desafíos ambientales. También se trata de promover las habilidades individuales al más alto nivel de acuerdo con los requisitos operativos. Garantiza que las personas desarrollen y gestionen el potencial de lo que pueden o pueden hacer (Chiavenato, 2009).

La gestión de competencias requiere que la gestión de recursos humanos se comprenda desde una perspectiva holística mediante la implementación y el desarrollo de diferentes estrategias que se apoyan simultáneamente en un eje central, el de las competencias profesionales. La gestión de personal comprende diversas funciones desde el inicio hasta el final de la relación laboral: selección de personal, mantenimiento de la relación laboral / relación contractual dentro de la normativa vigente en el país, educación y formación del personal, desarrollo de su carrera y evaluación de Su desempeño. Los recursos se consideran estratégicos cuando marcan la diferencia entre una organización y otra. Las empresas deben operar en un entorno competitivo y contar con sus recursos humanos (Peñañiel, 2015).

Los gerentes deben dedicar tiempo y esfuerzo a capacitar y capacitar a los empleados. La estrategia de personas tiene como objetivo mejorar la visión, la misión y los valores comerciales de la empresa, si se incorporan a la gestión, convirtiéndolos en habilidades fundamentales (que toda empresa debería tener).

De esta forma, los recursos humanos agregan valor y su gestión se puede medir como un resultado financiero.

Los trabajadores cuentan con un mecanismo para certificar los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos en su vida laboral, mejorando así su capacidad

para moverse dentro o entre diferentes sectores productivos de la fuerza de trabajo, y para obtener información sobre los conocimientos relevantes para la fuerza de trabajo. y actitudes.

El empleo requiere el adecuado desempeño de sus funciones y la planificación para un posible desarrollo personal y profesional.

9Los empleadores deben tener estándares definidos y aceptados para simplificar sus procesos de reclutamiento y selección.

Apoye los procesos de evaluación del desempeño con estándares definidos y, en general, administre sus inversiones en desarrollo de personal.

#### **1.1.4. Objetivos de gestión basados en competencias**

El objetivo principal del enfoque de gestión por competencias es introducir un nuevo estilo de liderazgo en la organización con el fin de gestionar los recursos humanos en la organización de forma más completa y eficaz. Con la gestión por competencias se deben alcanzar los siguientes objetivos:

Alinear la estrategia de RRHH con la estrategia general de la empresa.

Quienes realmente tienen la clave para lograr los objetivos estratégicos son las personas. El modelo de gestión por competencias debe crear un marco de referencia para los empleados que les permita alinear su desempeño con los objetivos corporativos y traducir los requisitos organizacionales del mañana en el comportamiento de hoy.

Mejorar la adecuación del puesto de la persona. Para preservar el perfil de competencias de los puestos y personas, se requiere una fuente de información para la organización que mejore el encaje entre ellos. Al activar el modelo, en esta comparativa se tienen en cuenta las diferencias en los requisitos de formación, los posibles movimientos / promociones dentro de la empresa o el establecimiento de objetivos de desempeño en el proceso de evaluación (Becerra & Campos, 2012).

Implementar un nuevo estilo de liderazgo dentro de la organización para administrar de manera más completa y efectiva los recursos humanos dentro de la

organización. La gestión de competencias tiene como objetivo lograr los siguientes objetivos:

La creación de un proceso de mejora continua de la calidad y asignación de recursos humanos. La coherencia de la gestión de recursos humanos con áreas estratégicas de negocio. La participación del gerente en la gestión de sus recursos humanos. Contribución al desarrollo profesional de personas y organizaciones en un entorno cambiante. El objetivo de la toma de decisiones y según criterios homogéneos. (Obando, 2008)

### **1.1.5. Desempeño laboral**

Angryris (1998); logró crear un marco para los rasgos que distinguía los diferentes niveles de desempeño de los empleados de diferentes artistas y observaciones al describir los factores que influyen en los rasgos y áreas que ocupan los trabajos en las descripciones y rasgos tradicionales de los puestos. Con una perspectiva más centrada en el desarrollo del trabajo y las condiciones de producción actuales, países como los pioneros de Inglaterra vieron la implementación de la competencia como una herramienta útil para mejorar la eficiencia, relevancia y calidad de la competencia. Una primera situación que toca la insuficiente relación del modelo entre los programas de formación y la realidad del negocio.

### **1.1.6. Evaluación del desempeño laboral**

#### **1.1.6.1. Evaluación del desempeño laboral y gestión de personal**

En la gestión del departamento de recursos humanos, la evaluación del desempeño tiene una alta prioridad. La evaluación del desempeño es una función esencial que normalmente ocurre de una forma u otra en una organización moderna u otra. La evaluación del desempeño es una herramienta para comprobar el grado de consecución de los objetivos propuestos a nivel individual (Alava & Gómez, 2016).

Al evaluar el desempeño, la organización recibe información para la toma de decisiones: si el desempeño está por debajo de los valores establecidos, se deben tomar acciones correctivas. Si el desempeño es satisfactorio, debe fomentarse.

### **1.1.6.2. Principios de la evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño debe basarse en una serie de principios clave que determinan su desarrollo. Siguiendo estos principios, podríamos destacar los siguientes:

- La evaluación del desempeño debe estar vinculada al desarrollo de los empleados de la empresa.
- Los estándares de evaluación del desempeño deben basarse en información relacionada con el trabajo.
- Los objetivos del sistema de evaluación del desempeño deben estar claramente definidos.
- Requiere el compromiso y la participación activa de todos los trabajadores.
- El papel del supervisor evaluador debe considerarse la base para recomendar mejoras.

### **1.1.6.3. Indicadores estratégicos e indicadores de gestión**

Para poder evaluar el desempeño, necesitamos establecer un conjunto de indicadores para analizar y medir factores como el desempeño, la productividad o las habilidades que definimos como importantes en nuestra organización (Bobadilla, 2017).

Hay dos tipos de indicadores:

Indicadores estratégicos

Las principales características de un indicador estratégico son:

- Miden el grado de cumplimiento de los objetivos de la política corporativa.
- Ayuda a corregir o fortalecer estrategias y la dirección de recursos.
- Afectan directamente las estrategias y prioridades de las organizaciones.

## Indicadores de gestión

Un indicador se considera gestión si:

- Mide el logro de procesos y actividades y los avances realizados.
- Contiene datos sobre actividades y componentes.

### **1.1.6.4. Beneficios de la evaluación del desempeño**

La correcta evaluación del desempeño en base a variables y factores de ponderación y, sobre todo, un sistema de medición que pueda neutralizar la subjetividad ofrece muchas ventajas.

- **Mejora del rendimiento:** Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista en recursos humanos toman las medidas adecuadas para mejorar el desempeño.
- **Pautas de remuneración:** La evaluación del desempeño ayuda a quienes toman las decisiones a determinar quién debe recibir tasas de crecimiento. Muchas empresas obtienen parte de su crecimiento en función del mérito, que se determina principalmente por las evaluaciones de desempeño.
- **Especialista:** Comentarios sobre las guías de desempeño para ayudar a tomar decisiones sobre oportunidades de empleo específicas.
- **Inexactitud de la información:** Un desempeño deficiente puede indicar errores en la información del análisis del trabajo, planes de personal u otros aspectos del sistema de información del personal que son necesarios para la toma de decisiones. La confianza en información inexacta podría resultar en decisiones inapropiadas sobre contratación, capacitación o asesoramiento.
- **Error en el diseño del pedido:** El bajo rendimiento puede indicar errores en el diseño de la posición. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.

- Desafíos externos: A veces, el desempeño se ve influenciado por factores externos como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores surgen como resultado de la evaluación del desempeño, el departamento de recursos humanos puede ayudarlo.

#### **1.1.6.5. Elementos de los enfoques de evaluación del desempeño**

Todas las revisiones de desempeño deben tener elementos comunes:

Estándares de desempeño: La evaluación requiere estándares de desempeño, los parámetros que permiten mediciones más objetivas.

Medidas de desempeño: estos son los sistemas de puntuación para cada tarea. Deben ser fáciles de usar, confiables y evaluar los elementos clave que determinan el desempeño.

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden distorsionar las habilidades (Marcela & Moreno, 2005).

#### **1.1.6.6. Método de evaluación basado en el desempeño pasado**

Tienes la ventaja de hablar de algo que ya ha pasado y que, hasta cierto punto, se puede medir.

Su desventaja radica en la imposibilidad de cambio.

Estos métodos son:

- Escalas de calificación: Permite al evaluador realizar una valoración subjetiva del desempeño de los empleados en una escala que va de mayor a menor.
- Lista de Verificación: Permite al revisor elegir oraciones que describen el desempeño y las características del empleado. El evaluador suele ser el director inmediato.
- Método de selección forzada: Obliga al evaluador a seleccionar la expresión más significativa para el desempeño del empleado en cada par de declaraciones encontradas.

- Método de registro de eventos críticos: El evaluador debe llevar un registro diario. El evaluador registra las acciones más destacadas realizadas por el evaluador.
- Escalas de calificación de comportamiento: Utiliza el sistema para comparar el desempeño del empleado con ciertos parámetros de comportamiento específicos.
- Método de validación de campo: Un representante del personal calificado participa en la calificación que todo supervisor otorga a cada empleado. El representante de recursos humanos le pide al gerente de línea información sobre el desempeño del empleado.
- Métodos de evaluación grupal: Los enfoques de evaluación grupal se pueden dividir en diferentes métodos, que tienen la característica común de basarse en una comparación entre el desempeño del empleado y el de sus empleados.
- Método de categorización: lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor.
- Método de distribución forzada- A cada evaluador se le pide que divida a sus empleados en diferentes clasificaciones.
- Método de comparación por pares: El evaluador debe comparar a cada empleado con todos los que son evaluados en el mismo grupo.

#### **1.1.6.7. Métodos de evaluación basados en el desempeño futuro**

Se enfocan en el desempeño futuro evaluando el potencial del empleado o estableciendo metas de desempeño.

Estos métodos son:

1. Autoevaluación: Tener una autoevaluación de los empleados puede ser una técnica muy útil cuando el objetivo es fomentar el desarrollo individual.



2. Gestión según metas: Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establezcan conjuntamente las metas de desempeño deseadas.
  3. Evaluaciones psicológicas: cuando se utilizan psicólogos para evaluaciones, su función esencial es evaluar el potencial de un individuo, no su desempeño anterior.
- Métodos del centro de evaluación: Son un método estandarizado de evaluación de empleados basado en múltiples tipos de revisiones y múltiples evaluadores.
  - Evaluación por superiores: Lo realiza todo jefe hacia sus trabajadores, siendo el supervisor quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su desempeño.
  - Auto evaluación: Es la evaluación en la que el empleado examina su desempeño en la organización. Los empleados que participan en este proceso de evaluación pueden estar más comprometidos y más comprometidos con las metas.
  - Evaluación por pares: Este tipo de evaluación, realizada entre personas del mismo nivel o puesto, suele ser un predictor útil del desempeño.
  - Evaluación por subordinados: Es lo que los empleados le hacen a sus superiores, puede hacer que los superiores sean más conscientes de sus efectos sobre los subordinados.
  - Evaluación por clientes: Es la valoración que hacen los clientes del titular del cargo. Es adecuado en varios contextos.
  - Evaluación 360°: Este método resume todos los anteriores, y aunque es complicado de gestionar, sigue siendo muy útil ya que está ligado a la filosofía de gestión global de la calidad y la mayor satisfacción de las personas evaluadas.
  - Monitoreo por computadora: Este método puede ser rápido y aparentemente objetivo. Ha descubierto varios problemas críticos

relacionados con la gestión y el uso de los recursos humanos, en particular con respecto a las violaciones del derecho a la privacidad del empleado.

### **1.1.7. Errores en las entrevistas**

Una vez realizada la evaluación formal según la metodología elegida por la empresa y obtenido un resultado, se realizará la entrevista de evaluación y retroalimentación con el empleado calificado y se comunicarán los resultados obtenidos.

Como se mencionó en una publicación anterior, "La Entrevista de Revisión de Desempeño", muchas de las entrevistas de revisión de desempeño realizadas son inoperantes y no cumplen con los objetivos mínimos. Las principales razones de esto pueden ser:

- Los objetivos aún no se han definido.
- No existe una relación de confianza entre el calificado y el entrevistador. La comunicación real no requiere empatía ni asertividad.
- El entrevistador no preparó la entrevista, o no se está haciendo en el momento adecuado, en el lugar adecuado o con prisa por completar el proceso.
- No propongas soluciones. El objetivo final de la evaluación del desempeño es mejorar el desempeño. Si no hay sugerencias o alternativas de mejora en la entrevista de revisión, la revisión ha caído en oídos sordos.
- Basado en lo negativo. La entrevista de evaluación debe analizar la falla del valor, por qué su desempeño es pobre en su caso, pero también las fortalezas y fortalezas del empleado.
- El coaching tiene un significado y un valor diferente, ya que reemplaza la evaluación con un diálogo que se centra en el desarrollo individual y reformula las metas y el progreso en función de las fortalezas en lugar de corregir las debilidades.
- El trabajo en equipo y la colaboración, el aprendizaje, el autodesarrollo y el esfuerzo, y el enfoque en los valores y la cultura de la organización son los elementos más importantes.

- Las habilidades están desapareciendo, dejando que los ejecutivos tomen decisiones y tengan más espacio para las recompensas. La autoevaluación también está ganando importancia, lo cual es confirmado por colegas o comités.
- Al buscar comentarios continuos, el objetivo es alinear mejor las habilidades y el rol de cada empleado con los objetivos.
- La transparencia se está convirtiendo en un valor fundamental que permite una visibilidad total de los comentarios y calificaciones, la toma de decisiones, la compensación y los criterios de recompensa y está respaldada por herramientas digitales.

### **1.1.8. Motivación**

Explique qué diferentes personas responden de manera diferente a los mismos impulsos porque se manifiestan de manera muy personal y selectiva. De ahí que la experiencia adquirida sea única y original en el sentido de que las percepciones de los hechos que rodean a un individuo son diferentes para cada uno de ellos por la sencilla razón de que cada individuo es único y auténtico (Mejía & Montoya, 2010).

Las personas tienen muchas razones que determinan el comportamiento. Además, algunos autores afirman que "la conducta nunca es causada por un solo motivo, sino por una multitud de motivos dominantes y subordinados que interactúan de manera compleja".

Cada una de estas razones está siempre en un orden diferente a cero y varía en intensidad con el tiempo. El motivo más fuerte tiene la mayor influencia en el comportamiento.

En resumen, la motivación es un concepto dinámico que genera cambios en las personas. Esto tiene en cuenta la historia personal y la experiencia basada en estímulos externos e internos (Rojas & Vilchez, 2018).

### **1.1.9. Fuente y desarrollo de la motivación**

La motivación de las últimas décadas ha sido objeto de investigaciones que han dado lugar a varias teorías, la más importante de las cuales ha dado lugar a una serie

de investigaciones. La motivación se centra fundamentalmente en descubrir las interacciones de los individuos. Comportamiento humano Antes de que la psicología se convirtiera en una ciencia, los filósofos y teólogos ya habían desarrollado teorías sobre por qué una persona se comporta en una situación y no la otra en una situación determinada.

La motivación ha sido históricamente un área de la psicología en la que uno se enfrenta constantemente a problemas. Sin embargo, esto no significa que la investigación en esta área esté completa ya que, debido a su complejidad, aún quedan muchas incógnitas sobre este problema por resolver. Si un estudio motivacional se lleva a cabo durante un período de tiempo más largo, se puede hacer una distinción entre teorías científicas y precientíficas (Pedraza *et al.*, 2010)

#### **1.1.10. Teorías motivacionales**

Robbins (2005) explican que en la década de 1950 se formularon cinco teorías para motivar a los empleados de una organización, ya que estas representan la base sobre la que surgen las formas de motivación de los individuos. Las teorías más conocidas son:

- Teoría de la jerarquía de necesidades por Maslow

La teoría de la motivación, más conocida como jerarquía de necesidades, fue propuesta por Abraham Maslow, quien planteó la hipótesis de que dentro de cada individuo o sujeto existe una jerarquía de cinco necesidades: la fisiológica. Esto incluye hambre, sed, refugio y otras necesidades físicas del individuo: seguridad. Se trata de cuidados y protección contra daños físicos y mentales.

- Social. Se puede encontrar el afecto, el sentido de pertenencia, la aceptación y la necesidad.
- Estimación. Encontramos cuáles son los factores internos como el respeto que la persona tiene por sí misma, la autonomía y el logro; y factores externos como estatus, reconocimiento y atención.
- Autorrealización. Es el impulso de convertirse en lo que el individuo puede ser; incluye el crecimiento y desarrollo del propio potencial.

Un factor importante para saber que las necesidades no se están satisfaciendo plenamente, y saber que quien llega a un nivel deja de motivar, cuando está bastante satisfecho, el siguiente se vuelve dominante. Según Maximo & Sánchez (2018), si desea motivar a una persona, debe comprender y saber en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y concentrarse en ese nivel de satisfacción.

- Teorías X e Y: por Robbins (2004), presentó dos puntos de vista diferentes sobre las personas, uno esencialmente negativo, al que se hace referencia como Teoría X en esta teoría. Esto supone que el trabajador es pesimista, rígido y con una aversión innata al trabajo, y lo evita siempre que sea posible.

Y el otro fundamentalmente positivo, denominado Y, ya que se caracteriza por el hecho de que el empleado es visto como el activo más importante de la empresa, es conocido como una persona dinámica, flexible y optimista. Después de examinar cómo los gerentes interactuaban con los empleados, McGregor descubrió que sus puntos de vista sobre la naturaleza de los humanos se basan en ciertas suposiciones que influyen en su comportamiento. Los gerentes a favor de la Teoría X creen que a los empleados no les gusta el trabajo, por lo que deben ser dirigidos o incluso obligados a hacerlo.

Aquellos basados en la Teoría Y asumen que los empleados ven el trabajo como algo tan natural como descansar o jugar, de modo que la persona promedio aprenderá a aceptarse a sí misma para buscar responsabilidades. La teoría Y dice que las necesidades de orden superior dominan al individuo.

Incluso McGregor concluyó que los supuestos de la Teoría Y eran más válidos que los de la Teoría X. Por lo tanto, descubrió que la idea servía como toma de decisiones participativa, trabajo responsable y desafiante, y buenas relaciones grupales para mantener a un individuo motivado maximizar la compañía en el trabajo.

- Teorías de los dos factores

Con la premisa de que la relación de un empleado con el trabajo es de fundamental importancia y que la actitud de una persona hacia su trabajo puede muy bien determinar su éxito o fracaso.

