

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN TRABAJO SOCIAL**



**TESIS**

**GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL DEL PERSONAL DE LA SUPERVISIÓN DE LA EMPRESA  
QUICKSA – 2017**

**PRESENTADA POR:  
DANIELA MUÑOZ HUALLA**

**PARA OBTAR EL GRADO ACADEMICO DE:**

**MAGISTER SCIENTIAE EN TRABAJO SOCIAL  
ESPECIALIDAD EN GESTIÓN DE RECURSO HUMANO**

**PUNO, PERÚ  
2018**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN TRABAJO SOCIAL**



**TESIS**

**GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL DEL PERSONAL DE LA SUPERVISIÓN DE LA EMPRESA  
QUICKSA – 2017**

**PRESENTADA POR:**

DANIELA MUÑOZ HUALLA

**PARA OBTAR EL GRADO ACADEMICO DE:**

**MAGISTER SCIENTIAE EN TRABAJO SOCIAL  
ESPECIALIDAD EN GESTIÓN DE RECURSO HUMANO**

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE

.....  
Dr. ADALBERTO CALCÍN SANCHEZ

PRIMER MIEMBRO

.....  
Dr. CARLOS ABAD VARGAS ORTEGA

SEGUNDO MIEMBRO

.....  
Mg. HECTOR FLORES ORTEGA

ASESOR DE TESIS

.....  
Dra. VICTORIA D. QUISPE ARAPA

Puno, 26 de abril de 2018

**ÁREA:** Trabajo social.

**TEMA:** Desempeño laboral.

**LÍNEA:** Gestión y gerencia.

## DEDICATORIA

***A Dios:***

*Al que me sostiene con su mano  
derecha, por haberme permitido  
llegar hasta este punto y lograr mis  
objetivos, además de su infinita  
bondad y amor.*

***A mis queridos padres David y***

***María:***

*Por darme la vida, quererme  
mucho, creer en mí y por sus apoyos  
inefables.*

***A mis Hermanas, Brígida y  
Belén:***

*Por ser el motivo para seguir  
preparándome y así poder serle un  
mejor ejemplo.*

***A mi asesora Dra. Victoria D.***

***Quispe Arapa, por su***

***apoyo incondicional.***

## AGRADECIMIENTOS

*Agradezco a la escuela posgrado de la  
Universidad Nacional  
del Altiplano de Puno, por darme la oportunidad  
de pertenecer y ser  
parte de ella, al abrirme sus puertas  
y acogerme  
junto a sus docentes que me brindaron  
sus conocimientos para seguir adelante día  
a día y obtener el grado de magister.*

*Mi más amplio agradecimiento a la  
Empresa Quicksa, en el especial a  
mis compañeros de trabajo quienes  
me brindaron las facilidades para la  
realizar la investigación.*

*Agradezco a mi asesora y jurados  
por sus mis Jurados. Por sus  
sabias orientaciones y apoyo  
incondicional.*

**ÍNDICE GENERAL**

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTOS.....	Ii
ÍNDICE GENERAL.....	Iii
ÍNDICE DE TABLAS.....	V
ÍNDICE DE FIGURAS.....	Vi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	Vii
RESUMEN.....	Viii
ABSTRACT.....	Ix
INTRODUCCIÓN.....	1

**CAPÍTULO I****REVISIÓN DE LITERATURA**

1.1 Marco Teórico.....	2
1.1.1 Antecedentes .....	27

**CAPÍTULO II****PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

2.1 Identificación del problema.....	32
2.2 Enunciados del problema.....	33
2.3 Justificación.....	34
2.4 Objetivos.....	36
2.1.4 Objetivos Generales.....	37
2.1.4 Objetivos Específicos.....	37
2.5 Hipótesis.....	37
2.5.1 Hipótesis Generales.....	37
2.5.1 Hipótesis Específicas.....	37

**CAPÍTULO III****MATERIALES Y MÉTODOS**

3.1 Lugar de Estudio.....	38
3.2 Población.....	38

3.3	Muestra.....	38
3.4	Método de Investigación.....	38
3.5	Descripción detalle de método por objetivos específicos.....	39

#### **CAPÍTULO IV**

#### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1	Generalidades de la Investigación.....	38
4.2	Gestión de provisión de Recurso Humanos y metas y resultados...	39
4.3	Plan de capacitación y comportamiento del personal	39

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
1. Cargos por Areas N° 1	38
2. Grado de Valoración N° 2	39
3. Ponderación N° 3	39
4. Edad segun grado de instrucción, tabla N° 4	41
5. Tiempo de servicio segun sexo, tabla N° 5	42
6. Fuentes de reclutamiento utilizadas por la empresa según metas y resultados, tabla N° 6	42
7. Proceso de selección de personal según metas y resultados, tabla N°7	44
8. Proceso de inducción organizacional según metas y resultados, tabla N° 8	45
9. Requisitos para someter un puesto a concurso según metas y resultados, tabla N° 9	47
10. Necesidades de capacitación según habilidad, tabla N° 10	49
11. Técnicas utilizadas para detectar la necesidad de capacitación según habilidad, tabla N° 11	50
12. Proceso de capacitación según habilidad, tabla N° 12	51
13. Plan de capacitación según comportamiento del personal, tabla N°13	53
14. Plan de carrera para el perfeccionamiento profesional según comportamiento, tabla N° 14	54

**ÍNDICE DE FIGURAS**

	<b>Pág.</b>
1. El Ciclo de la Capacitación Figura 1	8
2. Competencias Laborales Figura 1	11
3. Tipos de Competencia Figura 2	14
4. Etapas para establecer un sistema de gestión por Competencia Figura 3	16
5. Los subsistemas de Recursos Humanos Figura 4	17

## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
1. Matriz de consistencia	61
2. Cuestionario dirigido al personal de la Supervisión de la empresa Quicksa.	62

## RESUMEN

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 SPSS23, 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.

**Palabras Claves:** actitudes, competencias, desempeño laboral, desarrollo del personal, gestión de talento humano, habilidades, productividad.

### ABSTRACT

The present thesis "Management of Human Talent and its incidence in the labor performance of the personnel of the supervision of the company Quicksa", has for objective to analyze the deficient Management of the human talent by competences and its incidence in the level of labor performance of the personnel of supervision, Quicksa Company. The study is of causal explanatory type whose research method was the hypothetical deductive, the study population consisted of 30 people of the supervision that has been taken as a sample and applied, instruments, whose data are supported and were processed through the program SPSS23, for the verification of the hypothesis we worked with the Chi square. This study shows the deficient management of human talent due to competition that affects the work performance of supervisory personnel; that affects the labor stability and productivity of the company Quicksa. It is shown that 73% express that the recruitment process is external and do not feel satisfied with the work they do (they do it only to comply), and 83% express that the process of selection of personnel is done in a discretionary manner, which lacks instruments, techniques and the work they do, is without continuous improvement, which affects the non-compliance of goals and results. Likewise, 80% express that the company has not been concerned with developing and implementing a training plan according to the needs of the personnel that contributes to develop skills, attitudes and knowledge that allow achieving greater productivity at work. So it can be said that no career plans have been established that allow their staff to project themselves into the future with the acquisition and improvement of knowledge that allows their professional development, and feel proud to belong to the company.

**Key Words:** attitudes, competencies, work performance, staff development, human talent management, skills, productivity

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación es sobre la deficiente Gestión del talento humano por competencias incide en el nivel de desempeño laboral del personal de la supervisión de la empresa a reconsiderar la importancia de una adecuada Gestión del Recurso Humano por Competencias, la cual permitirá el desarrollo y fortalecimiento de los conocimientos, habilidades actitudes de las personas en los distintos ámbitos laborales y que contribuyen al logro de los objetivos de las empresas. Es por ello que la gestión del talento humano por competencias, es considerada como una herramienta estratégica dentro de toda organización y que permite el desarrollo integral, de manera individual o grupal de la misma; donde se busca elevar a un grado superior las competencias de cada persona.

El éxito de las organizaciones se debe en gran medida al trabajo que realizan las personas y la manera como la realizan. Actualmente muchas organizaciones alrededor del mundo están adoptando sistemas de gestión del recurso humano por competencias, como un medio para incrementar la productividad; en ese sentido la presente investigación consiste en proponer un modelo de Gestión del Recurso Humano por Competencias, la investigación se desarrolla diferentes capítulos:

En el Capítulo I, se expone el aspecto de la revisión de literatura, marco teórico y antecedente que respalda la investigación con temas referentes a la Gestión del Talento Humano por competencias y el desempeño laboral, que son las variables con las que se trabajará durante la investigación.

En el Capítulo II, Se considera la Identificación del problema, Enunciados del problema, Justificación, Objetivos, Hipótesis de la investigación

En el Capítulo III, se expone materiales y método desarrolla lugar de estudio, población, muestra, método de investigación, descripción detalle de los métodos por objetivos.

En el Capítulo IV se establecen los resultados y discusión, conclusiones y recomendaciones en base a los hallazgos obtenidos en la recolección de información de tal manera que se pueda contribuir al mejoramiento del desempeño laboral.

## CAPÍTULO I

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 1.1 Marco Teórico

##### 1.1.1 Talento Humano

Las personas pasamos buena parte de nuestras vidas en el trabajo, desarrollando habilidades y destrezas en relación a las funciones que le son asignadas por la empresa y/o institución, es como afirma (Chiavenato, 2009), la administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Un talento es siempre un tipo especial de persona, y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual:

- **Conocimiento**, trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI.
- **Habilidad**, trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado.
- **Juicio**. Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.
- **Actitud**. Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a excelencia y enfocarse en los resultados.

Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial.

Considerando la definición del autor, el talento humano posee conocimiento, habilidad, juicio, actitud. Lo que le permite alcanzar el éxito personal y organizacional.

### **1.1.2 Gestión de Talento Humano**

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes (Chiavenato, 2009)

La gestión de talento es una gestión estratégica de los recursos humanos, a todas aquellas actividades que afectan al comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de las empresas, o las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humanos; y afectan al comportamiento de los individuos a mediano y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como externos de la organización., por lo tanto la gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales y las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate. Debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios según (Schuler, 1992)

#### **1.1.2.1 Objetivos de la Gestión del Talento Humano**

Las personas constituyen el principal activo de la organización y las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados.

La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. La expresión administración de recursos humanos todavía es la más común.

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate. La administración de gestión de recursos debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- a) **Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión:** no se puede imaginar la función de Recursos humanos sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la Administración de gestión humano, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión.
- b) **Proporcionar competitividad a la organización:** esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
- c) **Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados:** Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño, los objetivos deben ser claros, así como el método para medirlos.
- d) **Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo:** los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.
- e) **Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo:** Calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas Significativas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable.
- f) **Administrar el cambio: En las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos.** Estos cambios y tendencias traen nuevas tendencias traen nuevos enfoques más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.

- g) **Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables:** tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial para las personas que trabajan allí.

Según las definiciones de los autores, la gestión del personal en una organización implica de mucho cuidado porque de ello dependerán los resultados que obtenga la organización, siendo conveniente dar el debido tratamiento a los asuntos relacionados con el personal; la responsabilidad del personal no solamente le corresponde a esta área funcional sino también a todos aquellos quienes tienen a su cargo más personas.

### **1.1.2.2 Procesos de Gestión de Talento Humano**

Según (Chiavenato, 2009), los procesos de gestión de talento humano, son de vital importancia se desarrolla de la siguiente manera:

#### **a) Provisión de Recursos Humanos**

Los procesos de provisión se relacionan con el suministro de personas a la organización, son los procesos responsables de los insumos humanos, y comprenden todas las actividades de la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, y su provisión a las tareas organizacionales. Los procesos de provisión son la entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización del talento humano necesario para su funcionamiento.

#### **b) Reclutamiento del Personal**

Los individuos y las organizaciones están involucrados en continuo proceso de atracción mutua.

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

**c) Selección del Personal**

El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para las organizaciones reclutamiento tiene como objetivo específicas suministrar la materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo específicas de la selección es escoger y clasificar los candidatos más' adecuados para satisfacer las necesidades de la organización. Según (Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos, 1999)

**d) Organización de Recursos Humanos**

Los procesos de organización de recursos humanos abarcan la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el cargo. Ya vimos como los procesos de provisión de personal se encargan de obtener en el mercado a las personas necesarias, colocarlas e integrarlas a la organización para que esta pueda garantizar su continuidad o desempeño. El paso siguiente es organizar a las personas dentro de la organización. Esto significa que, una vez reclutadas y seleccionadas, hay que integrarlas, colocarlas en sus puestos y evaluar su desempeño

**e) Mantenimiento de Recursos Humanos**

Desde el punto de vista de los recursos humanos, una organización viable es la que no solo capta y emplea sus recursos adecuadamente, sino también que los mantiene motivados en la organización. El mantenimiento de recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales, y de higiene y seguridad en el trabajo

**f) Desarrollo de Recurso Humanos**

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones de la organización en su personal. En las organizaciones, las personas sobresalen por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo. Las personas tienen una enorme capacidad de aprender habilidades,

captar información, adquirir conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como para desarrollar conceptos y abstracciones. Las organizaciones echan mano de una gran variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarle valor y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo.

#### **g) Capacitación y Desarrollo del Personal**

Según (Chiavenato I. , Gestion de Talento Humano, 2011), la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como el desarrollo de habilidades y competencias, los principales objetivos de la capacitación son:

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- Cambiará la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

##### **1.1.2.2.1 Etapas de la Capacitación**

En términos amplios, la capacitación implica un proceso de cuatro etapas:

- Detección de las necesidades de capacitación.  
(Diagnostico)
- Programa de capacitación para atender las necesidades.
- Implantación y ejecución del programa de capacitación
- Evaluación de los resultados.



