



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**TESIS**

**“ESTUDIO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU  
RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN SERVICIOS  
MINEROS GLORIA S.A.C. UNIDAD CHUNGAR, 2016”**

Presentada por:

**Bach. Rosa Felicita VELIZ GASPAR**

Para optar el Título Profesional de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**PASCO – PERÚ**

**2017**

## **DEDICATORIA**

...A Dios, por darme la oportunidad de vivir, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía. A mis padres, por su apoyo incondicional. De manera especial dedico esta tesis a mi hija, quien es mi motivación y trajo sentido a mi vida, para salir adelante, progresar y culminar con éxito esta tesis.

Rosa VELIZ GASPAR

## **AGRADECIMIENTO**

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

Le doy gracias a mis padres por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado y, por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida.

A mi adorada hija Zahory quien me prestó el tiempo que le pertenecía para culminar y me motivo siempre.

A mis colegas con quienes compartimos interminables horas de estudio y compañerismo.

Rosa VELIZ GASPAR

## **RECONOCIMIENTO**

Expreso mi Reconocimiento y gratitud a la Universidad “Alas Peruanas” por toda esa contribución invaluable a mi formación profesional. Así mismo a los catedráticos que impartieron sus conocimientos y nos orientaron a seguir el camino de la exigencia y superación personal.

Rosa VELIZ GASPAR

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Carátula .....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Reconocimiento.....	iv
Índice de contenido .....	v
Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos .....	ix
Indice de cuadro .....	x
Resumen.....	xi
Abstract .....	xiii
Introducción .....	xv
<b>CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>18</b>
1.1. Descripción de la realidad problemática .....	18
1.2. Problemas de investigación.....	20
1.2.1. Problema general .....	20
1.2.2. Problemas específicos.....	20
1.3 Objetivos de la investigación .....	20
1.3.1. Objetivo general.....	20
1.3.2. Objetivos específicos .....	21
1.4 Justificación, importancia y limitaciones de la investigación .....	21
1.4.1. Justificación .....	21
1.4.2. Importancia .....	22
1.4.3. Limitaciones .....	22
1.5. Delimitación de la investigación.....	23
1.5.1 Delimitación espacial.....	23
1.5.2 Delimitación social .....	23

1.5.3 Delimitación temporal .....	23
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....	24
2.1 Antecedentes de estudio .....	24
2.1.1 Antecedentes internacionales.....	24
2.1.2 Antecedentes nacionales .....	31
2.2 Bases teóricas y científicas .....	35
2.2.1 Conceptualización de la variable la gestión del talento humano.....	35
2.2.2 Conceptualización De La Variable Desempeño Laboral.....	61
2.2.3 Dimensiones del desempeño laboral. ....	64
2.3. Hipótesis y variables de la investigación .....	73
2.3.1 Hipótesis general .....	73
2.3.2 Hipótesis específico .....	73
2.3.3 Variables .....	73
2.3.4 Definición conceptual y operacional de las variables.....	75
CAPITULO III: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	77
3.1. Metodología de la investigación .....	77
3.1.1 Tipo y nivel de investigación.....	77
3.1.2 Método y diseño de la investigación .....	78
3.1.3 Diseño de la investigación .....	79
3.1.4 Población y muestra de la investigación.....	79
3.1.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	81
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	83
4.1. Análisis de tablas y gráficos.....	83
4.2. Contrastación de resultados.....	104
4.2.1 Prueba de hipótesis .....	104
4.3. Discusión.....	110
CONCLUSIONES .....	114

RECOMENDACIONES .....	116
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	118
ANEXOS .....	122
ANEXO N° 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	122
ANEXO N° 2: ORGANIGRAMA SEMIGLO S.A.C. - CHUNGAR.....	124
ANEXO N° 3: PLANILLA DE DESEMPEÑO .....	125
ANEXO N° 4: CUADRO DE MANDO.....	126
ANEXO N°5: ACTA DE REUNIÓN – CAPACITACIÓN .....	127
ANEXO N°6: ENCUESTA .....	128
ANEXO N° 7: DETALLES DE POBLACIÓN.....	131
ANEXO N° 8: CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN .....	133

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población de SMG – Chungar .....	80
Tabla 2 Muestra: Mano de Obra Directa e Indirecta en SMG – Chungar .....	81
Tabla 3 Reclutamiento del talento humano.....	84
Tabla 4 Experiencia tiene usted con respecto al puesto que desempeña .....	85
Tabla 5 Selección de personal.....	86
Tabla 6 Conocimiento técnico para el puesto que Usted desempeña .....	87
Tabla 7 Rotación de personal.....	88
Tabla 8 Motivo que optaría en cambiarse a otra empresa.....	89
Tabla 9 Capacitación al personal .....	90
Tabla 10 La capacitación beneficia su desempeño laboral .....	91
Tabla 11 Conocimiento de las actividades en el puesto de trabajo.....	92
Tabla 12 Actividades encomendadas para su puesto de trabajo .....	93
Tabla 13 Motivación del personal.....	94
Tabla 14 Qué tan motivado cree usted que se encuentra su jefe con su trabajo ....	95
Tabla 15 Remuneración por habilidades.....	96
Tabla 16 Bono de producción .....	97
Tabla 17 Logro de resultados.....	98
Tabla 19 Evaluación de resultados.....	100
Tabla 20 Qué tan adecuada le parece la duración de las actividades que realiza en el trabajo.....	101
Tabla 21 Cumplimiento de las funciones.....	102
Tabla 22 Usted y su equipo que necesitaría para cumplir el 100% de la meta programada.....	103

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 convocatoria para el puesto que desempeña. ....	84
Gráfico 2 Tiempo de experiencia con respecto al puesto que desempeña.....	85
Gráfico 3 Cantidad de entrevistas para selección de personal .....	86
Gráfico 4 Conocimiento técnico para el puesto de trabajo .....	87
Gráfico 5 cuantas veces se ha cambiado de empresa.....	88
Gráfico 6 Motivos de cambio de empresa.....	89
Gráfico 7 Capacitación para aumento salarial .....	90
Gráfico 8 Capacitación y desempeño laboral.....	91
Gráfico 9 Conocimiento de las funciones. ....	92
Gráfico 10 Cumplimiento de las funciones.....	93
Gráfico 11 Nivel de motivación en equipo. ....	94
Gráfico 12 motiivacion del jefe con su trabajo .....	95
Gráfico 13 satisfacción con su salario.....	96
Gráfico 14 aprueba el bono de producción .....	97
Gráfico 15 Incentivos al cumplir satisfactoriamente su labor.....	98
Gráfico 16 dispocición del equipo a terminar el trabao .....	99
Gráfico 17 Carga laboral en su trabajo .....	100
Gráfico 18 Duración de las actividades en el trabajo.....	101
Gráfico 19 Nivel de cumplimiento de sus funciones .....	102
Gráfico 20 cumplimiento de la meta programada:.....	103

## INDICE DE CUADRO

Cuadro 1 Recursos Organizacionales en toda empresa.....	59
Cuadro 2 Dimensiones e indicadores de la variable Dependiente .....	75
Cuadro 3 Dimensiones e indicadores de la variable Independiente.....	76
Cuadro 4 Talento humano incide de manera positiva en la toma de decisiones en el desempeño laboral.....	105
Cuadro 5 La satisfacción de los colaboradores no incide en la gestión del Talento Humano .....	106
Cuadro 6 El Compromiso Organizacional no incide en la gestión del Talento Humano .....	108
Cuadro 7 El cambio incide en la gestión del Talento Humano.....	109

## RESUMEN

La investigación intitulada “Estudio de la gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral, en Servicios Mineros Gloria S.A.C. unidad Chungar, 2016” sobre la gestión del talento humano con el desempeño laboral, cuya finalidad es: determinar de qué manera se relaciona la gestión del talento humano con el desempeño laboral en el personal de la empresa Servicios Mineros Gloria S.A.C. tomando como referencia a su unidad Operativa ubicado en Chungar – Pasco, sabiendo que nuestra ciudad está rodeada de empresas que brindan todo tipo de servicios a las empresas mineras. El objetivo principal es analizar la relación que existe entre la gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en Servicios Mineros Gloria S.A.C. Unidad Chungar, 2016.

El presente estudio se basó en una investigación no experimental, porque es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para analizarlos con posterioridad. En este tipo de investigación no hay condiciones ni estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural.

Los datos fueron aportados directamente por el personal, los cuales permitieron determinar la situación se presenta con el proceso de evaluación de desempeño y relacionados a la Gestión del talento humano, de esta manera se plantearon las respectivas conclusiones y recomendaciones, las cuales son alternativas sugeridas que pueden dar solución a la problemática revisada.

La población está constituida por 174 personas miembros de la empresa SEMIGLO S.A.C. directamente involucrados como MOD: Mano de Obra Directa; MOI: Mano de Obra Indirecta. La muestra es de  $n = 77$ . Las conclusiones que se obtuvo estadísticamente hay evidencias para rechazar la Hipotesis Nula ( $H_0$ ) y SE ACEPTA la Hipotesis Alterna ( $H_1$ ): “La capacitación al personal influirá en la motivación del personal de la empresa SEMIGLO S.A.C.”; es decir existe relación entre las dos variables, por lo que podemos concluir que la capacitación al personal es muy importante. Estadísticamente hay evidencias para rechazar la Hipotesis Nula ( $H_0$ ) y SE ACEPTA la Hipotesis Alterna ( $H_2$ ): “La supervisión del personal influirá positivamente en el logro de resultados en la empresa SEMIGLO S.A.C.”; es decir existe relación entre las dos variables. Estadísticamente hay evidencias para rechazar la Hipotesis alterna ( $H_3$ ) y SE ACEPTA la Hipotesis Nula ( $H_0$ ): “La aplicación de una adecuada remuneración por habilidades. No influirá positivamente en la disminución de la rotación del personal en la empresa SEMIGLO S.A.C.”; es decir no existe relación entre las dos variables.

Durante la investigación he podido determinar la falta de aplicación de un sistema de evaluación de desempeño orientado a mejorar la calidad y un buen ambiente de trabajo para cada uno de sus integrantes.

Palabra clave: Desempeño laboral, gestión del talento humano.

## ABSTRACT

The research "Human talent management study and its relation to work performance in Services Mineros Gloria SAC unit Chungar, 2016" was carried out on the management of human talent with work performance whose purpose of knowing, understanding and improving it through for the company Services Mineros Gloria S.A.C. taking as reference to its Operative unit located in Chungar - Pasco, knowing that our city is surrounded by companies that offer all type of services to the mining companies. Our main objective is to analyze the relationship between human talent management and its relationship with work performance in Servicios Mineros Gloria S.A.C. Unit Chungar period 2016. The present study was based on non-experimental research, because it is one that is done without deliberately manipulating variables. It is fundamentally based on the observation of phenomena as they occur in their natural context to analyze them later. In this type of research there are no conditions or stimuli to which the study subjects are exposed. Subjects are observed in their natural environment. The data were provided directly by the staff, which allowed to determine the situation is presented with the process of performance evaluation and related to the Human talent management, in this way the respective conclusions and recommendations were proposed, which are suggested alternatives that can solve the revised problem.

The population is constituted by 174 people members of the company SEMIGLO S.A.C. directly involved as MOD: Direct Labor; MOI: Indirect Labor. The sample is  $n = 77$ . The conclusions that came statistically there is evidence to

reject the Null Hypothesis (H0) and ACCEPTS the Alternative Hypothesis (H1): "The training of personnel will influence the motivation of the personnel of the company SEMIGLO S.A.C."; that is, there is a relationship between the two variables, so we can conclude that staff training is very important. Statistically there is evidence to reject the Null Hypothesis (H0) and ACCEPTS the Alternate Hypothesis (H2): "The supervision of the personnel will positively influence the achievement of results in the company SEMIGLO S.A.C."; that is, there is a relationship between the two variables. Statistically there is evidence to reject the alternative hypothesis (H3) and ACCEPTS the Null hypothesis (H0): "The application of an adequate remuneration for skills will not influence positively the decrease of the rotation of the personnel in the company SEMIGLO S.A.C."; that is, there is no relationship between the two variables.

During the study I was able to determine the lack of application of a system of performance evaluation oriented to improve the quality and a good working environment for each one of its members.

Keyword: Job performance, human talent management

## INTRODUCCIÓN

En la presente investigación “Estudio de la gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en Servicios Mineros Gloria S.A.C. unidad Chungar, 2016” se aplicaron los diferentes métodos y técnicas estudiadas a lo largo de mi vida universitaria; con la aplicación de estas técnicas quiero demostrar que el desempeño laboral es una herramienta necesaria para lograr una buena gestión del talento humanos en toda empresa. Para esto necesitamos conocer inicialmente cual es la situación actual del talento humano en Servicios Mineros Gloria S.A.C. en la unidad operativa Chungar ubicada en el campamento minero de Animón en el distrito de Huayllay perteneciente al departamento de Pasco, con esta información podré aplicar las diferentes técnicas de recolección de datos para analizarlos e interpretar sus resultados así mismo mencionare las conclusiones a las que he llegado.

En el capítulo I, se determinan los problemas de la investigación establecida en la siguiente pregunta ¿De qué manera la gestión del talento humano incide en el desempeño laboral en Servicios Mineros Gloria S.A.C. Unidad Chungar, 2016?, así como los motivos por los cuales la presente investigación es considerada valiosa e importante de llevarse a cabo, a su vez el alcance y las limitaciones, también la justificación y fundamentación los cuales están sustentadas por pensadores y referentes del tema, tanto histórico como actual, recorriendo todos aquellos temas que se consideran esenciales. El objetivo general de la investigación tiene como propósito Analizar la relación que existe entre la gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en Servicios Mineros

Gloria S.A.C. Unidad Chungar, 2016, asimismo, se determina los objetivos específicos que determinan el enfoque del trabajo, permitiendo identificar si los supuestos planteados en un comienzo son avalados por el levantamiento de información, y lo estudiado a lo largo de la investigación. Téngase presente que los datos recogidos son todavía insuficientes dejando el camino abierto para futuras investigaciones en el campo de la gestión del talento humano en empresas del rubro minero

En el Capítulo II, se presentan los antecedentes de la investigación, así como su sustentación con las bases teóricas de algunos estudios referenciados al tema tanto nacional e internacional haciendo uso de las herramientas de tecnologías de información y bibliografía consultada.

En el capítulo III, se detallan los supuestos o hipótesis que nos llevan a realizar el presente trabajo de investigación incluyendo las diferentes variables que intervienen en el estudio; para un mejor entendimiento se muestra un cuadro resumen con cada uno de ellos la proposición hipotética es las hipótesis planteadas para el presente estudio están dadas por: La gestión del talento humano incide de manera positiva en la toma de decisiones en el desempeño laboral de Servicios Mineros Gloria S.A.C Unidad Chungar, 2016 .

En el capítulo IV, se desarrolló en si la investigación según su tipo y nivel, también se determina la población y muestra a quien se aplica este trabajo y por supuesto se analizan e interpretan los resultados para realizar las conclusiones y sugerencias a las que he llegado.