La teoría de los dos factores también se conoce como la teoría de la motivación y la higiene. Porque esta teoría relaciona los factores intrínsecos con la satisfacción laboral y los extrínsecos con la insatisfacción. Si bien los factores de higiene, factores como la política y la administración de la empresa, el monitor de nómina determinarán si son apropiados para un puesto, mantendrán a los empleados tranquilos, si esos factores son apropiados, la gente no estará insatisfecha (Davis, 1991).

- La teoría de las necesidades de McClelland

A lo largo de esta teoría, se afirma que el rendimiento, la fuerza y la pertenencia son estas tres necesidades importantes, ya que ayudan a explicar la motivación.

- Necesidad de rendimiento. Esta necesidad es el impulso para avanzar, tener éxito frente a un conjunto de estándares y esforzarse por tener éxito.
  - Necesidad de poder. Necesidad de hacer que las personas se comporten de una manera que no se lograría de otra manera.
  - Necesidad de pertenencia. Deseo de relaciones interpersonales amistosas, cercanas y sociables.
- Teoría del aprendizaje

Newstrom (1991) definen que los gerentes, en la forma en que se aplican a las organizaciones, pueden evaluar la motivación y el desempeño de los empleados en función de la forma en que comparan los resultados obtenidos con el desempeño de los comportamientos deseados en una organización y el desempeño vinculando metas. Esta teoría se centra en las relaciones entre el desempeño y los resultados motivacionales.

El aprendizaje tiene lugar en organizaciones que son importantes cuando las personas aprenden a comportarse de cierta manera para lograr ciertos resultados. Por ejemplo, una persona aprende a desempeñarse mejor que en el pasado o el presente porque está motivada para lograr los resultados que resultan de comportamientos como: Un aumento o felicitaciones de su jefe. Esto ayuda a que el empleado tenga un mejor desempeño (Ni, 2017).

### **1.1.11. Motivación humana**

Santos (2010); Dice que el impulso de actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que emana del entorno) o un estímulo interno (que crea los procesos mentales de la persona). La motivación varía de persona a persona ya que las necesidades cambian de persona a persona. Dado que esto conduce a diferentes patrones de comportamiento, que sin embargo difieren, el diferente comportamiento motivacional es básicamente el mismo para todas las personas.

### **1.1.12. Medios de diagnóstico y valoración de la motivación**

El departamento de RR.HH. utiliza diversas herramientas para diagnosticar y evaluar la motivación de los empleados y su entorno laboral en la empresa. Los instrumentos más utilizados son los siguientes:

- Observación y evaluación de las actitudes de los empleados: El Observación, siempre que se realice en condiciones que garanticen la fiabilidad, puede diagnosticar si los empleados tienen actitudes positivas o negativas hacia sus actividades y funciones en su lugar de trabajo.
- Entrevistas: Durante el proceso de entrevista, la información recopilada en la entrevista de salida se aplica a los empleados para identificar los factores que conducen a la insatisfacción. Un empleado abandona la empresa de forma voluntaria.
- Análisis de las condiciones laborales: Si las condiciones no favorecen o no cumplen con los estándares mínimos en la empresa, existe un mal clima laboral y muy baja motivación, lo que conlleva una reducción del desempeño en las actividades de su trabajo y buen hacer. Las condiciones contribuyen a que sus actividades mejoren y mejoren su productividad y desempeño.
- Buzones de quejas y sugerencias: Es importante que los empleados estén informados de que su opinión es necesaria para mejorar el clima laboral. Por lo tanto, las quejas y sugerencias deben ser respondidas en poco tiempo para que sepan que su opinión está siendo tratada con mayor atención.
- Plan de propuesta: Se deben agradecer todas las propuestas y se deben dar las razones por las que en la práctica se divulgan o no. Las empresas generalmente

recompensan a los empleados por las sugerencias que les han resultado útiles. Esto es algo que ayuda al trabajador y estará orgulloso de su trabajo y muy motivado para seguir adelante.

### **1.1.13. Motivación y desempeño laboral**

Las funciones gerenciales, organizacionales y de personal incluyen la formación de un equipo de trabajo en el que se establecen estándares de desempeño, se evalúa el desempeño, se asesora, capacita y desarrolla a los empleados para compensar y lograr los mejores resultados (Dessler & Varela, 2011).

Es importante que un gerente diagnostique y comprenda cuáles son los determinantes del desempeño laboral, cómo ven sus empleados el clima de su organización y qué factores motivacionales los influyen más. Con base en este conocimiento, el gerente puede planificar intervenciones para cambiar el comportamiento de sus empleados, mejorar la productividad y la calidad del trabajo, promover las relaciones interpersonales y mejorar la eficiencia de la organización. La percepción motivadora del trabajo de un empleado consiste en la respuesta a una pregunta clave: ¿Realmente disfruta trabajando en esta organización?.

Por supuesto, hay varias respuestas a esta pregunta. A las personas les gusta aún más o menos el entorno laboral de su organización. sin saber siempre qué afecta realmente a esta percepción.

La motivación para desempeñarse en el trabajo es, de hecho, la personalidad de una organización. De hecho, a menudo se reconoce que la motivación influye en el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar. Por lo tanto, el gerente debe adoptar un enfoque riguroso para identificar qué factores determinan el desempeño de sus empleados y utilizar su influencia para modificarla y crear un entorno estimulante y positivo (Gordon, 1997).

Los estudios de desempeño laboral surgen de la necesidad de comprender el comportamiento individual dentro de la organización y tratar de explicar ese comportamiento en términos de componentes físicos y sociales. Si el desempeño es sinónimo de personalidad, el CEO primero debe reconocer a quién acudir, qué dimensiones están causando problemas y cómo reaccionar.



El concepto de motivación para el desempeño laboral es relativamente nuevo en el campo de la psicología del trabajo / organizacional, y su definición o uso a menudo varía según los investigadores que lo estudian. Sin embargo, los orígenes teóricos de este concepto no siempre son claros en la investigación.

Según Cummings (1985), la motivación influye en el rendimiento de tres formas diferentes:

La intensidad de la motivación del empleado para asumir una tarea. Mecanismos que canalizan la motivación del individuo que lo impulsa a desempeñarse.

Mecanismos que apoyan el comportamiento del individuo a lo largo del tiempo. La primera se ve como una fuerza motivadora. Para Cummings & Schwab (1985), muestra los tipos de factores que motivan a las personas a comportarse de determinadas formas.

El segundo, según Cummings (1985), es un proceso motivacional que muestra cuán motivado está el trabajador para hacer su trabajo de manera efectiva y eficiente dentro de la organización. Cabe señalar que los resultados extrínsecos e intrínsecos son motivadores para el desempeño de los empleados.

Cabe señalar que los resultados extrínsecos e intrínsecos son motivadores para el desempeño de los empleados. Cabe señalar que estos aspectos positivos conducen a un alto rendimiento. En el mismo orden de ideas, la última forma persiste en el tiempo, ya que interviene la consecución de resultados valiosos donde aumentan la satisfacción y el nivel de aspiración.

Por su parte, Condori (2018) afirma:

La motivación para desempeñarse en el trabajo consta de una serie de características que definen a la organización, que influyen en el comportamiento de sus miembros y que son relativamente permanentes en el tiempo y que las distinguen de otras organizaciones. En este contexto, afirma que la motivación se experimenta en muchas unidades estructurales de la organización con sus efectos sobre el desempeño. (p. 89).

En esta tesis se entiende la motivación por el desempeño laboral como el contexto psicológico y físico existente en una organización, que influye en el trabajo y el comportamiento interpersonal de los empleados.

Al analizar y diagnosticar la motivación laboral, puede:

Valorar las causas de conflicto, estrés o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actividades negativas frente a la organización.

- Iniciar y mantener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los que orientar sus intervenciones.
- Realice un seguimiento del desarrollo de su organización y anticipése a problemas potenciales.

Por lo tanto, se ejerce control sobre la determinación de la motivación laboral para que el gerente pueda administrar su organización de la manera más efectiva posible.

De particular importancia es la forma en que los empleados ven e interpretan la realidad. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual se interpretan y analizan los fenómenos objetivos de la organización y el comportamiento de las personas que la integran para formar la percepción de lo que lo motiva (James & Freeman, 1994).

El comportamiento de las personas en una organización está influenciado por numerosos estímulos que provienen del entorno organizacional. Entonces, varios factores pueden contribuir al desempeño laboral. El elemento crucial es la percepción que tiene el individuo de los estímulos, obligaciones y posibilidades de refuerzo que controlan el comportamiento de un individuo en el trabajo.

Entonces la motivación laboral consta de varios componentes, y esta naturaleza multidimensional es importante si se quiere evaluar el clima de una organización, es decir, la percepción individual de los estímulos, obligaciones y posibilidades de refuerzo que controlan el comportamiento de una persona en el trabajo determina uno Conjunto de factores motivacionales para su medición (Pinilla, 1982).

#### **1.1.14. La satisfacción como factor de desempeño laboral**

La satisfacción laboral se compone de factores importantes para la integración del personal, que se basan en la eficiencia de su trabajo. Existen diferentes definiciones y corrientes en cuanto a la concepción teórica de la satisfacción laboral.

El actual enfatiza que las características laborales influyen en la satisfacción laboral. Dentro de esta tendencia son necesarios ciertos atributos de la tarea, tales como: diversidad, autonomía, habilidad, interacción con otros colegas, conocimiento profundo y responsabilidad en para asegurar la entrada de satisfacción de los empleados.

Con esto en mente se sugieren: “Una tarea será más satisfactoria para quien la realiza si la percibe como algo que tiene sentido, vale la pena y es importante”.

Según estas propuestas, si el empleado está motivado en la responsabilidad por el producto de su trabajo, si sabe cuál es el resultado de su esfuerzo y si ese resultado es de calidad o no, obtendrá más satisfacción con él.

Hackman identificaron cinco características que deben estar presentes en la tarea para que ésta genere satisfacción laboral:

- a) Variedad de técnicas, conocimientos y habilidades necesarias para desempeñarse.
- b) Identificación con el trabajo que permite visualizar el éxito de los resultados desde el inicio,
- c) La importancia de la tarea tiene un impacto significativo en usted y en otras personas.
- d) Se entiende por autonomía la condición bajo la cual un empleado ofrece libertad e independencia y da la oportunidad de decidir libremente sobre determinados aspectos como fechas de inicio y finalización, trámites o planificación.
- e) Retroalimentación sobre tareas o actividades.

Con base en lo anterior, se puede confirmar que para la satisfacción en el trabajo que realiza el empleado, la tarea debe ser dominada y conocida para que el empleado pueda tomar libremente sus propias decisiones sobre sus actividades y procedimientos.

Pérez & Salom (1992) otorgan especial importancia a "enriquecer el entorno y la tarea de tal manera que las personas los perciban como desafiantes, motivadores y satisfactorios".

Una segunda corriente incluye las propiedades de disposición de las personas como una variable motivacional importante para la satisfacción laboral.

Chiavenato (2014) define la satisfacción laboral como un estado emocional positivo que se refleja en una respuesta positiva a una situación laboral. Más bien, esta definición se asocia con las tendencias, que sugieren que la satisfacción laboral depende de las construcciones que hacen las personas sobre las características del trabajo a realizar, lo que significa que las características de la tarea no son fijas y objetivas, sino más bien están contruidos por personas.

Esto significa que cada persona puede percibir su trabajo y compararlo con cada grupo. Puede verse positiva o negativamente en el entorno en el que se encuentra el empleado.

Por otro lado, D'Anetto (1992) en su estudio de motivación al logro, actitud hacia el trabajo, satisfacción laboral y estrés encontraron que el trabajo, cuando se concibe como algo positivo, permite al individuo alcanzar las metas de desarrollo personal. Trabajadores agradables sentimientos de alegría y disfrute en el trabajo. Por el contrario, si el trabajo se considera un mal necesario, un castigo o una maldición, necesariamente se experimentan insatisfacción, incomodidad y disgusto cuando se realiza el trabajo. Lo más importante es hacer un trabajo y hacerlo bien. Esto le traerá satisfacción.

Estos factores que inciden en el concepto de satisfacción laboral son: principalmente los relacionados con el empleo (salarios, supervisión, condiciones laborales, oportunidades de ascenso, reconocimiento de competencias, evaluación justa de la jornada laboral, trato imparcial a los trabajadores). Empleador); en segundo lugar, los que se relacionan con las características individuales. En base a

estas referencias, la satisfacción laboral para el propósito de este trabajo se define como un estudio emocional agradable que representa la recompensa interna del empleado a través de la interacción con sus necesidades y las características del lugar de trabajo.

Según Wanous, citado en Cummings y Schwab (1985), sostiene que "el logro conduce a la satisfacción laboral intrínseca (logro), pero la satisfacción extrínseca (salario) conduce al logro".

La investigación de la motivación para desempeñarse en el trabajo y el grado de satisfacción laboral ha sido objeto de diversos estudios que han demostrado que la motivación puede tener una influencia directa en la satisfacción y desempeño de las personas en el trabajo. Estos estudios incluyen los desarrollados.

Al tratar de relacionar estas dos variables, se requiere una comprensión profunda de los factores motivacionales en el trabajo, ya que una de estas variables se relaciona con el desempeño de un trabajo y la otra con la cantidad de esfuerzo que el trabajador está tratando de hacer.

Se encontraron algunos de los resultados de D'Anetto y Salom (1992) en su estudio sobre motivación al logro, actitud hacia el trabajo, satisfacción laboral y estrés:

Cuando se entiende el trabajo como algo positivo que permite alcanzar las metas de desarrollo personal, se experimentan agradables sensaciones de alegría y disfrute en el trabajo. Por el contrario, si el trabajo se considera un mal necesario, un castigo o una maldición, necesariamente se experimentan insatisfacción, incomodidad y disgusto cuando se realiza el trabajo. Lo más importante es hacer un trabajo y hacerlo bien. Esto le traerá satisfacción.

Lo anterior nos permite constatar que la influencia de todos estos factores en las actitudes del empleado es de gran relevancia para cualquier organización, ya que conocer las actitudes y sentimientos del personal sobre factores relacionados con la tarea que se está realizando hace que le permita a la institución corregir estos los aspectos negativos expresados por los empleados, mejorando así la satisfacción laboral de sus empleados. En cuanto a la motivación y la satisfacción laboral, numerosos estudios han demostrado que existe una conexión entre la motivación y la satisfacción personal.

March y Simon (1981) creen, "Cuanto más feliz es un empleado, mayor es la fuerza que lo mantendrá en el trabajo, y no hay forma de que pueda irse voluntaria, temporalmente (ausente) o permanentemente".

La literatura muestra que el clima organizacional no es una cualidad exclusiva de empresas o industrias que producen bienes o servicios que son percibidos con precisión. Esto también se nota en otro tipo de organizaciones y con claros indicios en las instituciones educativas, ya que estas son organizaciones públicas cuyos presupuestos dependen del estado, con todos los efectos conocidos que representa esta condición.

En todos estos casos, las personas pueden satisfacer sus necesidades y lograr sus objetivos. De ahí que sea necesario examinar la motivación como factor de desempeño laboral en organizaciones de mayor complejidad administrativa donde los incentivos laborales no son los mejores. Profundizar en el estudio de este sector institucional que permitirá la creación de programas para el personal más relevantes a la realidad.

#### **1.1.15. El nivel de gestión organizacional**

Hay muchas investigaciones que han intentado aclarar el concepto de liderazgo, como señaló Bennis a fines de la década de 1950: "Entre todas las áreas oscuras y confusas de la psicología social, el liderazgo, sin duda, está luchando por obtener el primer lugar. E irónicamente, es probablemente el liderazgo, más que cualquier otro tema de las ciencias sociales, sobre el que más se ha escrito, pero menos conocido." (Bennis, 1959, pp. 259-260), refleja un resumen que incluye la situación real. Por ejemplo, en su famosa publicación "The Handbook of Leadership" (1974), Stodgill revisó más de 3.000 libros y artículos y concluyó que los datos no proporcionaban una comprensión integral del liderazgo.

Desde la publicación de Stodgill hasta la actualidad, muchos autores han desarrollado modelos y teorías que en muchas ocasiones han sido respaldadas por literatura que podemos considerar trivial, fragmentaria y poco realista. También hay inconsistencias significativas en los métodos de investigación utilizados por algunos autores (McCall, 1998). Sin embargo, no debemos olvidar que el interés por este tema está motivado por la importancia del liderazgo en el éxito de las

organizaciones y su trabajo diario en las tareas del hogar. Ya en 1978, Schultz afirmó que "aproximadamente la mitad de todas las industrias nuevas fracasan en los primeros dos años de vida y que sólo un tercio excede los cinco años, lo que es la causa del fracaso de un liderazgo defectuoso"

El liderazgo es un conjunto de habilidades gerenciales o de instrucción que una persona debe tener para influir en la forma de ser de las personas o de un grupo particular de personas para que ese equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de metas y objetivos.

También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, incentivar, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración corporativa, el liderazgo es el ejercicio del liderazgo en un proyecto, de manera efectiva y eficiente, ya sea personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización). El autor Richard L. define el liderazgo como: La relación de influencia entre líderes y sus seguidores a través de la cual las dos partes buscan cambios reales y resultados que reflejen las metas que comparten para lograr una mejor dirección y gestión empresarial. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito común y seguidores.

Según Fischer & Schratz (1993), tres componentes deben verse de forma interactiva para explicar adecuadamente la influencia del director:

La individualidad del líder con su propia personalidad, habilidades, conocimientos y experiencia.

Las peculiaridades de los seguidores con sus rasgos de personalidad, habilidades, actitudes, conocimientos, etc.

El contexto de la situación actual, es decir, las tareas a realizar y las condiciones reales del aquí y ahora. Ignorar cualquiera de estos aspectos dará como resultado que no se comprenda la naturaleza del fenómeno del liderazgo.

En la siguiente sección, se presentan las teorías clásicas del liderazgo.

### **1.1.15.1. Teorías de la satisfacción laboral**

La satisfacción laboral es el sentimiento que siente una persona cuando alcanza el equilibrio ante una necesidad o conjunto de necesidades, es decir, un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado ve su trabajo. También se dice que el resultado final de la atención es la consecuencia de diversas interacciones entre el usuario, los trabajadores que prestan el servicio, el medio ambiente y la práctica médica; Los servicios de salud juegan un papel importante, pero su papel no es definitivo; o como actitud general del sujeto, que puede ser positiva o negativa, hacia el trabajo; Por lo general, es una función de la diferencia entre lo que la persona quiere del trabajo y lo que hace con él (Palma 2000).

De estas definiciones se puede deducir que la satisfacción laboral es la actitud general de un individuo hacia su trabajo. "Márquez Pérez (2006) lo ve como la actitud del trabajador hacia su propio trabajo. Esta actitud se basa en las creencias y valores que el trabajador desarrolla a partir de su propio trabajo. Esta actitud se basa en las creencias y valores que el trabajador desarrolla a partir de su propio trabajo. Las actitudes se nombran colectivamente por las características actuales del trabajo y la percepción del empleado de lo que "deberían ser".