- *Figura 1.* El ciclo de la capacitación
- Fuente: (Chiavenato I. , Gestion de Talento Humano, 2011)

#### 1.1.2.2.2 Auditoria de Recursos Humanos

Las organizaciones no funcionan al azar, sino de acuerdo a determinadas estrategias y planes que permitan alcanzar objetivos definidos. Las organizaciones sirven a sus misiones y definen sus visiones de futuro. Su comportamiento no es errático, sino racional y deliberado. Para que estas características existan y tengan continuidad es preciso que haya control.

El control busca asegurar que las distintas unidades de la organización trabajen de acuerdo con lo previsto. Si las unidades no lo hacen en armonía y al mismo ritmo la organización deja de funcionar con eficiencia.

#### 1.1.2.3 Importancia y finalidad de la Administración del Recurso Humanos

El factor humano posee características tales como: inteligencia, valores, competencias, imaginación, experiencias, sentimientos, habilidades, que lo diferencian de los demás recursos, por ello es trascendental para la existencia de cualquier organización. La administración de capital humano es de gran importancia, algunos de sus beneficios son:

- Incrementa la eficiencia, la eficacia y la calidad.
- Incide en la optimización de los recursos tecnológicos, materiales y financieros.

- Promueve un clima organizacional adecuado.
- Mejora la calidad de vida de los integrantes de la organización.
- Incrementa la motivación y consecuentemente la productividad y calidad.

Según (Munch, 2010), la sociedad necesita de las empresas como fuente de trabajo y para satisfacer sus necesidades; las empresas, por su parte, requieren de personal para el manejo adecuado de todos recursos, y para satisfacer, de esta manera, dichas necesidades. El factor humano tiene el poder de decisión para qué hacer, cómo, dónde, cuándo, por qué y con es decir para dar respuesta a las seis preguntas básicas la administración. Considerando la dediciones sobre la importancia de la administración de gestión de recursos humanos, las personas permanecen la mayor parte de su vida prestando sus servicios en diferentes organizaciones, a través tiempo adquieren conocimientos y experiencia en diferentes ámbitos los cuales les permite formar su propio criterio, que apoya en la toma de decisiones y en el desarrollo de sus actividades laborales; de ahí la importancia de la gestión del único recurso que es capaz de manipular y convertir a los demás recursos organizacionales.

#### **1.1.2.4 Modelos Actuales de Gestión de Talento Humano**

Según (Calderon, 2008). Clasifica los modelos de gestión de talento Humano

##### **a) Modelo de proyección organizacional**

Corresponde a la definición de políticas y objetivos organizacionales que den respuesta los problemas identificados, requerimientos del mercado y el desarrollo de las capacidades internas, a partir del capital humano. Lo cual permitirá el incremento en la productividad, mejores resultados financieros y la retención de cliente.

##### **b) Modelos de Liderazgo de las Personas**

Facilita la movilización de las personas y estas logren contribuir a la organización, por medio del desarrollo de competencias en un ambiente de aprendizaje continuo, el mejoramiento de los estilos de dirección con la formación de directivo y el desarrollo de la capacidad comunicativa, atención a las personas como soporte para cumplir la

labor y la motivación a través de políticas de alto rendimiento y mejoramiento de procesos y facilitando la creatividad e innovación.

**c) Modelo de gestión de calidad**

Contribuye a crear la cultura de la calidad mediante la interiorización de prácticas de alto rendimiento y mejoramiento de procesos y facilitando la creatividad e innovación.

**d) Modelo de productividad**

Tiene en cuenta el valor fundamental de la formación y motivación del talento humano, ya que hace a las personas más eficientes, reduciendo costos y optimizando resultados

**e) Modelo de gestión de talento humano de competencias**

Es un modelo que facilita orientar reentrenamiento laboral basado en el desarrollo de competencias acordes con las necesidades de la organización. Se constituye parte de los procesos de mejoramiento y favorece la ubicación laboral de los colaboradores y su respectiva promoción y desarrollo.

Considerando los modelos mencionados por el autor, los modelos de gestión de recurso humanos, tienen la finalidad incrementar en la productividad, integrar la gestión y buscar mejores resultados y el desarrollo de la capacidad comunicativa, atención a las personas para el cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa.

### **1.1.3 La Administración por Competencias y Recursos Humanos**

Según (Munch, 2010), el termino competencias laborales surge a finales de la década de los ochentas en el siglo XX, como una necesidad de eficiente los recursos humanos en las organizaciones. Las competencias laborales tienen varios

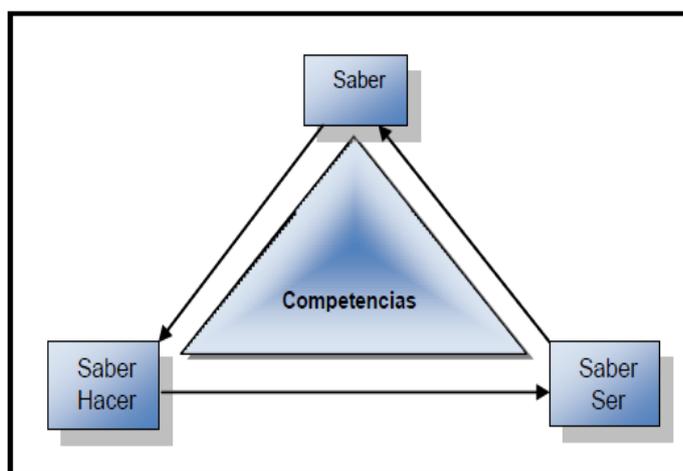
#### **1.1.3.1 Enfoques de Competencia Laboral**

- **El conductista** que proviene de estados Unidos de la Universidad de Harvard y de McClellan, que conceptualiza a las competencias como características del empleado que influyen en el desempeño superior en su trabajo.
- **El funcionalista** que se origina en Inglaterra y en el que las competencias laborales se refieren a los atributos que fundamentan el trabajo exitoso y cuya finalidad es definir estándares que dan lugar a competencias ocupacionales nacionales siendo una de sus

aportaciones más importantes el modelo británico de comportamiento ocupacional.

- **El constructivista** que tiene sus orígenes en Francia, en el que las competencias se refieren tanto a las ocupaciones como a las personas, sus objetivos y posibilidades.

La autora citada anteriormente define a la competencia laboral como: “la capacidad de desempeñar eficientemente un trabajo mediante la aplicación de conocimientos, habilidades, destrezas y cualidades personales que producen resultados exitosos”.



*Figura 2. Competencias Laborales*

Fuente: (Munch, 2010)

### 1.1.3.2 Beneficios de la Gestión por Competencias

Según (Sagi, 2004), los beneficios de gestión por competencia son los siguientes.

- Estratégicos y distribución y agrupación óptima de las aportaciones necesarias para cubrir las actividades de la organización.
- Adaptabilidad y capacidad de anticipación a los cambios.
- Flexibilidad en el uso de recursos.
- Incremento de la aportación de las personas a la organización.
- Cambio de cultura y estilo de liderazgo.
- Recursos Humanos
- Plantilla más formada, polivalente y motivada.
- Reducción de número de niveles de la estructura organizativa.
- Rentabilización de los costes laborales.
- Cobertura de puestos vacantes mediante promoción interna.

- Simplificación de la gestión y administración del personal.
- Para el trabajador crecimiento profesional sostenido.
- Mayor ocupabilidad interna y externa.
- En los procesos reducción del ciclo del proceso (ahorro de tiempo).
- Reducción de costes de no calidad
- Reducción de costes de coordinación.
- Ahorros en actividades subcontratadas.

Son múltiples los beneficios que se pueden obtener con la implementación la gestión por competencias uno de ellos es lograr un mejor aprovechamiento de los recursos de la organización, a la vez que facilita el cumplimiento de los objetivos organizacionales a través de la interacción entre los diferentes actores que pertenecen a la organización. De esta forma se beneficia la organización y por la otra parte el personal, debido a que se garantiza su desarrollo y perfeccionamiento. Considerando las definiciones de los modelos basados en las competencias constituyen un medio de reforzar la gestión de los recursos humanos. Estos planteamientos suponen un valor añadido en varios aspectos: permiten reforzar los comportamientos que van a ser imprescindibles en el futuro y ofrecen una imagen clara del conocimiento, destreza, experiencia y rasgos que una persona precisa para desempeñar un trabajo de forma eficaz y eficiente. Los modelos mencionados representan también un instrumento muy valioso para la planificación de los recursos humanos, la sucesión de funciones a largo plazo y la planificación profesional, y, al mismo tiempo permiten medir los valores de la organización y, en definitiva, su cultura empresarial.

### **1.1.3.3 Competencia Laboral**

Existen múltiples y variadas aproximaciones conceptuales a la competencia laboral según (Profesional, 2011), una buena categorización de la competencia, que permite aproximarse mejor a las definiciones, es la que diferencia tres enfoques.

- El primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas
- El segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades)

- El tercero, denominado “holístico”, incluye a los dos anteriores.

Un concepto generalmente aceptado la define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. A sí mismo la competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada.

La competencia es: una característica subyacente en un individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación. Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y que puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Según (Alles, Competencia Laboral, 2005), Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar, las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo.

Analizando los enunciados anteriores se puede determinar que, si bien el desempeño laboral consiste en la obtención de los resultados de una actividad, la competencia laboral es la capacidad de llevar a cabo una actividad y obtener resultados exitosos, lo cual permite tener un desempeño superior de los trabajadores; a través de la puesta en práctica de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes

#### **1.1.3.3.1 Tipos de Competencias**

Competencias técnicas o de conocimientos. Son aquellas competencias conformadas por todo el conjunto de conocimientos que asimilamos en un aula o a través de un libro u otro medio.

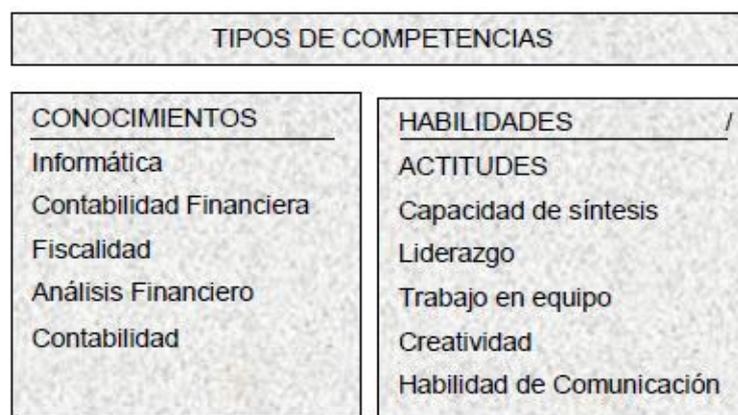


Figura 3. Tipos de competencia.

Fuente: ([http://www.Cepeu.edu.py/libros\\_electronicos\\_4/gc.pdt](http://www.Cepeu.edu.py/libros_electronicos_4/gc.pdt), s.f.)

### 1.1.3.3.2 Competencia de Gestión o Derivadas de la Conducta

Según (Rojas, 2009), es el grupo de competencias que está conformado por las conductas, que conforman las destrezas, que van a determinar nuestros rasgos de personalidad. Ejemplo: Alta capacidad de liderazgo, marcada vocación de motivador etc.

Analizando los enunciados anteriores se puede determinar, las competencias técnicas o de conocimientos se complementan con las competencias de conducta, porque toda persona que se desempeña en el ámbito laboral es necesario que posea conocimientos técnicos acerca de cómo realizar determinadas actividades, las cuales asociadas a las competencias conductuales permitirá que se puedan realizarlas generándoles un valor agregado por ejemplo usando la creatividad para hacer las cosas de manera más fácil y rápida.

### 1.1.3.3.3 Existen tres tipos de habilidades

Según (Chiavenato I. , 2006), las tres tipos de habilidades

- **Habilidades técnicas:** consisten en usar conocimientos, métodos técnicos y equipos para la de tareas por medio de la experiencia profesional. Están relacionadas con el hacer y con el trabajo, y con cosas estáticas e inertes como procesos materiales u objetos físicos.
- **Habilidades humanas:** Describen a la competitividad y el discernimiento para trabajar con personas en equipo. Están relacionadas con la interacción entre las personas e involucran la capacidad de comunicar motivar, coordinar, dirigir y resolver

conflictos personales o grupales para obtener la cooperación del equipo, y la participación el compromiso de las personas.

- **Habilidades conceptuales:** Se refieren a la capacidad para tratar con las ideas y conceptos abstractos y están relacionadas con pensar, razonar, diagnosticar situaciones y formular alternativas de solución a los problemas. Representan las capacidades cognitivas que permite planear el futuro, interpretar la misión, desarrollar la visión y encontrar oportunidades donde nadie lo ha hecho.

Las tres habilidades: técnicas, humanas y conceptuales requieren competencias personales distintas. Las competencias (cualidades de quien es capaz de analizar una situación, proponer soluciones y resolver asuntos o problemas, constituyen el mayor patrimonio personal del administrador e integran su capital intelectual, su mayor riqueza. Para que una persona muestre los comportamientos que componen las competencias debe saber hacer (habilidades), querer hacer (aspectos motivacionales) y poder hacer (capacidades y aptitudes y comportamiento frente a determinadas situaciones). Otros aspectos a tener en cuenta son saber (conocimientos y experiencia), saber estar (actitudes frente al entorno organizacional y/o social).

#### **1.1.3.4 Etapas para establecer un sistema de gestión por competencias**

Según (Munch, 2010), la organización puede optar por aplicar el sistema de gestión por competencias a nivel general o utilizar la metodología para una de sus áreas.