En el Capítulo V, detallamos los resultados arribados en la investigación y la discusión la cual nos deriva a una serie de conclusiones y recomendaciones.

La empresa SEMIGLO S.A.C. (Servicios Mineros Gloria S.A.C.) es una compañía con 17 años de experiencia en el mercado de servicios de minería subterránea en el Perú, especializados en desarrollo minero, preparación, sostenimiento y explotación de minas así mismo ofrece el alquiler de Maquinaria Pesadas: Scoops, dámper, cargadores frontales, jumbos, lanzadores de concreto, entre otras.

Durante la investigación no se encontró la aplicación de un sistema de evaluación de desempeño aplicado a las empresas que prestan servicios para la minería subterránea en nuestra región, por lo cual, la investigación y su aplicación marcará un precedente para futuras investigaciones que deseen ampliar o profundizar el comportamiento del personal en la zona central del Perú específicamente en Cerro de Pasco.

Por tal motivo, se necesita mejorar y estar al día en lo relacionado al proceso de evaluación de desempeño, aplicándolo mediante pautas que aseguren y den certeza de contar con un proceso adecuado que le brinde beneficios tanto a los empleados como a la organización.

**LA AUTORA**

## **CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Descripción de la realidad problemática**

En la empresa. SEMIGLO S.A.C. no existe un panel de control con medidores que indiquen si sus trabajadores van en la dirección correcta, así no es posible orientar las acciones del personal hacia la obtención de los objetivos de la empresa. Se tienen dificultades en la supervisión del personal al no existir un sistema que mida el avance de las acciones. También el personal al no recibir capacitaciones y retroalimentación oportuna repite errores. Todo esto afecta en la motivación del personal, lo que deteriora su productividad generando fuga de talentos y alta rotación de personal, volviéndose en un problema constante afectando directamente la gestión del talento humano, causando un efecto negativo en toda la organización repercutiéndolo económicamente.

La empresa no tiene definida las políticas y normas de la evaluación del desempeño y tampoco una línea de carrera, planes de ascenso o incrementos de sueldo. causando así la desmotivación y deserción del personal,

ocasionando que se recluten personal nuevo cada vez con mayor frecuencia. Mostrando una mala gestión del talento humano en SEMIGLO S.A.C. Las competencias centrales y esenciales para realizar las funciones y responsabilidades de cada trabajador incluyendo las de evaluación de desempeño, no están vinculadas a las buenas prácticas siguientes:

- Canalizar la fuerza de trabajo hacia la productividad y la calidad.
- Desarrollar planes y programas de desarrollo de ejecutivos de línea y trabajadores en general.
- Establecer programas de formación de equipos de trabajo.
- Transformar la educación y capacitación tradicional del trabajador para que responda a objetivos específicos de requerimientos de puesto.
- Estimular la participación del trabajador.
- Mejorar los sistemas de comunicación con la administración y con los trabajadores.
- Orientar las acciones hacia la identificación de asuntos estratégicos.
- Realizar estudios para determinar el costo de la mano de obra.
- Diseñar sistemas de evaluación, retroalimentación y establecimiento de estímulos al desempeño.

Finalmente, la evaluación del desempeño se ha convertido entonces en un elemento esencial dentro del área empresarial, pero es muy importante que SEMIGLO S.A.C. opte por implementar este proceso, ya que permite tener una visión más amplia de la manera y el grado en que los empleados están

cumpliendo con sus responsabilidades y poder tener una mejor gestión del talento humano para orientarlos siempre hacia los objetivos de la empresa.

## **1.2 Problemas de investigación**

### **1.2.1 Problema general**

¿De qué manera la gestión del talento humano incide en el desempeño laboral en Servicios Mineros Gloria S.A.C. Unidad Chungar, 2016?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- a) ¿Cómo la satisfacción de los colaboradores incide en la gestión del talento humano en Servicios Mineros Gloria S.A.C. Unidad Chungar, 2016?
- b) ¿De qué forma el compromiso organizacional incide en la gestión del talento humano en Servicios Mineros Gloria S.A.C. Unidad Chungar, 2016?
- c) ¿De qué manera al adaptarse al cambio, coadyuva en la competitividad del talento humano en Servicios Mineros Gloria S.A.C. Unidad Chungar, 2016?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Analizar la medida que incide la gestión del talento humano y el desempeño laboral en Servicios Mineros Gloria S.A.C. Unidad Chungar, 2016.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a) Determinar sí la satisfacción de los colaboradores ayuda a mejorar la gestión del talento humano en Servicios Mineros Gloria S.A.C. Unidad Chungar, 2016.
- b) Demostrar que el compromiso organizacional contribuye positivamente en el mejoramiento de la gestión del talento humano de Servicios Mineros Gloria S.A.C. Unidad Chungar, 2016.
- c) Analizar sí el adaptarse al cambio coadyuva en la competitividad del talento humano en Servicios Mineros Gloria S.A.C. Unidad Chungar, 2016.

## **1.4 Justificación, importancia y limitaciones de la investigación**

### **1.4.1 Justificación**

La tesis pretende concientizar a los superiores de la organización sobre la importancia del talento humano y su evaluación para el desarrollo organizacional.

A través de la investigación desee explorar la aplicabilidad de evaluación de desempeño del talento humano de Servicios Mineros Gloria S.A.C. Unidad Chungar

Esta tesis se justifica desde el punto de vista administrativo ya que ayudó a analizar el sistema de evaluación de desempeño laboral de los colaboradores dentro de la organización Servicios Mineros Gloria S.A.C Unidad Chungar.

Se da con el objeto de mantener buenas relaciones internas y obtener una mejora continua en el desarrollo del personal, dando resultados para los clientes internos y externos que mantienen de Servicios Mineros Gloria S.A.C. Unidad Chungar.

Así mismo, la tesis se da por el deseo de conocer la contribución a través del desempeño laboral a la gestión del talento humano, reflejadas en los resultados organizativos que puedan tener. Lo cual le permitió potenciar su eficiencia, eficacia y competitividad.

#### **1.4.2 Importancia**

El estudio de la gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores en las empresas ya sean públicas o privadas es una herramienta que nos permite evaluar, analizar y comprobar el desenvolvimiento, desarrollo y satisfacción del personal, por eso es importante y necesario para el área de gestión del talento humano, pues permitió encontrar los problemas o deficiencias que existen, accediendo a realizar labores de mejoramiento de resultados del talento humano valorando su labor, contribuyendo al crecimiento profesional de los colaboradores, favoreciendo a un mejor desempeño reflejado en la atención y fidelización de los clientes..

#### **1.4.3 Limitaciones**

Poca información de estudios anteriores sobre el tema tratado. La entidad **Servicios Mineros Gloria S.A.C Unidad Chungar** no brinda la información suficiente sobre su entorno laboral.

## **1.5 Delimitación de la investigación**

Las delimitaciones consideradas para la investigación fueron:

### **1.5.1 Delimitación espacial**

Esta investigación se realiza en el campamento minero de Animón (Unidad operativa Chungar) ubicado en el distrito de Huayllay en la Provincia y Departamento de Pasco.

### **1.5.2 Delimitación social**

Esta investigación se proporciona a la empresa Servicios Mineros Gloria S.A.C Unidad Chungar, teniendo como referencia para mejorar la gestión del talento humano y su evaluación de desempeño para obtener mejores resultados tanto en productividad y rentabilidad.

### **1.5.3 Delimitación temporal**

El trabajo de investigación se desarrolló durante los meses de Julio a diciembre 2016.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Antecedentes de estudio**

#### **2.1.1 Antecedentes internacionales**

Arévalo (2002). *Desarrollo de Recursos humanos y evaluación de desempeño* (Tesis de maestría) Buenos Aires, Argentina. Quien concluye que el desarrollo de los Recursos Humanos es un proceso que facilita a la organización el cumplimiento de los objetivos del negocio a partir de la mejora e incremento de los conocimientos, habilidades y actitudes de sus Recursos Humanos. Este proceso tiene como objetivo proveer a la Empresa de un modelo eficaz de administración de los Recursos Humanos para detectar y desarrollar a los mejores empleados en una organización, permitiendo de este modo lograr la cobertura interna de posiciones de conducción y alcanzar el máximo nivel de desempeño de las capacidades potenciales de cada colaborador.

Giraldo (2004). *Creación de un Modelo de Evaluación de Desempeño Bajo la Teoría de las Competencias* (Tesis de pregrado). Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia. Quien concluyo que: La estrategia del desempeño laboral por competencias aparece como una herramienta de gran utilidad para mejorar los procesos organizacionales porque, a través de su nivel de análisis, logra poner en relieve las dinámicas internas que afectan el desempeño de los trabajadores y permite proyectarlas al funcionamiento de equipos de trabajo, de departamentos y sucursales al interior de la misma organización. Pese a su importancia, el gran número de publicaciones sobre este tema, así como la mayoría de los trabajos de grado no han conseguido superar el ejercicio descriptivo y, por tanto, se carece de una guía práctica para poder poner en marcha programas de evaluación de esta naturaleza. Con el modelo que diseñamos, hemos intentado superar este vacío mediante un ejercicio de análisis conceptual con el cual intentamos delimitar el alcance de los modelos teóricos para ponerlo al servicio del diseño de un instrumento de fácil aplicación que incluye formatos adaptables a cualquier organización o grupo de trabajo, complementando con las instrucciones para su construcción y posterior aplicación.

Broggi (2010). *Metodología para la mejor Administración del talento humano en la Gestión de empresas de servicio en etapa de maduración* (Tesis de Maestría). Universidad Tecnológica Nacional, Buenos Aires, Argentina. Quien concluyo que: El talento humano

están tomando cada día un papel más importante en el crecimiento de las empresas. Actualmente, los avances tecnológicos son utilizados por todas las empresas, los activos productivos, así como las materias primas son accesibles a todas por igual, la diferencia principal la establece la gente, que es lo único que no debe ser canjeable.

Para las empresas de servicios que se encuentra en etapa de maduración, la decisión de optar por analizar y gestionar el talento humano ayudará a comprender la situación de estos, a tomar las acciones necesarias para mejorar su rendimiento y aumentar la fidelización de los talentos, preparándolos para cubrir puestos claves, ya sea por necesidad de reemplazos o por ampliación de estructura para intentar un nuevo crecimiento de la empresa y así volver nuevamente a la fase del ciclo de vida de crecimiento.

Asimismo, es posible afirmar que, el dominio de destrezas y habilidades, el buen nivel de conocimientos actualizados, los comportamientos y conductas adecuadas que generan un clima organizacional para el óptimo rendimiento laboral tienen una importante y decisiva influencia de un conjunto de acciones de motivación, de estímulos, incentivos, de reconocimientos, todas estas, características de la nueva gestión de personas, con la cual se refuerza la validez de la hipótesis principal.

Igualmente, la puesta en práctica de estrategias de motivación, entre otros, la asignación a los empleados de los recursos necesarios e

indispensables, la implementación de áreas de trabajo con equipos y tecnología, ambientes y condiciones saludables de trabajo que propicien un clima organizacional adecuado, de armonía e integración de equipos de multidisciplinares, contribuye decisivamente en el trabajo eficiente y en el logro de resultados; aseveración que se ha demostrado con los análisis cuantitativos de las variables en estudio.

Navarro (2011). *La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral* (Tesis doctoral), Universidad de València, Valencia, España. Quien concluye que el sistema de gestión del talento humano alineado con la estrategia organizacional, que se diseña en función de la misión de la organización y del entorno, desarrolla una serie de prácticas del talento humano. Las prácticas del talento humano forman el clima organizacional psicológica y establecen el contrato normativo psicológico para que los empleados desarrollen una serie de características (actitudes, conductas, habilidades y capacidades) que sean beneficiosas para que la organización alcance sus objetivos.

Sierra (2011). *Gestión del talento humano Humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas* (Tesis doctoral publicada). Universidad de Valladolid, Valladolid, España. Quien concluye que la retención del capital humano se profundiza en el potencial de la gestión del talento humano Humanos para retener el capital humano estratégico de la organización como una vía para influir positivamente sobre la capacidad de innovación de la organización, contribuyendo,

de este modo, a la mejora de sus resultados organizativos y de su competitividad.

Flores y Wladimir (2011). *Análisis y seguimiento de los resultados de la evaluación del desempeño de la dirección de administración del talento humano. Ecuador* (Diplomado Superior). Instituto de altos estudios nacionales. Quien concluye que se puede afirmar que la mayoría de las organizaciones consideran como elementos valiosos y en muchas ocasiones irremplazables. Y es por este razonamiento que su evaluación permanente es un asunto estratégico y crucial, vinculado directamente con los resultados de la gestión pública. La responsable organización interna, la gestión del talento humano, de acuerdo con los lineamientos institucionales establecidos permite un seguimiento garantiza el control, regulación del desempeño actual dentro de una organización.

Seijas (2011). *Sistema de Evaluación del Desempeño del recurso humano en la Fundación Regional "El Niño Simón"*. (Tesis de licenciatura publicada). Universidad de Oriente, Cumuna, Venezuela. Quien concluye que la administración eficaz del recurso humano cobra una mayor importancia, perfilándose la evaluación del desempeño como una herramienta poderosa que permite conocer si se cuenta con el personal competente para el funcionamiento óptimo de la organización, y si es preciso tomar acciones en cuanto a capacitación, reclutamiento y selección, transferencias, ascensos, contrataciones o despidos. Además, para que se defina y ejecute

asertivamente la planificación estratégica de una organización corresponde conocer al personal con que se cuenta, así se podrá aprovechar al máximo sus potencialidades.

Oliva (2008). *Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño de 360° del Personal de la Cooperativa de Quito*. (Tesis de licenciatura publicada), Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito, Ecuador. Quien concluye que “la gestión de Recursos Humanos utilizando la metodología de 360° con la técnica de elección forzada, apoyara en la transparencia de todos los programas, procedimientos e instrumentos. Con lo cual todos los empleados conocerán los resultados que se esperan obtener y los factores importantes a considerarse en los niveles ocupacionales.

Iturralde (2010). *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores* (Tesis de licenciatura publicada), Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. Quien concluye que a la hora de describirse al capital humano, es imposible apartar a la persona de las cualidades innatas, características, capacidades, talento creatividad e innovación, como algo propio que tiene el ser, es decir solo basta la motivación y que ellos mismos sean sus líderes en sus diferentes actividades para que se cumpla exitosamente la misión de la organización exitosamente y aún más cuando la gente se involucra en todo el proceso de tomas de decisiones su opinión tienen importancia a la hora de diseñar nuevas políticas estratégicas.

García (2011). *Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal Administrativo* (Tesis de licenciatura publicada), Universidad de Oriente Núcleo de Sucre, Sucre, Venezuela. Quien concluye que la vida de las personas está llena de una infinidad de interacciones que ejecutan unas con otras. Los seres humanos por ser de naturaleza social e interactiva con sus semejantes y, debido a sus limitaciones individuales, deben cooperar unos con otros para el logro de sus beneficios, por lo que conforman así organizaciones que les permitan lograr los objetivos que de manera individual les sería muy difíciles de alcanzar. De allí, los diferentes conceptos que grandes autores han establecido sobre las organizaciones; las cuales constituyen un sistema de actividades conscientemente coordinadas integradas por dos o más personas.