### **1.1.15.2. Teoría de la justicia**

La teoría de la justicia es una de las más importantes en términos de lo que hace que las personas sean productivas y una de las más útiles para los gerentes. Consiste en una serie de conceptos relacionados con la forma en que se percibe la justicia. Según esta teoría, la principal motivación es luchar por lo que se considera justo. Se intenta explicar las relaciones entre individuos y grupos y el impacto que la desigualdad percibida puede tener en esas relaciones.

La gente hace comparaciones en su trabajo; Cuando a un joven profesional se le ofrece un trabajo calificado y un salario superior al esperado en su primer trabajo, se irá al trabajo emocionado y satisfecho. Pero, ¿cómo reaccionarías si poco después te enteraras que un compañero de estudios,



otro recién egresado y con un perfil similar al tuyo, gana un 30% más que nuestro personaje? Seguro que te enfadarás. Aunque el salario es más alto de lo esperado, de repente deja de ser importante. La pregunta ahora es la recompensa relativa y lo que cree que es justo. Existe evidencia de que los empleados comparan lo que entregan y lo que obtienen en su puesto, y que las desigualdades pueden influir en los esfuerzos para que inviertan en ellos (Robbins, 1998). La teoría especifica las condiciones bajo las cuales un empleado percibe que los beneficios del puesto son justos. Los componentes del modelo son: "insumos", "resultados", "persona comparable" y "desigualdad de justicia". El aporte es algo de valor que el empleado cree que contribuirá al puesto, como: Educación, experiencia, habilidades, esfuerzo, horas trabajadas, herramientas y equipos utilizados. El aporte es algo de valor que el empleado cree que contribuirá al puesto, como: B. Educación, experiencia, habilidades, esfuerzo, horas trabajadas, herramientas y equipos utilizados. El aporte es algo de valor que el empleado cree que contribuirá al puesto, como

Los tipos y tamaños de desigualdad se pueden representar de muchas formas. Por ejemplo, un empleado puede reconocer que su salario no es justo cuando los trabajadores con calificaciones similares tienen salarios más altos o cuando otros trabajadores menos calificados reciben el mismo salario. Ambos son ejemplos de desigualdad debida a una infracompensación, pero el empleado percibirá la desigualdad incluso si está relativamente sobrecompensado con respecto a la persona comparable (Del & Santos, s.f).

Las reacciones a la desigualdad son muy diferentes. La desigualdad es fuente de insatisfacción laboral y anima a la persona a restaurar la justicia. Es probable que la respuesta emocional a la compensación excesiva sea un sentimiento de culpa, pero es probable que surja la ira hacia la organización ante una compensación insuficiente.

Puede intentar restaurar la equidad:

- Aumente o disminuya sus propias aportaciones, especialmente el esfuerzo.

- Convince a la persona comparable de que aumente o disminuya sus aportaciones.
- Convencer a la organización de cambiar los resultados del empleado o de una persona comparable.
- Distorsión psicológica de los propios insumos y resultados.
- Distorsionar psicológicamente las entradas y los resultados de la persona comparable.
- Seleccione una nueva persona comparable.
- Deje la organización.

Diagnosticar las desigualdades en el lugar de trabajo puede revelar la causa fundamental de los problemas de motivación. Para que el gerente pueda intentar reducir las desigualdades. Puede hacer las siguientes preguntas para evaluar la equidad: ¿Qué aportes aporta la persona al trabajo? ¿Cuál es su nivel de conocimientos, su experiencia y su compromiso? ¿Qué beneficios o resultados recibe el empleado? ¿Qué tan compleja es la posición? ¿Cuál es la relación entre entradas y salidas? (Jaramillo, 2011)

Los informes de investigación actuales tienden a confirmar la tesis de la equidad: la motivación de los empleados está influenciada en gran medida por las recompensas relativas y absolutas. Cuando perciben una desigualdad, actúan para corregir esa situación. El resultado puede ser mayor o menor productividad, mayor o menor calidad del producto, mayor ausencia o renuncia voluntaria.

Sin embargo, esto no significa que la teoría esté libre de problemas y no aclara los puntos clave: ¿Cómo deciden los empleados a quién incluir en la categoría "Otros"? ¿Cómo se definen los insumos, los resultados? ¿Cómo los combina y pesa para obtener totales? A pesar de sus limitaciones, la teoría está fuertemente respaldada por la investigación y proporciona importantes conocimientos sobre la motivación (Robbins, 2004).

### 1.1.15.3. Teoría del establecimiento de metas

La hipótesis básica de la teoría del propósito es simple: "El desempeño de un individuo es mayor cuando se determinan ciertas metas o niveles de desempeño cuando no existen". Las metas son metas y propósitos para el desempeño futuro. Locke y sus colegas han demostrado que son importantes tanto antes como después del comportamiento deseado. Al participar en la meta, los empleados aprecian cómo sus esfuerzos dan como resultado un buen desempeño, recompensa y satisfacción personal. De esta manera, los objetivos guían eficazmente a los empleados en direcciones aceptables. Además, lograr las metas es reconfortante y ayuda a satisfacer el impulso y las necesidades de reconocimiento y realización personal. También se fomentan las necesidades de crecimiento, porque el logro de metas a menudo lleva a las personas a establecer metas más altas para el futuro.

- Aceptación de objetivos: los objetivos eficientes no solo deben entenderse, sino también aceptarse. Los gerentes deben explicar su propósito y las necesidades de la organización, especialmente si son difíciles de alcanzar.
- Especificidad. Los objetivos deben ser lo suficientemente específicos, claros y medibles para que los empleados sepan cuándo se lograron, que saben lo que están buscando y que pueden medir su propio progreso.
- Desafío: La mayoría de las personas trabajan más duro cuando tienen metas que son más difíciles de alcanzar que cuando son fáciles porque presentan un desafío que afecta el éxito. Sin embargo, deben ser accesibles en función de la experiencia y los recursos disponibles.
- Realimentación. Una vez que los empleados han participado en el establecimiento de metas claramente definidas que presentan desafíos, necesitan información sobre su desempeño. De lo contrario, "trabajarían en la oscuridad" y no tendrían forma de saber qué tan exitosos son (Talledo, 2007).

### 1.1.16. Marco conceptual

- **Capacitación:** Consiste en técnicas de formación y aprendizaje para el desarrollo de recursos humanos. El desarrollo de los recursos humanos promueve la mejora de la calidad, la eficiencia y la productividad en las empresas y al mismo tiempo promueve el más alto nivel de compromiso de los empleados. La educación debe posibilitar el desarrollo del capital humano al mismo tiempo que la organización.
- **Gestión de recursos humanos:** departamento ejecutivo que gestiona el factor humano de la empresa con el fin de gestionar, seleccionar, formar y orientar a las personas a organizarse dentro de una organización.
- **Ambiente de trabajo:** se refiere a las pautas de personal en las que los empleados están directamente involucrados, por ejemplo, Beneficios y beneficios, oportunidades de empleo, diversidad, períodos de descanso, horarios de trabajo flexibles, programas de salud y bienestar animal, planes de trabajo y seguridad, beneficios para sus familias y seres queridos.
- **Asertividad:** Es esta habilidad personal la que nos permite expresar adecuadamente nuestros sentimientos hacia otra persona, sin hostilidad ni agresión. Una persona asertiva sabe expresar directa y adecuadamente sus opiniones y sentimientos (tanto positivos como negativos) en cualquier situación social.
- **Bienestar laboral:** definido como el grupo de personas que quieren trabajar en un estado organizacional. Esto se logra a través de planes, programas y proyectos ya que la administración incluye elementos dinámicos que trabajan día a día para mejorar, entregando una vez lo personal, lo familiar y lo social.  
Constitución
- **En el trabajo de formación:** Es la adquisición de los conocimientos y habilidades necesarios para mantener o mantener un trabajo digno y lograr una mayor competitividad y una comprensión clara de los procesos productivos reales.

- **Posición de trabajo:** Crea la conexión entre las personas y la organización. En este escenario, el departamento de recursos humanos ayuda a la organización a encontrar y retener a los empleados adecuados. Quienes trabajan en el departamento de recursos humanos deben tener un conocimiento profundo del diseño de puestos para lograr los objetivos propuestos.
- **Conocimiento:** Es una función subyacente de la persona relacionada causalmente con un nivel de efectividad en la vida y / o desempeño superior en un trabajo o situación.
- **Comportamiento laboral:** es el comportamiento de las personas en su entorno laboral y de quien interactúa con ellas.
- **Rendimiento:** Ejecución de las funciones de un puesto o trabajo.
- **Capacitación:** Las reglas fijas y obligatorias, el trato a los empleados, las entrevistas con ellos, el ejemplo de sus superiores, etc. se suelen diseñar de forma tan sistemática como los hábitos de limpieza, la estabilidad emocional, el compañerismo y la valoración de las negociaciones. La atención, iniciativa, diligencia y cuidado que recibieron.
- **Incentivos:** Es la compensación que la organización otorga al empleado con el fin de mantener y desarrollar una fuerza laboral efectiva.
- **Inteligencia emocional:** se refiere a la capacidad de las personas para sentir, comprender, controlar y cambiar estados emocionales en sí mismas y en los demás. La inteligencia emocional no debe reprimir las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas.
- **Planificación:** Es un proceso paso a paso en el que se realiza el esfuerzo necesario para lograr los objetivos de un proyecto en un período de tiempo, o en un período de tiempo que se debe cumplir para que la planificación sea exitosa. Este proceso también puede refinar los objetivos que llevaron al proyecto.
- **Reclutamiento:** Se trata de una serie de procesos diseñados para atraer un número suficiente de candidatos adecuados para un puesto específico en una organización específica.

- **Reclutamiento:** Serie de procesos para atraer candidatos potencialmente calificados para ocupar puestos dentro de la empresa. Esencialmente, es un sistema de información a través del cual la empresa muestra las vacantes que pretende cubrir en el mercado de personal y las ofrece al mercado de personal. Para ser eficaz, el proceso de contratación debe atraer a suficientes candidatos para completar correctamente el proceso de selección.
- **Salario:** es el pago que un empleado recibe habitualmente de su empleador si trabaja durante un determinado período de tiempo en el que fue contratado para producir una determinada cantidad de bienes correspondientes a ese tiempo de trabajo. El empleado recibe un salario si pone su trabajo a disposición del supervisor. Estas son las principales obligaciones de su contrato.
- **Seguridad Social:** Se refiere principalmente a un área de la seguridad social relacionada con la protección social o la cobertura de temas socialmente reconocidos como salud, pobreza, vejez, discapacidad, desempleo, familias con hijos y otros.
- **Selección de personal:** Es una actividad comparativa o confrontativa de selección y toma de decisiones, entrada de filtro, clasificación y por tanto restricción.
- **Talento Humano:** En este grupo se incluyen no solo los esfuerzos o actividades humanas, sino también otros factores que dotan a esta actividad de diferentes modalidades: conocimientos, experiencia, motivación, intereses profesionales, habilidades, actitudes, habilidades, potencialidad y salud.

## 1.2. Antecedentes

### 1.2.1. En la zona

Condori (2018), realizó el estudio titulado "Relación desempeño laboral y gestión del talento humano del personal de gestión regional de transporte y comunicación en Puno - 2017" en la Universidad Nacional del Altiplano: El objetivo general fue investigar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral regional empleados Departamento de Transporte y Comunicaciones - Puno. Para ello, se planteó una hipótesis general: la gestión del talento humano está directa y

esencialmente vinculada al trabajo de los empleados de la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Puno. El método de investigación es hipotético - deductivo bajo un paradigma cuantitativo incrustado en la naturaleza de la investigación de correlación, y el diseño no es experimental para el tipo de sección. Se utilizó la encuesta como técnica y el cuestionario como herramienta. La población del universo estuvo conformada por 122 trabajadores con una muestra aleatoria de 46 trabajadores ocupados en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones (Puno), tanto personal designado como contratado. El procesamiento estadístico utilizado es SPSS. Los resultados de la investigación muestran que la gestión del talento humano está directa y significativamente relacionada con el desempeño laboral de los empleados del Ministerio regional de Transportes y Comunicaciones (Puno). El 34,8% afirma que la gestión del talento humano se da en ocasiones y por tanto el desempeño laboral es regular. Por tanto, la Gestión del Talento Humano simboliza una correlación moderada de 0,528 \*\* con el rendimiento laboral.

Cacsire (2019) Estoy realizando la investigación del título "Desempeño Laboral y su Relación con la Dirección del Talento Humano del Personal de la Oficina de Universidades Públicas de la Región Puno". El propósito de esta investigación fue hacer un diagnóstico de cómo la intervención humana es fundamental para el funcionamiento de una organización o unidad. Cuando el elemento humano está listo para hacer todo su trabajo, significa que una organización está en progreso; de lo contrario, puede detenerse. Es por ello que toda empresa u organización necesita llamar la atención sobre sí misma y gestionar de forma inteligente las habilidades y competencias de sus empleados, conocidas como talentos humanos. Cabe destacar que la gestión del talento es un proceso dinámico, proactivo y sistemático dirigido a identificar, retener y desarrollar los talentos del personal universitario para alcanzar de manera eficiente y eficiente las metas y objetivos institucionales. También nos hemos marcado nuestro principal objetivo: diagnosticar el impacto de la Gestión del Talento Humano en el trabajo del personal de la Oficina de Recursos Humanos en las universidades públicas de Puno; Por tanto, el estudio utilizó métodos científicos como los métodos descriptivos, analíticos y deductivos, en los que se utilizaron técnicas de recogida de datos en encuestas y entrevistas, y cuyo instrumento fue el cuestionario estructurado utilizado para el personal de la Oficina

de Recursos Humanos. Los resultados de la investigación fueron: Existen competencias competitivas que pueden mejorar el desempeño laboral, tales como: un alto nivel de capacitación de los empleados, un nivel óptimo de capacitación, conocimiento de responsabilidades y funciones, y cuyo instrumento fue el cuestionario estructurado utilizado para el personal de la Oficina de Recursos Humanos.

Alava & Gómez (2016) “Influencia de los subsistemas de talento humano en el desempeño laboral del personal de un organismo público, Coordinación Zonal 8, en el período 2014. Diseño de una aplicación de control para los subsistemas de formación y selección” Este proyecto fue realizado por un organismo público con el objetivo de la ciudad de Guayaquil de analizar el impacto de la gestión del subsistema de talento humano en el desempeño del personal y realizar un estudio de campo durante el período de coordinación zonal de la agencia. El problema de la investigación surge cuando se comprueba que el desempeño laboral está disminuyendo de manera constante durante el período evaluado, lo que significa que no se están logrando los objetivos marcados por el organismo público investigado. Para un análisis integral del problema, los coordinadores de zona recibieron un enfoque metodológico cualitativo y cuantitativo a través de encuestas y entrevistas. En este proyecto, El nivel de confianza de los funcionarios públicos se evalúa mediante una encuesta piloto externa para conocer realmente qué está provocando la carga de trabajo. De esta forma podemos hacer una sugerencia de gestión de subsistemas para el talento humano. Énfasis en el subsistema de formación y selección mediante la implementación de una aplicación que permita un mejor control de la coordinación zonal de la instalación examinada. Este estudio sugiere que la gestión de subsistemas de talento humano; Clasificación ocupacional, planificación, selección de personal, formación y educación superior, Énfasis en el subsistema de formación y selección mediante la implementación de una aplicación que permita un mejor control de la coordinación zonal de la instalación examinada.

Yana & Quispe (2018) 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 ( $p < 0.05$ ), 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

Tuni (2018) La presente investigación de tesis titulada “Gestión del Talento Humano y su relación con el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Caja Rural De Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri - 2018”, tuvo como objetivo general: Determinar la relación de la gestión del talento humano y desempeño laboral de los trabajadores de la Caja Rural De Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri – 2018. Para ello se planteó como hipótesis general: Existe relación directa entre la gestión del talento humano con el desempeño laboral de los trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri – 2018. En el cual el método de investigación es el deductivo bajo un enfoque cuantitativo enmarcado dentro del tipo de investigación correlacional y el diseño es no experimental de tipo transeccional; se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario. La validez y la confiabilidad del instrumento fueron realizadas; según el coeficiente de Alfa de Cronbach para la variable de talento humano señala un valor de 0,717 para un total de 16 Ítems y para la variable desempeño laboral un valor de 0,702 por tanto son fiables y consistentes.; la población y muestra estuvo constituido por 30 trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri – 2018. El procesamiento estadístico utilizado es el SPSS. Según los resultados obtenidos a través de la investigación, se determinó la existencia de relación entre la gestión del

talento humano con el desempeño laboral de los trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri, 2018, con un coeficiente de correlación de Pearson de  $r=0.370$  que fue estadísticamente significativo.

Porcela (2018) Esta investigación titulada busca conocer el nivel de gestión del talento humano y desempeño laboral de los egresados de la Escuela Profesional de Turismo que laboran en las diferentes Agencias de Viajes y Turismo de la ciudad de Puno. Este trabajo de investigación fundamenta principalmente en las encuestas realizadas a los agentes turísticos que nos permiten conocer su percepción sobre la formación académica profesional de sus colaboradores y el compromiso hacia la empresa expresado en el desarrollo de sus tareas cotidianas en las áreas de Reservas, Counter y Guiado principalmente. El criterio sobre el desarrollo de capacidades específicas y generales que son parte integrante de la gestión de talento humano por parte de los empresarios es buena en mayor porcentaje, seguido por buena y finalmente regular con un bajo porcentaje que debe ser superado y trabajado en los espacios y tiempos establecidos. Las agencias de viajes y turismo son alrededor de cien en la ciudad de Puno según el Directorio Turístico 2016 que publica la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de las cuáles se trabajó con treinta operadores turísticos en las que se desenvuelven en cargos diversos los egresados como trabajadores. Al final se concluye con las características más resaltantes de la gestión de talento humano y las limitantes que se expresan principalmente sobre el manejo de grupos, establecer relaciones humanas, manejo de estrategias para el crecimiento de empresas, conocimiento de idiomas extranjeros.