##### **1.1.3.4.1 Planeación de estratégica**

A partir de la misión, de la visión y de los valores de la empresa se definen las competencias estratégicas básicas de la organización. Definición de las competencias por la alta dirección. Esta fase puede ser asesorada por un asesor externo.

- **Definición de los grados de competencias.** Con base a las competencias estratégicas se definen los grados o niveles de competencia. Una competencia tiene distintos grados según el nivel de la especialización y la jerarquía dentro del organigrama. Por ejemplo, la competencia toma de decisiones

y tiene distintos grados de acuerdo con el nivel jerárquico de que se trate: alto, medio o bajo.

- **Análisis de Puestos.** El área del capital humano en colaboración con áreas o departamentos involucrados efectúa el análisis de los puestos de la organización incluyendo las competencias.
- **Análisis y validación de competencias.** Se validan y prueban las competencias y los contenidos de los perfiles, con el personal involucrado.
- **Diseño de procesos por competencias.** Orientan los demás procesos hacia las competencias.
- **Aprobación de las competencias laborales.** El comité de dirección aprueba el sistema. Implantación. Se implanta el sistema.
- **Retroalimentación.** Las áreas organizacionales evalúan los resultados y anualmente se efectúan las mejoras y cambios requeridos por la organización.



*Figura 4.* Etapas para establecer un sistema de gestión por Competencia.

Fuente: (Munch, 2010)

La gestión por competencias abarca un proceso completo que parte desde la planificación estratégica donde se establecen los objetivos, políticas y lineamientos, sobre los cuales se desarrollaran las actividades organizacionales; para posteriormente orientar las competencias y grados de las mismas a alcanzar un desempeño eficiente de los

colaboradores, orientando los demás procesos de la gestión de recursos humanos hacia las competencias; se considera importante la retroalimentación dentro de este proceso para de esta manera con los resultados de la evaluación del desempeño establecer medidas que permitan fortalecer conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes en el personal.



*Figura 5.* Dirección estratégica y los subsistemas de recursos humanos

Fuente: (Alles, Desarrollo de Talento Humano basada por competencias, 2007).

#### **1.1.3.4.2 Análisis de Puestos de Trabajo**

Según (Bravo, 2000). El análisis de puestos de trabajo (APT) se define como el proceso de identificación a través de la observación, la entrevista y el estudio, de las tareas, actividades, los factores técnicos y ambientales del puesto; así como las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades que se requieren del trabajador para la ejecución satisfactoria de la ocupación.

#### **1.1.3.4.3 Aplicaciones del Análisis y Descripción de los puestos de trabajo**

Las principales aplicaciones que se pueden derivar del análisis y descripción de puestos de trabajo (ADP), tanto dentro de la Gestión de Recursos Humanos, como en Ergonomía son:

##### **a) Selección de Personal**

El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona la información necesaria para elaborar el perfil profesional en el que se especifican los requerimientos y exigencias que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto.

##### **b) Orientación Vocacional**

La información sobre los puestos de trabajo es un requisito imprescindible para orientar adecuadamente a un alumno o trabajador acerca de cuáles pueden ser aquellas opciones profesionales que más se relacionen con sus aptitudes intereses y potencialidades.

##### **c) Planes de Carrera**

Para poder definir los caminos profesionales que más probablemente seguirán los empleados a lo largo de su carrera dentro de la organización se deben diseñar los planes de formación en base a las competencias exigidas por los puestos de trabajo y las futuras necesidades de la organización.

##### **d) Valoración de puestos**

Para poder valorar un puesto de trabajo es necesaria la información derivada del ADP, así se podrá establecer el valor relativo de cada uno de los puestos de trabajo, para poder clasificarlos en orden de valor o importancia.

##### **e) Evaluación del rendimiento**

Esta debe partir de los objetivos, funciones y tareas fijados a los puestos de trabajo; y para ello, es preciso definir su contenido, por lo que el paso previo antes de diseñar un Programa de Evaluación y Rendimiento para el trabajador es conocer el contenido de los puestos de trabajo mediante la información derivada del ADP.

- **Formación**

Los programas de formación se diseñarán e impartirán con el objetivo de activar y/o desarrollar las competencias que los formados necesitarán en su trabajo. Estos programas solo serán eficaces cuando el análisis de necesidades, la planificación y la impartición de los mismos se hacen dentro del marco definido por las exigencias de los puestos de trabajo.

- **Salud laboral**

El ADP proporciona información sobre los riesgos y peligros que se puedan derivar para el trabajador mediante el desempeño de actividades que implican fatiga, estrés, posturas o esfuerzos inadecuados, ritmos de trabajo, condiciones ambientales, etc., y contribuirá, sin duda, al perfeccionamiento de un completo mapa de riesgos laborales y la elaboración de Planes de Prevención y Seguridad.

- **Reclutamiento**

El ADP proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato a ocupar el puesto de trabajo y por tanto resulta de utilidad a la hora de determinar fuentes de reclutamiento, esto es, aquellos lugares, centros, etc., donde es más probable que encontremos suficiente número de personas que se ajustan a los requisitos exigidos.

- **Planificación de Recursos Humanos**

Los responsables de diseñar y elaborar los planes para que los empleados de la organización consigan las competencias precisas en el momento oportuno, deberán conocer tanto el contenido de los puestos de trabajo actualmente existentes en la empresa, como el de los que existirán en el futuro. De esta forma, podrán diseñar y planificar, a partir de los perfiles de dichos puestos.

- **Manual de Funciones**

Así como el manual de funciones ayuda poderosamente al ADP; también un buen ADP posibilita poner al día el manual de funciones.

- **Diseño de Puestos de trabajo**

El análisis de puestos permitirá disponer de informaciones referidas a los mismos y que, en ocasiones, indicarán la necesidad de modificarse las funciones y tareas incluidos en algunos de ellos, las condiciones ambientales, las herramientas utilizadas, etc., siempre con el objetivo de optimizar el rendimiento, la seguridad, la satisfacción y la comodidad de los ocupantes del mismo.

- **Diseño Organizacional**

El análisis de Puestos nos permitirá disponer de informaciones sobre las obligaciones, responsabilidades, líneas de autoridad, contenido de los puestos, que en muchas ocasiones, obligará a llevar a cabo un proceso de rediseño organizacional. (Santiago Pereda y Francisca Berrocal).

- **Manuales de Funciones**

Es un instrumento de administración de personal, a través del cual se establecen las funciones y las competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de una entidad y los requerimientos exigidos para el desempeño de estos. Se constituye en el soporte técnico que justifica y da sentido a la existencia de los cargos en una entidad u organismo.

El manual específico de funciones y de competencias laborales se orienta al logro de los siguientes propósitos.

Instrumentar la marcha de procesos administrativos tales como la selección de personal, inducción de los nuevos funcionarios, capacitación y entrenamiento en los puestos de trabajo y evaluación del desempeño.

Generar en los miembros de la organización el compromiso con el desempeño eficiente de los empleos, entregándoles la información básica sobre estos.

Proporcionar información de soporte para la planeación e implementación de medidas de mejoramiento, modernización administrativa y estudio de cargas de trabajo.

Facilitar el establecimiento de parámetros de eficiencia y criterios de autocontrol.

Se puede decir que los manuales de funciones son un instrumento que facilitan y contribuyen a que el trabajo desarrollado por las personas sea eficiente, a la vez que dirige el accionar de las personas ya que contiene las actividades que se deben ejecutar para la correcta operación del puesto y otros requisitos que permiten orientar la conducta y su comportamiento.

#### - **Manuales de Procedimientos**

Según (Politica, 2009) el Manual de Procedimientos es un documento que describe en forma lógica, sistemática y detallada las actividades de una institución o unidad organizativa de acuerdo con sus atribuciones y tomando en cuenta lo necesario para la ejecución eficiente de las mismas, generalmente señalan quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse estas actividades. Este tipo de Manual se orienta a especificar detalles de la ejecución de actividades organizacionales, con el fin de unificar criterios a lo interno de la institución sobre la manera correcta en que deben ser realizadas. Al recuperar la información de la forma más adecuada de desempeñar las tareas se logra asegurar su calidad, así como agilizar la circulación de la información para que esta llegue oportunamente a las unidades organizativas que la requieran. Este documento proporciona a su usuario la descripción de las actividades, así como los requerimientos necesarios para la ejecución de una función dentro del ejercicio del cargo, a la vez aporta mayor eficiencia y satisfacción al empleado ya que reduce en él la incertidumbre.

#### **1.1.4 Desempeño Laboral**

Según (Chiavenato I. , Administracion en los Nuevos Tiempos, 2002) El desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en busca de los objetivos

fijados, este constituye la estrategia individual para lograr dichos objetivos deseados”

Según (Chiavenato I. , Gestion de Talento Humano , 2009) El desempeño laboral es una herramienta que mide el concepto que tienen, tanto los proveedores como los clientes internos, de un colaborador. Esta herramienta brinda información sobre su desempeño y sus competencias individuales con el identificara áreas de mejora continua que incrementen su colaboración al logro de los objetivos de la empresa Otra definición más completa del mismo autor indica que la evaluación del desempeño de un colaborador es una forma sistemática de valoración de las actividades que ejecuta y si este logra alcanzar las metas propuestas, dar los resultados deseados y mostrar potencial de desarrollo a futuro, pero sobre todo, cuánto valor agrega a la organización

Según (Milkovich y Boudrem) El desempeño laboral se considera otra serie de características entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar los resultados y los cambios sin precedentes que están dando las organizaciones para producir comportamientos que pueden afectar resultados y cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

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

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

Según ( Organizacion Internacional del Trabajo, 1997) Tal como menciona la OIT, la emergencia del concepto de desempeño laboral “surge en un marco de transformación de la producción y del trabajo, y de nuevas exigencias respecto a la forma de desempeño del individuo en el sitio de trabajo”

Según (Ducci, 1997) Esto implica que la forma en cómo se evalúa el actuar del trabajador no puede estar desconectada de la forma de organización ni de las condiciones de su trabajo, lo que nos da un primer indicio respecto de la manera de entender los procesos de desempeño laboral. Por esto, durante las últimas décadas el desempeño de los sujetos se ha ligado al desarrollo de determinadas competencias laborales, en la búsqueda de la generación de indicadores medibles, observables y objetivos. En este afán se ha desarrollado un enfoque de competencias laborales que se manifiesta en diferentes aspectos de la transformación productiva, como, por ejemplo: la generación de ventajas competitivas en mercados globales, la gestión y producción del trabajo y el desarrollo de mecanismos de regulación

El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, por esta razón hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo.

#### **1.1.4.1 Evaluación de desempeño laboral**

Según (Chiavenato I. , Administracion de Nuevos Tiempos, 1999). Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la evaluación del desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Se puede señalar que la evaluación del desempeño es la técnica que permite mejorar la interacción entre el empleado y la empresa, para lograr un beneficio mediante la recolección, comprobación, ofrecer y utilizar información obtenida de y sobre las personas en relación a su trabajo y los autores tienen como criterio que la evaluación del desempeño es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

(Harper y Lynch, 1992). Plantean que es una técnica o procedimientos que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetivo posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

El análisis de los diferentes conceptos sugiere que la esencia de todo sistema de Evaluación del Desempeño es realizar una valoración lo más objetivo posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

Entre los beneficios que trae consigo esta herramienta, tenemos:

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación
- Hace llegar la estrategia empresarial a todas las personas de la organización
- Concentrar y dirigir a los empleados al logro de los objetivos empresariales
- Transmitir los valores culturales de la organización.
- Recompensar más objetivamente a las personas que alcanzan los objetivos trazados.

#### **1.1.4.2 Importancia de la evaluación del desempeño.**

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

#### **1.1.4.3 Objetivos de la Evaluación del Desempeño**

La evaluación de desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento del subordinado; es necesario ir a un nivel de mayor profundidad, ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si debe modificarse el desempeño, el evaluado que es el mayor interesado, debe adquirir conocimientos del cambio planeado.

Los objetivos fundamentales de la Evaluación del Desempeño pueden presentarse de tres maneras: según el autor plantea que:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.

- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un elemento básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo de la forma de administración.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, de una parte, los objetivos empresariales y, de otra, los objetivos individuales”.

Cuando un programa de evaluación del desempeño es bien diseñado, planeado, coordinado y desarrollado, normalmente proporciona beneficios a largo, mediano y corto plazo, donde los principales beneficiarios son el jefe, el subordinado y la propia organización.

#### **1.1.4.4 Beneficios de la evaluación del desempeño laboral.**

Según (Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos , 1998)“Tiene beneficios para el jefe porque éste puede realizar una mejor evaluación del desempeño y el comportamiento de los subordinados con un sistema de medición que tiende a neutralizar el aspecto subjetivo, también puede proponer medidas que llevan a un mejoramiento del comportamiento de los subordinados, se favorece la comunicación con sus subordinados, puede mejorar su propio comportamiento y los métodos y estilos de liderazgo”. Tiene beneficios para el subordinado porque éste puede conocer cuáles son los aspectos de comportamiento y de desempeño que la organización valora más en su labor, conoce las expectativas que tiene su jefe sobre su desempeño y sus fortalezas y debilidades, también puede conocer las medidas que está tomando el jefe para mejorar su desempeño y las que él deberá tomar por su cuenta, además le posibilita hacer su autoevaluación y autocrítica para su auto desarrollo y autocontrol, puede colaborar con el jefe en mejorar su comportamiento y conducta ya que es una buena oportunidad para hacerle conocer sus criterios, puede contribuir a que el colectivo se consolide y mejore el clima laboral, así como a que otros compañeros mejoren sus comportamientos y actitudes. Para la organización tiene beneficios porque está en condiciones de evaluar su potencial humano y definir la contribución de cada trabajador, puede identificar a los trabajadores que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento, así como seleccionar los trabajadores que tienen condiciones de promoción o transferencias y puede dar mayor dinamismo a

su política de recursos humanos, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

La evaluación del desempeño es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo.