Pérez (2009). *Propuesta de un Sistema para la evaluación del desempeño laboral* (Tesis de maestría publicada). Distrito Federal, México. Quien concluye que el desempeño laboral es el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo

esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales**

Ruiz (2014). *Desarrollo del Personal y Satisfacción Laboral en la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Trujillo, Huamachuco, Perú. Quien concluyo que: La institución presenta serias debilidades respecto al desarrollo del personal y la satisfacción en los trabajadores sin cargos de confianza, la institución no aporta en cursos de actualización, no promueve la realización de estudios en la etapa laboral, el nivel de satisfacción con respecto a tareas del puesto es baja, falta de reconocimiento de sus superiores, no tienen libertad de elegir sus métodos de trabajo. Respecto a los trabajadores con cargos de confianza el nivel de instrucción no se mejoró respecto del que se tenía cuando ingreso. Queda demostrada la validez de su hipótesis referente a que el Desarrollo de Personal contribuye de manera positiva en la Satisfacción Laboral en la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión.

Flores y Wladimir (2011). *Análisis y Seguimiento de los Resultados de la Evaluación del Desempeño de la Dirección de Administración*

*del talento humano* (Diplomado Superior). Instituto de Altos Estudios. Quien concluyo que: Existen varios métodos para evaluar al personal, pero estos han evolucionado en función, de las necesidades de cada una de las instituciones públicas y de acuerdo al entorno del país. La calidad del personal con que cuenta el Ministerio del talento humano Naturales No Renovables, dependerá de una adecuada selección y evaluación del desempeño.

La Dirección para Administración del talento humano, presenta problemas internos generados por la falta de una evaluación objetiva como son: evaluación por jefe inmediato sin criterios técnicos, falta de retroalimentación con los colaboradores.

La Dirección de Administración del talento humano, es un departamento altamente activa que necesita una herramienta que le permita evaluar el desempeño de los colaboradores mediante un sistema organizado de actividades, para cumplir eficiente con los objetivos, debe contar con el apoyo de una herramienta que sea un sistema de medición de resultados, de información dentro del Ministerio del talento humano Naturales No Renovables.

Diestra y Portocarrero (2012). *Consultora de recursos humano* (Tesis de pregrado). Pontífice Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Quienes concluyeron que: Existe una demanda insatisfecha en los servicios de desarrollo del talento humano ofrecidos por las consultoras del país. Las empresas buscan servicios enfocados en

desarrollar el liderazgo de su capital humano y buscan metodologías innovadoras que permitan generar resultados tangibles en el negocio.

Una vez obtenida la información sobre las necesidades del mercado, se elaboró una propuesta de negocio enfocada en brindar un servicio integral de desarrollo de competencias de liderazgo para los mandos medios de las empresas más grandes del país. Para ello, la estrategia de ingreso al mercado de la consultoría es la diferenciación en donde se desarrolló un modelo de negocio con los siguientes servicios: evaluación de liderazgo, desarrollo de liderazgo, seguimiento y monitoreo, y medición de resultados. Además, cada servicio ofrece un valor añadido que lo diferencia de los servicios ofrecidos en el mercado.

No obstante, para el modelo de negocio propuesto, se definieron Factores Críticos de Éxito, los cuales son necesarios para la viabilidad del negocio. Estos se enfocan en tres puntos: la gestión del conocimiento, la relación con los clientes y la relación con los socios. Cada uno de estos factores posee un riesgo significativo para el negocio y debido a ello, se plantearon estrategias específicas, las cuales se basan en inversión en capacitación y actualización de nuevas metodologías de desarrollo de capital humano; inversión en el mantenimiento de la red de contactos a través de una atención personalizada; y, por último, inversión en las relaciones con los socios de la organización, a través de reuniones de integración, paseos y premios.

Cobali (2009). *La nueva gestión del potencial humano y su evaluación de desempeño en las instituciones privadas de Huamanga* (Tesis de licenciatura publicada), Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho, Perú. Quien concluyo que “Se ha demostrado con evidencias significativas estadísticamente que los desempeños laborales en las instituciones de Huamanga definitivamente son influidos por acciones de motivación y los diferentes programas de incentivos; por ejemplo, los reconocimientos individuales, la imparcialidad y transparencia en los ascensos y las promociones de los empleados y fundamentalmente los incentivos por productividad, demostrándose de esta manera la validez de la hipótesis principal.

Bedoya (2003). *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas* (Tesis de maestría publicada). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Quien concluye que el problema de gestión más importante en una estructura altamente descentralizada y muy flexible es la corrección de lo que el teórico de la organización denomina: Los errores de articulación son la falta de acoplamiento total o parcial entre lo que se desea y de lo que se dispone. Las grandes empresas, con niveles de información y recursos adecuados, podrían afrontar tales errores mejor que las redes fragmentadas y descentralizadas, siempre que usen la adaptabilidad además de la flexibilidad. Ello implica la capacidad de la empresa para reestructurarse, no sólo eliminando la redundancia, sino

asignando las capacidades de reprogramación a todos sus sensores. Mientras reintegra la lógica general del sistema empresarial en un centro de toma de decisiones que funcione en línea con las unidades interconectadas en tiempo real.

Espinoza y Portocarrero (2012). *Consultora del Recurso Humano* (Tesis de licenciatura publicada). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Quienes concluyeron que “existe una demanda insatisfecha en los servicios de desarrollo del talento humano ofrecidos por las consultoras del país. Las empresas buscan servicios enfocados en desarrollar el liderazgo de su capital humano y buscan metodologías innovadoras que permitan generar resultados tangibles en el negocio.

## **2.2 Bases teóricas y científicas**

### **2.2.1 Conceptualización de la variable la gestión del talento humano.**

Chiavenato (2012) “Gestión del talento humano” Hoy en día, el vertiginoso cambio en el entorno de las empresas implica que, más que vivir una época de cambios, vivimos un cambio de época. Las nuevas tendencias en el mundo de la economía y del trabajo; y la presencia dentro de las organizaciones, de una tecnología cada vez más cambiante, suponen un reto progresivamente creciente para las empresas. Es por ello, que la Gestión del talento Humano tiene como una de sus tareas primordiales, proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y a la vez, pretende desarrollar

habilidades y aptitudes del individuo para que éste sea lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve.

Hablar de “La Gestión del talento Humano, equivale hablar de la Gestión del Talento. El Mercado concede un indudable valor a la capacidad de innovación de las empresas. Más que sus presentes activos tangibles, evalúa los activos intangibles.

Patiño (2006). Dicho esto, el talento humano, no es sino “...la fracción de la fuerza de trabajo altamente calificada, en virtud tanto de la educación formal en instituciones docentes, como por el aprendizaje en el puesto de trabajo, que no sólo incluye el conocimiento y las aptitudes, sino también la infraestructura, las relaciones con los clientes, la motivación de los empleados y otros procesos destinados a potenciar estos activos”.

La Administración del talento humano tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros. Es un tipo de labor empresarial, que contribuye a que los seres humanos que integran una institución logren sus objetivos y los de la empresa. Todas las empresas poseen algo en común: Están integradas por personas. Las personas son la que llevan a cabo los logros y fracasos del negocio.

Por eso se dice que Constituyen el recurso máspreciado de la empresa.

Chiavenato (2011) “Gestión del talento humano” Una empresa por sí sola no puede mantenerse trabajando durante mucho tiempo, ya que necesita del esfuerzo integrado entre personas y maquinaria. Es un trabajo en equipo y un esfuerzo de todos. Una correcta administración del talento humano influye directamente en la satisfacción y bienestar de sus integrantes.

El desafío número de los administradores de personal o Talento humano es lograr el mejoramiento de las organizaciones de que forman parte, haciéndolas más eficientes y eficaces.

#### **2.2.1.1 La administración del talento humano en el futuro**

Chiavenato (2001) “Gestión del talento humano” Uno de los retos más significativos para la humanidad durante el futuro siglo XXI, es la supervivencia en el planeta, el cual se ve amenazado cada día por males diversos, la contaminación, la deforestación, pruebas nucleares, etc. Cada día que pasa suceden a nivel mundial cambios drásticos; Los países conforman bloques, las empresas forman alianzas para subsistir y hacerle frente a desafíos que implica el ambiente turbulento en que se vive; resultante de las nuevas tendencias económicas, políticas y sociales que están viviendo las sociedades en el mundo, y que están viviendo las sociedades en el mundo, y que inciden en los países más recónditos del globo.

Las amenazas en todos los órdenes son constantes, en lo que respecta a la Administración, se han adoptado nuevas filosofías, se han roto paradigmas, muchas técnicas y nuevos modelos están surgiendo, que prometen cambiar modernizar la Administración tanto Pública como Privada.

La época de la comunicación nos permite en la actualidad ser más certeros en la solución de problemas que antes eran difíciles de entender. El uso de la inteligencia artificial en el futuro de la empresa hace predecir que el talento humano como componente primordial tienen que especializarse para lograr avances significativos. Esta revolución tecnológica que estamos viviendo es una nueva era caminada hacia el nuevo siglo que se avecina; se transforma de una sociedad industrial en una sociedad de la información. En este nuevo orden, la Administración deberá tomar giros acordes al momento que se vive, deberá integrarse a la revolución tecnológica como primer escenario; el conocimiento de nuevos modelos como la Reingeniería, Benchmarking, el desarrollo Organizacional, la Calidad Total, la Auditoría Administrativa, etc. como formas que coadyuven a realizar el trabajo en forma eficiente y eficaz actualmente ya no es prioridad la mano de obra barata como elemento competitivo en el mercado, sino Talento humano poli funcionales para hacerle frente a las nuevas tareas. Por lo tanto, el talento humano son la única esperanza real que tienen las empresas para mejorar, cambiar, transformar, y / o combinar los procesos que han perdido vigencia.

La política ideal de la Administración para el desarrollo de la estrategia global es considerar al hombre como el elemento más importante en el universo empresarial, nuestro país no escapa a las influencias de las nuevas tendencias y la Administración del talento humano, se vuelve cada día más compleja, como complejas se vuelven las organizaciones, ya que está sufriendo cambios que emergen del choque de nuevas tecnologías, nuevos valores, nuevas relaciones geopolíticas, nuevos estilos de vida. En nuestro país se observa la aprobación de nuevas leyes, que dan iguales oportunidades en el trabajo distinción de sexo, religión, nacionalidad, etc., lo cual exigirá el diseño y aplicación de nuevas políticas en las empresas; otras obligarán a redefinir sus objetivos porque son los consumidores que determinarán la permanencia de ellas en el mercado ya sea de bienes o servicios.

En la actualidad los valores individuales están cambiando, las personas tienen nuevas expectativas del trabajo, por lo que hombres y mujeres están preparando, de acuerdo con el número de universidades y su matrícula efectiva, se visualiza que muchos profesionales se encontrarán en puestos de trabajo que tendrán una mayor exigencia en la preparación académica y sueldos más bajos con respecto a sus expectativas. De la misma manera, estarán interesados en hacer carrera más que en la obtención simplemente de un empleo. Por lo que la motivación para esa fuerza laboral será un desafío.

La elección de los estilos de vida de hombres y mujeres se va haciendo realidad y es un gran reto, por la flexibilidad y los intereses de los seres humanos tan cambiantes que los administradores consideran tales condiciones, para un aprovechamiento óptimo.

La competitividad y la calidad total exigirán de la administración, modernas técnicas y conceptos para lograr que el desempeño sea más efectivo. Pero lo más importante es el cambio de mentalidad, que no estamos en presencia de una época de cambio, sino de cambios de época. En fin, las nuevas corrientes requerirán de una radical estructuración de la Administración del talento humano, donde deje de ser una estructura horizontal, en que el administrador sea un facilitador, no un defensor de privilegios piramidales; que de gerente pase a ser un líder transformacional o sea que transforme el potencial, en realidad con liderazgo multidimensional que esté presto a la eventualidad. Su actitud debe ser de acción y no de reacción para provocar y crear las oportunidades y mantener siempre la organización en el tiempo y espacio, siempre firme y pujante.

La tendencia es a inspirar para que dé lo mejor de sí y no a pensar, por lo tanto, debe dedicarse a grandes esfuerzos, ideas y analogías, clasificaciones y conceptos completamente nuevos, donde la imaginación y la creatividad es la clave para enfrentar el salto cuantitativo a que enfrenta la administración del talento humano.

Algunos afirman que la computación es la inyección de hormonas de crecimiento del mundo mercantil, pero es la espada de Damocles

para el personal de las empresas que no está preparados para el cambio ya que en la actualidad todos los puestos de trabajo de la empresa moderna se encuentran con terminales de computadoras.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que el robot, la computadora hace lo que está programado para hacer y nada más; esto significa que llegará un momento en que la administración de la Robótica se vuelva inepta, inoperante, rígida. Se pueden escribir programas inteligentes para dirigir a las computadoras o almacenar resultados de decisiones previas y luego mediante la habilidad de transferencia preparada en el programa la computadora puede modificar su comportamiento de acuerdo con el éxito o fracaso de las decisiones pasadas. Pero un programa aparentemente perfecto que ha sido operado sin problemas durante meses puede repentinamente producir disparates.

La razón de existir de la Administración del talento humano se vuelve importante en el Siglo XXI se manifiesta por la necesidad de recurrir nuevamente a los seres humanos como elementos que piensan, sienten, se motivan, corrigen desvíos os en el hacer diario de la empresa, solo deberá de tener en cuenta su preparación y capacitación en las áreas que más se necesitan. El ser humano es moldeable, acepta el cambio y es vigilante de la calidad total con pleno conocimiento y satisfacción por el logro de objetivos, la humanidad para el siglo XXI será la del futuro halagador, la administración del talento humano encontrará en competencia con la administración de los robots que se han fabricado para competir con el hombre, ese conjunto de circuitos

electrónicos que se espera que mejoraran la calidad de vida de las empresas y sus Talento humano ya que el aprovechamiento de la tecnología que suministran, facilitan las actividades de trabajo de una mejor manera. La diversidad de productos electrónicos, la demanda de tecnología aumenta en el desarrollo de máquinas y productos servo mecánicos tales como: brazos robotizados, puertas automáticas y circuitos que desarrollan trabajos que compensa al ser humano. Sin embargo, el empleo de computadoras y robot generan problemas laborales por el desplazamiento y desempleo, que por cierto no significan lo mismo.

El desempleo se refiera a la cantidad de personas que carecen involuntariamente de empleo; y el desplazamiento, se presenta cuando se eliminan los empleos como resultado de un cambio tecnológico. Si los trabajadores desplazados no pueden encontrar empleo similar en otra parte, no trabaja en otros puestos el resultado es sin duda un incremento en las cifras de desempleo. En el caso de los profesionales no están a salvo de los efectos del desempleo, por lo que debe de actualizarse y tener la disposición de aprender elementos nuevos, adoptar nuevas técnicas y pasar por varios "periodos de actualización" en su especialidad, con el fin de adquirir habilidades adecuadas a las nuevas circunstancias. De otra manera se convierten en incompetentes, en el nivel en el que una vez se desempeñaron de manera satisfactoria. La decepción y la ansiedad asociada con la convicción de que el avance técnico se presentara en un tiempo

relativamente corto es algo con lo que los profesionales tienen que aprender a vivir.