Muñoz (2018) La presente tesis "Gestión de Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral del personal de la supervisión de la empresa Quicksa", tiene por objetivo de analizar la deficiente Gestión del talento humano por competencias y su incidencia en el nivel de desempeño laboral del personal de la supervisión, empresa Quicksa. El estudio es de tipo explicativo causal cuyo método de investigación fue el hipotético deductivo, la población de estudio estuvo conformada por 30 personas de la supervisión que se ha tomado como muestra y se le aplico, instrumentos, cuyos datos son respaldados y fueron procesados mediante el programa SPSS 23, para la comprobación de la hipótesis se trabajó con la Chi cuadrado. Este estudio comprueba la deficiente gestión de talento humano por

competencia que incide en el desempeño laboral del personal de la supervisión; que repercute en la estabilidad laboral y productividad de la empresa Quicksa. Se muestra que el 73% expresan que el proceso de reclutamiento es externo y no se sienten satisfecho con el trabajo que realizan (lo hacen solo por cumplir), y el 83% expresan que el proceso de selección de personal lo realiza de manera discrecional, lo cual carece de instrumentos, técnicas y el trabajo que realizan, es sin la mejora continua, lo cual repercute al incumplimiento de metas y resultados. Así mismo el 80 % expresan, que la empresa no se ha preocupado por desarrollar e implementar un plan de capacitación acorde a las necesidades del personal que contribuya a desarrollar habilidades, actitudes y conocimientos que permitan lograr mayor productividad en el trabajo. Por lo que se puede decir que no se han establecido planes de carrera que permitan a su personal proyectarse hacia el futuro con la adquisición y perfeccionamiento de conocimientos que les permita su desarrollo profesional, y se sientan orgullosos de pertenecer a la empresa.

### **1.2.2. A nivel nacional**

Rodríguez (2017) Huaylas Sur Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral del Trabajador de la Salud, 2016" Este estudio aborda la necesidad de contribuir a la mejora del desempeño laboral del trabajador brindado a través de la adecuada gestión del talento humano a través de la red de servicios que brinda Salud Huaylas Sur en cuanto al proceso la integración y selección de personal, la formación, la evaluación del puesto y la promoción de quienes se destacan en su trabajo, contribuyen al logro de los objetivos institucionales. El objetivo del estudio fue determinar cómo la gestión del talento humano afecta el desempeño laboral de los empleados de la Red de Salud Huaylas Sur en 2016. Se utilizó el tipo de estudio transversal no experimental para explicar que el estudio se realizó sin manipulación intencional de las variables y solo se observó en su medio natural para luego describir, analizar y analizar la influencia de las variables en estudio. La población de estudio estuvo conformada por el personal administrativo y de apoyo de la Red de Salud Huaylas Sur, en la cual participaron 161 personas y realizaron la Encuesta de Gestión y Desempeño del Talento Humano. Para el análisis de los datos se utilizaron tablas de contingencia, gráficos de barras y análisis estadístico: prueba de chi-cuadrado. Los datos estadísticos muestran que la influencia de la gestión del talento humano en el trabajo de los empleados de la Red de Salud Huaylas Sur es

muy importante. que el estudio se realizó sin manipulación intencional de las variables y solo fue observado en su medio natural para luego describir, analizar y analizar la influencia de las variables a examinar.

Reyes & Vilchez (2018) "Gestión del talento humano y su relación con la obra del Sagrado Corazón de Jesús - Lima, enero de 2018" Este estudio de la gestión del talento humano y su relación con el trabajo de los colaboradores del Sagrado Corazón de Jesús - Lima, enero 2018: tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal del Ministerio del Sagrado Corazón de Jesús. En enero de 2018, bajo el ítem Salud del Sagrado Corazón, se realizó un estudio con enfoque cuantitativo a la investigación aplicada, diseño no experimental y correlación, que incluyó a 50 empleados del cargo que cumplieron con los criterios de inclusión para observación, entrevista y adquisición de datos registrados. Utilizando la entrevista como técnica y validando el instrumento a través de un cuestionario evaluado por el autor experto Kiember Inca Allcchahuaman. Se utilizó SPSS versión 22 y Excel para procesar la información. Los resultados mostraron que en  $p = 0,000$  hubo una relación estadísticamente significativa entre las variables de gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal de Enfermedad del Sagrado Corazón y que hubo una correlación estadísticamente significativa ( $p = 0,007$ ) entre estas variables de gestión del talento humano y el desempeño laboral. la calidad del trabajo de los trabajadores del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús; Finalmente, existe una correlación estadísticamente significativa entre  $p = 0.007$  entre la gestión del talento humano y el trabajo en equipo de los empleados de Salvador del Sagrado Corazón. Se utilizó SPSS versión 22 y Excel para procesar la información.

Rodriguez (2016) "Modelo de Gestión de Competencias para Mejorar el Desempeño Laboral de los Colaboradores de Promas SRL del Distrito de Trujillo 2016" El objetivo de esta tesis es mostrar un modelo de gestión para la competencia de los talentos humanos en la empresa PROMAS SRL basado en el supuesto de que la complejidad de esta situación es estudiado en una sociedad del conocimiento donde la persona es vista como un recurso intercambiable en la organización. El encuentro epistemológico de la disertación es parte de un enfoque experimental y proceso metodológico sustentado en el paradigma cualitativo que aplica el método de teoría fundamentada y utiliza técnicas de documentación, levantamiento y

observación. Los resultados incluyen una serie de constructos teóricos, derivados directamente de los datos proporcionados por el personal. La conclusión de este trabajo resume que la gestión de los talentos humanos es muy sensible a la idea de la persona que los gestiona, la filosofía de gestión implementada, la tecnología utilizada y el entorno organizacional en el que trabajan y afectan a las organizaciones. Están interconectados y generan formas de actuar y pensar que se corresponden con la vida laboral en las organizaciones.

Carrasco (2016) Realicé el trabajo titulado "Gestión por Habilidades y Desempeño del Personal Administrativo en la Parroquia San Jerónimo - 2015": Esta investigación se llevó a cabo en el municipio del distrito de San Jerónimo. Se trata también de un estudio de enfoque cuantitativo sobre la naturaleza de la correlación, cuyo principal objetivo era determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral utilizando hasta tres dimensiones (selección de personal, formación, desarrollo y desempeño, desarrollo de la personalidad). Para obtener la información, se entrevistó a 42 gerentes y gerentes sobre competencias y desempeño laboral. El cuestionario constaba de 18 elementos con un ancho de escala de cinco categorías (totalmente de acuerdo, de acuerdo, levemente de acuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo). La validez y confiabilidad del instrumento se determinó según el coeficiente alfa de Cronbach, y los resultados obtenidos para el cuestionario fueron 0.812, por lo que las herramientas son confiables y consistentes. Por lo tanto, Se realizó la medición de ambas variables para determinar el grado de correlación entre la gestión de competencias y el trabajo del personal administrativo del Concejo Distrital de San Jerónimo sin correlación para el coeficiente de Pearson. Esto significa que existe una correlación positiva moderada.

Laruta (2017) Estoy realizando la investigación titulada Modelo de Gestión por Competencias para optimizar el desempeño laboral de los administradores de la Parroquia Provincial de CAYLLOMA en 2017: El propósito de este estudio es determinar el impacto del modelo de gestión a través de competencias en el desempeño administrativo a través de un estudio en el que participan servidores públicos. A menudo nos preguntamos por qué las instituciones públicas tienen una mayor falta de desempeño laboral porque en la mayoría de los casos el personal que desempeña sus funciones no coincide con las habilidades y actitudes que el puesto

relevante requiere para su puesto actual. El propósito de esta investigación es determinar la relación entre la gestión de competencias y el desempeño del trabajo administrativo en la provincia de Caylloma y comprender los efectos de los elementos de selección de personal, capacitación - desarrollo y desarrollo personal.

Toledo (2018); La tesis en mención se propuso como objetivo general determinar cómo la gestión del talento humano se relaciona con las competencias laborales en el personal de salud de la Micro Red San Mateo, Huarochirí-2018. Se formuló la hipótesis general: La gestión del talento humano se relaciona significativamente con las competencias laborales en el personal de salud de la Micro Red de San Mateo Huarochirí 2018. La tesis, según el método, es de tipo básico, nivel correlacional, y de un diseño no experimental transversal. El método usado fue el hipotético-deductivo, ya que partió de la observación del problema, luego se procedió con la formulación de las hipótesis y se concluyó con la realización de la prueba oportuna. La tesis tuvo como muestra a un total de 80 usuarios internos de salud de la MR San Mateo, Huarochirí.2018. Con respecto al proceso de la instrumentalización, se formuló dos instrumentos de recolección de datos, los cuales han sido sometidos al proceso de filtración respectiva, en la variable 1 con 34 ítems y en la variable 2 con 32 ítems con 5 alternativas de respuestas. Los resultados de la investigación, se realizaron mediante el análisis descriptivo de las variables y el análisis inferencial para el nivel correlacional positiva considerable de 0,716 según el coeficiente Rho de Spearman y una significancia (Sig=  $p=0.000$ ) que es menor al 5% Por lo tanto: se rechaza  $H_0$  y se concluye que la gestión del talento humano se relaciona significativamente con las competencias laborales en el personal de salud de la Micro Red San Mateo Huarochirí 2018.

Moza & Rojas (2019) En la presente tesis, la problemática se expresa: ¿En qué medida, la aplicación Gestión del Talento Humano influye en el Desempeño Laboral de los colaboradores administrativos de la oficina de seguros del Hospital Nacional Arzobispo Loayza lima 2018? Para realizar esta investigación se ha considerado a la siguiente hipótesis: La Gestión del Talento Humano influye en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la oficina de seguros del Hospital Nacional Arzobispo Loayza Lima 2018. Para Lograr este proyecto se planteó el objetivo que consiste en determinar en qué medida la aplicación de la Gestión del Talento Humano, mediante el análisis corporativo influye en el



desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la oficina de seguros del Hospital Nacional Arzobispo Loayza Lima 2018. La investigación es básica, de nivel descriptivo; el diseño metodológico no experimental y descriptivo, la población estuvo compuesta por 30 personas y se les realizó 18 preguntas colocadas en un cuestionario para cada personal contratado y no contratado, además el tipo de muestreo fue probabilístico. Para poder recolectar los datos se utiliza la encuesta, por ende, el instrumento fue el cuestionario. El procesamiento de obtener datos fue de manera ordenada, se registraron manualmente para ser computarizados en Microsoft Excel. Para tener el rango de confiabilidad se utilizó el método de alfa de Cronbach, siendo esta de un 0.92, calificado con alta. Luego los datos se analizaron y se mostraron en tablas y gráficos para ser comprendidos. Se concluye que el resultado 0.92, tiene un significado que existe una relación considerada positiva para las variables en estudio, además este nivel de correlación alta el bilateral es  $p = 0.000$  siendo esta menor a 0.05 rechazando la hipótesis nula y esta es aceptada. Dicho esto, se concluye que existe una relación significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral entre los colaboradores administrativos de la oficina de seguros del Hospital Nacional Arzobispo Loayza Lima 2018.

Martínez (2019); La presente tuvo por objetivo determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano por competencias y la satisfacción laboral de los docentes contratados de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la UPLA Huancayo. para lo cual se utilizó el método de investigación tipo Inductivo, con un diseño no experimental de corte transversal y el nivel de investigación fue el correlacional. Se usó las técnicas para el acopio y procesamiento de información a las encuestas y el uso del software estadístico como el SPSS, la población de estudio fue los docentes contratados de la facultad de Administración. En función a ello se buscó determinar la relación existente entre las dos variables planteadas en la investigación, de tal manera que se pueda conocer que el coeficiente de correlación entre las variables gestión del talento humano por competencias y la satisfacción laboral en docentes contratados fue de 0.731 y según la tabla de interpretación existe una correlación alta. Motivo por el cual se recomienda garantizar una correcta gestión por competencias a través de un enfoque que considera los conocimientos, las habilidades, actitudes y comportamiento del

capital humano alineado a los objetivos de la Institución buscando siempre la satisfacción laboral de los docentes.

### **1.2.3. A nivel internacional**

González (2015); Estoy realizando la investigación titulada "Análisis de la gestión por competencias y su integración en un nuevo modelo de gestión del desempeño". El análisis realizado consistió en analizar la situación general de la empresa en América Latina, luego comparar los diferentes países en relación al nuestro, identificando así las posibles brechas entre ellos y otros. Finalmente, se hizo un análisis para Chile solo para ver cómo las direcciones se basan en las competencias que quieren alcanzar. La segunda evaluación intenta medir la percepción de los empleados sobre las competencias identificadas por la empresa de comunicaciones en estudio. Los empleados debieron calificar 28 preguntas entre 1 y 5 para medir el desarrollo de la empresa entre 2006, 2007 y 2008. Luego se realizó una comparación entre las instrucciones en relación a cada una de las competencias, para controlar el desarrollo de las instrucciones de la empresa en. Los elementos anteriores se miden en la evaluación. Finalmente, la tercera evaluación de la empresa tiene como objetivo medir el clima corporativo y de gestión mediante el registro Great Place to Work, que mide cómo se encuentra la empresa en las diversas dimensiones que la institución considera imprescindibles para convertirse en un gran lugar para trabajar. Aquí los empleados deben calificar 56 preguntas que indican su satisfacción. Por otro lado, la empresa examinada realiza un análisis mensual del clima en las direcciones; estas preguntas se comparan con los resultados obtenidos en el GPW. Los análisis realizados representaron el desarrollo de la empresa en 2006. Los elementos anteriores se miden en la evaluación. Finalmente, la tercera evaluación de la empresa tiene como objetivo medir el clima corporativo y de gestión utilizando el registro Great Place to Work, que mide cómo es la empresa en las distintas dimensiones que la institución considera imprescindibles para convertirse en un gran lugar para trabajar. Aquí los empleados deben calificar 56 preguntas que indican su satisfacción. Por otro lado, la empresa examinada realiza un análisis mensual del clima en las direcciones; estas preguntas se comparan con los resultados obtenidos en el GPW.



Peñañiel (2015) "Modelo de Gestión del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral en la empresa" servicont "del cantón Baños de Agua Santa" Las personas son el activo más importante de una empresa, por lo que deben ser más conscientes y estar más atentos a los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite que las personas trabajen juntas de manera eficaz para lograr los objetivos organizacionales y personales. Porque una empresa no puede ser competitiva si no tiene un buen equipo. La gestión adecuada en el departamento de Talento Humano también juega un papel importante para lograr plenamente este objetivo en la estructura organizativa. Este departamento a menudo se limita a reclutar, seleccionar y recompensar a los empleados, pero no se ocupa del talento de desarrollo que importa. Este trabajo explica los resultados de la investigación que se ha realizado con el objetivo principal de dar respuesta al problema. habla de un modelo de gestión de recursos humanos que se enfoca en desarrollar formatos que ayuden a mejorar las actitudes y el desempeño personal, y en la selección de profesionales calificados y adecuados. Cubriendo vacantes dentro de la institución, desarrollando habilidades, desafíos profesionales y experiencias, cada uno de los cuales ofrece a los clientes internos la oportunidad de perfeccionar sus habilidades y ampliar sus responsabilidades dentro de la institución. Las estrategias, sugerencias y recomendaciones propuestas en el estudio se utilizarán en el futuro para señalar el camino a seguir. Alcanzar los objetivos de la empresa SERVICONT.

Nathaly (2017) El presente estudio de revisión bibliográfica analiza qué aspectos están afectando el desempeño laboral de los trabajadores del área de jabonería de una Empresa Industrial ubicada en la ciudad de Manta, y realiza una propuesta para elevar el nivel de desempeño de los trabajadores y cumplir con las metas establecidas por la compañía. En la actualidad, en el área de Jabonería de la Empresa Industrial, se observa incumplimiento de metas organizacionales, falta de compromiso y trabajo en equipo, comunicación deficiente, desmotivación del personal y bajo rendimiento laboral. El objetivo de este trabajo es presentar un modelo de Gestión de Talento Humano para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del área de jabonería de una Empresa Industrial de la ciudad de Manta. Se utilizó una metodología apoyada en revisión de literatura, donde se analizó las diferentes teorías basadas en el desempeño laboral, a partir de la cual se elaboró una

propuesta de gestión de talento humano para generar hábitos y comportamientos en los trabajadores que sean sostenibles en el tiempo y mejoren su desempeño laboral. La propuesta se enfoca en cuatro aspectos: comunicación, motivación, compromiso y calidad de los procesos, y será presentada ante la dirección de la empresa como complemento a su sistema de gestión.

Cuases (2015); La presente investigación titulada: “La Gestión Del Talento Humano Y Su Relación Con El Desempeño Laboral De Las Personas Con Discapacidad En Las Instituciones Públicas De La Provincia Del Carchi”, es una aportación para que las personas con discapacidad aumenten los niveles de desempeño, logrando eficiencia en sus actividades laborales, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales. Como primer aspecto, se fundamenta las bases teóricas y científicas de las variables para determinar la relación existente entre las mismas: La Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral del personal con discapacidad, mediante la síntesis de la diversa bibliografía encontrada, tanto en las bibliotecas como en internet. Posteriormente se estableció los métodos de investigación, los cuales justifican la elaboración de la propuesta y validen la hipótesis planteada, se realizó una investigación a una muestra de la población objeto de estudio, empleando el uso de entrevistas como encuestas, tanto a las personas con discapacidad y directores de las entidades públicas de la provincia del Carchi. Se concluye que el 44.58% de institución públicas no aplican gestión por competencias por lo que influye en el desempeño de los servidores, como apoyo a ello se presenta la propuesta denominada “Modelo de Gestión del Talento Humano inclusivo por Competencias”, que se elaboró acorde a los lineamientos y normas técnicas del Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador. El mismo está constituido por procedimientos que permite la elaboración de perfiles de puestos inclusivos además de los subsistemas de la Gestión del Talento Humano por Competencias, los mismos están respaldados por políticas, responsables y flujogramas que guían este modelo

García (2019) El propósito de este trabajo es implementar un proceso de evaluación por competencias para la selección de asesores comerciales en las Pymes del sector cosméticos, a través de un instrumento diseñado para tal fin. Ahora bien, en este contexto actualmente las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sector cosméticos en Bogotá, necesitan de un aliado estratégico para sus procesos de



selección, esto con el fin de aumentar la productividad y el desempeño de los empleados en el área de ventas, toda vez que conlleva a que las Pymes se sientan interesadas en la posibilidad de expandirse a través de la buena administración del talento humano. Implementar una estructura de selección de personal a través de competencias para los cargos de ventas en este tipo de compañías, hace que se genere mayor confiabilidad en los procesos que se desarrollan y hacen más factibles las metas propuestas para esta área. Hoy en día los clientes saben que tienen a su disposición una gran variedad de alternativas y es a las empresas que les corresponde ofrecer no solo un excelente producto o servicio, sino un valor agregado. La selección por competencias del personal de ventas se realiza bajo un proceso de “Assessment Center” con el fin de evaluar competencias específicas y sus respectivos comportamientos en el área de ventas. El presente trabajo permite abordar las temáticas y desarrollo mediante el cual se ofrece la implementación en las Pymes del sector cosméticos en Bogotá, el producto “Holistic Competentions”.

## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 2.1. Identificación del problema

En el ámbito global la gestión de talento humano por competencia es un tema complejo debido a que surgen constantes cambios relacionados con el contexto socioeconómico de cada País que necesariamente necesitan una clara visión estratégica y flexibilidad organizacional como estrategia. La mayoría de los Hoteles a nivel global involucran la gestión del talento humano con la estructura de la empresa, los procesos operativos y los factores que influyen en la atención al cliente.

A Nivel nacional tenemos muy pocos hoteles que cuentan con la certificación de 5 estrellas debido a que se debe de cumplir con múltiples requisitos para obtener dicha certificación los cuales son contar con una infraestructura optima y adecuada para brindar un servicio de lujo a los huéspedes ya que la mayoría de turistas o personas que se hospedan en un hotel de 5 estrellas espera que el hotel brinde confiabilidad, certeza y objetividad para tener la mejor experiencia posible, frente a estos factores es necesario que los hoteles con certificación 5 estrellas cuenten con una adecuada gestión de talento humano puesto que esto se verá reflejado en el desempeño laboral y buen trato al cliente.

A nivel local se realizará la investigación en el Hotel Libertador-Puno por ser el único que cuenta con certificación de 5 estrellas, la presente realizará un análisis de la gestión del talento humano por competencias para identificar su influencia en el desempeño laboral y buen trato al cliente, la Ciudad de Puno es uno de los destinos con alto flujo turístico sobre todo en el mes de Febrero por las Fiestas de las Virgen de la Candelaria siendo punto de llegada para la mayoría de turistas el Hotel Libertador es importante la realización de la investigación porque en la actualidad el turismo representa la tercera

actividad económica con mayores ingresos para el País, Departamento o ciudad de destino es por eso que se debe de dar una adecuada atención para que los turistas se lleven una buena imagen.

Es importante el análisis de la gestión por competencias porque representa una de las herramientas más actuales, dinámicas e integrales que permiten obtener una visión global de los requerimientos necesarios para desempeñar con eficiencia y éxito en un puesto, en función de evaluar el desempeño de los “mejores en su trabajo”, y así establecer de una manera medible todas las características (intelectuales de temperamento y personalidad) con las que debe contar un candidato para asegurar el máximo rendimiento en la ejecución de una actividad, además que redimensiona las cualidades buscadas en los candidatos potenciales para obtener un lugar dentro del mercado laboral (Mondy & Noe, 2005).

## **2.2. Enunciados del problema**

### **2.2.1. Pregunta general**

- ¿Cuál es la influencia de gestión de talento humano por competencias en el desempeño laboral y buen trato al cliente del personal del Hotel Libertador – Puno 2018?

### **2.2.2. Preguntas específicas**

- ¿Cuál es la situación actual del proceso de gestión de talento humano por competencias del Hotel Libertador – Puno 2018?
- ¿De qué manera las habilidades de gestión del talento humano por competencias mejoran la eficacia en la calidad de prestación del servicio del Hotel Libertador – Puno 2018?
- ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral y buen trato al cliente del personal del Hotel Libertador – Puno 2018?

## **2.3. Justificación**

### **a) Justificación Teórica**

La presente investigación es relevante porque en la actualidad es importante el análisis de la gestión del talento humano por competencias para tener un adecuado

funcionamiento de los procesos del Hotel Libertador Puno ya que dicho análisis permitirá de acuerdo a los resultados mejorar la calidad del servicio y atención al cliente, contribuyendo al mejoramiento de las debilidades que posean los trabajadores para convertirlas en oportunidades y fortalezas en busca de una mejor eficiencia de las actividades con el fin de obtener una ventaja competitiva dentro de organizaciones hoteleras y su entorno.

## **b) Justificación Metodológica**

El análisis de la gestión del talento humano, le permitirá a la empresa determinar y comparar los diferentes factores de influencia a los que están expuesto los trabajadores con el objetivo de contribuir a un mejoramiento de sus habilidades y actitudes en la aplicación de un mejor servicio de atención al cliente, de calidad que se propondrá al investigar con base en el análisis de la información obtenida a lo largo del estudio, los resultados que se obtendrán se convertirán en una herramienta fundamental que permitirán adquirir un conocimiento objetivo de las fortalezas y debilidades de los trabajadores de los hoteles de 5 estrellas de la región Puno, de tal manera que puedas diseñar estrategias que eleven sus potencialidades de conocimientos habilidades, actitudes y destrezas de los mismos y, consecuentemente un aumento de la productividad y competitividad del sector hotelero.

## **2.4. Objetivos**

### **2.4.1. Objetivo general**

Identificar la influencia de gestión de talento humano por competencias en el desempeño laboral y buen trato al cliente del personal del Hotel Libertador –Puno 2018.

### **2.4.2. Objetivos específicos**

- Analizar la situación actual del proceso de gestión de talento humano por competencias del Hotel Libertador – Puno 2018.
- Identificar las habilidades de gestión del talento humano por competencias que mejoran la eficacia en la calidad de prestación del servicio del Hotel Libertador – Puno 2018.

- Identificar el nivel de desempeño laboral y buen trato al cliente del personal del Hotel Libertador – Puno 2018.

## **2.5. Hipótesis**

### **2.5.1. Hipótesis general**

Existe influencia significativa de la gestión de talento humano por competencias en el desempeño laboral y buen trato al cliente del personal del Hotel Libertador – Puno 2018.

### **2.5.2. Hipótesis específicas**

- Existe un nivel intermedio de gestión de talento humano por competencias del Hotel Libertador – Puno 2018.
- El personal de la empresa cuenta con habilidades de gestión del talento humano por competencias que mejoran la eficacia en la calidad de prestación del servicio del Hotel Libertador – Puno 2018.
- Existe un adecuado nivel de desempeño laboral y buen trato al cliente del personal del Hotel Libertador – Puno 2018.

### 2.5.3. Variables

Tabla 1

*Variables*

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>	➤ Intensidad	-Los valores -La Actitud. -Satisfacción con el trabajo	
	<b>Gestión de talento humano por competencias</b>	➤ Dirección -Liderazgo. -Comunicación -Comportamiento individual y de grupo.	
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>	➤ Persistencia	-Toma. de decisión -Logro en el trabajo. -Aprendizaje en el trabajo. -Empowerment	
	➤ La participación del empleado	-Trabajo en equipo -Productividad -Participación activa -Actitud del trabajo -Apoyo de los compañeros.	
		➤ Formación de desarrollo profesional	-Crecimiento personal. -Mejor desempeño del puesto. -Autoestima. -Adaptabilidad.
		➤ Adecuación/ Ambiente de trabajo	-Conocimiento y habilidades. -Clima del trabajo.



## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. Lugar de estudio

Ciudad de Puno, Hotel Libertador, Isla Esteves

- Ubicación del Hotel: Isla Esteves S/N, Lago Titicaca, Sesquicentenario, Puno.

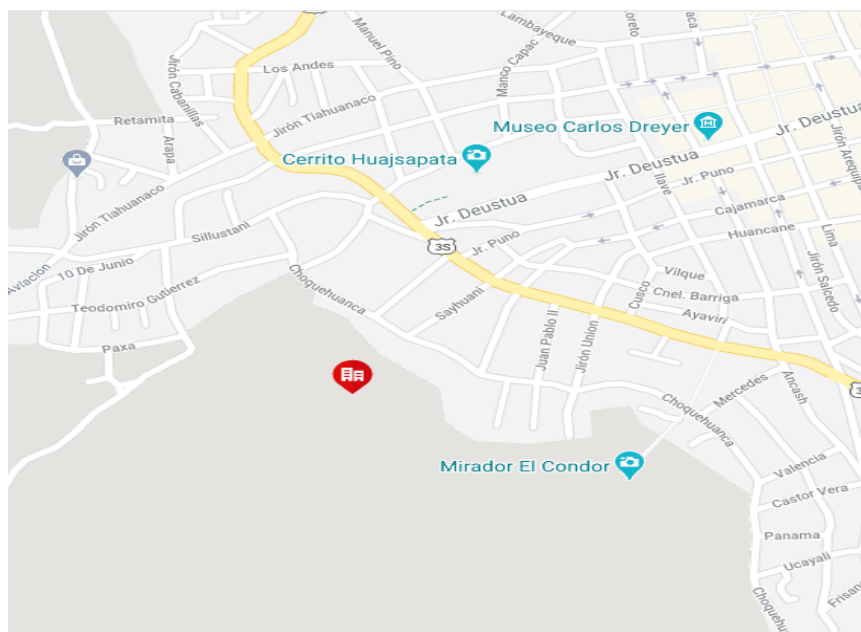


Figura 1. Geolocalización.

Fuente: Pagina del Hotel.

Para encontrar el Hotel Libertador Lago Titicaca es necesario llegar a la ciudad de Puno, procedente de la ciudad vecina Juliaca, en la cual se ubica el aeropuerto principal Inca Manco Cápac de la región a una distancia de 45 minutos en auto. hasta llegar al imponente ciudad de Puno conocido por el Lago Navegable más alto del mundo ubicado a 3,812 y 5,500 m.s.n.m. cuando te encuentres en la Ciudad de Puno es muy sencillo

Si te encuentras en el centro de la ciudad, debes dirigirte con dirección Este hacia el muelle o embarcadero principal, luego dirigirte hacia el Norte por la avenida Costanera hasta la avenida Sesquicentenario y nuevamente dirigirte hacia el Este. Pronto encontrarás la entrada hacia la Isla Esteves. Siempre podrás tomar un taxi para llegar a este magnífico hotel.

- Breve descripción

Inversiones nacionales de turismo S.A.

Resumen ejecutivo

Inversiones Nacionales de Turismo S.A. (INTURSA) Libertador Hotels, Resorts & Spas

La cadena Libertador, fundada hace 38 años, hoy exhibe una operación exitosa de ocho hoteles de tres marcas distintas, ubicados en los principales destinos turísticos del país. Cuenta con hoteles y resorts de categoría de lujo y upscale (hoteles exclusivos y selectos por los servicios brindados) en los siguientes destinos del Perú: Arequipa, Cusco, Lima, Paracas, Lago Titicaca, Trujillo y Urubamba. Estos hoteles operan, según el destino, con diferentes marcas: Libertador Hotels, Resorts & Spas, Luxury Collection Hotels & Resorts y The Westin Hotels & Resorts.

Hoteles Libertador

- Arequipa.
- Lima.
- Lago Titicaca.
- Trujillo.

Esta marca representa una colección de propiedades ubicadas en los principales destinos turísticos y de negocios del Perú, que ofrecen la posibilidad de conocer lo mejor del país, la magia de su cultura y una incomparable gastronomía, a través de un servicio que cuida cada detalle, para lograr una estadía inolvidable.

- Administración y dirección estratégica

The Westin Lima Hotel & Convention Center

El primer Westin de Sudamérica se encuentra ubicado en el centro financiero de San Isidro, en Lima. Este moderno y refinado hotel cuenta con el centro de convenciones más grande del Perú y con un spa de lujo: Heavenly Spa.

En conjunto, los ocho hoteles cuentan con la siguiente capacidad instalada:

Los ocho hoteles disponen de salones de usos múltiples, comedores y otros servicios complementarios propios de la categoría de hoteles de cinco y cuatro estrellas.

El personal que labora en los hoteles de propiedad de Inversiones Nacionales de Turismo S.A., está distribuido de la siguiente manera:

De este total el 94.6% son a tiempo completo y el 5.4% intermitentes.

### 3.2. Población

Tabla 2

*Personal Staff del Hotel Libertador – Puno 2018*

Gerente General	<b>Gerencia</b>	01
<b>Área de recepción</b>		
Jefe de Recepción		01
Recepcionistas		04
Botones		04
Coordinadora Reservas		01
<b>Área de HK</b>		
Supervisores de Habitaciones		02
Auxiliar de HK		10
Costurera		01
Supervisor de Lavandería		01
Auxiliar de Lavandería		3
<b>Área de A&amp;B</b>		
Jefe de A&B		01
Capitán de Servicio		01
Meseros		05
Coordinador Eventos		01
Chef Ejecutivo		01
Sub Chef		01
Cocinero		06
Panadero Pastelero		02
Steward		04
Barman		01
<b>Área de Mantenimiento</b>		
Jefe de Mantenimiento		01

Auxiliar de Mantenimiento	06
<b>Área de de A&amp;F</b>	
Jefe de A&F	01
Tesorero	01
Auditor Nocturno	01
Auditor Egresos	01
Asistente Contabilidad	02
Auxiliar de Almacén	01
Coordinador de Sistemas	01
Coordinador de Compras	01
Asistente Compras	01
Jefe de RRHH	01

### 3.3. Muestra

Para el análisis de la muestra de la presente investigación se utilizará el método estadístico de muestreo estratificado intencionado porque para la selección de la fue de forma intencional, de acuerdo a las necesidades de la investigación (Hurtado y Toro, 2007).

En nuestro caso se tomará como muestra para la aplicación del instrumento al personal relacionado a la atención al cliente, siendo los siguiente:

Tabla 3

*Muestra*

<b>Gerente General</b>	<b>Gerencia</b>	<b>01</b>
<b>Área de recepción</b>		
Jefe de Recepción		01
Recepcionistas		04
Botones		04
Coordinadora Reservas		01
<b>Área de HK</b>		
Supervisores de Habitaciones		02
Supervisor de Lavandería		01
<b>Área de A&amp;B</b>		
Jefe de A&B		01
Capitán de Servicio		01
Meseros		05

Coordinador Eventos	01
<b>Área de Mantenimiento</b>	
Jefe de Mantenimiento	01
<b>Área de de A&amp;F</b>	
Jefe de A&F	01
Jefe de RRHH	01

---

### 3.4. Método de investigación

- Método

El método utilizado en el presente estudio es el hipotético deductivo, como lo afirman Hurtado y Toro (2007): es un esquema o modelo para validar y refutar hipótesis. Cuantos más casos confirmatorios estén presentes, mayor será la probabilidad de que la hipótesis sea correcta. La confirmación nos da la posibilidad de que la hipótesis sea verdadera, pero la refutación significa que la hipótesis es falsa.

- Nivel de Investigación

El tipo de investigación que se desarrolló es descriptivo correlacional porque se analizara la influencia de la variable independiente en la variable dependiente.

- Diseño de Investigación

Esta investigación tiene diseño correlacional, no experimental de corte transversal.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el propósito de los estudios de correlación es determinar si existe una relación o asociación entre las variables del estudio, es decir, la relación de una variable independiente con otra variable y el grado de intensidad. en esas relaciones, asimismo, declararon que, en los estudios no experimentales, no se realiza ninguna manipulación de las variables, es decir, en el estudio, la variable independiente no se modifica deliberadamente, pero el fenómeno social se examina en su estado natural para su posterior análisis. Tal como mencionaron que la investigación transversal recopila datos en una oportunidad y en un momento dado, es su intención detallar las variables de estudio y analizar su relación y frecuencia en un momento específico.

### **3.5. Descripción detallada de métodos por objetivos específicos**

#### **3.5.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

##### **3.5.1.1. Técnicas de recolección de datos**

Las fuentes de recopilación de datos corresponderán a las primarias (Entrevista estructurada o formal) y secundarias (Documentos sobre la relación de trabajadores) relativo a las variables e indicadores de la investigación.

##### **3.5.1.2. Instrumentos de recolección de datos**

Según, Sampieri (1996) “Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente”

Para realizar la recolección de la información requerida en la investigación se hizo uso de un cuestionario cuya finalidad es obtener de manera sistemática y ordenada información de la población investigada; por lo cual está conformado por preguntas abiertas, cerradas y mixtas.

#### **3.5.2. Tratamiento de datos**

Los datos obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos, han sido incorporados a programas computarizados, tales como los aplicativos de Excel, calculadores estadísticos, entre otros con precisiones porcentuales y ordenamiento de mayor a menor, han sido presentados como información, en forma de: gráficos, cuadros o resúmenes.

#### **3.5.3. Análisis de Datos**

- Criterio y procedimientos

Elaboración del instrumento.

Solicitud de autorización para la aplicación del instrumento.

Recolección de la información mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos a las unidades de estudio.

- Procesamiento de la Información

Tabulación de la información según la matriz de datos.

Procesamiento estadístico de los resultados, programa Microsoft Excel 2016

Análisis e interpretación de resultados.

Elaboración de conclusiones y sugerencias.

Preparación del Informe Final.

- Variables

Tabla 4

*Variable independiente*

<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
Gestión de talento humano por competencias	➤ Intensidad	-Los valores -La Actitud. -Satisfacción con el trabajo
	➤ Dirección	-Liderazgo. -Comunicación -Comportamiento individual y de grupo.
	➤ Persistencia	-Toma. de decisión -Logro en el trabajo. -Aprendizaje en el trabajo. -Empowerment
Desempeño laboral y buen trato al cliente	➤ La participación del empleado	-Trabajo en equipo -Productividad -Participación activa -Actitud del trabajo -Apoyo de los compañeros.
	➤ Formación de desarrollo profesional	-Crecimiento personal. -Mejor desempeño del puesto. -Autoestima.
	➤ Adecuación/ Ambiente de trabajo	-Adaptabilidad. -Conocimiento y habilidades. -Clima del trabajo.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. Análisis de resultados gestión de talento humano por competencias

##### 4.1.1. Dimensión: Intensidad

Tabla 5

##### *Intensidad*

		Frecuencia	Porcentaje
<b>¿Con relación a la Axiología con qué frecuencia diría usted que se practica en la empresa?</b>			
Valido	Casi Nunca	1	4%
	A veces	14	56%
	Casi Siempre	5	20%
	Siempre	5	20%
	TOTAL	25	100%
<b>¿Con relación a la responsabilidad en el trabajo con qué frecuencia la practica usted?</b>			
Valido	A veces	4	16%
	Casi Siempre	4	16%
	Siempre	17	68%
	TOTAL	25	100%
<b>¿Asiste a su trabajo cumpliendo con el horario establecido por la institución?</b>			
Valido	A veces	3	12%
	Casi Siempre	10	40%
	Siempre	12	48%
	TOTAL	25	100%
<b>¿Con que frecuencia su jefe realiza opiniones positivas sobre su trabajo realizado?</b>			
Valido	Casi Nunca	4	16%
	A veces	6	24%
	Casi Siempre	10	40%
	Siempre	5	20%
	TOTAL	25	100%
<b>¿Con relación a las actividades que realiza como trabajador cuenta con las capacidades adecuadas?</b>			
Valido	Casi Nunca	1	4%
	A veces	9	36%
	Casi Siempre	10	40%
	Siempre	5	20%
	TOTAL	25	100%



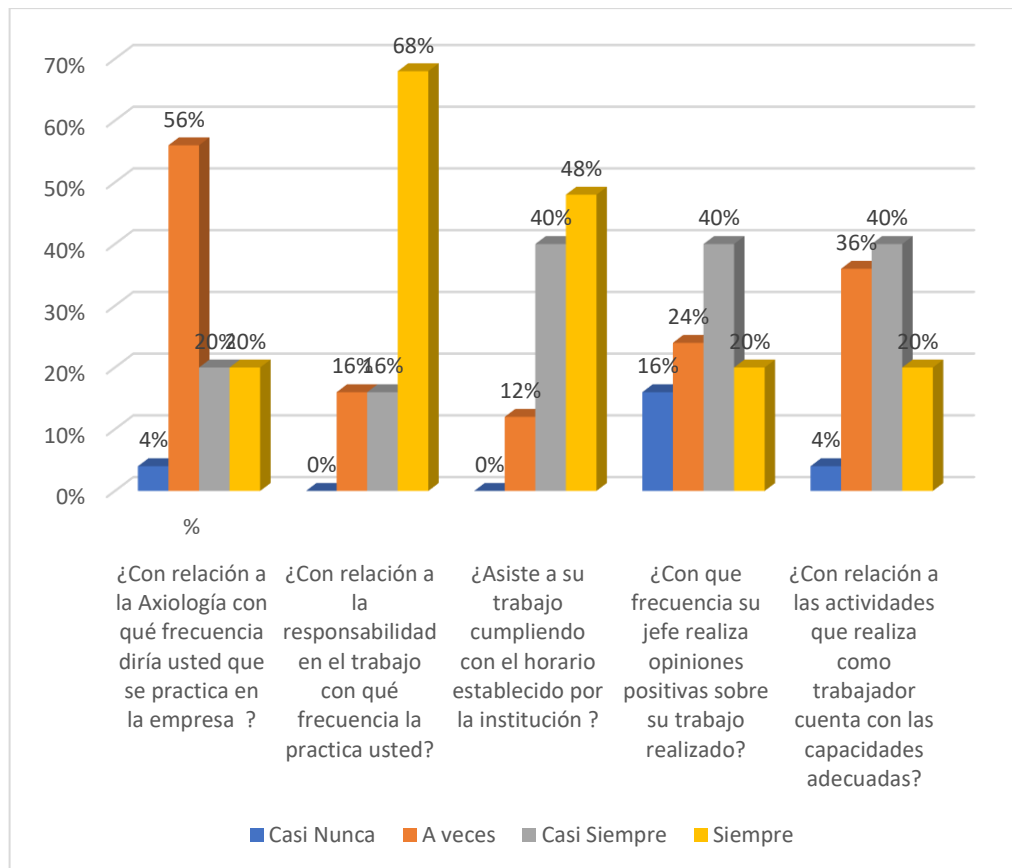


Figura 2. Intensidad.