### **1.1.5 Empresa Quicksa**

Según (Muñoz, 2017). Es una Empresa contratista Especializada, dedicada a brindar servicios transporte de carga por subterránea de mineral, desmonte y otros, entre la Acumulación Pallancata y la Planta de Procesamiento Selene, separados por distancia aproximada de 22 kilómetros. Por lo cual condiciona diferentes tipos y niveles de riesgo para los trabajadores en cada una de sus actividades y puestos laborales. Actualmente la empresa cuenta con operaciones de apoyo a su actividad principal.

#### **1.1.5.1 Tipo de Empresa**

La empresa Quicksa es una empresa contratista minera

#### **1.1.5.2 Ubicación**

La Unidad Operativa Pallancata, se ubica, en el distrito de Coronel Castañeda, en la provincia de Parinacochas, departamento de Ayacucho; cerca de la línea de cumbres de la Cordillera del Sur del Perú, y en el paraje denominado Pallancata. Con una elevación de 4600 y 4800 m.s.n.m.

#### **1.1.5.3 Accesos**

El acceso a las operaciones de QUICKSA. Se realiza por la carretera Interoceánica tomando el desvío de la misma a la altura de Nazca en la Provincia de Ica de allí se realiza el traslado por esta vía hasta la altura del Poblado de Quillcahasa Provincia de Ayacucho de allí se usa una carretera de penetración afirmada la misma que llega hasta la instalación de la unidad de Pallancata.

#### **1.1.5.4 Poblacion:**

##### **1.1.5.4.1 Personal de Empleado**

Está conformada por el personal de la supervisión de la siguiente:

##### **a) Personal de la Supervisión de Operaciones**

Está conformada por Dos residentes de obras, tres jefes de guardia, tres Ingenieros de seguridad, dos supervisores seguridad, tres monitores de operaciones.

##### **b) Personal de la Supervisión de Administrativo**

Está conformada por dos personas encargadas del área de administración de las obras, una Asistente Social, Dos personales encargados de logística en ambas obras, un chofer de camioneta.

##### **c) Personal de Supervisión Mantenimiento**

Está conformada por Dos personas encargadas del área de mantenimiento de las obras, un jefe de taller, 8 personales de Supervisión mantenimiento.

##### **d) Personal Obrero**

Está conformado por 52 operadores de volquete y 1 personal de limpieza

#### **1.1.5.4 Marco Legal**

La organización y el funcionamiento de la Empresa se basan principalmente en los dispositivos legales siguientes:

- Código Civil, Decreto Legislativo N° 295.
- Ley General de Sociedades, Ley N° 26887.
- Estatuto de Quicksa, inscrito en los Registros Públicos Partida electrónica N° 00292001

#### **1.1.5.5 Normas de Referencia:**

- Ley 29783.
- D.S. 005-2012-TR.
- D.S. 024-2016-EM.
- Modificatorias, Ley 30222.
- DS 006-2014-TR.
- RM 050-2013-TR.

## 1.2 Antecedentes

### 1.2.1 A Nivel Internacional

Según (García, Análisis de la Gestión de Recurso Humanos por Competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico, 2013), la investigación es un aporte que lleva a las organizaciones a reconsiderar la importancia de una adecuada Gestión del Recurso Humano por Competencias, la cual permitirá el desarrollo y fortalecimiento de los conocimientos, habilidades actitudes de las personas en los distintos ámbitos laborales y que contribuyen al logro de los objetivos institucionales. Es por ello que la gestión del talento humano por competencias, es considerada como una herramienta estratégica dentro de toda organización y que permite el desarrollo integral, de manera individual o grupal de la misma; donde se busca elevar a un grado superior las competencias de cada persona.

Según (Ascencio, 2015), con su proyecto de investigación sobre “Importancia de la capacitación y el desarrollo del Talento humano” Para que mejoren los gerentes en su efectividad para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y enfrente diversos desafíos, éstos pueden resumirse en la búsqueda permanente de la consecución de objetivos propios de la organización para posicionarse en las mejores condiciones; para cumplir este reto las empresas deberán capacitar permanentemente a su personal, es de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal, profesional de los individuos a la vez que redundan en beneficios para la empresa.

Según (Jaramillo, 1569), con su proyecto de Gestión del talento humano en micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme, Con el fin de conocer la situación de la gestión del talento humano en las Mipymes exportadoras de los sectores confecciones y alimentos.

Según (Bautista, 2008), la investigación tiene la finalidad y resultados del proyecto con talento humano es la muestra de la gestión de conocimiento y Talento que hace CNT dentro de la empresa. La realización de este elevará los niveles de comunicación tanto con cliente interno como externo. Se llegó a concluir con la investigación. La organización al diseñar herramientas tecnológicas tales como el software para clínicas y hospitales es pertinente que actualice la información de la página web. Este sitio es un elemento clave para la comunicación con sus clientes fijos y potenciales, la productividad de los

empleados se va a aumentar si se mejora la calidad de vida de ellos y talento humano les ofrece charlas donde pueden ayudar a superar los obstáculos que se les pueden estar presentando CNT cuenta con colaboradores, la mayoría de ellos ingenieros, es pertinente que entre los mismos y entre las áreas haya una comunicación adecuada y oportuna que mejore los flujos de información que maneja la empresa, el apoyo de la empresa para sus estudios y las capacitaciones que se brindan es adecuado hacerlas con mayor frecuencia. Es necesario capacitar a todo el personal en cursos de ortografía y redacción. Esto a través de actividades lúdicas ayudará a la integración y dejará a un lado las rivalidades. Según (Orizaga, 2011) la investigación tiene por objetivos generales Analizar el componente teórico y administrativo involucrado en la selección, contratación y capacitación del capital humano y crear un modelo con aportación teórica y empírica que oriente en la toma de decisiones a la universidad para hacer rentable la inversión de contratación de personal docente. Con la investigación se llega a los resultados. Definir parámetros para el ingreso y permanencia del personal docente seleccionado bajo los criterios que se señalen en el modelo que se proponga, buscará que se realicen conforme a los méritos que el docente demuestre y en cumplimiento a la función administrativa que toda organización debe realizar. La calidad educativa depende de múltiples factores y la asociación entre las variables modelo educativo y proceso de reclutamiento (y modelo y formación y actualización) del personal académico, se debe asumir como deseable para contribuir a la calidad educativa en las universidades, ya que el docente tiene gran injerencia en la formación de la mentalidad de los estudiantes quienes posteriormente con sus ideas, han de sostener al país y al mundo. Estudiar el cumplimiento de un proceso de selección idóneo, analizando las posibles circunstancias que provoquen desviaciones entre el perfil del académico que se requiere contratar y el del realmente contratado requerirá de un cuidadoso análisis de los factores involucrados para que los resultados sean útiles

### **1.2.2 A Nivel Nacional**

Según (García, Gestión Humana, 2008), la investigación tiene por objetivo de esta tesis es dar a conocer la actividad empresarial estratégica compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades realizadas por una organización con el objeto de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar a las personas que requieren en sus diferentes estructuras para crear una cultura

organizacional donde se equilibren los diferentes intereses y se logren los objetivos y metas organizacionales efectivamente”.

Concluyó: "La productividad de los empleados se va a aumentar si se mejora la calidad de vida de ellos y como talento humano les ofrece charlas donde pueden ayudar a superar los obstáculos que se les pueden estar presentando".

La productividad del colaborador está muy relacionada con la calidad de vida de este y de ello depende el desarrollo del su talento y el beneficio de la empresa, la capacitaciones e incentivos mejora la calidad del mismo y la productividad de la organización.

Según (Cachuan, 2014), en su tesis “El talento humano y su impacto en crecimiento económico de las empresas de servicio de Outsourcing contable financiero en Lima metropolitana”. Llega a las siguientes conclusiones: Inadecuada gestión de desempeño lo que generó una baja productividad y en consecuencia un menor índice de rentabilidad en las empresas de servicios de outsourcing contable financiero. Existencia de una interferencia directa en la productividad de las empresas de servicios de outsourcing contable financiero generada por conflictos en el clima laboral imperante y el inadecuado proceso de reclutamiento reflejado en los sobrecostos y gastos con influencia significativa en los niveles de ahorro de las empresas de servicios de outsourcing contable financiero.

### **1.2.3 A Nivel Local**

Según (Gutierrez, 2011), la investigación , arribo a las siguientes conclusiones: Gestionar el talento humano se ha convertido en la clave para el éxito empresarial, ya que sin él, sería prácticamente imposible enfrentar las exigencias actuales y futuras del mercado, gestionarlo es el reto principal que toda organización tiene que afrontar, para ello es necesario incorporar una visión más integradora en la mentalidad de los directivos y trabajadores de las diferentes organizaciones hacia el destino de impacto deseado y con ello se obtendrán los resultados. El talento es el valor agregado por excelencia y la competitividad de las empresas debido 4 factores: La creciente complejidad e incertidumbre en el mundo de los negocios. Cambios en la relación entre empresas y persona. Asimilación de la nueva realidad. Aparecen nuevos trabajos relacionados con la tecnología.

Según ( Castañeda Y Zuluaga, 2014), la investigación arribo que la gestión del talento humano es una labor a cargo de; as personas encargadas de gerencias las

deferentes instituciones u organizaciones, que deben conocer sus responsabilidades como gerentes y la importancia de poder promover este tipo de acciones. La gestión del talento humano es una de las principales herramientas que el gerente educativo debe utilizar, para poder acceder a mejorar los niveles de formación académica y personal: de los individuos que hacen parte del talento humano encargado de labores educativos al interior del planten estudiantil, o cualquier tipo de empresa u organización. La gestión del talento humano es la que permite que las personas que hacen parte de la institución educativa u organización, puede acceder al desarrollo de las competencias necesarias para desempeñar óptimamente, en las responsabilidades que le competen dependiente del rol que ejerce en las organizaciones.

## CAPITULO II.

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 2.1 Identificación del problema

Es en el siglo XXI cuando las organizaciones empiezan a darle la verdadera importancia a su personal por su gran aporte hacia el éxito; la gestión por competencias es un proceso que se continúa adoptando por las organizaciones en busca de una herramienta que permita alcanzar los objetivos planteados.

Los nuevos desafíos de este mundo globalizado a los que se enfrentan las empresas han llevado a reconsiderar la importancia del factor humano, considerándolo como elemento sin el cual la empresa puede funcionar. Por lo anteriormente mencionado se puede decir que las empresas están adoptando la gestión del talento humano como una herramienta estratégica que facilita el logro de los objetivos empresariales a través de la gestión del conocimiento, habilidades y actitudes de las personas.

Con referencia a la empresa, se puede adelantar que si bien esta desarrolla sus actividades acordes a las necesidades del personal; son limitadas las acciones que se realizan en busca de promover el desarrollo de las capacidades y habilidades del recurso humano, que les permita alcanzar la excelencia en su desempeño laboral. La gestión del talento humano se la realiza sin tomar en cuenta procesos que garanticen contar con personal capacitado y comprometido con la empresa. Existen personas las cuales no se ajustan al perfil profesional necesario para desempeñar el puesto, esto debido a que no existen manuales de análisis y descripción de puestos que hayan sido utilizados para los procesos de reclutamiento y selección de personal.

La inexistencia de parámetros que especifiquen los conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer el personal de la supervisión es un limitante para que el proceso de selección provea la persona que garantice un desempeño excelente en sus labores y estas sean eficientes y de trascendencia. El proceso de selección de personal se lo ha venido realizando sin contar con los instrumentos necesarios, que permitan seleccionar aquellas personas que tengan mayor potencial, si no que se ha dado paso a quienes posean las características básicas sin que se ajusten a la verdadera realidad de las necesidades de

la empresa y esto conlleva el incumplimiento de manual de funciones. Así mismo la renovación de contratos de trabajo por un mes a dos lo cual propicia la inestabilidad laboral, descuido en propiciar el trabajo en equipo, ineficacia a la hora de reconocer el talento de los trabajadores, el área de recurso humanos no propicia la confianza e identificación con la empresa. Donde el área de Recurso humano todavía está centralizada y monopoliza todas las decisiones y acciones con los trabajadores, con algunos trabajadores sometidos a un reglamento interno y a un rígido horario de trabajo y los cargos son rígidamente definidos y con algunos trabajadores allegados no se cumple con el reglamento de trabajo interno, lo cual conlleva al malestar del personal, lo cual debilita la competitividad de las empresas y existen barreras que pueden entorpecer las fases de identificación y desarrollo de nuestro personal.

La evaluación del desempeño laboral del personal es vista como un trámite más que hay cumplir, sus resultados no son utilizados para detectar necesidades de capacitación, tampoco para realizar ningún tipo de incentivo que sirva para motivar al personal; por el contrario estos resultados son archivados y no se les da el uso apropiado que beneficie a la empresa y a las personas. En general los resultados de la evaluación del desempeño son buenos, pero pueden llegar a ser excelentes si se identifican aspectos que se pueden reforzar y desarrollar en las personas.

Es importante fomentar en el personal la capacidad para autoevaluarse y con ello también la posibilidad de aprender y fortalecer sus conocimientos para la mejora continua en el personal.

La deficiente gestión de talento humano por competencias origina que los nexos de comunicación sean débiles entre las diferentes áreas, limitando de esa manera que se conozcan las necesidades y expectativas del personal y se den soluciones a estas generando una actitud positiva y propositiva para el trabajo.