Por lo tanto, se deber hacer cambios mentales en el desempeño. La administración del talento humano debe adoptar estrategias de actualización para poder mantener, motivar, preparar a los recursos con que cuenta, de lo contrario los pierde. El mito de la automatización industrial está pasando de moda, los robots y las computadoras siempre serán manejados por el cuyo trabajo es más adaptable, flexible y eficiente que el de los "obreros mecánicos", lo que fue para recortar costos y fabricar productos más baratos y alta calidad. Ahora se ve la necesidad de invertir en quienes los fabrican y los manejan, para marchar acorde con las necesidades lo cual constituye afortunadamente un reto y no una amenaza; y, la administración del talento humano es la encargada de lograr hacer efectivo ese reto.

### **2.2.1.2 Aprendizaje organizacional, organizaciones inteligentes**

Vivimos en la llamada era del conocimiento o de la informática, el mundo ha evolucionado más rápidamente que nuestra capacidad de adaptación, que no solamente significa ponerse al día sino prepararse para adelantar los cambios, creando conocimiento y para ello se requiere una revolución mental: aprender a aprender.

Características del entorno actual de las organizaciones:

- Velocidad en que se produce conocimiento nuevo
- Globalización

- Desarrollo de la tecnología
- Nuevos de productos y servicios
- Construcción de nuevos paradigmas.

La información, la calidad de la información y la capacidad de procesarla son factores claves para el éxito o el fracaso personal y organizacional, es por ello que, sin el uso de los conocimientos, la inteligencia y el aprendizaje y resulta importante no confundir conocimiento con aprendizaje o inteligencia con instrucción académica.

Una organización inteligente es aquella que puede crear, desarrollar, difundir y explotar de forma efectiva el conocimiento para incrementar su capacidad de adaptación en un entorno competitivo.

### **2.2.1.3 El conocimiento y el aprendizaje organizacional**

En este proceso intervienen varios elementos que determinan la capacidad para prender como son la inteligencia, el conocimiento y la capacidad de razonamiento. El uso de la información depende de las capacidades de aprendizaje lo que permite la generación de conocimiento.

Partiendo del uso de la información el aprendizaje se manifiesta mediante:

Cambios de conducta.

Comprensión y/o aplicación de teorías o prácticas.

Descripción, análisis o síntesis.

Establecimiento de relaciones entre hechos o variables.

Uso y construcción de modelos.

Sin embargo y como ya se ha dicho las implicaciones para el aprendizaje organizacional que surgen de las dimensiones de la creación de conocimiento del empirismo, plantean que: "para que el conocimiento individual se convierta en conocimiento organizacional se requieren que ciertas acciones que eleven el nivel ontológico del conocimiento, al pasar de los individuos los grupos, y de los grupos a las organizaciones". Aquí es relevante, desde mi opinión, cómo estos procesos dependen de la influencia interpersonal la socialización y el nivel de identificación con la cultura de la organización. Esto se manifiesta por las cuatro formas de conversión de conocimiento a saber: Socialización, combinación, interiorización: de explícito a tácito.

Una organización en continuo aprendizaje debe desarrollar capacidades relacionadas con la obtención de información, procesamiento, creación de conocimiento que le permita adaptarse y prever los cambios por venir en el ámbito de sus procesos, productos y servicios. Esto será factible si se mueve en la dirección correcta y crear a través de su personal los resultados deseados.

Los componentes que permiten desarrollar las capacidades de aprendizaje incluyen la estructura, los procesos, la tecnología, el uso de la información y los procesos de generación de conocimiento que detonan en la renovación de la organización en todos sus aspectos. Las

capacidades de aprendizaje están relacionadas con los procesos humanos de la organización.

Las capacidades de aprendizaje relacionadas a las habilidades directivas pueden clasificarse en capacidad de diálogo y discusión, pensamiento compartido, habilidad de comunicación operacional, autonomía, entendimiento de la diversidad, para trabajar en equipo, para desaprender y aprender.

El aprendizaje organizacional ocurre cuando la cultura organizacional establece mecanismos que facilitan el desarrollo de mecanismos de uso de información que incorporan el discernimiento sobre la información y su uso a la par de desarrollar las destrezas basadas en aptitudes y características personales como: la responsabilidad, la creatividad, iniciativa, capacidad de discusión y análisis y solución de problemas.

La información y las capacidades de generarla y procesarla, así como las aptitudes para utilizarla y transfórmala en conocimiento nuevo están relacionadas con el modelo racionalista y el empirista del modelo oriental a través de la visión sistémica del desarrollo integral del ser humano y como el uso de la inteligencia y la visión grupal.

Las organizaciones de rápido aprendizaje disponen de tres estrategias: el impulso directivo, gestión del talento humano y la transformación basada en cada uno de los miembros de la organización y los equipos de trabajo. El modelo de una organización de rápido aprendizaje incorpora a su visión la obtención y

mantenimiento de la ventaja competitiva mediante el aprendizaje, a la estrategia el impulso, el desarrollo de una ideología y la transformación impulsada por los líderes. Se incorpora un modelo de desarrollo humano y de capacidades intelectuales, tecnología y un plan concreto de monitoreo y reforzamiento basado en el mejoramiento y el compromiso.

Las organizaciones aprenden por sus miembros y a través de los intercambios que estos establecen con su entorno inmediato y el que portan a través de sus trayectorias académicas y sus experiencias.

Tenemos entonces dos aspectos del aprendizaje organizacional el individual y el colectivo, los cuales pueden reflejarse en el planteamiento a través de cinco disciplinas:

**Pensamiento Sistémico:** Es una manera de observar el mundo mediante arquetipos y conceptos que permiten lograr una visión integral de la realidad y de las conexiones entre los conocimientos y los objetos y situaciones dinámicas.

**Desarrollo personal:** es una disciplina de crecimiento y aprendizaje personal, implica abordar la vida de manera creativa cultivando el espíritu mediante:

Identificación constante de lo que es importante para la persona.

Aprender a ver la realidad con claridad.

Visión integral de lo deseado y la realidad

Incorporar lo aprendido a la práctica cotidiana.

Una organización inteligente es aquella que construye una filosofía de gestión compartida en todos sus niveles y que se mantiene en constante retroalimentación con su interior (empleados) y con su exterior (en este caso sus clientes). Partiendo de esta breve noción trataremos de explicar cómo se puede conseguir que una organización sea inteligente.

#### **2.2.1.4 Cómo construir una filosofía de gestión.**

El primer paso para crear una organización inteligente es el análisis de su desempeño interno, para la construcción de estrategias de largo plazo y una filosofía de gestión.

Los instrumentos a usar pueden ser:

Desarrollo de un perfil de organización a través de las experiencias pasadas: Consiste en recoger el desempeño de la empresa, su historial laboral, y su pasado organizacional, es decir, los sistemas de administración utilizados.

Definición de un marco filosófico y una misión: Que creemos acerca de la empresa, cuáles deben ser sus principios, cuál es su objetivo fundamental etc.

Definición de competencias: Tiene que ver con ¿Cuál será el desempeño que queremos lograr en la empresa?, en relación a la filosofía propuesta.

Competencia = Nivel de calidad y de organización esperado.

Conceptualización de las prácticas a usar: ¿Qué instrumentos serán usados para alcanzar dichas competencias?, requiere que los

empleados reflexionen sobre lo que hacen y cómo pueden mejorar su calidad y su desempeño.

Desarrollo de un plan estratégico: Documento en donde se definen todos los puntos anteriores.

Importante: Para que funcionen las organizaciones inteligentes Los puntos anteriores deben partir del trabajo en todos los niveles de la organización.

El presente y futuro de toda organización depende en mucho de lo bien que se administre el personal, la habilidad, satisfacción, cooperación y entusiasmo de los trabajadores deben de elevarse al máximo para el logro de sus fines propuestos. El talento humano es el elemento más importante para la organización y administración de las instituciones, ya que de nada serviría contar con las instalaciones, equipos, maquinarias, herramientas y demás bienes tecnológicamente y científicamente implementadas; sí los trabajadores no las manejan adecuada y satisfactoriamente debido a su ignorancia, falta de conocimiento y capacitación. Por ello se afirma categóricamente, dentro de los estudios de la administración general, que el elemento humano es el principal y común denominador de la eficiencia y eficacia, pues, hasta los más sofisticados elementos técnicos, no pueden prescindir de la intervención humana. Por ello, todos los aspectos productivos de la empresa están condicionados por el personal que labora, menguando o desarrollando la producción y la productividad.

Por otra parte, ninguna organización puede alcanzar el éxito sin cierto grado de compromiso y esfuerzo de sus miembros, sobre todo en un mundo como el de hoy donde los retos de competitividad, intensificados por la globalización de los mercados, obligan a las empresas e instituciones a aprovechar en mayor grado la iniciativa y creatividad de todos sus colaboradores. Admitida la importancia del colaborador dentro de la empresa moderna, hay que tener en cuenta también que toda organización para ello necesitará contar con el talento humano que posea la mayor capacidad, conocimiento, y que sea el más idóneo, para ello la Administración del talento humano, cuenta con los instrumentos y técnicas que le permita hacer uso racional del elemento humano de acuerdo con sus actitudes y aptitudes, en aras de lograr una mayor productividad empresarial. Mucho se manifiesta que la productividad de las organizaciones es baja por la no atención en las remuneraciones que solicitan los colaboradores, debo decirles que esto no es cierto; no son los sueldos los que motivan los pobres rendimientos, hay otros aspectos que motivan a bajar su rendimiento, como, por ejemplo:

- No aceptar sus sugerencias, es decir no dejarse escuchar
- El mal trato. Levantar la voz, proferir gritos que hieren su sensibilidad
- Crearles incompetentes
- Desconsideración, etc.

La Administración del talento humano dentro de las empresas se encarga específicamente de todo lo relativo a reclutamiento, selección, contratación, adiestramiento, capacitación, retribución y motivación de los colaboradores, de modo que resulte productivo y rentable lo invertido por la empresa.

La eficiente administración del talento humano ayuda a los empresarios a utilizar su capacidad al máximo de los trabajadores, apuntando a la eficiencia, productividad y calidad en los servicios; Pero si el personal no está adecuadamente seleccionado y capacitado no podrá producir a su máximo, como vemos las principales funciones de la administración del talento humano, es conducir el proceso de:

- Reclutamiento de Colaboradores
- Selección de Colaboradores
- Contratación
- Registro y Control de Colaboradores
- Capacitación de Colaboradores
- Distribución de Remuneraciones
- Racionalización y Movimiento de Colaboradores
- Evaluación y Calificación de Colaboradores
- Seguridad e Higiene
- Relaciones Laborales

La máxima preocupación de la nueva administración en el futuro será buscar, contribuir, y mantener en el seno de la empresa, una profunda, real y efectiva solidaridad y oportunidad, donde no existan

fricciones, conflictos ni rencillas y reine la comprensión, el entendimiento y el respeto mutuo, en beneficio de la misma organización y de toda la comunidad. Por ello reiteramos que el talento humano, se sitúa en el centro medular de la empresa, por lo tanto, en ella es fundamental la existencia de un clima de pacífica convivencia, basado en el espíritu de colaboración, respeto mutuo, consideración recíproca, reconocimiento de méritos, oportunidad de progreso y de la comprensión oportuna; todo esto con el propósito de alcanzar el trabajo administrativo hacia mejores logros.

La Administración del talento humano, comprende ocho capítulos, los cuales se ocupan y tratan todo lo referente a la administración de los colaboradores, denominación que es más aceptable en esta nueva realidad, y que, por respeto y consideración a ellos, en adelante lo denominaremos "colaboradores".

#### **2.2.1.5 Tecnología de la información y comunicación**

La Tecnología de la información y comunicación. No resulta fácil definir este concepto de forma breve y concisa. Las TIC incluyen no sólo el soporte físico y el software requerido, sino también la programación de redes, así como la capacidad intelectual para desarrollar, programar y mantener el equipo.

Redondo (2009). Negocio Electrónico. Madrid: Closas Orgoyen S. L. Señala que la tecnología de la información "es el mecanismo que permite facilitar el tratamiento y el flujo de información en una empresa y entre empresas, abarcando la información que el negocio

crea, los usos y tiendas, así como las tecnologías utilizadas en el tratamiento físico para producir un producto a proporcionar un servicio".

Por su parte Cash y McKenney (1990). *Gestión de los Sistemas de Información de la Empresa*. Madrid: Alianza editorial. Indica que las TIC "es el conjunto de tecnologías que permite la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y representación de informaciones contenidas en señales de naturaleza acústica (sonidos), óptica (imágenes) o electromagnética (datos alfanuméricos). También se puede afirmar que la tecnología de los sistemas de información abarca las tecnologías de ordenadores, telecomunicaciones y automatización de oficinas".

Por último, para Buhalis (2003). *E Tourism information technology for strategic tourism management*. Prentice Hall. Financial Times. Las tecnologías de la información y comunicación "están integradas por todo el conjunto de instrumentos electrónicos que facilitan la dirección operacional y estratégica de las empresas permitiéndoles gestionar su información, funciones y procesos, así como comunicarse interactivamente con sus accionistas, permitiéndoles alcanzar su misión y objetivos".

A medida que la tecnología y las máquinas han pasado a formar parte del paisaje empresarial cotidiano, se ha vuelto a subrayar la importancia del potencial creativo de las personas y del valor añadido que estas personas aportan al día a día de cualquier empresa.

Empleados y trabajadores han pasado a ocupar el número uno de preocupaciones en las listas de las organizaciones. Nos enfrentamos a un nuevo sistema de gestionar y de valorar a las personas dentro de las empresas, y el capital humano se ha convertido en uno de los bienes más preciados. De ahí los esfuerzos en retener a los mejores empleados, en utilizar la formación como vía de realización, estudiar los distintos casos para conciliar de buena manera la vida personal y la laboral. Se ha llegado a la conclusión (antes olvidada) que para conseguir hacer crecer una compañía, hay que conseguir que sus empleados avancen de igual manera. Las empresas destinan muchos recursos al capital humano, y como respuesta a este esfuerzo esperan, evidentemente, buenos resultados. Hay que evaluar para mejorar. La evaluación tradicional, que mide conocimientos (80%) y habilidades (20%) pasa por alto lo que de verdad le interesa conocer de las personas. En el mundo actual, la información y la tecnología cambian a cada momento, pero la esencia de una persona (sus facilidades de relacionarse, de hacerse responsable de sus actos, de ser cooperativo en su puesto de trabajo, de interesarse por su propio crecimiento profesional), tienen un carácter más permanente y son el eje que hace la verdadera diferencia entre un trabajador competente de un trabajador incompetente. En el pasado, el área de desarrollo del capital humano se centraba en solventar las carencias que presentaba cada persona. Hoy se trabaja en la evolución de cada trabajador en su

puesto. La consecución de los propios logros del trabajador forma parte de los objetivos de la empresa.