Para el análisis de la dimensión intensidad se plantearon 5 preguntas de las cuales se tuvieron los siguientes resultados según la tabla 5:

El 56% respondió que a veces se practica la Axiología en la empresa, mientras que el 20% respondió que se practica casi siempre

Según el 68% siempre cumple con el trabajo que realiza con responsabilidad

Según el grafico el 48% siempre asiste a su trabajo cumpliendo con el horario establecido por la institución así mismo el 40% respondió que lo hace casi siempre.

Para la pregunta ¿Con que frecuencia su jefe realiza opiniones positivas sobre su trabajo realizado? observamos que el 40% respondió casi siempre y el 24% a veces.

Respecto a la pregunta ¿Con relación a las actividades que realiza como trabajador cuenta con las capacidades adecuadas? Se tiene como resultado que el 40% respondió casi siempre y el 36% a veces.

Se podrá entender que cualquier persona puede llegar a obtener una conducta motivada, pero no en todos los casos se podrá presentar una motivación con la misma intensidad, ya que es en esta parte donde intervienen distintos factores motivacionales. Y que la capacidad es uno de los factores más importantes ya que si no se presenta capacidad en un individuo la motivación no será suficiente para lograr un buen resultado.

#### 4.1.2. Dimensión: Dirección

Tabla 6

##### *Dirección*

¿Con que frecuencia participa en la organización de los eventos o actividades de la empresa?		Frecuencia	Porcentaje
Valido	A veces	11	44%
	Casi Siempre	8	32%
	Siempre	6	24%
	TOTAL	25	100%
¿Con que frecuencia existe una relación positiva entre los jefes y los trabajadores ?			
Valido	A veces	9	36%
	Casi Siempre	7	28%
	Siempre	9	36%
	TOTAL	25	100%
¿Cuándo se presentan problemas en el trabajo el personal esta capacitado para resolverlo?			
Valido	A veces	7	28%
	Casi Siempre	7	28%
	Siempre	11	44%
	TOTAL	25	100%
¿Si su jefe no está siente que puede tomar decisiones por su cuenta?			
Valido	A veces	8	32%
	Casi Siempre	11	44%
	Siempre	6	24%
	TOTAL	25	100%

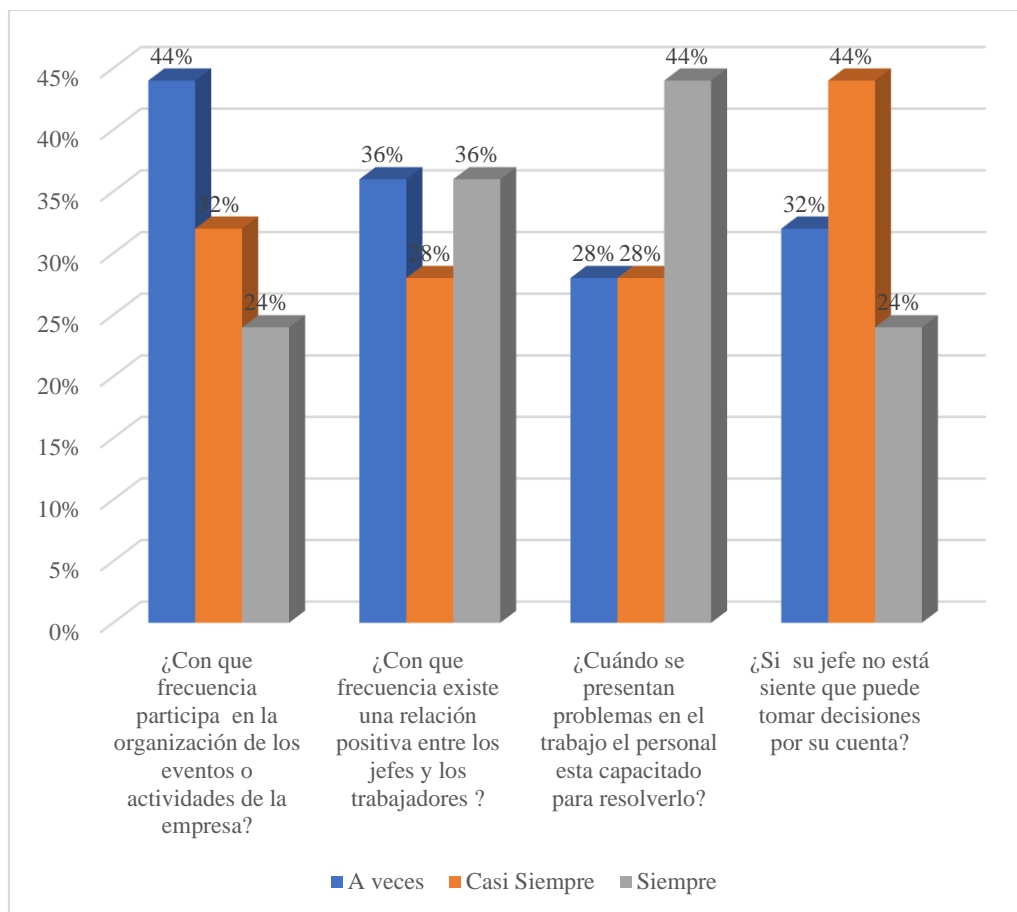


Figura 3. Dirección.

Para el análisis de la dimensión Dirección se plantearon 4 preguntas de las cuales se tuvieron los siguientes resultados según la tabla 6:

Para la pregunta ¿Con que frecuencia participa en la organización de los eventos o actividades de la empresa? El 44% respondió a veces mientras que el 32% opina casi siempre y el 24% siempre.

El 36% respondió que a veces existe una relación positiva entre los jefes y los trabajadores, mientras que el 28% respondió que se practica casi siempre y el 36% siempre.

Según el 44% considera que se encuentra capacitado para resolver algún problema si se presenta mientras que el 28% respondió a veces y el otro 28% casi siempre.

Finalmente, para la pregunta ¿Si su jefe no está siente que puede tomar decisiones por su cuenta? El 44% respondió casi siempre y el 32% a veces.

Un organismo está motivado cuando se caracteriza por un estado de tendencia; cuando una dirección de una conducta hacia una meta determinada ha sido seleccionada de preferencia entre todas las otras metas posibles. Esta motivación depende, en un momento dado, de los valores y motivaciones que el individuo desprende de su grupo de referencia, como también de lo que se le ofrece en la situación misma de trabajo.

#### 4.1.3. Dimensión: Persistencia

Tabla 7

##### *Persistencia*

¿Cómo personal de la empresa cumple con su meta trazada?		Frecuencia	Porcentaje
Valido	A veces	7	28%
	Casi Siempre	13	52%
	Siempre	5	20%
	TOTAL	25	100%
¿Frente a la ausencia de su jefe considera que puede asumir el cargo de su área?			
Valido	A veces	15	60%
	Casi Siempre	9	36%
	Siempre	1	4%
	TOTAL	25	100%
¿Su jefe de área deja ordenes expresar en caso de que se ausente?			
Valido	A veces	12	48%
	Casi Siempre	8	32%
	Siempre	5	20%
	TOTAL	25	100%
¿Se forman grupos de trabajo para poder realizar mejor sus labores?			
Valido	A veces	9	36%
	Casi Siempre	11	44%
	Siempre	5	20%
	TOTAL	25	100%

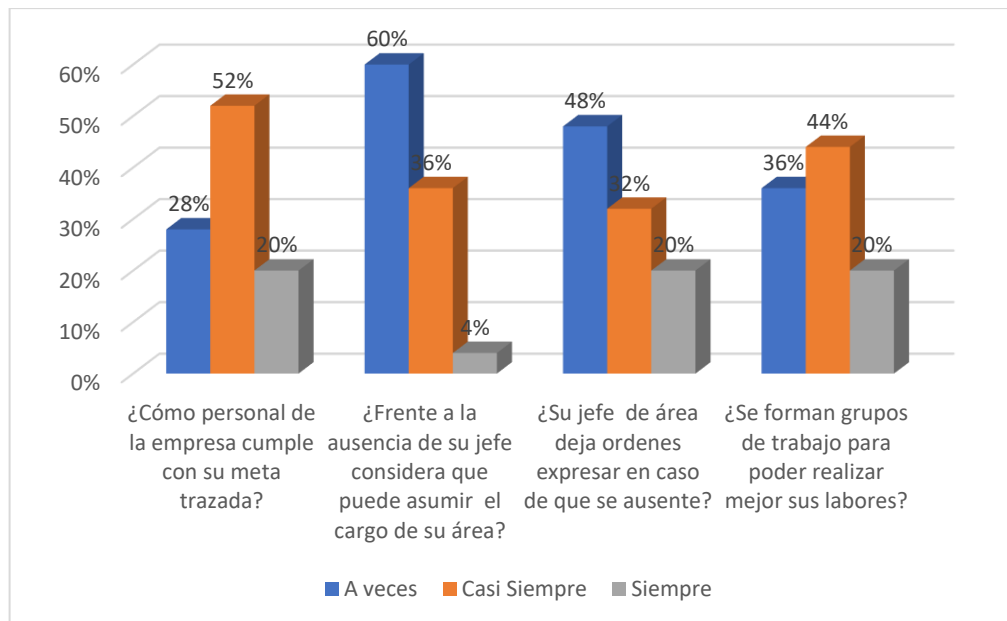


Figura 4. Persistencia.

Se tiene como resultado para la dimensión Persistencia los siguientes resultados según la tabla 7 lo siguiente:

El 52% respondió casi siempre cumple con las metras trazadas, mientras que el 28% respondió a veces logra cumplirlas y el 20% siempre cumple.

Según el 60% a veces Frente a la ausencia de su jefe considera que puede asumir el cargo de su área mientras que el 36% opina casi siempre.

Según el grafico el 48% respondió que siempre su jefe de área deja ordenes expresar en caso de que se ausente mientras que el 32% respondió casi siempre

Para la pregunta ¿Se forman grupos de trabajo para poder realizar mejor sus labores? observamos que el 44 % respondió casi siempre y el 36 % a veces.

El estudio de la persistencia se abordó tanto desde la psicología de la personalidad como desde la teoría de la motivación. Basado en un enfoque de comportamiento, la persistencia puede estimarse manteniendo la tasa de respuesta para una tarea de adquisición / sigilo bajo un programa de refuerzo negativo.

## 4.2. Análisis de resultados desempeño laboral y buen trato al cliente

### 4.2.1. Dimensión: Participación

Tabla 8

*Participación*

¿Usted se encuentra comprometido con su trabajo y crecimiento del hotel?		Frecuencia	Porcentaje
Valido	A veces	3	12%
	Casi Siempre	14	56%
	Siempre	8	32%
	TOTAL	25	100%
¿Se practica la sinergia con el personal de la empresa?			
Valido	A veces	12	48%
	Casi Siempre	7	28%
	Siempre	6	24%
	TOTAL	25	100%
¿Con que frecuencia demuestra que es efectivo en sus actividades dentro de la organización?			
Valido	A veces	9	36%
	Casi Siempre	8	32%
	Siempre	8	32%
	TOTAL	25	100%
¿Considera que es una persona que incentiva a realizar un buen trabajo a sus compañeros?			
Valido	A veces	8	32%
	Casi Siempre	11	44%
	Siempre	6	24%
	TOTAL	25	100%
¿Tiene participación activa en la realización de su área de trabajo?			
Valido	A veces	6	24%
	Casi Siempre	12	48%
	Siempre	7	28%
	TOTAL	25	100%

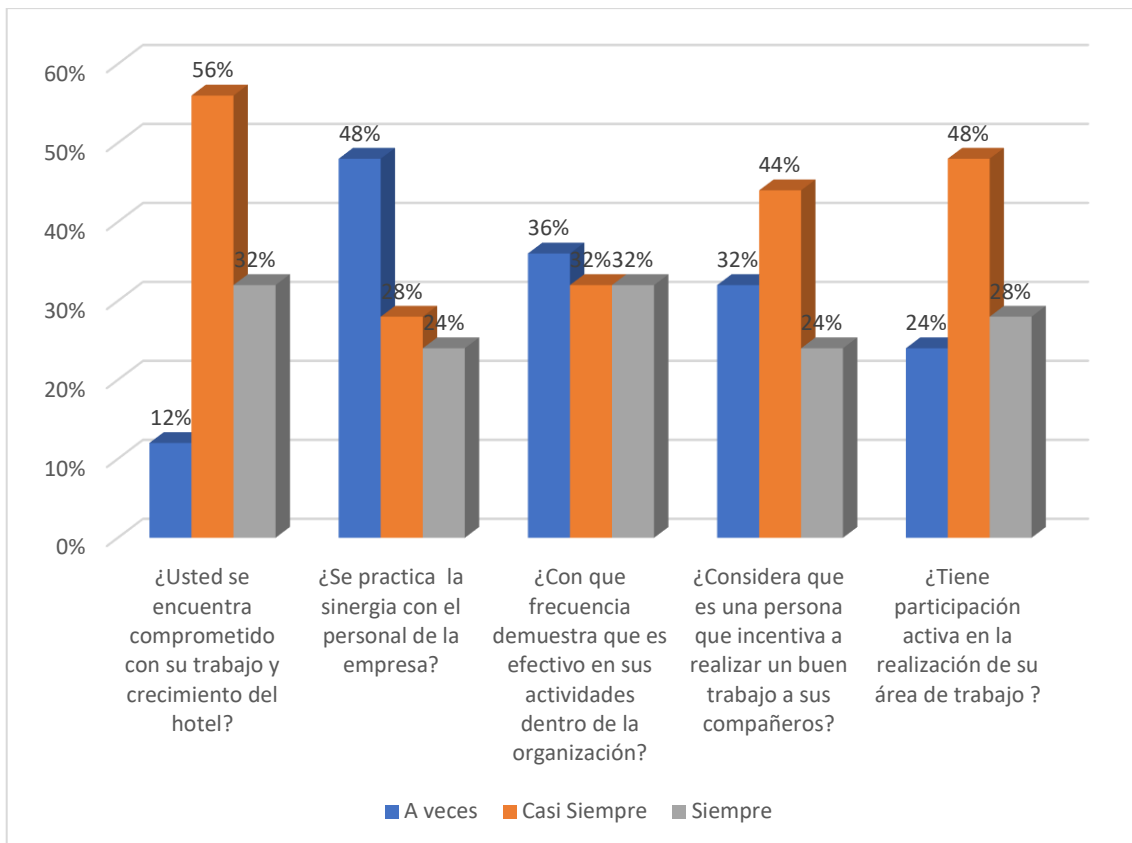


Figura 5. Participación.

Para el análisis de la dimensión: Participación se plantearon 5 preguntas de las cuales según la tabla 8 los siguientes resultados:

Para la pregunta ¿Usted se encuentra comprometido con su trabajo y crecimiento del hotel? El 56% respondió casi siempre mientras que el 32% opina siempre y el 12% a veces.

El 48 % respondió que a veces se practica la sinergia con el personal de la empresa, mientras que el 28% respondió que se practica casi siempre y el 24% siempre.

Según el 36% considera que a veces demuestra que es efectivo en sus actividades dentro de la organización mientras que el 32% respondió casi siempre.

Para la pregunta planteada ¿Considera que es una persona que incentiva a realizar un buen trabajo a sus compañeros? El 44% respondió casi siempre y el 32% a veces

Finalmente, para la pregunta ¿Tiene participación activa en la realización de su área de trabajo? El 48 % respondió casi siempre y el 24% a veces.