Las actividades realizadas para el fortalecimiento de conocimientos y comportamientos escasamente apoyan al mejor desenvolvimiento del personal en el ámbito laboral, debido a que estas acciones no son provenientes de un plan de capacitación empresarial.

Para concluir, la empresa no cuenta con los instrumentos que permitan realizar los procesos de reclutamiento, selección, evaluación del desempeño y capacitación del personal.

## 2.2 Enunciado del Problema:

### 2.2.1 Pregunta General

¿La Deficiente gestión de talento humano por competencia incide en el nivel de desempeño laboral del personal de la supervisión de la empresa Quicksa?

### 2.2.2 Pregunta Específica

- ¿De qué manera la gestión de provisión de Recursos Humanos incide en las metas y resultados del personal de la supervisión?
- ¿Cómo la gestión de desarrollo de Recursos Humanos incide en el comportamiento del personal de la supervisión?

## 2.3 Justificación:

Siendo el talento humano la fuerza generadora de conocimiento es importante que su apropiada gestión permita el desarrollo humano y el crecimiento de los individuos, a la vez facilita también el cumplimiento de los objetivos empresariales planteados en el plan estratégico.

Ante la constante globalización y cambios en el entorno las organizaciones buscan mantener y mejorar su competitividad y eficiencia mediante un desempeño superior del personal, la forma de lograr este cometido es a través de la gestión del talento humano por competencias que les permita el mejor aprovechamiento del talento humano que poseen ya que es considerado como un activo esencial para la empresa.

Es de gran importancia la investigación ya que a través de este se podrá obtener la información necesaria que permitirá gestionar el talento humano de manera que se aprovechen y de manera estratégica sus conocimientos, habilidades y actitudes para potenciar y desarrollar otras competencias que permitan generar valor agregado a la empresa.

Este enfoque permite que una vez definidos los objetivos empresariales se pueda adaptar el capital humano con sus competencias dentro de la empresa para lograr un sistema en el que interactúan los diferentes actores y se obtengan mejores beneficios, donde cada persona conozca su rol y permita formar e integrar equipos de trabajo.

El éxito de las empresas depende en gran medida del equipo humano que la integra, así como la predisposición que tengan las personas para realizar su trabajo, por lo que es indispensable que proceso de selección, capacitación y evaluación se lo realice en base a las competencias necesarias para el desarrollo de las actividades de cada puesto.

La capacitación contribuye al desarrollo personal y organizacional, razón por la cual este proceso debe ser planificada y acorde a las necesidades operativas de cada puesto, para

el fortalecimiento y mejora de conocimientos, habilidades y destrezas. La actualización de conocimientos otorga a las personas mayor flexibilidad para reaccionar de acuerdo a los cambios que se presentan en el entorno y consecuentemente desarrollar una ventaja competitiva. Por otra parte, el establecimiento de indicadores para la evaluación de desempeño permite que las personas orienten su esfuerzo hacia el logro de estos; a la vez que se incita a las personas a la mejora continua.

Un sistema de gestión de talento humano por competencias permite que se desarrollen de manera integral los procesos que posteriormente generan el valor agregado y con ello un desempeño mayor en cada una de las etapas, al generar una mejor comunicación entre las partes se puede identificar los puntos que requieren intervención para mejorar el desempeño laboral.

El modelo basado en gestión por competencias proporciona herramientas que permiten una fácil comprensión y utilización del personal para que estos puedan desarrollar una actitud que les permita desarrollar y fortalecer sus potencialidades ya que los puestos, cargos o roles están diseñados para que en los procesos se alcance el máximo desempeño y el diseño de un modelo de gestión de talento humano basado en competencias constituye un aporte para la empresa ya que es uno de los indicadores de calidad que evalúan los directorios de la empresa, además permite dar cumplimiento a ciertos principios consagrados en la empresa en cuanto a las atribuciones y responsabilidades de las unidades de talento humano. Con la presente investigación de deficiente gestión de talento humano por competencia incide en el nivel de desempeño laboral del personal de la supervisión de la empresa. El tema a investigar es importante porque la gestión de talento humano es un aspecto crucial, pues si el éxito de la empresa depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Es así que un área operativa, recursos humanos se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización fundamentalmente. Esa es la finalidad que los trabajadores se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la empresa. Es así que la gestión de talento humano está considerada como un aspecto muy relevante para alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia organizacional, ya que ejerce influencia directa en el desempeño laboral de los trabajadores y éste se ve reflejado en la productividad; reduciendo costos operativos, fortaleciendo la confianza y lealtad de nuestro personal para fortalecer la imagen de la empresa. Porque el desempeño no adecuado de los trabajadores, pueden conllevar

incumplimiento de los objetivos de la empresa, lo cual debilita la competitividad de la empresa y existen barreras que pueden entorpecer las fases de identificación y desarrollo de nuestros trabajadores. Es por eso necesario profundizar el tema a investigar sobre gestión de talento humano de la empresa, lo cual ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, hacerla competitiva, suministrarle al personal bien entrenados y motivados, permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el personal, administrar el cambio y establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

El tema a investigar es de gran relevancia para el trabajo social, porque nos permitirá contribuir al bienestar y al desarrollo de las personal y al desarrollo sostenible de la empresa a través de una óptima gestión de talento humano, a sí mismo como profesionales de trabajo social buscamos el bienestar integral y el desarrollo del ser humano, con capacidad crítica, promoviendo procesos de desarrollo, contribuyendo a la construcción de ciudadanía participativa, a través de la formación del Capital humano, operativizando las funciones inherentes a la profesión. Es así que el Trabajo Social interviene en el tema de investigación.

## **2.4 Objetivos**

### **2.4.1 Objetivo General**

Analizar la influencia de Gestión del talento humano por competencias incide en el nivel de desempeño laboral del personal de la supervisión de la empresa Quicksa.

### **2.4.2 Objetivo Especifico**

- Determinar la influencia de provisión de recurso humanos en el desempeño laboral de metas y resultados del personal de la supervisión de la empresa Quicksa.
- Establecer la influencia de la planificación de las capacitaciones acordes a las necesidades operativas de cada puesto del personal de la supervisión situación que conlleva a no contar con un personal capacitado y comprometido con la empresa

## **2.5 Hipótesis**

### **2.5.1 Hipótesis General**

**Hi.** La Deficiente gestión de talento humano por competencia incide en el nivel de desempeño laboral del personal de la supervisión que repercute en la estabilidad laboral y productividad de la empresa Quicksa.

### 2.5.2 Hipótesis Específico

**Hi1** La inexistencia de procedimientos, manuales de análisis y descripción de puesto para la gestión de provisión de recursos humanos incide en las metas y resultados del personal de la supervisión que repercuten en el incumplimiento de sus responsabilidades.

**Hi2** La inexistencia de planificar las capacitaciones acordes a las necesidades operativas de cada puesto para el desarrollo de recurso humano incide en el comportamiento del personal de la supervisión situación que conlleva a no contar con un personal capacitado y comprometido con la empresa

## CAPITULO III

### MATERIALES Y METODOS

#### 3.1 Lugar de Estudio

La empresa QUICKSA, especializada en el acarreo de mineral, desmante y Otros materiales.

#### 3.2 Población y Muestra

Se ha considerado la población universo de estudio son personal de la supervisión de la empresa Quicksa, siendo un total de 30, con la que se trabajó con la población universo, cuyos rasgos son:

Tabla 1

*Cargos por Areas*

13 Personal de Supervision Operaciones
6 Personal de Supervisión Administrativo
11 personal de Supervisión Mantenimiento

Fuente: (Muñoz, 2006)

#### 3.3 Método de Investigación

La presente investigación es descriptivo-explicativo, entendido este desde según Hernández (2003) quien señala que la investigación explicativa o causal están dirigidas a responder a los eventos, suceso o fenómenos sociales.

#### 3.4 Técnicas e Instrumentos.

##### 3.4.1 Escala de Medición

Saris y Stronkhorst, (1984). La medición puede definirse como la asignación de números a objetos y eventos de acuerdo con ciertas reglas; la manera como se asignan esos números determina el tipo de escala de medición

##### 3.4.2 Instrumento

###### 3.4.2.1 Escala de Likert

Conjunto de afirmaciones o proposiciones ante los cuales se pide la reacción de los sujetos, es decir, se presenta cada afirmación y se inquiere al entrevistado que externalice su reacción. El objetivo es agrupar

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

Tabla 2

*Grado de Valoración*

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
5	4	3	2	1

Fuente: (Muñoz, 2006)

Tabla 3

*Ponderación*

<i>Metas y Resultados</i>		
Con calidad 4-5	Por cumplir 3	Incumplió 1-2
<i>Comportamiento del Personal</i>		
Alta 4-5	Promedio 3	No tiene Identidad 1-2
Totalmente 4-5	Parcialmente 3	Desconozco 1-2
Con capacidad 4-5	Con mejora 3	Deficiente 1-2

Fuente: (Muñoz, 2006)

**3.4.2.2 Encuesta**

Una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población”.

**3.4.2.3 Cuestionario:**

El instrumento básico utilizado en la investigación por encuesta es el cuestionario, que es un documento que recoge en forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el objetivo de la encuesta.

**3.5 Descripción de detalla de método por objetivos específicos**

**3.5.1 Técnica de procesamiento y análisis de Datos**

Para contrastar la información se utilizará el programa computacional SPSS 23, donde se tabulará y ordenará la información de acuerdo a las variables en

estudio. Posteriormente los datos serán analizados conceptualmente para poder evaluar y describir los resultados.

### 3.5.2 Prueba de Hipótesis

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

$H_0$  = Las variables son independientes (Hipótesis nula)

$H_A$  = Las variables no son independientes (Hipótesis alterna)

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

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

Con los datos de la frecuencia observada y la frecuencia esperada se halla la  $\chi^2$  reemplazando en la siguiente fórmula:

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

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

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

Por convención,  $H_0$  = e siempre de hipótesis de Igualdad. Usualmente lo que busca en evidenciar.  $H_A$  = con un nivel de 95% de confianza solo puedo rechazar si es menor 0.05

## CAPITULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se presentan los siguientes resultados de la investigación denominada “Gestión de talento humano y su incidencia en el desempeño laboral del personal de la supervisión de la Empresa QUICKSA – 2017”, dando respuesta a la hipótesis general y a las hipótesis específicas que se plantearon, el cual fue validado estadísticamente de acuerdo a la prueba de la chi cuadrada (CHI<sup>2</sup>), a continuación, se detalla los resultados obtenidos de acuerdo a las hipótesis planteadas:

#### 4.1 Generalidades de la Investigación

Tabla 4

*Edad Según Grado de Instrucción*

Grado de Instrucción	Edad									
	26-30		31-35		36-40		41 a mas		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Secundaria										
Superior	6	20%	5	17%	3	10%	..	0%	14	47%
Bachiller										
Superior	1	3%	6	20%	8	27%	1	3%	16	53%
Profesional										
Total	7	23%	12	37%	10	37%	1	3%	30	100%

Fuente: Instrumento de investigación aplicado al personal de la supervisión de la E. Quicksa, octubre-noviembre 2017

La tabla 4 muestra el 27 % expresan que cuentan con el grado de instrucción superior profesional y haya edad es de 36 a 40 años, cuentan con el título profesional y especialidades.

El grado de instrucción el nivel de instrucción de una persona es el grado más elevado de estudios realizados o en curso, sin tener en cuenta si se han terminado o están provisional o definitivamente incompletos. Se puede apreciar que el nivel de formación profesional del personal de la supervisión; quienes laboran, poseen título de superior profesional, por lo que podemos decir que el personal de la supervisión de la empresa Quicksa, tienen la

formación adecuada para realizar un buen desempeño. La educación superior que se consigue al finalizar una carrera universitaria y en los institutos superiores pedagógicos. Mientras que el 3 % que corresponde a 1 personas de la supervisión que tienen un grado de instrucción de superior profesional, que tiene una edad de 26 a 30 Años.

Tabla 5

*Tiempo de Servicio Según Sexo*

Sexo	Tiempo de Servicio									
	6 a 10 Meses		1 Año		2 Años		3 Años a más		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Femenino			1	3%	1	3%			2	7%
Masculino	9	30%	11	37%	3	10%	5	17%	28	93%
Total	9	30%	12	40%	4	13%	5	17%	30	100%

Fuente: Instrumento de investigación aplicado al personal de la supervisión de la E. Quicksa , octubre-noviembre 2017

La tabla 5 muestra, el 37% que expresan que son del sexo Masculino, lo cual refieren que tienen un tiempo de servicio de 1 Año. Por tal razón podemos decir que los personales de la supervisión de la empresa son del sexo masculino, por las mismas actividades que se desarrolla en el sector de minería y en cuanto al tiempo de servicio es un año. Se puede decir que existe la deserción laboral después de un año, por la deficiente gestión de talento humano y mejores oportunidades. Mientras que el 3 % que expresa que el del sexo femenino, lo cual refiere que en la empresa Quicksa, tienen un tiempo de servicio de 2 años.