#### **2.2.1.6 Nuevas competencias en los trabajadores**

La Teoría del talento humano y capacidades nos introduce en analizar cada uno de los recursos y capacidades de la organización y su posibilidad de constituirse en ventajas competitivas.

La Teoría de la Gestión del Conocimiento nos acerca a entender el talento humano como una capacidad desarrollable, susceptible de transformarse en una ventaja competitiva de la empresa. Es importante destacar que en esta teoría el autor determina que los únicos activos intangibles son las capacidades, sin embargo, es importante destacar que no son los únicos activos intangibles de una organización, existiendo otros que no tienen relación con la gestión del conocimiento o con las capacidades, ejemplo de ello sería la marca corporativa, el derecho de llaves, fondo de comercio, entre otros.

#### **2.2.1.7 Teoría del recurso y las capacidades**

Actualmente la competencia de los mercados, las condiciones y factores tradicionales, como la mano de obra, el acceso a recursos financieros y la materia prima, ofrecen ventajas competitivas menores que en el pasado. Las tendencias actuales exigen que los ejecutivos superiores de las empresas se planteen nuevos conceptos para sus organizaciones, es necesario que se cambie la actual forma de ver a las organizaciones.

Como primer paso, es necesario visualizar a la empresa como un conjunto del talento humano, capacidades y aptitudes centrales heterogéneos que pueden utilizarse para crear una ventaja con relación a otras empresas del mercado. Lo anterior supone que cada empresa tiene recursos y capacidades que no poseen otras empresas, al menos no en la misma combinación. Los recursos son la fuente de capacidades, algunas de éstas llevan al desarrollo de aptitudes centrales. Utilizando las aptitudes centrales, las empresas pueden desarrollar mejor sus actividades que sus competidores. En esencia, esta nueva panorámica basa la estrategia en términos de una posición competitiva única, más que en la eficacia operativa. Recursos, capacidades y aptitudes centrales. Para comprender mejor esta teoría es necesario definir los recursos, las capacidades y las aptitudes centrales que son la base de la ventaja competitiva.

#### **2.2.1.8 Gestión del conocimiento**

La Gestión del conocimiento es, en definitiva, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. Por lo tanto, la Gestión del Conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta. La Gestión del Conocimiento es un concepto dinámico o de flujo. Podemos agregar que la gestión del conocimiento es un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente

de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

La evolución de los modelos de dirección del talento humano en las últimas décadas se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de entenderse como un coste para pasar a entenderse como un recurso, y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones. La nueva incorporación del punto de vista estratégico supone la aparición de una nueva perspectiva, de naturaleza multidisciplinar, que subraya la importancia estratégica del talento humano como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas. La Dirección Estratégica del talento humano abandona, de este modo, el enfoque tradicional de tipo micro analítico, centrado en los costes, y evoluciona hacia una gestión estratégica en la que los talentos humanos juegan un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de competencias y compromiso organizacional como componentes claves en el proceso de creación de valor. Este planteamiento es compartido por la Gestión por Competencias y supone que el sistema incida tanto en la conducta, desempeño laboral, como en las actitudes de los trabajadores, compromiso organizacional. No obstante, la gestión por competencias se ha centrado principalmente en la dimensión conductual, por lo que resulta de interés profundizar en su impacto sobre las actitudes laborales.

### **2.2.1.9 Sistema de administración del talento humano**

Chiavenato (1999). Administración del talento humano. Distrito Federal, México: McGraw Hill. La tarea de la administración consiste en integrar y coordinar los recursos organizacionales para alcanzar los objetivos definidos de la manera más eficaz y eficiente posible.

### **2.2.1.10 Los recursos organizacionales**

Los recursos son medios que las organizaciones. Poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales. La administración requiere varias especializaciones y cada recurso una especialización.

Las personas son recursos que hacen parte de todas las áreas de la organización. Administrar personas es una tarea que existe en todas las áreas y niveles de la organización, es una responsabilidad que compete a todas las áreas y niveles de la organización.

Clasificación:

Cuadro 1 Recursos Organizacionales en toda empresa

Recursos	Concepto	Contenido	Área de la Administración
<b>Físicos o Materiales</b>	Necesarios para efectuar las operaciones básicas de la org.	Edificios y terrenos Máquinas Equipos Instalaciones Materias Primas Materiales Tecnolog. de producción	Administración de la Producción
<b>Financieros</b>	Flujos de dinero disponibles para hacer frente a los compromisos que adquiere la org.	Capital Flujo de dinero Crédito Renta Financiaciones Inversiones	Administración Financiera
<b>Humanos</b>	Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la org. Único recurso vivo y dinámico de la org. y es el que decide el manejo de los demás.	Directores Gerentes Jefes Supervisores Funcionarios Obreros Técnicos	Administración de Recursos Humanos
<b>Mercadológicos</b>	Medios por los cuales las org. localizan, entran en contacto e influyen en los clientes o usuarios.	Mercado de clientes, consumidores o usuarios	Administración Mercadológica (Marketing)
<b>Administrativos</b>	Medios con los cuales se planean, dirigen, controlan y organizan las actividades empresariales.	Planeación Organización Dirección Control	Administración General

Fuente: Chiavenato, (1999) "Administración y recursos humanos"

### 2.2.1.11 Enfoque sistémico y situacional de la administración

Los subsistemas que hacen parte de una organización. Están ligados e interrelacionados, al tiempo que el macro sistema ambiental interactúa de manera conjunta con los subsistemas y con la organización. El enfoque contingente sostiene que son las características ambientales las que determinan las características organizacionales: en el ambiente se localizan las explicaciones causales de la organización. Los sistemas culturales, políticos, económicos, afectan continuamente la organización. Nada es absoluto en las organizaciones ni en su administración; todo es relativo. La

manera de administrar una organización difiere en el tiempo y en el espacio.

#### **2.2.1.12 La administración del talento humano**

Carácter Múltiple De La Administración del talento humano

Técnicas de La Gestión Del Talento Humano y su vinculación con los ambientes de la organización:

- a) Técnicas utilizadas en el ambiente externo: Investigación de mercado del talento humano. Reclutamiento y selección. Investigación de salarios y beneficios. Relaciones con el sindicato. Relaciones con instituciones de formación profesional. Legislación laboral.
- b) Técnicas utilizadas en el ambiente interno: Análisis y descripción de cargos. Evaluación de cargos. Capacitación. Evaluación del desempeño. Plan de carreras. Plan de beneficios sociales. Política salarial. Higiene y seguridad.

**Técnicas de la gestión del talento humano aplicadas sobre las personas:**

- a) Aplicadas directamente sobre las personas:  
Reclutamiento; Entrevista; Selección; Integración; Evaluación de desempeño; Capacitación; Desarrollo del talento humano.
- b) Aplicadas indirectamente sobre las personas, a través de:

1 – Cargos ocupados:

Análisis y descripción de cargos; Evaluación y clasificación de cargos; Higiene y seguridad.

2 – Planes genéricos:

Planeación del talento humano; Banco de datos; Plan de beneficios sociales; Plan de carreras; Administración de salarios. carácter contingencial de la gestión del talento humano. La gestión del talento humano es contingencia, pues depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción que se tenga en la organización. Acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo, de la calidad y cantidad del talento humanos disponibles. La gestión del talento humano no constituye un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones a través del trabajo de las personas, y para establecer condiciones favorables que les permiten conseguir los objetivos individuales.

### **2.2.2 Conceptualización De La Variable Desempeño Laboral.**

El Desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (citado en Araujo y Guerra, 2007). Además, otra definición interesante es la que usa Chiavenato, ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las

organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral (citado en Araujo y Guerra, 2007) En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

También otro aporte importante en la conceptualización del desempeño laboral es dado por Stoner, quien afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad (citado en Araujo y Guerra, 2007). Así, se puede notar que esta definición plantea que el Desempeño Laboral está referido a la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas.

Sin embargo, otro concepto fundamental y que va más acorde con esta investigación es la que utilizan Milkovich y Boudreau (1994), pues mencionan el desempeño laboral como algo ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables citado en Queipo y Useche (2002).

Elementos que influyen en el desempeño laboral.

Diversos autores han encontrado diferentes variables para evaluar el desempeño de las personas en sus trabajos, tal es el caso de Davis K. y Newstrom (2003), quienes aseguran que el desempeño laboral se ve

afectado por factores como: capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño citado en Araujo y Guerra (2007).

Por otro lado, Chiavenato (2001). Expone que el desempeño laboral está determinado por factores actitudinales de la persona y factores operativos tales como:

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

Además, las autoras Queipo y Useche (2002) concuerdan con la definición anterior, ya que aseguran que el desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña. Observando así que son múltiples los factores que determinan el desempeño laboral.

Sin embargo, no solo los elementos personales y actividades de grupo son los únicos que determinan el desempeño laboral, ya que un factor que tiene un papel muy importante son las herramientas de trabajo pues como expresan Strauss (1981) los recursos de mantenimiento como el suministro de herramientas, materiales y sobre todo de información esencial es uno de los aspectos más importantes del oficio de supervisión. Y en esta

investigación se tomará mucho en cuenta los recursos materiales para el desempeño laboral.

### **2.2.3 Dimensiones del desempeño laboral.**

Motivación. - Está constituida por todos los factores capaces de provocar, y dirigir la conducta hacia un objetivo. Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

Un ejemplo del hambre, evidentemente tenemos una motivación, puesto que éste provoca la conducta que consiste en ir a buscar alimento y, además, la mantiene; es decir, cuanta más hambre tengamos, más directamente nos encaminaremos al satisfactor adecuado. Si tenemos hambre vamos al alimento; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad.

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

El impulso más intenso es la supervivencia en estado puro cuando se lucha por la vida, seguido por las motivaciones que derivan de la

satisfacción de las necesidades primarias y secundarias (hambre, sed, abrigo, sexo, seguridad, protección. etc.).

Según Chiavenato (1999) existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

- a) El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- b) El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias son los motivos del comportamiento.
- c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

- El ciclo motivacional

Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

- a) Homeostasis. Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- b) Estímulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- c) Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.

d) Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.

Remuneraciones por habilidades. - Es la compensación económica que recibe un colaborador por los servicios prestados a una determinada empresa o institución. Y está destinada a la subsistencia del trabajador y de su familia.

En otras palabras, constituye las recompensas de todo tipo que reciben los colaboradores por llevar a cabo las tareas que les asigna la organización; la compensación puede ser directa e indirecta, la compensación directa es el pago que recibe el colaborador en forma de sueldos, salarios, primas y comisiones. La compensación indirecta, llamada también beneficios, son las que se otorgan por derechos y prestaciones que se adquieren, como son las vacaciones, gratificaciones, asignación familiar, seguros, etc.

Generalmente las remuneraciones o compensaciones se otorgan a los colaboradores, por los servicios prestados, pudiendo ser esfuerzos físicos, mentales y/o visuales, que desarrolla un colaborador a favor de un empleador o patrón, en los contratos de trabajo se establecerán las condiciones bajo las cuales se prestan los servicios.

Constituye remuneración el íntegro de lo que el colaborador recibe por sus servicios en dinero o especie, cualesquiera sean la forma o denominación que se le dé, siempre que sea de su libre disposición; dentro de las remuneraciones más conocidas en nuestra legislación laboral,

tenemos: sueldos, salarios, primas, comisiones, bonificaciones, bonos y asignaciones.

#### Características de las remuneraciones

Dentro de las principales características especiales de las remuneraciones debemos destacar las siguientes

Es una contraprestación. - Es la reciprocidad al esfuerzo o servicios prestados mediante un contrato de trabajo en calidad de dependiente. Este elemento es utilizado como un criterio fundamental para decidir sobre la existencia o no del vínculo laboral.

Debe ser de libre disposición. - Las asignaciones económicas pagadas al colaborador, debe ser utilizado libremente, en los gastos que él crea necesario, sin necesidad de consultar o informar a su empleador.

Debe ser cancelada en dinero. - las remuneraciones deben ser pagadas preferentemente en dinero, sin embargo, por excepción también se puede pagar en especies, es decir en artículos o productos de primera necesidad, previa aceptación del colaborador.

Es intangible. - La remuneración no puede ser “tocada” por nadie, ni siquiera por el empleador, ya que solo puede ser cobrado por el colaborador y excepcionalmente por su esposa, padres, o hijos, previa carta poder firmada legalmente.

Es inembargable. - las deudas contraídas con terceros por el colaborador, no pueden originar medidas de embargo sobre ellas. La excepción a esta regla es la pensión alimenticia autorizada con orden judicial.

Tiene carácter preferencial o prevalencia. - En caso de quiebra o liquidación de la empresa, las remuneraciones, así como los beneficios sociales del colaborador, tienen preferencia frente a otras deudas del empleador.

Logro de resultados. - Cuando se establecen los objetivos del proyecto, el término “logros” se utiliza a menudo para especificar aquellas cosas tangibles producidas por el proyecto. Sin embargo, a menudo se pasan por alto dos factores claves.

Los proyectos producen dos tipos de resultados. Uno de ellos son los tangibles que el proyecto se propone alcanzar. Algunos ejemplos son un diseño para mejorar el proceso, un programa de capacitación para desarrollar o reforzar las habilidades de trabajo o especificaciones para un nuevo producto o servicio.

El otro tipo de resultados, son planes tangibles, medidas, el seguimiento de procesos e informes sobre la situación en que se encuentran respecto a lo planificado. La conducción y el cierre del proyecto en sí. Todos los proyectos deben abordar dos tipos de resultados de antemano: los resultados finales previstos medidos en dinero real, aquello que el proyecto pretende producir a partir de los resultados, y aquellos importantes, pero a menudo difíciles de medir con precisión los resultados a largo plazo.

Ejemplos de resultados finales esperados incluyen:

- Aumento de la participación en el mercado a partir del aumento de la fragmentación de acciones.

- Beneficios desde la aplicación o refuerzo de la gestión de cambio de suministro.
- Beneficios derivados de la obtención de la certificación ISO 9001.
- Beneficios derivados de iniciativas de calidad o evaluaciones comparativas.

Ejemplos de resultados importantes, aunque a veces difíciles de medir son:

- La mejora de la imagen pública de la organización.
- Incremento de la satisfacción del cliente.
- Mejora de la aceptación de la organización por parte de las comunidades en las que la organización opera.
- Cambios positivos de la organización que contribuyeron a la salud, la seguridad y el bienestar de sus empleados.

Los principales factores que distinguen a los logros y los resultados son el tiempo y su medición. En cuanto a tiempo, los logros del proyecto se consideran completos en el momento de la entrega y de conformidad con las especificaciones acordadas. Los resultados de evaluación son documentados a través de las medidas adoptadas después de algún lapso de tiempo posterior a la realización del proyecto.

En cuanto a la medición, los resultados suelen ser tangibles y, por lo tanto, son más fáciles de medir objetivamente.