#### 4.2.2. Dimensión: Formación y desarrollo profesional

Tabla 9

*Formación y desarrollo profesional*

¿De presentarse alguna dificultad en el trabajo sus compañeros le ayudan a resolverlo?		Frecuencia	Porcentaje
Valido	A veces	9	36%
	Casi Siempre	12	48%
	Siempre	4	16%
	TOTAL	25	100%
¿Considera al final del día que el trabajo realizado fue exitoso?			
Valido	A veces	5	20%
	Casi Siempre	13	52%
	Siempre	7	28%
	TOTAL	25	100%
¿Siente que esta cómodo en el área de trabajo?			
Valido	A veces	10	40%
	Casi Siempre	8	32%
	Siempre	7	28%
	TOTAL	25	100%
¿Considera que siente aprecio e identificación con la organización?			
Valido	A veces	6	24%
	Casi Siempre	10	40%
	Siempre	9	36%
	TOTAL	25	100%



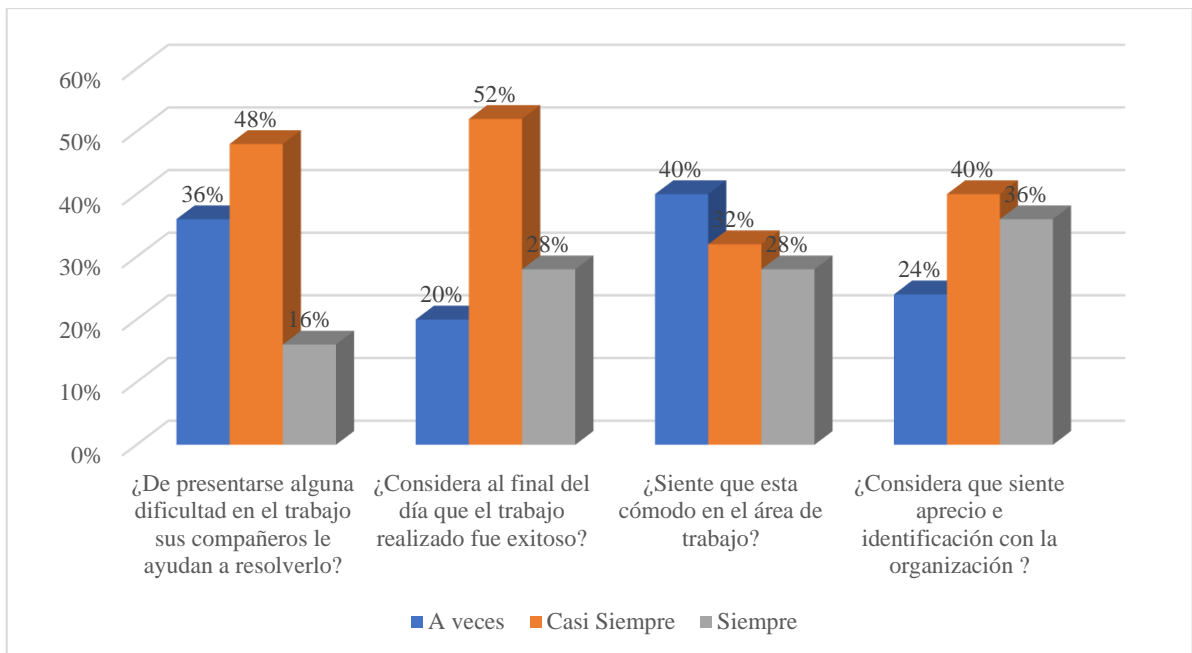


Figura 6. Formación y desarrollo profesional

Se tiene como resultado según la tabla 9 para la dimensión Formación y Desarrollo profesional los siguientes resultados:

El 48% respondió que casi siempre recibe ayuda de sus compañeros cuando se presenta alguna dificultad, mientras que el 36% respondió a veces y el 16% siempre.

Según el 52% casi siempre considera al final del día que el trabajo realizado fue exitoso mientras que el 28% opina siempre.

Según el grafico el 40% respondió que a veces siente que esta cómodo en el área de trabajo mientras que el 32% respondió casi siempre

Para la pregunta ¿Considera que siente aprecio e identificación con la organización? observamos que el 40 % respondió casi siempre y el 36 % siempre.

### 4.2.3. Dimensión: Adecuación y Ambiente de trabajo

Tabla 10

*Adecuación y Ambiente de trabajo*

¿Con respecto a las dificultades que se presentan, son superadas por su jefe?		Frecuencia	Porcentaje
Valido	A veces	9	36%
	Casi Siempre	10	40%
	Siempre	6	24%
	TOTAL	25	100%
¿De presentarse cambios en la organización considera que puede asumirlas y adecuarse?			
Valido	A veces	3	12%
	Casi Siempre	15	60%
	Siempre	7	28%
	TOTAL	25	100%
¿Acepta y potencia la competencia laboral de sus compañeros de trabajo?			
Valido	A veces	6	24%
	Casi Siempre	12	48%
	Siempre	7	28%
	TOTAL	25	100%
¿Diría que su jefe está satisfecho con el trabajo que realiza usted en la organización?			
Valido	A veces	9	36%
	Casi Siempre	9	36%
	Siempre	7	28%
	TOTAL	25	100%
¿Se encuentra satisfecho con las condiciones del ambiente físico de trabajo?			
Valido	A veces	8	32%
	Casi Siempre	8	32%
	Siempre	6	24%
	TOTAL	22	88%

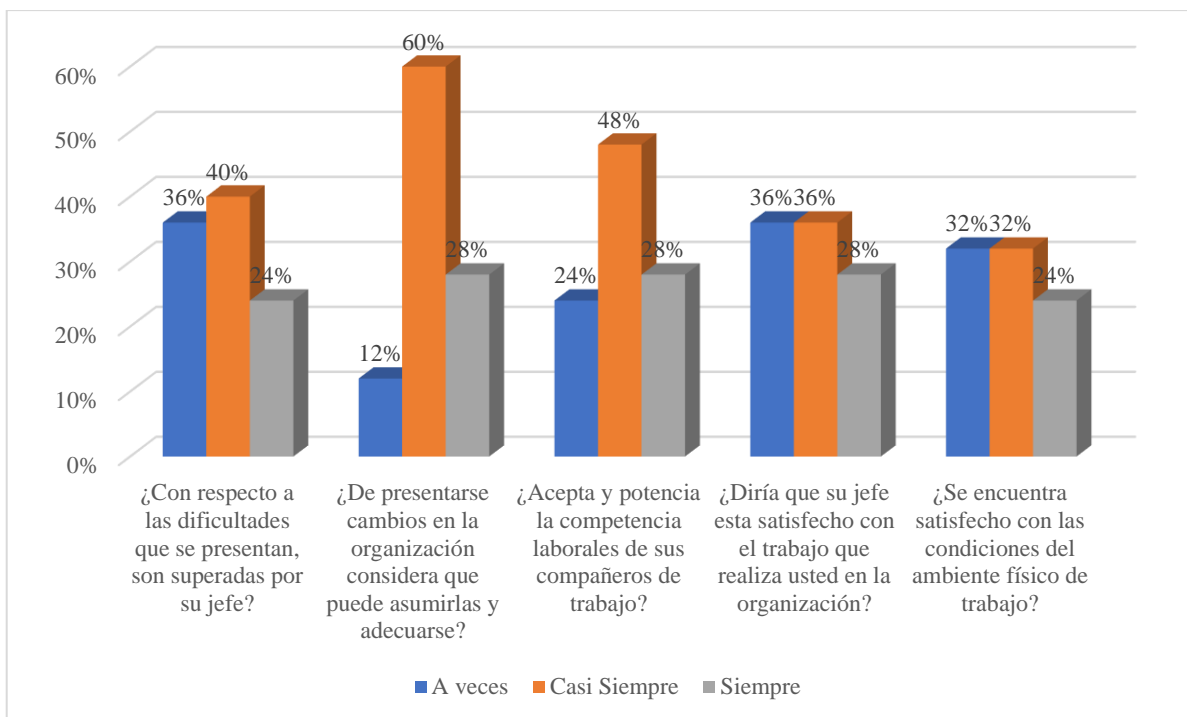


Figura 7. Adecuación y Ambiente de trabajo.

Según la tabla 10 para el análisis de la dimensión intensidad se plantearon 5 preguntas de las cuales se tuvieron los siguientes resultados:

El 40% respondió que casi siempre su jefe supera las dificultades presentes en la empresa mientras que el 36% respondió a veces y el 24% siempre

Según el 60% casi siempre considera que asume los cambios que ocurran en la empresa mientras que el 28% opina que siempre.

Según el grafico el 48% casi siempre acepta y potencia las competencias laborales de sus compañeros de trabajo mientras que el 28% respondió siempre.

Para la pregunta ¿Diría que su jefe está satisfecho con el trabajo que realiza usted en la organización? observamos que el 36% respondió casi siempre y el 36% a veces.

Respecto a la pregunta ¿Se encuentra satisfecho con las condiciones del ambiente físico de trabajo? Se tiene como resultado que el 32% respondió casi siempre y el otro 32% a veces.

#### 4.2.4. Dimensión: Atención al cliente

Tabla 11

*Atención al cliente*

¿Atiende a los clientes de la organización con cordialidad y paciencia?		Frecuencia	Porcentaje
Valido	A veces	9	36%
	Casi Siempre	12	48%
	Siempre	4	16%
	TOTAL	25	100%
¿Cree usted que la percepción que el cliente tenga con relación al servicio brindado beneficia a la empresa?			
Valido	A veces	5	20%
	Casi Siempre	13	52%
	Siempre	7	28%
	TOTAL	25	100%
¿Se preocupa por conocer los intereses y necesidades de los huéspedes?			
Valido	A veces	10	40%
	Casi Siempre	8	32%
	Siempre	7	28%
	TOTAL	25	100%
¿Siente que es competitivo a la hora de innovar y mejorar día a día, cuenta con lo necesario para brindar un buen servicio a los huéspedes?			
Valido	A veces	6	24%
	Casi Siempre	10	40%
	Siempre	9	36%
	TOTAL	25	100%

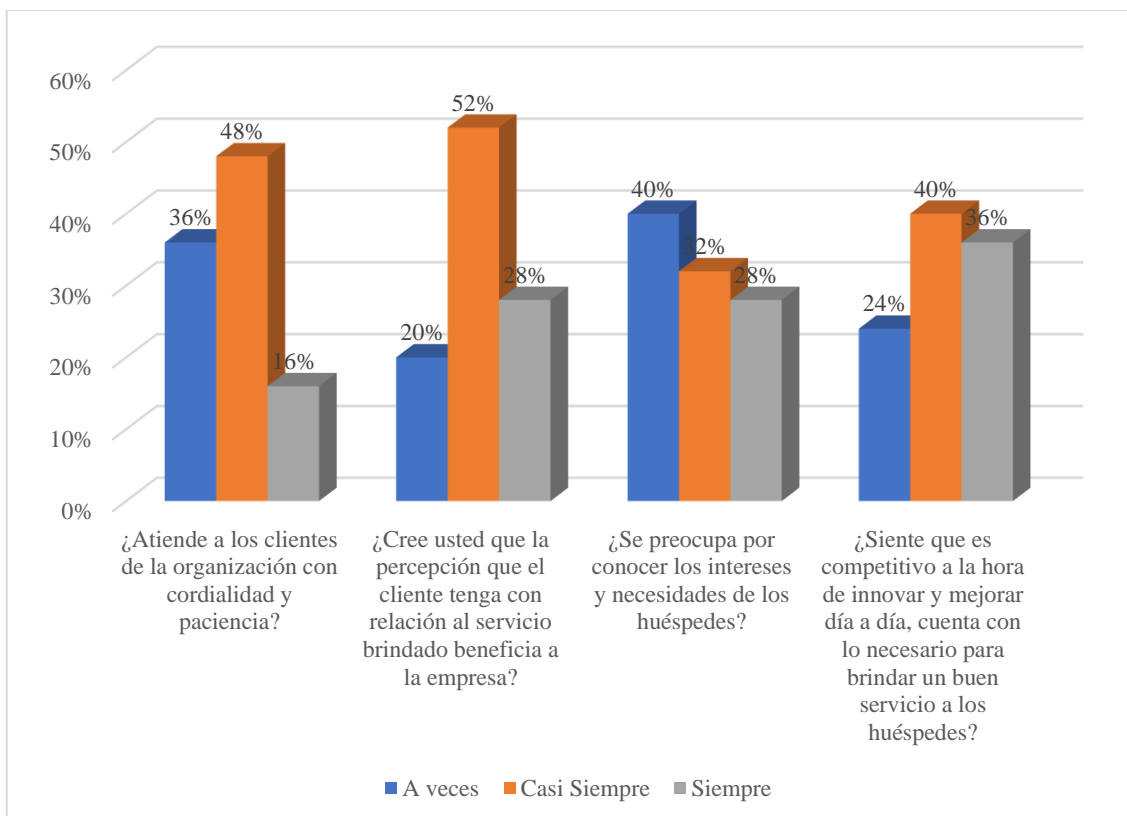


Figura 8. Atención al cliente.

Según la tabla 11 se tiene como resultado para la Dimensión: Atención al cliente los siguientes resultados:

El 48% respondió que casi siempre atiende a los clientes de la organización con cordialidad y paciencia, mientras que el 36% respondió a veces y el 16% siempre.

Según el 52% casi siempre cree que la percepción que el cliente tenga con relación al servicio brindado beneficia a la empresa mientras que el 28% opina siempre.

Según el grafico el 40% respondió que a veces se preocupa por conocer los intereses y necesidades de los huéspedes mientras que el 32% respondió casi siempre

Para la pregunta ¿Siente que es competitivo a la hora de innovar y mejorar día a día, cuenta con lo necesario para brindar un buen servicio a los huéspedes? observamos que el 40 % respondió casi siempre y el 36 % siempre.

#### 4.3. Discusión de resultados

Se debe especificar que el concepto de gestión de competencias está vinculado al proceso de selección de personal, capacitación y desarrollo profesional de la comunicación. Los

resultados se basan en los conceptos y definiciones que apoyan a varios autores como apoyo teórico para la investigación. La conclusión es que un nuevo enfoque para gerentes y empleados en general es el desafío que tienen para adaptarse a las demandas de contexto y cambio. Esto es necesario para adaptar un sistema de gestión completo para las competencias en busca de la excelencia, organizativamente debido al impacto significativo en el rendimiento del trabajo. Del mismo modo, deben comprender mejor el desarrollo de habilidades y habilidades, habilidades para el manejo de tecnología aplicada, habilidades para el trabajo en equipo, el desarrollo de la creatividad y la iniciativa, habilidades para el desarrollo de proyectos, para tomar decisiones de riesgo, actitudes y comportamientos que toman decisiones. de valores institucionales, entrenamiento de habilidades, etc. para dirigir adecuadamente. En otras palabras, alinea sus acciones con un sistema de gestión de competencias como estrategia de desarrollo y cambio para los municipios. Los métodos de trabajo tradicionales en las comunidades retrasan y dificultan el rendimiento y llevan a plazos, es decir, afectan el bajo nivel de rendimiento de la fuerza laboral existente. En consecuencia, se necesitan nuevas y nuevas formas de organización del trabajo. Una de las habilidades requeridas en las comunidades es, sin duda, la organización del trabajo en equipo, la garantía de la solución creativa de los problemas y las condiciones necesarias para un trabajo eficaz, lo que contribuye a la mejora continua del rendimiento del trabajo.

Los resultados de la investigación muestran que existe influencia de la gestión de talento humano por competencias en el desempeño laboral y buen trato al cliente del personal del Hotel Libertador – Puno 2018 al igual que Condori (2018), en cuya investigación se muestra que la gestión del talento humano está relacionada con el desempeño laboral de los empleados del Ministerio regional de Transportes y Comunicaciones (Puno) observándose que el 34,8% afirma que la gestión del talento humano se da en ocasiones y por tanto el desempeño laboral es regular. Por tanto, la Gestión del Talento Humano simboliza una correlación moderada de 0,528 \*\* con el rendimiento laboral.

Al igual que la investigación de Grimaldos (2019) quien realizó la investigación de título “El desempeño laboral y su relación con la gestión del talento humano del personal de la oficina de recursos humanos de las universidades públicas de la Región Puno” donde tuvo como resultado que la existencia de habilidades competitivas que pueden mejorar el desempeño en el trabajo, tales como: Por ejemplo, un alto nivel de capacitación del personal, un nivel óptimo de capacitación, conocimiento de responsabilidades y

funciones, conocimiento de las herramientas de gestión y la buena relación con sus colegas, y la satisfacción de los empleados con el trabajo realizado en la empresa.

Así mismo a nivel nacional Rodríguez (2016); mostro como resultado que la gestión de los talentos humanos es muy sensible a la idea de la persona, la filosofía de gestión implementada, la tecnología utilizada y el entorno organizacional en el que trabajan y las organizaciones. Están interconectados y generan formas de actuar y pensar que se correspondan con la vida laboral en las organizaciones guardando relación con los resultados obtenidos en la presente.

La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la cooperación efectiva de las personas (empleados, funcionarios, personal) con el objetivo de lograr la identificación completa de las personas con la organización y establecer vínculos favorables entre ellas. Siempre un enfoque de comunicación participativo y completo. Cuanto más dedicado y motivado sea el empleado, más efectiva será la administración de ese activo. Esta es una tarea importante para lograr el éxito organizacional, individual y un alto grado de competitividad (Battles, 2007)). La gestión adecuada de los recursos humanos de una organización tiene un impacto positivo en el comportamiento individual al alinearse con los objetivos estratégicos y superar así a la competencia.

La investigación y las teorías demuestran la importancia de la gestión del talento humano y su impacto en el desempeño de las personas. En el caso del Hotel Libertador de Puno, la gestión de los talentos humanos se realiza principalmente de manera empírica, y el departamento de recursos humanos es responsable de administrar el personal y resolver los problemas que surjan. Y no tanto para tratar con personas. Los resultados de la evaluación del desempeño de los empleados muestran que los niveles de desempeño se informan regularmente, lo que favorece la gestión institucional. Un factor importante aquí es el compromiso de trabajar con la institución, que se encuentra entre algunos trabajadores. Como también se afirmó que la mayoría de los trabajadores han estudiado la universidad como no universitaria. Por lo tanto, se puede decir que tienen información y conocimientos básicos para ayudarlos a realizar sus deberes y deberes en su profesión. Por lo tanto, se puede mencionar que, a pesar de lo anterior sobre el postulado de los autores; En el hotel, se puede decir que la gestión adecuada de los recursos humanos es beneficiosa para el rendimiento. Es necesario planificar los recursos humanos y predecir



las necesidades de una empresa durante un cierto período de tiempo y discutirlos con las personas adecuadas en el momento adecuado para obtener el máximo beneficio. La planificación del talento humano le permite maximizar su beneficio para la institución siempre que una persona se desempeñe adecuadamente en su trabajo.



## CONCLUSIONES

- Se concluye que existe influencia de una adecuada gestión de talento humano por competencias en el desempeño laboral y buen trato al cliente del personal del Hotel Libertador –Puno 2018, tal como se observa en los resultados las dimensiones intensidad, dirección y persistencia presentan un nivel aceptable.
- Observamos que el proceso de gestión de talento humano por competencias del Hotel Libertador –Puno 2018 tiene un nivel aceptable ya que según la población de estudio con frecuencia su jefe realiza opiniones positivas sobre su trabajo realizado, así mismo, a veces existe una relación positiva entre los jefes y los trabajadores y finalmente en la empresa existe un adecuado ambiente de trabajo.
- Se concluye que el personal de la empresa cuenta con adecuadas habilidades de gestión del talento humano por competencias las cuales mejoran la eficacia en la calidad de prestación del servicio del Hotel Libertador –Puno 2018.
- Se concluye que el nivel de desempeño laboral del personal y el trato al cliente del Hotel Libertador –Puno 2018 son buenos ya que según las preguntas planteadas el personal se preocupa por que los clientes se encuentren satisfechos con el servicio prestado.