**4.2 Gestión de Provisión de Recurso Humanos Metas y Resultados**

Tabla 6

*Fuentes de Reclutamiento Utilizadas por la Empresa Según Metas y Resultados*

Fuentes de Reclutamiento en la empresa	Metas y Resultados							
	Con calidad		Por cumplir		Incumplió		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Interno	2	7%					2	7%
Externo			22	73%	6	20%	24	93%
Mixto								
Total	2	7%	22	73%	6	20%	30	100%

Fuente: Instrumento de investigación aplicado al personal de la supervisión de la E. Quicksa , octubre-noviembre 2017

La tabla 6 muestra el 73% expresan que en el proceso de reclutamiento las fuentes con las que fueron reclutados fue externo y no se sientes satisfecho, con el trabajo que realizan, lo hacen solo por cumplir. Según el autor Chiavenato, (2011), es considerado un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente clasificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Es decir, la función del reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización. En tal sentido el proceso de reclutamiento, es una actividad de divulgación cuyo objetivo es atraer de manera selectiva a los candidatos, se emplea un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente clasificados y capaces para ocupar puestos dentro de la empresa. Por lo tanto, la empresa recurre a fuentes externas para el reclutamiento del personal y no se sientes satisfecho con el trabajo que realizan y lo hacen solo por cumplir. Por lo que se puede decir, que el proceso provisión de recurso humanos se relacionan con el suministro de personas a la organización, son los procesos responsables de los insumos humanos, se trata de abastecer a la organización del talento humano necesario para su funcionamiento, que la empresa encargue esta responsabilidad a una empresa externa, que no conoces las necesidades necesarias de cada áreas que carece de instrumentos técnicos de provisión de recursos humanos, lo que genera, que el personal de la supervisión no se sientes satisfecho con el trabajo que realizan y lo hacen solo por cumplir lo cual afecta al cumplimiento de metas y resultados del personal de la supervisión lo cual repercute en el incumplimiento de las responsabilidades que tienen como personal de la supervisión. Sin embargo, existen diferentes métodos para el análisis de puestos de trabajo y, en función de la naturaleza del puesto, deberá escoger el método más idóneo para la obtención de información del mismo, que garanticen el cumplimiento de metas y resultados.

#### Comprobación de la Hipótesis

De acuerdo a la prueba estadística  $X^2$ , en la tabla 03 se formula la siguiente interrogante  
¿De qué manera la gestión de provisión de Recursos Humanos incide en las metas y resultados del personal de la supervisión?

En este entender:

$H_0$  = fuentes de reclutamiento utilizado por la empresa no incide en las metas y resultados

$H_A$  = fuentes de reclutamiento utilizado por la empresa si incide en las metas y resultados

De este modo reemplazamos valores en la fórmula para obtener el valor de

$\chi^2$  Calculada= 30.0

$\chi^2$  Crítica= 14,86

Considerando que el GL= 4 con un nivel de significancia del 0.05 equivalente al 95 % de confianza. Entonces la hipótesis queda comprobada y se afirma que las fuentes de reclutamiento utilizado por la empresa si incide en las metas y resultados.

Tabla 7

*Proceso de Selección de Personal Según Metas y Resultados*

Proceso de Selección personal	Metas y resultados							
	Con calidad		Por cumplir		Incumplió		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Discrecional	0	..	25	83%	4	13%	29	96%
Técnica	1	3%	0	..	0	..	1	3%
Total	1	3%	25	83%	4	13%	30	100%

Fuente: Instrumento de investigación aplicado al personal de la supervisión de la E. Quicksa, octubre-noviembre 2017

La tabla 7 muestra el 83% expresan que el proceso de selección de personal lo realiza de manera discrecional lo cual carece de instrumentos técnicos y el personal realiza su trabajo por cumplir y no procura innovar procesos para la ejecución de su trabajo con calidad, lo cual repercute al incumplimiento de metas y resultados. Según el autor Montes & González, (2006). El proceso de selección es un procedimiento que tiene como finalidad dotar a la organización del personal adecuado, garantizando el desempeño correcto del puesto y reduciendo el riesgo que supone incorporar a nuevas personas a la empresa, tratando además de reducir la subjetividad apoyando las decisiones en factores medibles y comparables.

La empresa no cuenta con manuales de descripción y análisis de puestos que proporcionen la información necesaria que permita identificar en los postulantes las características requeridas para el desempeño del puesto; lo que dificulta que se realice un proceso de selección acorde a las necesidades de la empresa, carece de instrumentos técnicos por lo que se puede señalar que este proceso es de carácter discrecional; es decir que se escoge a la persona que posea los requerimientos básicos para ocupar un puesto. Por lo cual el

personal realiza su trabajo por cumplir y no procura innovar procesos para la ejecución de su trabajo con calidad, lo cual repercute al incumplimiento de metas y resultados. Teniendo en cuenta que el proceso de selección es de vital importancia, para la empresa, que el candidato reúne los requisitos necesarios para el desempeño del puesto de trabajo; y, finalmente, buscar que el trabajo se realice de forma satisfactoria para las dos partes: empresa y trabajador.

Comprobación de la Hipótesis

De acuerdo a la prueba estadística  $\chi^2$ , en la tabla 03 se formula la siguiente interrogante ¿De qué manera la gestión de provisión de Recursos Humanos incide en las metas y resultados del personal de la supervisión?

En este entender:

$H_0$  = Proceso de selección de personal utilizado por la empresa no incide en las metas y resultados

$H_A$  = Proceso de selección de personal utilizado por la empresa si incide en las metas y resultados

De este modo reemplazamos valores en la fórmula para obtener el valor de

$\chi^2$  Calculada= 30.2

$\chi^2$  Crítica= 10,59

Considerando que el GL= 2 con un nivel de significancia del 0.05 equivalente al 95 % de confianza. Entonces la hipótesis queda comprobada y se afirma que el proceso de selección de personal la empresa, lo realiza de manera discrecional lo cual carece de instrumentos técnicos y el personal realiza su trabajo por cumplir y no procura innovar procesos para la ejecución de su trabajo con calidad, lo cual repercute al incumplimiento de metas y resultados.

Tabla 8

*Proceso de Inducción Organizacional Según Metas y Resultados*

Inducción Organizacional	Metas y resultados							
	Con calidad		Por cumplir		Incumplió		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Si	2	7%					2	7%
No			20	67%	8	26%	28	93%
Total	1	7%	26	67%	3	26%	30	100%

Fuente: Instrumento de investigación aplicado al personal de la supervisión de la E. Quicksa, octubre-noviembre 2017

La tabla 8 muestra el 67% expresan que el proceso de inducción organizacional no lo realizan a pesar que es muy importante durante la etapa de preparación del empleado, previo a asumir sus responsabilidades; y realizan su trabajo solo por cumplir y no lo mejor posible, lo cual repercute al incumplimiento de metas y resultados. Según el autor Bohlander & Snell, (2008), es el proceso formal para familiarizar a los nuevos empleados con la organización sus puestos y unidades de trabajo. La mayoría de los ejecutivos considera que los programas de inducción formales son efectivos para ayudar a retener y motivar a los empleados. En tal sentido el proceso de inducción es formal para familiarizar a los nuevos empleados con la organización sus puestos y unidades de trabajo. Por lo tanto el proceso de inducción u organización de recursos humanos abarcan la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el cargo, para que esta pueda garantizar su continuidad o desempeño, la empresa no cuenta un proceso de inducción organizacional el cual incluya documentos en los que se informe la misión, visión, filosofía de la institución entre otras herramientas que le permitan una fácil adaptación de la persona al puesto, y realizan su trabajo lo mejor posible y no solo por cumplir, lo cual repercute al incumplimiento de metas y resultados. Porque la empresa solo se basa en la inducción general que brinda la compañía minera, para quien brinda el servicio, y si la empresa realizaría la inducción adecuada a la persona que el nuevo empleado reciba información sobre las expectativas sobre su desempeño y garantizaría su desempeño en su personal para evitar la menor rotación de personal, aumento de la productividad ,menores costos de capacitación y reclutamiento, facilitación del aprendizaje , reducción de la ansiedad de los recién empleados.

#### Comprobación de la Hipótesis

De acuerdo a la prueba estadística  $\chi^2$ , en la tabla 03 se formula la siguiente interrogante  
¿De qué manera la gestión de provisión de Recursos Humanos incide en las metas y resultados del personal de la supervisión?

En este entender:

$H_0$  = Proceso de Inducción organizacional utilizado por la empresa no incide en las metas y resultados

$H_A$  = Proceso de Inducción organizacional utilizado por la empresa si incide en las metas y resultados

De este modo reemplazamos valores en la fórmula para obtener el valor de

$\chi^2$  Calculada= 39,9

$\chi^2$  Crítica = 10,59

Considerando que el GL= 2 con un nivel de significancia del 0.05 equivalente al 95 % de confianza. Entonces la hipótesis queda comprobada y se afirma que el proceso de inducción organizacional no lo realizan a pesar que es muy importante durante la etapa de preparación del empleado, previo a asumir sus responsabilidades; y realizan su trabajo solo por cumplir y no lo mejor posible, lo cual repercute al incumplimiento de metas y resultados.

Tabla 9

*Requisitos Para Someter un Puesto a Concurso Según Metas y Resultados*

Requisitos para someter un puesto a concurso	Metas y Resultados							
	Con calidad		Por cumplir		Incumplió		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Si	3	10%					3	10%
No	0		17	56%	10	33%	27	97%
Total	3	10%	17	56%	10	33%	30	100%

Fuente: Instrumento de investigación aplicado al personal de la supervisión de la E. Quicksa, octubre-noviembre 2017

La tabla 9 muestra el 56% expresan que, no cuenta con requisitos definidos para someter a un puesto de concurso y el personal realiza su trabajo solo por cumplir, no pone todo su esfuerzo para realizar su trabajo con calidad; Lo cual afecta al cumplimiento de metas y resultados del personal de la supervisión lo cual repercute en el incumplimiento de metas y resultados. Según el autor Chiavenato, (2011). Manuales de Funciones Es un instrumento de administración de personal, a través del cual se establecen las funciones y las competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de una entidad y los requerimientos exigidos para el desempeño de estos. Desde el punto de vista de los recursos humanos, una organización viable es la que no solo capta y emplea sus recursos adecuadamente, sino también que los mantiene motivados de su recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de concurso a un puesto, remuneración económica, de prestaciones sociales, y de higiene y seguridad en el trabajo, la empresa no promueve, promociona que su personal asume cargos superiores, contrata a personal nuevo para que asume el puesto, lo cual genera que la persona muestre desconformidad y se desmotive. Por lo cual el personal de la

supervisión, no pone todo el esfuerzo en las tareas que se encomiendan, solo realiza por cumplir, Sin embargo, la empresa promovería los planes de concurso a un puesto en su personal; siendo el talento humano la fuerza generadora de conocimiento es importante que su apropiada gestión permita el desarrollo humano y el crecimiento de los individuos, a la vez facilita también el cumplimiento de los objetivos empresariales planteados.

**Comprobación de la Hipótesis**

De acuerdo a la prueba estadística  $\chi^2$ , en la tabla 03 se formula la siguiente interrogante ¿De qué manera la gestión de provisión de Recursos Humanos incide en las metas y resultados del personal de la supervisión?

En este entender:

$H_0$  = Requisitos para someter un puesto a concurso por la empresa no incide en las metas y resultados.

$H_A$  = Requisitos para someter un puesto a concurso por la empresa no incide en las metas y resultados.

De este modo reemplazamos valores en la fórmula para obtener el valor de

$\chi^2$  Calculada= 30,0

$\chi^2$  Crítica = 10,59

Considerando que el GL= 2 con un nivel de significancia del 0.05 equivalente al 95 % de confianza. Entonces la hipótesis queda comprobada y se afirma que el no cuenta con requisitos definidos para someter a un puesto de concurso y el personal realiza su trabajo solo por cumplir, no pone todo su esfuerzo para realizar su trabajo con calidad; Lo cual afecta al cumplimiento de metas y resultados del personal de la supervisión lo cual repercute en el incumplimiento de metas y resultados.

**4.3 Plan de Capacitación y Comportamiento del Personal.**

Tabla 10

*Necesidades de capacitación Según Comportamiento del Personal*

Necesidades de Capacitación	Comportamiento del Personal							
	Con capacidad		Con mejora		Deficiente		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Si	2	7%					2	7%
No			24	80%	4	13%	28	93%
Total	2	7%	24	80%	4	13%	30	100%

Fuente: Instrumento de investigación aplicado al personal de la supervisión de la E. Quicksa , octubre-noviembre 2017

La tabla 10 muestra el 80 % expresan, que la empresa no se ha preocupado por desarrollar e implementar un plan de capacitación acorde a las necesidades del personal y por lo mismo indica el personal no conoce sus funciones y responsabilidad inherentes a su cargo con mejora.

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones de la organización en su personal, sin embargo la empresa no se ha preocupado por desarrollar e implementar un plan de capacitación acorde a las necesidades del personal que contribuyen a desarrollar habilidades, actitudes y conocimientos que permitan lograr mayor productividad en el trabajo como resultado de un mejor desempeño del personal y podemos decir que mayoría del personal concuerda que no conoce sus funciones y responsabilidades, no están claramente definidas debido a que se asignan funciones adicionales que no les competen y no se les ha entregado un manual de funciones que detalle sus funciones y responsabilidades; únicamente se rigen con el reglamento interno de la empresa, sin embargo la gestión de talento humano permitiría a la empresa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza labor que permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: El hecho de sentirse felices en la empresa y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito empresa.

Comprobación de la Hipótesis

De acuerdo a la prueba estadística  $X^2$ , en la tabla 03 se formula la siguiente interrogante ¿De qué manera la gestión de provisión de Recursos Humanos incide en las metas y resultados del personal de la supervisión?

En este entender:

$H_0$  = Las necesidades de capacitación del personal de la empresa si incide en el comportamiento del personal.

$H_A$  = Las necesidades de capacitación del personal de empresa si incide en el comportamiento del personal.

De este modo reemplazamos valores en la fórmula para obtener el valor de

$x^2$  Calculada= 30,0

$x^2$  Crítica = 10,59

Considerando que el GL= 2 con un nivel de significancia del 0.05 equivalente al 95 % de confianza. Entonces la hipótesis queda comprobada y se afirma que la empresa, no se ha

preocupado por desarrollar e implementar un plan de capacitación acorde a las necesidades del personal y por lo mismo indica el personal no conoce sus funciones y responsabilidad inherentes a su cargo con mejora.