Los logros son a menudo más difíciles, pero no imposible de medir, y se suelen medir por aproximación subjetiva. A veces, miembros del equipo

de proyecto podría confundir los dos tipos de logros. Es importante diferenciar claramente las herramientas y documentos de planificación de los proyectos y la gestión a partir de los productos o servicios derivados de la labor del equipo del proyecto. También es fundamental que para ambos tipos de logros sean definidos claramente los parámetros y mecanismos de seguimiento para asegurar que los progresos hacia el logro de los resultados este de acuerdo con lo planeado.

Si el progreso se desvía del plan, deben tomarse acciones correctivas para llevar el proyecto de nuevo a su ruta prevista. Además, debería medirse los resultados de un proyecto en términos de beneficios en dinero real.

#### **2.2.3.1 Definición de términos básicos**

Esta investigación abarca dos conceptos fundamentales como son:

La gestión del talento humano y el desempeño laboral.

**Gestión del talento humano.** Comprende la estrategia del talento humano integrada a la estrategia de la empresa con la Planificación, coordinación, diseño de puestos, liderazgo, motivación y remuneraciones.

Cenci (2014). Definición de Gestión del talento humano. La Gestión del talento humano debe estar enfocado a la motivación del personal para incrementar su productividad utilizando para esto las diferentes herramientas, métodos y técnicas cuidando siempre en todo momento que estén alineados a los objetivos de la empresa para poder cumplirlos al 100%. Herramientas capaces de fomentar

resultados satisfactorios en formación, desarrollo de personal, reclutamiento y selección, remuneración por cualificación y por habilidades.

La gestión del talento humano es el éxito de toda organización, quien depende del esfuerzo y las capacidades de su personal, es decir del factor humano que posee en su organización, para que en equipo se pueda cumplir los objetivos de la organización sin perjudicar las metas individuales de sus colaboradores.

Romero (2013) Aprendizaje Autónomo - Administración del talento humano. Ensayo Publicado, Centro de desarrollo Agro empresarial, Chía. Evaluación De Desempeño. Acción sistemática de evaluar la conducta y el trabajo de una persona con relación a sus responsabilidades CEI Centro de Formación S.L. (2014). *Glosario de Términos*. Obtenido de CEI Centro de Formación S.L. La evaluación del desempeño debe convertirse en la organización en un instrumento de vital importancia, en manos de los directivos en función de la mejora continua del desempeño del trabajador y de la organización en general. Así como, debe contribuir necesariamente a la mejora de todo el sistema de relaciones en que trabaja nuestro principal recurso que es la fuente del éxito o fracaso de su gestión.

Rodríguez (2014). La Evaluación del Desempeño del Trabajador - Una mirada desde la consultoría. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización, la organización obtiene información para la toma de decisiones. Dentro

de lo que hoy se identifica como Gestión de los Recursos Humanos o gestión del Capital Humano, uno de los elementos componentes fundamentales lo constituye la evaluación del desempeño. La evaluación del desempeño es un tema que es necesario abordar desde un enfoque holístico, lo cual significa su conceptualización como un proceso integrado, conformado por un conjunto de procedimientos que se orientan hacia un resultado común.

La evaluación del desempeño como proceso se alimenta a partir de determinadas entradas, que van a marcar desde su inicio la calidad de las salidas previstas al final de este. Tratar a la evaluación del desempeño como un proceso y no como un acto.

Parra (2000). *El desempeño laboral y la gestión del talento humano*. Obtenido de RHM Grupo de Comunicación. La evaluación del desempeño debe convertirse en nuestra organización en un instrumento de vital importancia en manos de los directivos en función de la mejora continua del desempeño del trabajador y de la organización en general. Así como, debe contribuir necesariamente a la mejora de todo el sistema de relaciones en que trabaja nuestro principal recurso que es la fuente del éxito o fracaso de su gestión.

**Desempeño laboral** Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

## 2.3 Hipótesis y variables de la investigación

### 2.3.1 Hipótesis general

La gestión del talento humano incide de manera positiva en la toma de decisiones en el desempeño laboral de Servicios Mineros Gloria S.A.C Unidad Chungar, 2016.

### 2.3.2 Hipótesis específico

- a) La satisfacción de los colaboradores incide positivamente en la mejora de la gestión del talento humano en Servicios Mineros Gloria S.A.C. Unidad Chungar, 2016.
- b) El compromiso organizacional incide positivamente en la gestión del talento humano en Servicios Mineros Gloria S.A.C. Unidad Chungar, 2016.
- c) El adaptarse al cambio coadyuva positivamente en la competitividad del talento humano en Servicios Mineros Gloria S.A.C. Unidad Chungar, 2016.

### 2.3.3 Variables

#### Definición conceptual de la variable

- **Según su naturaleza:**

CUALITATIVO: mejorar el desempeño laboral

- **Según su amplitud:**

INDIVIDUALES: A los colaboradores de la empresa Servicios Mineros Gloria S.A.C.

- **Según Su Relación Con Otras Variables**

**Variable independiente (x)** = Gestión del talento humano

**Variable dependiente (y)** = Desempeño laboral

### 2.3.4 Definición conceptual y operacional de las variables

Cuadro 2 Dimensiones e indicadores de la variable Dependiente

	DIMENSIÓN	INDICADORES	FORMULA DE CALCULO
VD: Desempeño Laboral	A. Motivación del Personal	<b>Y1:</b> Porcentaje de personal Motivado a cumplir los objetivos de la empresa. - Permite conocer el % del personal comprometido a alcanzar los objetivos de la empresa.	<b>A.</b> % Personal Motivado = $(\text{N}^\circ \text{ Personal comprometido} / \text{N}^\circ \text{ Total del Personal}) \times 100$
	B. Remuneración por habilidades.	<b>Y2:</b> Porcentaje de Supervisores que obtienen bono de producción - Permite conocer el porcentaje de supervisores que obtienen el bono de productividad.	<b>B.</b> % supervisores con Bono = $(\text{N}^\circ \text{ de supervisores con bono de productividad} / \text{N}^\circ \text{ total de supervisores}) \times 100$
	C. Logro de Resultados	<b>Y3:</b> Numero de resultados alcanzados dentro del plan de trabajo. - Muestra el porcentaje de resultados alcanzados dentro del plan de trabajo.	<b>C.</b> % Resultados alcanzados = $(\text{N}^\circ \text{ de metas cumplidas} / \text{N}^\circ \text{ de metas programadas}) \times 100$
	D. Evaluación de resultados	<b>Y4:</b> Número de Resultados entregados oportunamente. - Mide la capacidad de respuesta desde el momento en que se solicita la información, hasta el momento en que se le entrega la información solicitada.	<b>D.</b> Resultados obtenidos = Fecha de solicitud por el supervisor – fecha de presentación por el colaborador
	E. Cumplimiento de las funciones	<b>Y5:</b> Porcentaje de cumplimiento de las funciones diarias. - Muestra el porcentaje de cumplimiento de las funciones diarias encomendadas por colaborador.	<b>E.</b> % Cumplimiento de funciones = $(\text{Funciones cumplidas diarias} / \text{funciones encomendadas diarias}) \times 100$

Cuadro 3 Dimensiones e indicadores de la variable Independiente

	DIMENSIÓN	INDICADORES	FORMULA DE CALCULO
VI: Gestión del talento humano	<b>A.</b> Reclutamiento de Personal	<b>X1:</b> Numero de personal apto para cubrir un puesto por el proceso de reclutamiento - Muestra el número de personas que pueden cubrir un puesto o cargo.	<b>A.</b> N° de personal Apto = N° de Personal reclutado - N° personas que No cumplen con el perfil de puesto.
	<b>B.</b> Selección de personal	<b>X2:</b> Número de días promedio por proceso de selección - Permite saber la duración en días de un proceso de selección	<b>B.</b> N° días promedio x selección = N° días de selección cerrados / N° proceso de selección
	<b>C.</b> Rotación de Personal	<b>X3.</b> Porcentaje de rotación de personal. - Muestra el porcentaje de rotación del personal contratado dentro del mes o periodo.	<b>C.</b> % Rotación = (Cantidad de egresos / Plantilla Inicial) x 100
	<b>D.</b> Supervisión del personal	<b>X4.</b> Número de acciones correctivas de un periodo. - Muestra el número de acciones correctivas planteadas frente a los diferentes problemas detectados.	<b>D.</b> Acciones correctivas = N° de Acciones correctivas / problemas detectados.
	<b>E.</b> Capacitación de personal	<b>X5.</b> Nivel de Aprobación de capacitaciones - Mide el nivel de aprovechamiento de las capacitaciones permitiendo saber quiénes aprueban las evaluaciones luego de las capacitaciones.	<b>E.</b> Nivel de aprobación de pruebas = Total de personas que aprobaron las pruebas / Total de personas capacitadas

## **CAPÍTULO III: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Metodología de la investigación**

#### **3.1.1 Tipo y nivel de investigación**

##### **3.1.1.1 Tipo de investigación**

El tipo de investigación es básica, porque tiene como finalidad la obtención y recopilación de información para ir construyendo una base de conocimiento que se va agregando a la información previa existente. Según Sampieri (2014).

##### **3.1.1.2 Nivel de investigación**

El nivel de investigación que corresponde es **descriptivo y correlacional**. El primero, es decir, descriptivo porque describe la realidad, cómo se manifiesta determinados fenómenos y el segundo que es correlacional porque se busca medir la relación entre las dos variables de trabajo en el estudio.

Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere ya que nos permitirá identificar el grado de desempeño de un grupo de trabajadores en la empresa Servicios Mineros Gloria S.A.C. en relación a la Gestión del talento humano que se viene aplicando.

### **3.1.2 Método y diseño de la investigación**

#### **3.1.2.1 Método de la investigación**

Dadas las características de esta investigación se van empleando el **método observacional**. Ya que consiste en una percepción de la realidad mediante un registro objetivo, sistemático de la conducta generada de forma espontánea en un determinado contexto. Para que una vez se codifica y analiza su información nos proporcione resultados válidos.

En definitiva, se intenta verificar una hipótesis o recabar datos de la realidad sin introducir ningún tipo de artificio, sin ejercer un control sobre las variables independientes o sobre los sujetos a estudiar, simplemente observando las conductas que espontáneamente ejecutan los sujetos.

Sus características nos permiten captar la realidad, que puede ser aplicada con rigor y sistematicidad, y que en definitiva posibilita la recogida de información relevante en un estudio científico. A partir de los hechos se han generalizado conclusiones y sugerencias. Para la empresa Servicios Mineros Gloria S.A.C.

### 3.1.3 Diseño de la investigación

De acuerdo con el tipo de investigación pertenece a la investigación **cuantitativa**, y se utiliza el **diseño no experimental** de corte **Transeccional y correlacional**, porque es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para analizarlos con posterioridad. Los datos fueron aportados directamente por el personal, los cuales permitieron determinar la situación, se presenta con el proceso de evaluación de desempeño y relacionados a la Gestión del talento humano, de esta manera se plantearon las respectivas conclusiones y recomendaciones, las cuales son alternativas sugeridas que pueden dar solución a la problemática revisada.

Como señala Kerlinger (1979). "*La investigación no experimental o expos-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones*". De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.

### 3.1.4 Población y muestra de la investigación

#### 3.1.4.1 Población

La población está constituida por 174 personas miembros de la empresa SEMIGLO S.A.C. directamente involucrados como Mano de Obra Directa; Mano de Obra Indirecta.

Tabla 1 Población de SMG – Chungar

LUGAR	TIPO	CANTIDAD	%
CHUNGAR	Mano de Obra Directa	117	67.24
	Mano de Obra Indirecta	57	32.76
TOTAL, CHUNGAR		174	100

Fuente: Elaborado por la investigadora.

### 3.1.4.2 Muestra

Fórmula para determinar la muestra; Para población finita (cuando se conoce el total de unidades de observación que la integran, Sarai (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones.

$$n = \frac{NZ^2 pq}{d^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

Dónde:

Z = coeficiente de confianza (Para un nivel de 95% = 1.96)

N = 174 Población

p = proporción aproximada del fenómeno en estudio en la población de referencia. (0.9) = 90%

q = proporción de la población de referencia que no presenta el fenómeno en estudio (0.1). = 10%

La suma de la p y la q siempre debe dar 1.

d = precisión absoluta (95%)

n = tamaño de la muestra

Reemplazando

$$n = \frac{174 (1.96)^2 (0.9)(0.1)}{(0.05)^2(174 - 1) + (1.96)^2(0.9)(0.1)}$$

$$n = \frac{174 (3.84) (0.09)}{(0.0025)(173) + (3.84)(0.09)}$$

$$n = \frac{174 (0.3456)}{(0.4325) + (0.3456)}$$

$$n = \frac{60.1344}{(0.7781)}$$

$$n = 77.2836$$

n = 77
--------

Tabla 2 Muestra: Mano de Obra Directa e Indirecta en SMG – Chungar

LUGAR	TIPO	CANTIDAD	%
CHUNGAR	Mano de Obra Directa	52	67.53
	Mano de Obra Indirecta	25	32.47
TOTAL, CHUNGAR		77	100

Fuente: Elaborado por la investigadora.

### 3.1.4.3 Muestreo

El proceso utilizado para estudiar la muestra fue el muestreo probabilístico al azar simple aleatorio, para lo cual se seleccionó de forma aleatoria las unidades de análisis de tal manera que estas tengan las mismas probabilidades de ser escogidas.

## 3.1.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

### 3.1.5.1 Técnicas

Las técnicas que se utilizó para la recolección de datos en el desarrollo de la investigación han sido a través de la encuesta. Técnica de recolección de datos. La encuesta se fundamentó en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparó para los empleados

(ejecutivos, directivos y personal de operaciones) con el propósito de recolectar los datos que luego han sido procesados, cuya información ha sido sometido a los análisis que corresponde.

### **3.1.5.2 Instrumentos**

El instrumento utilizado en la presente investigación, es el cuestionario.

## **CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

El trabajo de campo fue realizado, encuestando de manera directa a los colaboradores de la empresa Servicios Mineros Gloria S.A.C. Unidad Chungar.

### **4.1 Análisis de tablas y gráficos**

Para resolver las interrogantes que se plantean en el análisis de variables se desarrolló una encuesta a los distintos trabajadores de la empresa Servicios Mineros Gloria S.A.C. en base a la muestra de la población objetiva.

#### **A. Gestión del talento humano**

Para recabar información sobre la variable Independiente: Gestión del talento humano se elaboraron las siguientes interrogantes.

##### **A.1 Reclutamiento del talento humano**

A.1.1 ¿Por qué medio se enteró de la convocatoria para el puesto que Usted desempeña?

Tabla 3 Reclutamiento del talento humano.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Periódico	19	24,675	24,7
	Radio	21	27,273	51,9
	Página Web	20	25,974	77,9
	Invitación directa	17	22,078	100,0
	Total	77	100,0	

Fuente: Elaborado por la investigadora a partir de la base de datos.