## RECOMENDACIONES

- Según los resultados obtenidos se recomienda fortalecer las debilidades que presenta gestión de talento humano por competencias, implantando medidas de contingencia en su proceso gestión.
- Se recomienda analizar constantemente el proceso de gestión del Talento Humano y motivar al personal realizando actividades recreativas fomentando el desempeño laboral de los trabajadores.
- Se recomienda mantener una constante capacitación para mejorar sus capacidades de la persona en momentos de incertidumbre, así como tener motivación en la realización de sus tareas.
- Se recomienda realizar planes de supervisión a los trabajadores para verificar la calidad de atención que se brinda a los clientes, reconociendo los conocimientos y méritos del trabajador motivándolos para mejorar el desempeño laboral.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alava, M., & Gómez, K. (2016). Influencia de los Subsistemas de Talento Humano en el desempeño laboral del personal de una Institución Pública, Coordinación Zonal 8, durante el periodo 2014. Diseño de un aplicativo de control para los subsistemas de Capacitación y Selección. 131. Recuperado de: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/5123/1/T-UCSG-POS-MAE-119.pdf>
- Angryris, F. (1998). Clima organizacional y desarrollo del desempeño laboral.
- Becerra, M., & Campos, F. (2012). El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de Recursos Humanos. Universidad de Chile, 1, 40. Recuperado de: [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/Memoria\\_MBecerra\\_FCampos.pdf?sequence=1](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/Memoria_MBecerra_FCampos.pdf?sequence=1)
- Bobadilla Merlo, C. C. (2017). Clima organizacional y desempeño laboral en Institutos Superiores Tecnológicos de Huancayo. Universidad Nacional Del Centro Del Perú, 1–162. Recuperado de: [http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/4251/Bobadilla\\_Merlo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/4251/Bobadilla_Merlo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cacsire, G. (2019). La Gestión Del Talento Humano Y Su Influencia En El Desempeño Laboral Del Personal De La Oficina De Recursos Humanos De Las Universidades Públicas De La Región Puno. 1–83. Recuperado de: <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/10930>
- Carrasco, M. C. (2016). Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la municipalidad distrital de San Jerónimo – 2015. Universidad Jose Maria Arguedas.
- Chiavenato, I. (2014). Gestion Del Talento Humano. 600.
- Chiavenato, Idalberto. (2009). Gestión de RRHH en América Latina. <http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/administracion-de-personal-I/documentos/chiavena.pdf>
- Condori, M. N. C. (2018). Gestión con el desempeño laboral del personal de Direccion Regional de Transportes y Comunicaciones Puno - 2017. Perú, 80 Recuperado de: [http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/7907/Condori\\_Mamani\\_Miriam\\_Noemi.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/7907/Condori_Mamani_Miriam_Noemi.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Cuases, D. G. A. (2015). La Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de las personas con discapacidad en las instituciones públicas de la provincia del Carchi. Ekp, 13.
- Cummings, L y Schwab, D. (1985). Desempeño y Evaluación. (Trillas (ed.)). Recuperado de: [www.eumed.net/libros/2007b/](http://www.eumed.net/libros/2007b/).
- Davis, K. N. D. (1991). Comportamiento humano en el Trabajo (M. G. Hill. (ed.)).
- Del, G., & Santos, A. C. (n.d.). Y DEL CONOCIMIENTO.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano. In Pearson Education. Recuperado de: [https:// josuetgonzalezp.wordpress.com/2014/10/19/administracion-de-recursos-humanos/](https://josuetgonzalezp.wordpress.com/2014/10/19/administracion-de-recursos-humanos/)
- García, D. E. R. (2019). Competencias laborales en pymes de cosméticos 1.
- González, N., Mendoza, P., & Opazo, M. (2015). Analisis de la gestion de competencias y su integracion a un nuevo modelo de gestión del desempeño Recuperado de: [http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2008/gonzalez\\_n2/sources/gonzalez\\_n2.pdf](http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2008/gonzalez_n2/sources/gonzalez_n2.pdf)
- Jaramillo, N. O. (2011). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. Revista Científica Pensamiento y Gestión, I.
- Jerico, P. (2008). Gestión del talento, construyendo compromisos (S. A. Editorial Pearson Educación (ed.)).
- Judith R. Gordon. (1997). Comportamiento Organizacional (Prentice-Hall (ed.); 5a ed.).
- Laruta Aroquipa, J. C. (2017). Modelo de Gestion por Competencias para optimizar el desempeño laboral de los servidores administrativos de la Municipalidad provincial de Caylloma 2017. 118. Recuperado de: [http:// repositorio. unsa.edu.pe /bitstream/handle/UNSA/5887/RlIaarjc.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/5887/RlIaarjc.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Marcela, D., & Moreno, B. (2005). Importancia Del Cliente in Terno Y Externo En.
- Martínez Vitor, P. D. (2019). Gestión del talento humano por competencias y la satisfacción laboral de los docentes contratados de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes de Huancayo 2018. 2018, 128: Recuperado de: [http://repositorio. uncp.edu.pe/ bitstream/handle/](http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/)

UNCP/5451/T010\_20080863\_M.pdf?sequence=3&isAllowed=y

- Maximo, B., & Sánchez, W. (2018). Gestión por competencias y desempeño laboral del personal de la corte superior de justicia de Tacna, 2017. Universidad Privada de Tacna.
- Mejía, A., & Montoya, A. (2010). Capacitación Integral del Talento Humano por Competencias Recueperado de: <http://www.bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/3744/1/TalentoHumano.pdf>
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). Administración de recursos humanos Recueperado de: <https://doi.org/10.2788/99475>
- Moza, D., & Rojas, R. (2019). La Oficina De Seguros Del Hospital Nacional Arzobispo Loayza Lima 2018 Recueperado de: [http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/801/Gestión De Talento Humano Y Su Influencia En El Desempeño Laboral De Los Colaboradores.....pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/801/Gestión%20De%20Talento%20Humano%20Y%20Su%20Influencia%20En%20El%20Desempeño%20Laboral%20De%20Los%20Colaboradores.....pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Muñoz, D. (2018). Gestión De Talento Humano Y Su Incidencia En El Desempeño Laboral Del Personal De La Supervisión De La Empresa Quicksa – 2017. Universidad Nacional Del Altiplano, 1–254 Recueperado de: [http://tesis.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/2383/Oblitas\\_Huayllapuma\\_Elizabeth\\_Quinto\\_Apaza\\_Deyse.pdf?sequence=1](http://tesis.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/2383/Oblitas_Huayllapuma_Elizabeth_Quinto_Apaza_Deyse.pdf?sequence=1)
- Nathaly, B. A. (2017). “Propuesta de un modelo de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del área de jabonería de una empresa industrial de la ciudad de Manta.” 0–31. Recueperado de: [http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/2262/1/BRAVO\\_ASPIAZU\\_NATHALY\\_ESTHER\\_MDTH-OL-2014-B-2017-000 final.pdf](http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/2262/1/BRAVO_ASPIAZU_NATHALY_ESTHER_MDTH-OL-2014-B-2017-000%20final.pdf)
- Newstrom, J. W., Juan, S., Bogotá, S. DE, & Paulo, S. (1991). El comportamiento Humano en el Trabajo (M. G. Hill (ed.)).
- Ni, S. (2017). Gestión del Talento Humano Enfoques y Modelos (Issue December). [www.cimted.org](http://www.cimted.org)
- Obando, M. (2008). La gestión del talento humano como instrumento de desarrollo competitivo. Universidad de Lima.
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del

- personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 493–505.  
<https://doi.org/10.31876/rcs.v16i3.25519>
- Peñañiel, M. S. A. (2015). Modelo de Gestión del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral en la empresa“ servicont” del cantón baños de Agua Santa. (Vol. 151).
- Pinilla, A. (1982). *Dinámica de la Gestión Empresarial (Iberoameri)*.
- Porcela Quispe, Y. M. (2018). Gestión de talento humano y desempeño laboral en agencias de viajes y turismo de los egresados de la Escuela Profesional de Turismo. *Universidad Nacional Del Altiplano Recueperado de:*  
<http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/8863>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*, 10a. ed. In Pearson Educación de México, S.A.
- Robbins, S. p. (San D. S. U. y C. M. (Southwest M. S. U. (2005). *Administración* Octava edición. <https://doi.org/ISBN:970-26-0555-5>
- Rodriguez, D. (2016). Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa promas S.R.L. del distrito de trujillo. *Universidad Privada Antenor Orrego*, 111, 111 Recueperado de:  
[http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2369/1/Re\\_Maest\\_Adm\\_Dina.Rodriguez\\_Modelo.De.Gestion.Por.Competencias.Para.Mejorar.El.Desempeño.Laboral\\_Datos.Pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2369/1/Re_Maest_Adm_Dina.Rodriguez_Modelo.De.Gestion.Por.Competencias.Para.Mejorar.El.Desempeño.Laboral_Datos.Pdf)
- Rojas Reyes, R. R., & Vilchez Paz, S. B. (2018). Gestión del talento humano y su relacion con el desempeño laboral del ´personal del puesto de salud sagrado corazon de Jesus-Lima ,enero 2018. *Universidad Norbr Wiener*, 94 Recueperado de:  
<http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1712/MAESTRO -Rojas Reyes%2C Ruth Rosario.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (1996). *Metodología de la investigación*. In Edición McGraw-Hill. Recueperado de: [http://www.academia.edu/download/38758233/sampieri-et-al-metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri-2006\\_ocr.pdf](http://www.academia.edu/download/38758233/sampieri-et-al-metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri-2006_ocr.pdf)



- Stonner, James y Freeman, E. (1994). Administración (M. G. Hill. (ed.)).
- Talledo, J. (2007). Nuevos paradigmas en la gestión del talento humano.
- Toledo Cuba, E. (2018). Gestión del talento humano y competencias laborales en el personal de salud de la Micro Red San Mateo, Huarochirí-2018. Universidad César Vallejo.
- Tuni, V. 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. 86. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/10262>
- Valentín Rodríguez, H. A. (2017). Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral del Personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016. Universidad Inca Garcilaso De La Vega, 128 Recueperado de: [http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/2108/TESIS VALENTÍN RODRÍGUEZ%2C HUGO AMÉRICO.pdf?sequence=2&isAllowed=y](http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/2108/TESIS%20VALENTÍN%20RODRÍGUEZ%20HUGO%20AMÉRICO.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Vásquez, A. Lara, J. (2009). Gestión de Talento Humano. Recueperado de: <http://google.over-blog.es/article-28524229.html>
- Yana, A. y, & Quispe, P. (2018). Universidad Nacional Del Altiplano Monografias : Tesis, 105 Recueperado de: [http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/12303/Yana\\_Aydee\\_Quispe\\_Patricia.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/12303/Yana_Aydee_Quispe_Patricia.pdf?sequence=1&isAllowed=y)



# ANEXOS



## Anexo 1. Instrumentos

CUESTIONARIO Estimado Señor (a): Le Agradecemos anticipadamente por su colaboración, por dar su opinión, para el trabajo de investigación titulado “LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL Y BUEN TRATO AL CLIENTE DEL PERSONAL DEL HOTEL LIBERTADOR –PUNO 2018

” por favor no escriba su nombre, es anónimo y confidencial. Responda las alternativas de respuesta según corresponda. Marque con una “X” la alternativa de respuesta que se adecue a su criterio.

Para evaluar las variables marca una “X” en el casillero de su preferencia del ítem correspondientes utilice la siguiente escala:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>NUNCA</b>	<b>CASI NUNCA</b>	<b>A VECES</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>SIEMPRE</b>

<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS</b>						
N	ÍTEMS	1	2	3	4	5
	<b>DIMENSIÓN: Intensidad</b>					
1	¿Con relación a la Axiología con qué frecuencia diría usted que se practica en la empresa ?					
2	¿Con relación a la responsabilidad en el trabajo con qué frecuencia la practica usted?					
3	¿Asiste a su trabajo cumpliendo con el horario establecido por la institución ?					
4	¿Con que frecuencia su jefe realiza opiniones positivas sobre su trabajo realizado?					
5	¿Con relación a las actividades que realiza como trabajador cuenta con las capacidades adecuadas?					
	<b>DIMENSIÓN: Dirección</b>					

6	¿Con que frecuencia participa en la organización de los eventos o actividades de la empresa?					
7	¿Con que frecuencia existe una relación positiva entre los jefes y los trabajadores ?					
8	¿Cuándo se presentan problemas en el trabajo el personal esta capacitado para resolverlo?					
9	¿Si su jefe no está siente que puede tomar decisiones por su cuenta?					
<b>DIMENSIÓN: persistencia</b>						
10	¿Cómo personal de la empresa cumple con su meta trazada?					
11	¿Frente a la ausencia de su jefe considera que puede asumir el cargo de su área?					
12	¿Su jefe de área deja ordenes expresar en caso de que se ausente?					
13	¿Se forman grupos de trabajo para poder realizar mejor sus labores?					
<b>DESEMPEÑO LABORAL Y BUEN TRATO AL CLIENTE</b>						
<b>DIMNESIÓN: Participación</b>						
14	¿Usted se encuentra comprometido con su trabajo y crecimiento del hotel?					
15	¿Se practica la sinergia con el personal de la empresa?					
16	¿Con que frecuencia demuestra que es efectivo en sus actividades dentro de la organización?					
17	¿Considera que es una persona que incentiva a realizar un buen trabajo a sus compañeros?					
18	¿Tiene participación activa en la realización de su área de trabajo ?					
<b>DIMENSIÓN: Formación y Desarrollo profesional</b>						

10	¿De presentarse alguna dificultad en el trabajo sus compañeros le ayudan a resolverlo?					
2	¿Considera al final del día que el trabajo realizado fue					
2	¿Siente que esta cómodo en el área de trabajo?					
22	¿Considera que siente aprecio e identificación con la organización ?					
	<b>DIMENSIÓN: Adecuación y Ambiente de trabajo</b>					
23	¿Con respecto a las dificultades que se presentan, son superadas por su jefe?					
24	¿De presentarse cambios en la organización considera que puede asumirlas y adecuarse?					
25	¿Acepta y potencia la competencia laborales de sus compañeros de trabajo?					
26	¿Diría que su jefe esta satisfecho con el trabajo que realiza usted en la organización?					
27	¿Se encuentra satisfecho con las condiciones del ambiente físico de trabajo?					
	<b>Dimensión: Atención al cliente</b>					
28	¿Atiende a los clientes de la organización con cordialidad y paciencia?					
29	¿Cree usted que la percepción que el cliente tenga con relación al servicio brindado beneficia a la empresa?					
30	¿Se preocupa por conocer los intereses y necesidades de los					
31	¿Siente que es competitivo a la hora de innovar y mejorar día a día, cuenta con lo necesario para brindar un buen servicio a los huéspedes?					

## Anexo 2. Matriz de consistencia

<b>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPOTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b></p> <p>¿Cuál es la influencia de gestión de talento humano por competencias en el desempeño laboral y buen trato al cliente del personal del Hotel Libertador –Puno 2018?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Identificar la influencia de gestión de talento humano por competencias en el desempeño laboral y buen trato al cliente del personal del Hotel Libertador –Puno 2018.</p>	<p><b>HIPOTESIS GENERAL</b></p> <p>Existe influencia significativa de la gestión de talento humano por competencias en el desempeño laboral y buen trato al cliente del personal del Hotel Libertador –Puno 2018.</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b></p> <p>Gestión de talento humano por competencias</p>
<p><b>PROBLEMAS ESPECIFICOS</b></p> <p>¿Cuál es la situación actual del proceso de gestión de talento humano por competencias del Hotel Libertador –Puno 2018?</p>	<p><b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b></p> <p>Analizar la situación actual del proceso de gestión de talento humano por competencias del Hotel Libertador –Puno 2018.</p>	<p><b>HIPOTESIS ESPECIFICAS</b></p> <p>Existe un nivel intermedio de gestión de talento humano por competencias del Hotel Libertador –Puno 2018.</p>	<p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b></p> <p>Desempeño laboral y buen trato al cliente</p>

<p>¿De qué manera las habilidades de gestión del talento humano por competencias mejoran la eficacia en la calidad de prestación del servicio del Hotel Libertador –Puno 2018?</p>	<p>Identificar las habilidades de gestión del talento humano por competencias que mejoran la eficacia en la calidad de prestación del servicio del Hotel Libertador –Puno 2018</p>	<p>El personal de la empresa cuenta con habilidades de gestión del talento humano por competencias que mejoran la eficacia en la calidad de prestación del servicio del Hotel Libertador –Puno 2018</p>	
<p>¿Cuál es el nivel de desempeño laboral y buen trato al cliente del personal del Hotel Libertador –Puno 2018?</p>	<p>Identificar el nivel de desempeño laboral y buen trato al cliente del personal del Hotel Libertador –Puno 2018</p>	<p>Existe un adecuado nivel de desempeño laboral y buen trato al cliente del personal del Hotel Libertador –Puno 2018</p>	

### Anexo 3. Validación de instrumento

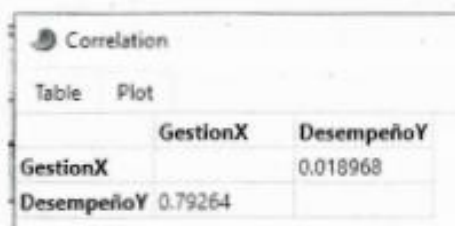
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO - PUNO  
FACULTAD DE INGENIERÍA ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA

Validación de instrumento:  
Gestión de talento humano por competencias (X)  
Desempeño laboral y buen trato al cliente (Y)

Prueba piloto: n=8

Nº	Gestión de talento humano (X)	Desempeño laboral (Y)
1	14	20
2	27	34
3	15	22
4	28	30
5	16	23
6	24	27
7	17	29
8	21	32

Resultados



	GestionX	DesempeñoY
GestionX		0.018968
DesempeñoY	0.79264	

Validación: Coeficiente de correlación de Pearson  
Programa estadístico: Past 4.03

**Análisis:** El coeficiente de correlación de Pearson entre el la Gestión de talento humano por competencias (X) y el Desempeño laboral y buen trato al cliente (Y), es de  $r = 0,7926 \approx 0,79$  y su probabilidad es  $p = 0,018968 \approx 0,02$ ; que es menor que el nivel de significancia  $\alpha = 0,05$ , la prueba estadística es significativa, según Elorza (2008), existe una correlación positiva significativa. En conclusión, el instrumento es válido para realizar la investigación.

Puno, diciembre 2018



M.Sc. Leonel Coyla Idme  
C.I.P. 46961