Tabla 11

*Técnicas para Detectar la Necesidad de Proceso de Capacitación Según Comportamiento del Personal*

Técnicas para detectar la necesidad de proceso de capacitación	Comportamiento del Personal							
	Con capacidad		Con mejora		Deficiente		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Cuestionario			1	3%			1	3%
Focus Group								
Resultados de Evaluación	1	3%			2	7%	3	10%
Ninguno	0		22	73%	4	13%	26	87%
Total	1	3%	23	76%	6	20%	30	100%

Fuente: Instrumento de investigación aplicado al personal de la supervisión de la E. Quicksa , octubre-noviembre 2017

Se muestra tabla 11 muestra el 73% expresan que la empresa, no se utilicen ninguna técnica para detectar las necesidades de capacitación, porque no hay un plan de capacitación para el personal de la supervisión y considerar que los Conocimiento y habilidades es con mejora, la empresa no se ha preocupado por desarrollar e implementar proceso de capacitación y mucho menos no existen técnicas para determinar las necesidades de capacitaciones. Por lo mismo que el personal indica que su habilidad de aprendizaje es con mejora y consideran que el aprendizaje debe ser continuo acorde a las necesidades del mercado competitivo.

Las necesidades de capacitación no son identificadas con la participación del personal de modo que se pueda conocer las verdaderas necesidades del personal para fortalecer conocimientos y desarrollar habilidades que les permita alcanzar un mejor desempeño en su trabajo, mayor compromiso en su desempeño y realizar el trabajo con calidad, que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable.

Comprobación de la Hipótesis

De acuerdo a la prueba estadística  $\chi^2$ , en la tabla 03 se formula la siguiente interrogante ¿De qué manera la gestión de provisión de Recursos Humanos incide en las metas y resultados del personal de la supervisión?

En este entender:

$H_0$  = Técnicas utilizadas para detectar las necesidades de proceso de capacitación de la empresa no incide en los comportamientos del personal.

$H_A$  = Técnicas utilizadas para detectar las necesidades de proceso de capacitación de la empresa si incide en los comportamientos del personal.

De este modo reemplazamos valores en la fórmula para obtener el valor de

$\chi^2$  Calculada = 44,0

$\chi^2$  Crítica = 18,54

Considerando que el GL= 6 con un nivel de significancia del 0.05 equivalente al 95 % de confianza. Entonces la hipótesis queda comprobada y se afirma que la empresa, no se utilicen ninguna técnica para detectar las necesidades de capacitación, porque no hay un plan de capacitación para el personal de la supervisión y considerar que los Conocimiento y habilidades es con mejora.

Tabla 12

*Plan de Capacitación Según Comportamiento del Personal*

Plan de capacitación	Comportamiento del Personal							
	Totalmente		Parcialmente		Desconozco		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Si	2	6%					2	7%
No			22	73%	6	20%	28	93%
Total	2	6%	22	73%	6	20%	30	100%

Fuente: Instrumento de investigación aplicado al personal de la supervisión de la E. Quicksa, octubre-noviembre 2017

La tabla 12 muestra el 73% expresan que la empresa, no cuenta con un plan de capacitación y conocen parcialmente sus tareas que son de sus responsabilidades.

Según el autor Chiavenato, (2011). La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como el desarrollo de habilidades y competencias.

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones de la organización en su personal, 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 como resultado de un mejor desempeño del personal. Por ello conocen parcialmente sus tareas que son de sus responsabilidades, el personal de la Supervisión necesita la actualización de conocimientos otorga a las personas mayor flexibilidad para reaccionar de acuerdo a los cambios que se presentan en el entorno y consecuentemente desarrollar una ventaja competitiva. Por otra parte, el establecimiento de indicadores para la evaluación de desempeño permite que las personas orienten su esfuerzo hacia el logro de estos; a la vez que se incita a las personas a la mejora continua. La empresa debe implementar el plan de capacitación porque es de vital importancia para contribuir al desarrollo personal y empresarial, razón por la cual este proceso debe ser planificada y acorde a las necesidades operativas de cada puesto, para el fortalecimiento y mejora de conocimientos, habilidades y destrezas y debe implementar la documentación de manual de funciones son un instrumento que facilitan y contribuyen a que el trabajo desarrollado por las personas sea eficiente, a la vez que dirige el accionar de las personas ya que contiene las actividades que se deben ejecutar para la correcta operación del puesto y otros requisitos que permiten orientar la conducta y su comportamiento.

Comprobación de la Hipótesis

De acuerdo a la prueba estadística  $\chi^2$ , en la tabla 03 se formula la siguiente interrogante  
¿De qué manera la gestión de provisión de Recursos Humanos incide en las metas y resultados del personal de la supervisión?

En este entender:

$H_0$  = Plan de capacitación de la empresa no incide en los comportamientos del personal.

$H_A$  = Plan de capacitación de la empresa si incide en los comportamientos del personal

De este modo reemplazamos valores en la fórmula para obtener el valor de

$\chi^2$  Calculada= 30,0

$\chi^2$  Crítica = 10,59

Considerando que el  $GL= 2$  con un nivel de significancia del 0.05 equivalente al 95 % de confianza. Entonces la hipótesis queda comprobada y se afirma que la empresa, no cuenta con un plan de capacitación y conocen parcialmente sus tareas que son de sus responsabilidades; lo cual afecta al comportamiento del personal.

Tabla 13

*Proceso de Capacitación Según Comportamiento del Personal*

Proceso de capacitación	Comportamiento del personal							
	Con capacidad		Con mejora		Deficiente		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Si	2	7%					2	7%
No			24	80%	4	13%	28	93%
Total	2	3%	24	13%	4	13%	30	100%

Fuente: Instrumento de investigación aplicado al personal de la supervisión de la E. Quicksa, octubre-noviembre 2017

La tabla 13 muestra el 80% expresan que la empresa no se ha desarrollado proceso de capacitaciones para el personal de la supervisión y consideran que su habilidad es con mejora y el aprendizaje debe ser continuo.

Habilidad se trata de saber hacer, significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado, la empresa no tiene un plan de capacitación para el personal, se evidencia que el personal considera que el aprendizaje debe ser continuo y por ello consideran que las habilidades que poseen deben ser de mejora, por lo tanto, necesitan un programa de capacitación para el personal de la supervisión, para el mejor desempeño y mayor compromiso con la empresa. Por lo tanto, es de vital importancia la implementación de manuales de funciones que son un instrumento que facilitan y contribuyen a que el trabajo desarrollado por las personas sea eficiente, a la vez que dirige el accionar de las personas ya que contiene las actividades que se deben ejecutar para la correcta operación del puesto y otros requisitos que permiten orientar la conducta y su comportamiento

Comprobación de la Hipótesis

De acuerdo a la prueba estadística  $\chi^2$ , en la tabla 03 se formula la siguiente interrogante ¿De qué manera la gestión de provisión de Recursos Humanos incide en las metas y resultados del personal de la supervisión?

En este entender:

$H_0$  = Proceso de capacitación utilizado por la empresa no incide en las metas y resultados

$H_A$  = Proceso de capacitación utilizado por la empresa si incide en las metas y resultados

De este modo reemplazamos valores en la fórmula para obtener el valor de

$\chi^2$  Calculada= 40,0

$\chi^2$  Crítica = 10,59

Considerando que el GL= 2 con un nivel de significancia del 0.05 equivalente al 95 % de confianza. Entonces la hipótesis queda comprobada y se afirma que la empresa, no se ha desarrollado proceso de capacitaciones para el personal de la supervisión y consideran que sus habilidades son con mejora y el aprendizaje debe ser continuo.

Tabla 14

*Plan de Carrera para el Perfeccionamiento Profesional Según comportamiento del Personal*

Plan de Carrera para perfeccionamiento profesional	Comportamiento del personal						
	Alta		Promedio		No tiene Identidad		Total
	N°	%	N°	%	N°	%	N° %
Si	2	7%					2 7%
No			7	23%	21	70%	28 93%
Total	2	7%	7	23%	21	70%	30 100%

Fuente: Instrumento de investigación aplicado al personal de la supervisión de la E. Quicksa, octubre-noviembre 2017

La tabla 14 muestra el 70% expresan que la empresa, no posee un plan de carrera perfeccionamiento profesional que permita a su personal proyectarse hacia el futuro, por la cual indican que tienen una identidad promedio con la empresa, no se siente orgulloso de pertenecer a esta empresa situación que conlleva a no contar con un personal capacitado y comprometido con la empresa.

Según autor Según Alles (2009) Plan de carrera, implica el diseño de un esquema teórico sobre el cual sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella usualmente desde la posición inicial. Para ello se definen requisitos para ir pasando de un nivel a otras instancias que conformarían los pasos a seguir por todos los participantes del programa.

En las empresas, las personas sobresalen por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo. En tal sentido la empresa no posee un plan de carrera que permita a su personal proyectarse hacia el futuro con la adquisición y perfeccionamiento de conocimientos que les permita su desarrollo profesional, a la vez constituye un factor que afecta de cierto modo la motivación del personal. Por lo tanto, el personal tiene una identidad promedio y no se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa, situación que conlleva a no contar con un personal capacitado y comprometido con la empresa. Por lo tanto, es de vital importancia implementar los documentos e instrumento de administración de personal, a través del cual se establecen las funciones y las competencias laborales. A si mismo proporcionar información de soporte para la planeación e implementación de medidas de mejoramiento que facilitan y contribuyen al crecimiento profesional y desarrollado de su personal y esto conlleve mayor compromiso, involucramiento e identificación con la empresa.

Comprobación de la Hipótesis

De acuerdo a la prueba estadística  $\chi^2$ , en la tabla 03 se formula la siguiente interrogante  
¿De qué manera la gestión de provisión de Recursos Humanos incide en las metas y resultados del personal de la supervisión?

En este entender:

$H_0$  = Plan de carrera para el perfeccionamiento profesional no incide en el comportamiento del personal.

$H_A$  = Plan de carrera para el perfeccionamiento profesional si incide en el comportamiento del personal.

De este modo reemplazamos valores en la fórmula para obtener el valor de

$$\chi^2 \text{ Calculada} = 30,0$$

$$\chi^2 \text{ Crítica} = 10,59$$

Considerando que el GL= 2 con un nivel de significancia del 0.05 equivalente al 95 % de confianza. Entonces la hipótesis queda comprobada y se afirma que la empresa, no posee un plan de carrera perfeccionamiento profesional que permita a su personal proyectarse hacia el futuro, por la cual indican que tienen una identidad.

Promedio con la empresa, no se siente orgulloso de pertenecer a esta empresa situación que conlleva a no contar con un personal capacitado y comprometido con la empresa.

## CONCLUSIONES

- El 73% expresan que en el proceso de reclutamiento las fuentes con las que fueron reclutados fue externo y no se sienten satisfecho, con el trabajo que realizan, lo hacen solo por cumplir según la chi cuadrada con el nivel de significancia de 0,05; equivalente al 95 % de confianza. Así mismo se muestra 83% expresan que el proceso de selección de personal lo realiza de manera discrecional lo cual carece de instrumentos técnicos y el personal realiza su trabajo por cumplir y no procura innovar procesos para la ejecución de su trabajo con calidad, lo cual repercute al incumplimiento de metas y resultados. Según la chi cuadrada con el nivel de significancia de 0,05; equivalente al 95 % de confianza. Entonces la hipótesis queda comprobada. Por lo tanto, podemos decir la empresa no cuenta con manuales de descripción y análisis de puestos que proporcionen la información necesaria para la provisión del personal que permita identificar en los postulantes las características requeridas para el desempeño del puesto; lo que dificulta que se realice un proceso de selección acorde a las necesidades de la empresa.
- El 80 % expresan, que la empresa no se ha preocupado por desarrollar e implementar un plan de capacitación acorde a las necesidades del personal y por lo mismo indica el personal no conoce sus funciones y responsabilidad inherentes a su cargo con mejora. Según la chi cuadrada con el nivel de significancia de 0,05; equivalente al 95 % de confianza.
- El 70% expresan que la empresa, no posee un plan de carrera perfeccionamiento profesional que permita a su personal proyectarse hacia el futuro con la adquisición y perfeccionamiento de conocimientos que les permita su desarrollo profesional, a la vez constituye un factor que afecta de cierto modo la motivación del personal., por la cual indican que tienen una identidad promedio con la empresa, no se siente orgulloso de pertenecer a esta empresa, situación que conlleva a no contar con un personal capacitado y comprometido con la empresa. Según la chi cuadrada con el nivel de significancia de 0,05; equivalente al 95 % de confianza.