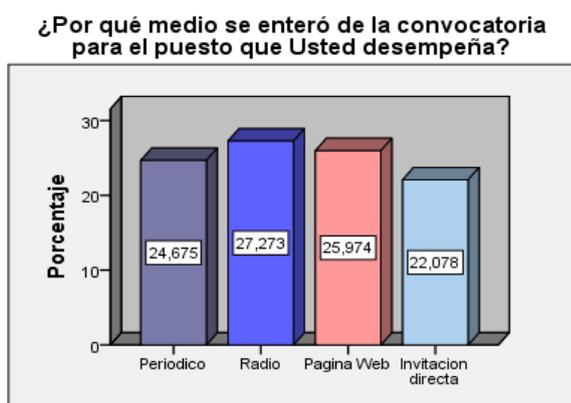


Gráfico 1 convocatoria para el puesto que desempeña.

### Interpretación:

Los distintos medios de convocatoria comparten los mismos porcentajes de alcance, siendo las convocatorias radiales con el 27.273%, mientras que el 25.974% dijo página web, el 24.675% respondió periódico y el 22.078% dijo invitación directa, las que ligeramente llevan la ventaja al ser difundidas localmente en las diferentes unidades, a su vez los avances de la. Tecnologías de Información y Comunicación también influyen en la convocatoria web al ser un medio de acceso masivo; según se muestra en la tabla 3 y en el gráfico 1.

A.1.2 ¿Cuántos años de experiencia tiene usted con respecto al puesto que desempeña?

Tabla 4 Experiencia tiene usted con respecto al puesto que desempeña

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Sin experiencia	12	15,584	15,6
	Semanas	25	32,468	48,1
	Meses	24	31,169	79,2
	Años	16	20,779	100,0
	Total	77	100,0	

Fuente: Elaborado por la investigadora a partir de la base de datos



Gráfico 2 Tiempo de experiencia con respecto al puesto que desempeña

### Interpretación:

A la pregunta ¿Cuántos años de experiencia tiene usted con respecto al puesto que desempeña? en los datos obtenidos del cuestionario se observa que la mayoría del personal en la U.O. Chungar el 32.468% respondió semanas, mientras que el 31.169% dijo meses el 20.779% respondió años y el 15.584% dijo sin experiencia; según se muestra en la tabla 4 y en el gráfico 2.

## A.2 Selección de personal

A.2.1 ¿Para el puesto que desempeña Usted, cuántas entrevistas tuvo en la empresa?

Tabla 5 Selección de personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Una entrevista	18	23,377	23,4
	Dos entrevistas	22	28,571	51,9
	Tres entrevistas	16	20,779	72,7
	Invitación directa	21	27,273	100,0
	Total	77	100,0	

Fuente: Elaborado por la investigadora a partir de la base de datos.

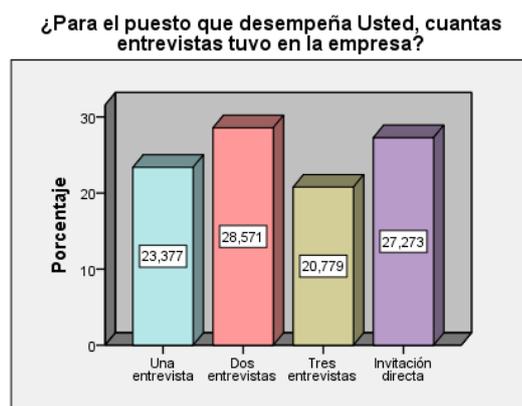


Gráfico 3 Cantidad de entrevistas para selección de personal

### Interpretación:

A la pregunta ¿Para el puesto que desempeña Usted, cuántas entrevistas tuvo en la empresa? en los datos revisados se puede observar que el 28,571% de los trabajadores fue entrevistado hasta dos veces por tratarse cargos que no necesitan especialización en contraparte de la supervisión que tiene que pasar hasta tres entrevistas para el puesto a cubrir. Mientras que el 27,273% dijo invitación directa, el 23,377% dijo una entrevista finalmente el 20,779% respondió tres entrevistas; según se muestra en la tabla 5 y en el gráfico 3.

A.2.2 ¿Cree Usted que son necesarios los exámenes de conocimiento técnico para el puesto que Usted desempeña?

Tabla 6 Conocimiento técnico para el puesto que Usted desempeña

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy necesario	13	16,883	16,9
	Poco necesario	26	33,766	50,6
	No es necesario	18	23,377	74,0
	No opina	20	25,974	100,0
	Total	77	100,0	

Fuente: Elaborado por la investigadora a partir de la base de datos

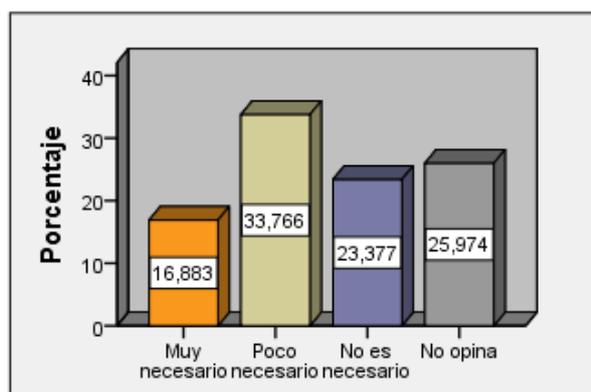


Gráfico 4 Conocimiento técnico para el puesto de trabajo

### Interpretación:

A la pregunta ¿Cree Usted que son necesarios los exámenes de conocimiento técnico para el puesto que Usted desempeña? el 33.766% del personal que labora en Chungar cree que es poco necesario los exámenes de conocimiento técnico, esto se debería a que los conocimientos adquiridos son por experiencia (operadores de maquinaria pesada). También el 25.974% prefirió no opinar al respecto, mientras que el 23.377% dijo no es necesario y el 16.883% dijo es muy necesario; según se muestra en la tabla 6 y en el gráfico 4.

### A.3 Rotación de personal

#### A.3.1 ¿En el último año Usted cuantas veces se ha cambiado de empresa?

Tabla 7 Rotación de personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguna vez	13	16,883	16,9
	Al menos una vez	26	33,766	50,6
	Dos veces	18	23,377	74,0
	Más de tres veces	20	25,974	100,0
	Total	77	100,0	

Fuente: Elaborado por la investigadora a partir de la base de datos

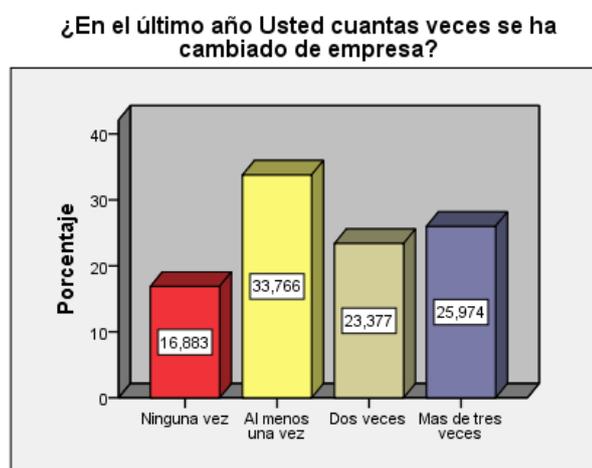


Gráfico 5 cuantas veces se ha cambiado de empresa

#### Interpretación:

A la pregunta ¿En el último año Usted cuantas veces se ha cambiado de empresa? en los datos obtenidos se puede decir que el 33.766% de los trabajadores a cambiado de empresa una vez en el último año. También se puede notar que el 25.974 % se ha cambiado de empresa al menos 3 veces en el último año, 23.377% se han cambiado 2 veces y tan solamente el 16.883% ninguna vez siendo esto un síntoma de alerta para poder realizar una mejor selección de personal; según se muestra en la tabla 7 y en el gráfico 5.

### A.3.2 ¿Por qué motivo Usted optaría en cambiarse a otra empresa?

Tabla 8 Motivo que optaría en cambiarse a otra empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Mejor sueldo	23	29,870	29,9
	Mejor trato	19	24,675	54,5
	Capacitaciones	20	25,974	80,5
	Reconocimientos	15	19,481	100,0
	Total	77	100,0	

Fuente: Elaborado por la investigadora a partir de la base de datos

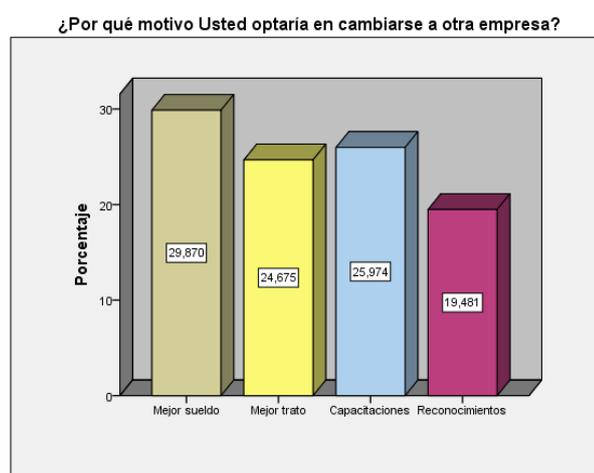


Gráfico 6 Motivos de cambio de empresa

#### Interpretación:

A la pregunta ¿Por qué motivo Usted optaría en cambiarse a otra empresa? de los datos obtenidos se puede concluir que el principal motivo porque el personal decide cambiarse de empresa es el mejor sueldo que pueda recibir siendo el 29.870%, mientras que el 25.974% respondió por capacitaciones, el 24.675% dijo por el mejor trato, y solamente el 19.481% por reconocimiento; según se muestra en la tabla 8 y en el gráfico 6.

## A.4 Capacitación al personal

A.4.1 ¿Cree Usted que las capacitaciones pueden mejorar su ascenso o aumento salarial?

Tabla 9 Capacitación al personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
	18	23,377	23,4
	22	28,571	51,9
Válidos	16	20,779	72,7
	21	27,273	100,0
Total	77	100,0	

Fuente: Elaborado por la investigadora a partir de la base de datos

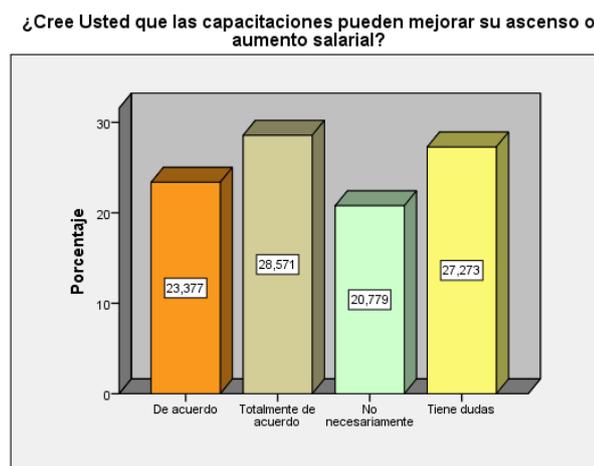


Gráfico 7 Capacitación para aumento salarial

### Interpretación:

El 28.571% del personal están totalmente de acuerdo que las capacitaciones pueden mejorar su sueldo actual o proporcionarle algún ascenso, en contra parte a esta se tiene el 27.273% que tiene dudas sobre esta modalidad para obtener algún beneficio dentro de la empresa, mientras que el 23.377% dijo estar de acuerdo y el 20.779% contestó no necesariamente; según se muestra en la tabla 9 y en el gráfico7.

## A.4.2 ¿Considera Usted que la capacitación beneficia su desempeño laboral?

Tabla 10 La capacitación beneficia su desempeño laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	13	16,883
	Casi siempre	26	33,766
	Eventualmente	18	23,377
	Nunca	20	25,974
Total	77	100,0	

Fuente: Elaborado por la investigadora a partir de la base de datos

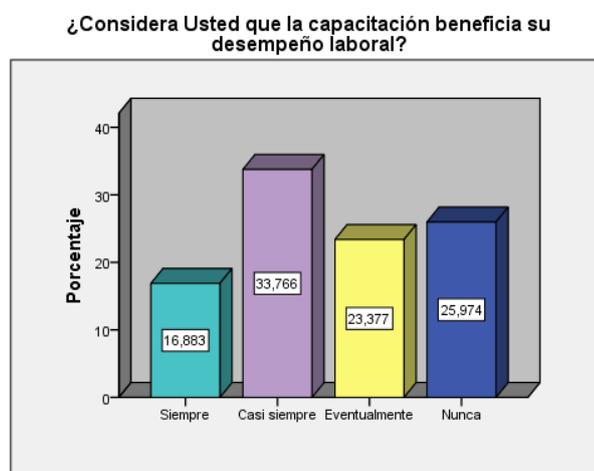


Gráfico 8 Capacitación y desempeño laboral

**Interpretación:**

A la pregunta ¿Considera Usted que la capacitación beneficia su desempeño laboral? de los datos obtenidos en el cuestionario usado se puede concluir con el 33.766% respondieron casi siempre, mientras que 25.974% dijo nunca, el 23.377% dijo eventual mente y solamente el 16.883% respondió siempre; según se muestra en la tabla 10 y en el gráfico 8.

## A.5 Supervisión del personal

A.5.1 ¿Usted qué tan bien conoce las actividades que debe realizar en su puesto de trabajo?

Tabla 11 Conocimiento de las actividades en el puesto de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Bien	16,883	16,9
	Muy bien	26,377	50,6
	Poco Bien	23,377	74,0
	Nada bien	25,974	100,0
Total	77	100,0	

Fuente: Elaborado por la investigadora a partir de la base de datos

¿Usted qué tan bien conoce las actividades que debe realizar en su puesto de trabajo?

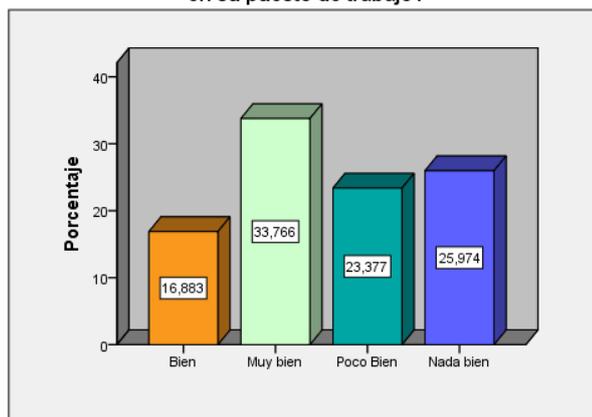


Gráfico 9 Conocimiento de las funciones.

### Interpretación:

De los datos obtenidos a la pregunta ¿Usted qué tan bien conoce las actividades que debe realizar en su puesto de trabajo? podemos decir que la gran mayoría conoce bien las actividades que debe desempeñar en su puesto de trabajo haciendo un total del 50.599% y el 25.9% está en proceso de aprendizaje o inducción; según se muestra en la tabla 11 y en el gráfico 9.