### RECOMENDACIONES

- La empresa Quicksa diseñe su manual de funciones y reglamentos de contratación y estas sean aplicadas para el reclutamiento y provisión de personal con capacidad según naturaleza del puesto laboral, con ello impulsar la empresa como una empresa de éxito.
- A los gerentes de la empresa, apliquen el talento humano como una estrategia hacia su personal, de tal manera que el personal realice sus funciones con creatividad, autodescubrimiento y capacidad de poder enfrentas las nuevas situaciones que surgen en la empresa. Con esto mejorar la productividad y posicionamiento de la empresa.
- Realizar investigaciones sobre la gestión de talento humano desde el enfoque cualitativo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2005). *Competencia Laboral*. Buenos Aires: Primera Edicion.
- Alles, M. (2007). *Desarrollo de Talento Humano basada por competencias*. Buenos Aires: Primera edicion.
- Ascencio. (2015). *Importancia de la capacitacion y el desarrollo del talento humano*. Ecuador.
- Bautista, L. F. (2008). *Propuesta para la Gestion del Talento Humano y Comunicacion, en sistemas de informacion S.A.*
- Bravo, M. (2000). *Analisis Ocupacional y Funcional del Trabajo*. Madrid España: Iberforp.
- Cachuan. (2014). *El talento Humano y su impacto en crecimiento economico de las de servicios de Outsourcing contable financiero en Lima metropolitano*.
- Calderon, G. (2008). *Modelos de Gestion de Talento Humano*. Colombia: Luna Libros.
- Cepeu.edu.py. (s.f.). tipo de contencia. *libros electronicos\_4 gc.pdf*.
- Castañeda Y Zuluaga. (2014). *Gestion del Talento Humano en las Instituciones Educativas y Calidad de la educacion*. Puno.
- Chiavenato, I. (1998). *Administracion de Recursos Humanos* . Bogota Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Administracion de Nuevos Tiempos*. San Paulo: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Administracion de Recursos Humanos*. Santa Fe: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administracion en los Nuevos Tiempos*. Bogota Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Gestion de Talento Humano*. Mexico.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestion de Talento Humano*. Mexico: Tercere Edicion.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion de Talento Humano*. Mexico: Segunda Edicion.

- Chiavenato, I. (2009). *Gestion de Talento Humano*. Mexico: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Gestion de Talento Humano*. Mexico.
- Ducci, M. A. (1997). *Enfoque de Competencia Laboral*. Ginebra, Suiza.
- Garcia. (2008). *Gestion Humana*.
- Garcia. (2013). *Analisis de la Gestion de Recurso Humanos por Competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituti Superior Pedagogico*. Ecuador.
- Gutierrez. (2011). *La Gestion del Talento y la Genracion de valor en la Empresa*.
- Harper y Lynch. (1992). *Evaluacion de Desempeño*.
- [htt://www.Cepeu.edu.py/libros\\_electronicos\\_4/gc.pdt](http://www.Cepeu.edu.py/libros_electronicos_4/gc.pdt). (s.f.).
- Jaramillo. (1569). *Gestion del Talento Humano en micro,pequeña y mediana empresa*. Colombia.
- Milkovich y Boudrem. (s.f.). *Desempeño Laboral*. 1994.
- Munch, L. (2010). *Administracion del Capital Humano*. Mexico: Trillas.
- Muñoz, D. (2017). Puno.
- Organizacion Internacional del Trabajo. (1997). *Desempeño Laboral*.
- Orizaga. (2011). *Gestion del talento humano en la Universidad Publica*.
- Politica, M. d. (2009).
- Profesional, c. i. (2011). *Comtenicias Laborales*. Argentina.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice Hall.
- Rojas, W. (2009). *Modelo de Gestion Basada en Competencia*. Mexico.
- Sagi. (2004). *Gestion por Competencia*. Madrid: Esic.
- Santiago Pereda y Francisca Berrocal. (s.f.). *Tecnicas de Analisis y Descripción de Puestos en la Gestion por Competencias*. [htt:/sorad.d ual.es](http://sorad.d ual.es).
- Schuler. (1992). *Gestion de de Talento Humano*. Mexico: Segunda Edicion.



**ANEXO**

Anexo 1. Matriz de Consistencia

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	HIPOSTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADOR	METODO
<p><b>Pregunta General</b> ¿La Deficiente gestión de talento humano por competencia incide en el nivel de desempeño laboral del personal de la supervisión de la empresa Quicksa?</p> <p><b>Pregunta Especifica</b> ¿De qué manera la gestión de provisión de Recursos Humanos incide en las metas y resultados del personal de la supervisión?</p> <p>¿Cómo la gestión de desarrollo de Recursos Humanos incide en el comportamiento del personal de supervisión?</p>	<p><b>Hipótesis General</b> <b>Hi.</b> La Deficiente gestión de talento humano por competencia incide en el nivel de desempeño laboral del personal de la supervisión que repercute en la estabilidad laboral y productividad de la empresa Quicksa.</p> <p><b>Hipótesis Específico</b> <b>Hi1</b> La inexistencia de procedimientos, manuales de análisis y descripción de puesto para la gestión de provisión de recurso humano incide en las metas y resultados del personal de la supervisión que repercuten en el incumplimiento de manual de funciones.</p> <p><b>Hi2</b> La inexistencia de planificar las capacitaciones acordes a las necesidades operativas de cada puesto para el desarrollo de recurso humano incide en el comportamiento del personal de la supervisión situación que conlleva a no contar con un personal capacitado y comprometido con la empresa.</p>	<p><b>Objetivo General</b> Analizar la influencia de Gestión del talento humano por competencias incide en el nivel de desempeño laboral del personal de la supervisión de la empresa Quicksa.</p> <p><b>Objetivo Específicos</b> - Determinar la influencia de provisión de recurso humanos en el desempeño laboral de metas y resultados del personal de la supervisión de la empresa Quicksa. - Establecer la influencia de la planificación de las capacitaciones acordes a las necesidades operativas de cada puesto del personal de la supervisión situación que conlleva a no contar con un personal capacitado y comprometido con la empresa.</p>	<p><b>Variable Independiente:</b> Gestión de Talento Humano</p> <p><b>Variable Dependiente:</b> Desempeño laboral</p>	<p>Reclutamiento Selección Inducción Desarrollo de Persona Creatividad Responsabilidad Espíritu de equipo Relaciones humanas Conocimiento del cargo Comprensión de Situaciones. Facilidad de Aprender</p>	<p>La presente investigación es descriptivo-explicativo, ya que nos dio a conocer y explico cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes en la realidad, el porqué de los hechos mediante la relación causa-efecto. <b>Estadística</b> Muestro Probabilístico aleatorio</p>

**Anexo 2.** Cuestionario Dirigido al Personal de la Supervisión de la Empresa Quicksa

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO – PUNO**  
**MAESTRÍA EN TRABAJO SOCIAL**  
**GESTIÓN DE RECURSO HUMANO**



**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA SUPERVISIÓN DE LA  
EMPRESA QUICKSA.**  
**CUESTIONARIO PARA ENCUESTA**

Encuesta dirigida al Personal de la Supervisión de la Empresa Quicksa.

**Objetivo:** Analizar como la deficiente Gestión del talento humano por competencias incide en el nivel de desempeño laboral del personal de la supervisión de la empresa Quicksa, por lo que se solicita de la manera más cordial responda de la forma más veraz y objetiva los siguientes ítems. La encuesta es de carácter anónimo, la información suministrada será utilizada únicamente con fines académicos.

**Instrucciones**

Estimados a continuación se le presenta una serie de enunciados a las cuales usted tendrá que responder, para la cual deberá leer detenidamente cada afirmación y marcar con una “X”.

**I. DATOS DEMOGRÁFICOS**

1. ¿Cuál es su Sexo?
  - a. Femenino
  - b. Masculino
2. ¿Cuál es su edad?
  - a. 20 – 25
  - b. 26 - 30
  - c. 31- 35
  - d. 36- 40
  - e. 41- A más.
3. ¿Cuál es su grado de Instrucción?
  - a. Secundaria
  - b. Superior
  - c. Superior – Profesional
4. ¿Cuánto Tiempo de Servicio tienes con la empresa?
  - a. 6 a 10 meses
  - b. 1 Año
  - c. 2 Años
  - d. 3 Años a más.

## II. GESTION TALENTO HUMANO

### Provision de Recursos Humanos

5. ¿Conoce las fuentes de reclutamiento que utiliza la empresa para llenar sus vacantes? ¿Si su respuesta es afirmativa conteste la pregunta 6, caso contrario continúe a la pregunta 7?
  - a. Si
  - b. No
6. ¿Cuál es la fuente de reclutamiento que utiliza la empresa para llenar sus vacantes?
  - a. Interno
  - b. Externo
  - c. Mixto
7. ¿Por qué medio de reclutamiento conoció de la existencia de la vacante en la Empresa?
  - a. Anuncio en el diario
  - b. Bolsa de empleo
  - c. Página Web Institucional
  - d. Recomendación personal
  - e. Cartelera institucional
  - f. Anuncio en la radio
8. ¿Se encuentran definidos los requisitos para someter a un puesto a concurso de méritos?
  - a. Si
  - b. No
9. ¿Posee la empresa los documentos de análisis y descripción de puestos?
  - a. Si
  - b. No
10. ¿Qué técnicas se utilizan para seleccionar al personal?
  - a. Pruebas de Conocimiento
  - b. Entrevista de selección
  - c. Test Psicológicos Test de Personalidad
  - d. Técnicas de Simulación
  - e. Ninguna
11. ¿La selección de personal en la empresa es?
  - a. Discrecional
  - b. Técnica
  - c. Ninguna
12. ¿Quién ejecuta el proceso de selección de personal?
  - a. Directivos
  - b. Encargado de Recurso Humano
  - c. Comisión
  - d. Otros especifiquen.....

13. ¿Existe diseñado un proceso que permita la inducción organizacional de los nuevos colaboradores?

- a. Si
- b. No

#### **Desarrollo de Recursos Humanos**

14. ¿La institución posee un plan de capacitación?

- a. Si
- b. No

15. ¿Con que frecuencia asiste a cursos de capacitación?

- a. Anual
- b. Semestral
- c. Trimestral
- d. Nunca

16. ¿Las capacitaciones recibidas contribuyen al desarrollo de sus funciones?

- a. Totalmente
- b. Parcialmente
- c. Indiferente
- d. Ninguna

17. ¿Las necesidades de capacitación son identificadas de forma participativa? ¿Si su respuesta es afirmativa conteste la pregunta 18, caso contrario continúe a la pregunta 19?

- a. Si
- b. No

18. ¿Qué técnica se utiliza para detectar las necesidades de capacitación?

- a. Cuestionario
- b. Focus Group
- c. Resultados de la evaluación del desempeño
- d. Otro especifique.....
- e. Ninguno

19. ¿Ha participado de proceso de capacitación organizados por parte de otras identidades o instituciones?

- a. Si
- b. No

20. ¿Se desarrollan actividades para mejorar y desarrollar actitudes positivas en el trabajo?

- a. Si
- b. No

21. ¿Existe un plan de Carrera para el perfeccionamiento profesional del personal que labora en la empresa?

- a. Si
- b. No

22. ¿Qué grado de titulación posee?

- a. Bachiller
- b. Pre- grado
- c. Post-grado
- d. Doctorado

### ESCALA DE LIKERT PARA LA ESCALA DE MEDICION

Escala de medición dirigida al Personal de la Supervisión de la Empresa Quicksa.

**Objetivo:** Es agrupar numéricamente los datos que se expresen en forma verbal, para poder luego operar con ellos, como si se tratará de datos cuantitativos para poder analizarlos correctamente.

**Instrucciones:** Continuación se le presenta una serie de enunciados a las cuales usted tendrá que responder, para la cual deberá leer detenidamente cada afirmación y marcar con una “X” en la casilla correspondiente tomando en cuenta la escala de repuestas, que se le presentan a continuación.

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
1	2	3	4	5

### III. DESEMPEÑO LABORAL

#### Metas y Resultados

N°	ITEMS	Valoración				
1	¿Realiza su trabajo lo mejor posible?	1	2	3	4	5
2	¿Pone todo su esfuerzo en las tareas que se le encomiendan?	1	2	3	4	5
3	¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza?	1	2	3	4	5
4	¿Procura innovar procesos para la ejecución de su trabajo?	1	2	3	4	5
5	¿Mi desempeño es reconocido constantemente por mis superiores y por mi empresa?	1	2	3	4	5

#### Creatividad Responsabilidad

N°	ITEMS	Valoración				
1	¿Sabe exactamente qué tareas son de tu responsabilidad?	1	2	3	4	5
2	¿Llega puntual a su trabajo?	1	2	3	4	5
3	¿Entrega los trabajos antes del tiempo de lo solicitado?	1	2	3	4	5
4	¿Termina su trabajo a pesar de los contratiempos?	1	2	3	4	5
5	¿Realiza su trabajo con rapidez?	1	2	3	4	5
6	¿Cuándo recibe una orden, cumple su trabajo con prontitud sin buscar excusas para aplazar el asunto?	1	2	3	4	5

**Espíritu de Equipo**

N°	ITEMS	Valoración				
1	¿Se siente orgulloso de pertenecer a esta empresa?	1	2	3	4	5
2	¿Le gusta trabajar en equipo?	1	2	3	4	5
3	¿Existe igualdad y justicia de trato dentro del grupo de trabajadores que conformados el equipo de mi área de trabajo?	1	2	3	4	5
4	¿Escucha la opinión de los demás?	1	2	3	4	5

**Relaciones humanas**

N°	ITEMS	Valoración				
1	¿Tiene buena relación con sus compañeros de trabajo?	1	2	3	4	5
2	¿Respeta a sus compañeros de trabajo?	1	2	3	4	5
3	¿Presenta alternativas para arreglar los problemas entre compañeros de trabajo?	1	2	3	4	5
4	¿Construye fácilmente relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?	1	2	3	4	5
5	¿Son tomadas en cuenta sus opiniones para dar soluciones prácticas a los problemas?	1	2	3	4	5

**Habilidad**

N°	ITEMS	Valoración				
1	¿Conoce las funciones y responsabilidades inherentes a su cargo?	1	2	3	4	5
2	¿Considera que el aprendizaje debe ser continuo?	1	2	3	4	5
3	¿Considera suficientes sus conocimientos para realizar su trabajo?	1	2	3	4	5
4	¿Hay congruencia entre lo que digo y mi forma de actuar?	1	2	3	4	5

**Gracias por su colaboración**