### A.5.2 ¿Cumple Usted con las actividades encomendadas para su puesto de trabajo?

Tabla 12 Actividades encomendadas para su puesto de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	18	23,377	23,4
Casi Siempre	22	28,571	51,9
Válidos A Veces	16	20,779	72,7
No opina	21	27,273	100,0
Total	77	100,0	

Fuente: Elaborado por la investigadora a partir de la base de datos

¿Cumple Usted con las actividades encomendadas para su puesto de trabajo?

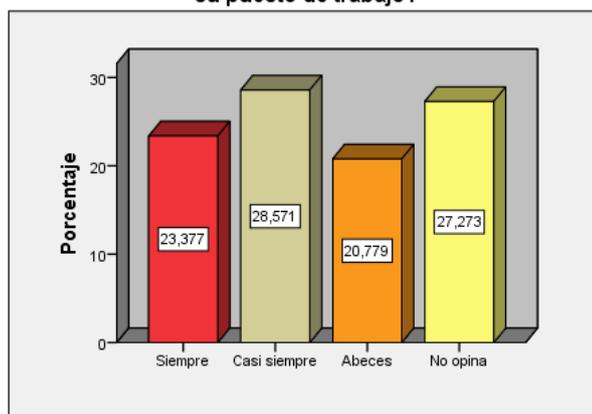


Gráfico 10 Cumplimiento de las funciones.

### Interpretación:

A la pregunta ¿Cumple Usted con las actividades encomendadas para su puesto de trabajo? en los datos obtenidos de la encuesta el 28.571% dijo casi siempre, mientras que el 27.273% no opina, mientras que el 23.377% dijo siempre y el 20.779% dijo a veces; según se muestra en la tabla 12 y en el gráfico 10.

## B. Desempeño laboral

Para recabar información sobre la variable Dependiente: Desempeño laboral se elaboraron las siguientes interrogantes.

### B.1. Motivación del personal

B.1.1 ¿Qué tan motivado se siente Usted al trabajar con su equipo?

Tabla 13 Motivación del personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy motivado	20	25,974	26,0
Moderadamente motivado	14	18,182	44,2
Válidos Poco motivado	18	23,377	67,5
Nada motivado	25	32,468	100,0
Total	77	100,0	

Fuente: Elaborado por la investigadora a partir de la base de datos

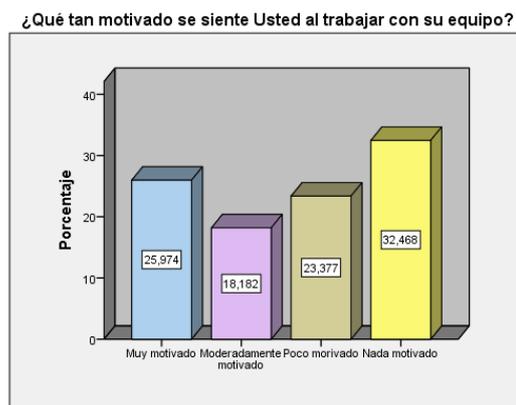


Gráfico 11 Nivel de motivación en equipo.

### Interpretación:

A la pregunta ¿Qué tan motivado se siente Usted al trabajar con su equipo?, Del resultado analizado se puede decir que el 32.468% del personal no se encuentra nada motivado, mientras que el 25.974% se encuentra muy motivado, el 18.182% dijo moderadamente, esto muestra un estado de alerta para el departamento del talento humano; según se muestra en la tabla 13 y en el gráfico 11.

## B.1.2 ¿Qué tan motivado cree usted que se encuentra su jefe con su trabajo?

Tabla 14 Qué tan motivado cree usted que se encuentra su jefe con su trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy motivado	19	24,675	24,7
Moderadamente motivado	20	25,974	50,6
Válidos Poco motivado	16	20,779	71,4
Nada motivado	22	28,571	100,0
Total	77	100,0	

Fuente: Elaborado por la investigadora a partir de la base de *datos*

¿Qué tan motivado cree usted que se encuentra su jefe con su trabajo?

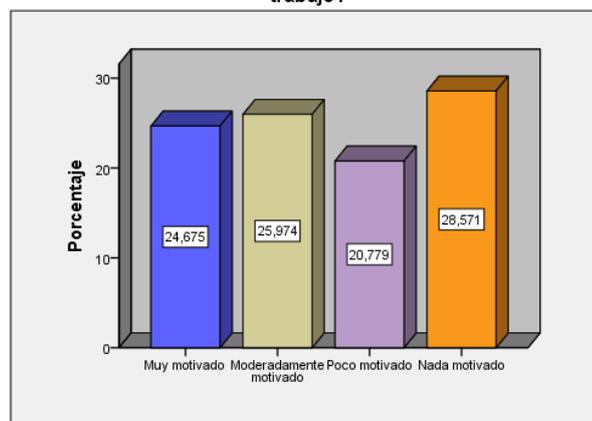


Gráfico 12 motivación del jefe con su trabajo

**Interpretación:**

A la pregunta ¿Qué tan motivado cree usted que se encuentra su jefe con su trabajo? El 28.571% dijo nada motivado, mientras que el 25.974% respondió moderadamente motivado, y solamente el 24.675% dijo muy motivado de los datos obtenidos puedo concluir que el nivel de motivación que refleja su jefe es proporcional al nivel de desmotivación. Será necesario trabajar más en la motivación del personal; según se muestra en la tabla 14 y en el gráfico 12.

## B.2 Remuneración por habilidades

### B.2.1 ¿Qué tan satisfecho está Usted con su salario actual?

Tabla 15 Remuneración por habilidades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Satisfecho	20	25,974
	Muy Satisfecho	14	18,182
	Poco Satisfecho	18	23,377
	Insatisfecho	25	32,468
	Total	77	100,0

Fuente: Elaborado por la investigadora a partir de la base de datos



Gráfico 13 satisfacción con su salario

### Interpretación:

A la pregunta ¿Qué tan satisfecho está Usted con su salario actual? De los datos revisados para esta interrogante se puede concluir que el personal en su mayoría está insatisfecho con su salario actual. El 32.468% dijo estar insatisfecho solamente el 25.974% respondió que está satisfecho; según se muestra en la tabla 15 y en el gráfico 13.

### B.2.2 ¿Aprueba Usted el bono de producción?

Tabla 16 Bono de producción

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Si apruebo	20	25,974
	Hay que evaluar	21	27,273
	No apruebo	17	22,078
	No opina	19	24,7
	Total	77	100,0

Fuente: Elaborado por la investigadora a partir de la base de datos

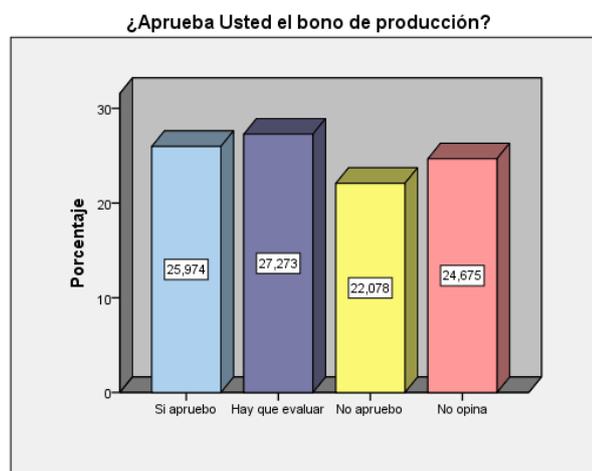


Gráfico 14 aprueba el bono de producción

#### Interpretación:

De los resultados a la pregunta ¿Aprueba Usted el bono de producción? Podemos observar que el Bono de producción tiene dividido a los trabajadores a quienes lo aprueban con un 25.974% y a los que no lo aprueban con el 22.079%, así mismo a un 27.273% que se muestra indiferente excusándose que se debe evaluar; según se muestra en la tabla 16 y en el gráfico 14.

### B.3 Logro de resultados

B.3.1 ¿Qué clase de incentivos le gustaría recibir a usted al cumplir satisfactoriamente su labor?

Tabla 17 Logro de resultados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Incentivos económicos	19	24,675	24,7
Capacitaciones	20	25,974	50,6
Válidos Reconocimientos públicos	16	20,779	71,4
Todas	22	28,571	100,0
Total	77	100,0	

Fuente: Elaborado por la investigadora a partir de la base de datos.

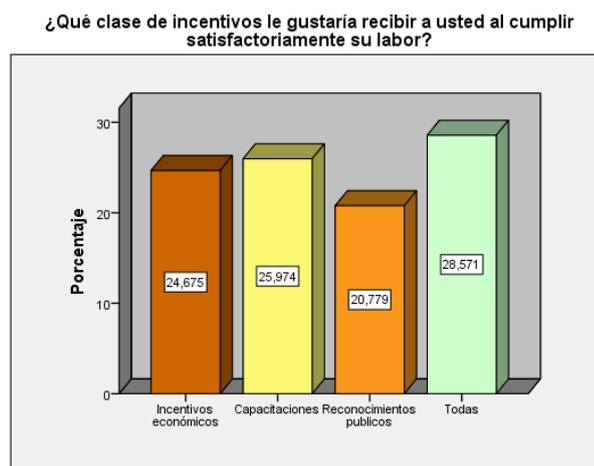


Gráfico 15 Incentivos al cumplir satisfactoriamente su labor

#### Interpretación:

De los resultados obtenidos del cuestionario puedo concluir que el 28.571% respondió todas mientras que el 25.974% dijo en capacitaciones y el 24.675% respondió en incentivos económicos todos los trabajadores esperan recibir algún tipo de reconocimiento por cumplir satisfactoriamente su labor siendo los más esperados las capacitaciones e incentivos económicos; según se muestra en la tabla 17 y en el gráfico 15.

### B.3.2 ¿Qué tan dispuesto están los miembros de su equipo para trabajar hasta que la tarea esté terminada con éxito?

Tabla 18 Dispuesto están los miembros de su equipo para trabajar hasta que la tarea esté terminada con éxito

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Dispuestos	20	25,974	26,0
Muy dispuestos	14	18,182	44,2
Válidos Poco dispuestos	18	23,377	67,5
Nada dispuestos	25	32,468	100,0
Total	77	100,0	

Fuente: Elaborado por la investigadora a partir de la base de datos.

¿Qué tan dispuesto están los miembros de su equipo para trabajar hasta que la tarea esté terminada con éxito?

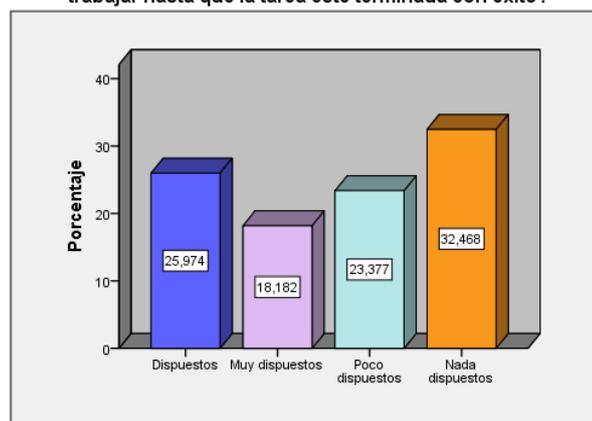


Gráfico 16 disposición del equipo a terminar el trabajo

### Interpretación:

De los datos obtenidos puedo decir que los trabajadores están dispuestos a cumplir la tarea encomendada con éxito y del total el 32.468% de los trabajadores no están dispuestos en concluir la tarea con éxito lo que hace que el equipo se esfuerce más, mientras que 25,974% dijo estas dispuestos y el 23.377% poco dispuesto finalmente el 18.182% muy dispuesto; según se muestra en la tabla 18 y en el gráfico 16.

## B.4 Evaluación de resultados

### B.4.1 ¿Qué tan justa usted considera la carga laboral en su trabajo?

Tabla 19 Evaluación de resultados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Justa	18	23,377	23,4
	Moderadamente justa	27	35,065	58,4
	Poco justa	17	22,078	80,5
	Injusta	15	19,481	100,0
	Total	77	100,0	

Fuente: Elaborado por la investigadora a partir de la base de datos

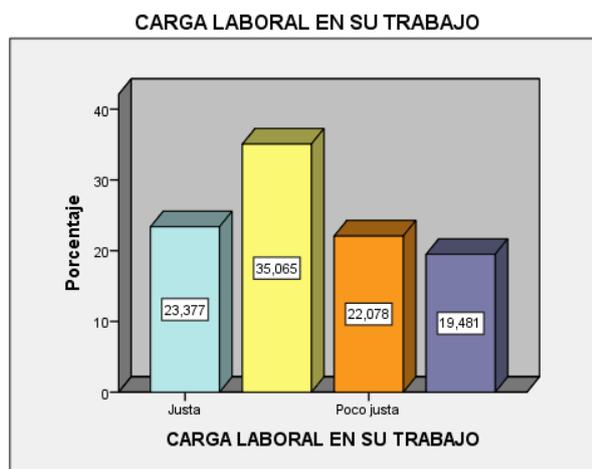


Gráfico 17 Carga laboral en su trabajo

### Interpretación:

De los datos obtenidos en el cuestionario para la pregunta ¿Qué tan justa usted considera la carga laboral en su trabajo? se concluye que el 23.377% de los trabajadores creen que su carga laboral es la adecuada. También se contempla que el 19.481% de los trabajadores creen que su carga laboral es injusta; según se muestra en la tabla 19 y en el gráfico 17.

B.4.2 ¿A Usted qué tan adecuada le parece la duración de las actividades que realiza en el trabajo?

Tabla 20 Qué tan adecuada le parece la duración de las actividades que realiza en el trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Adecuado	23	29,870
	Muy adecuado	16	20,779
	Poco adecuado	15	19,481
	Nada adecuado	23	29,870
	Total	77	100,0

Fuente: Elaborado por la investigadora a partir de la base de datos

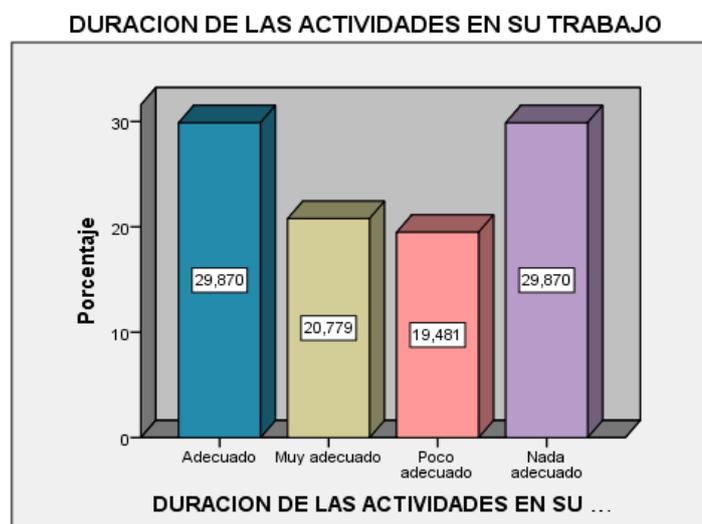


Gráfico 18 Duración de las actividades en el trabajo

### Interpretación:

Para los datos obtenidos en este cuestionario se observa que el 29.870% de los trabajadores considera adecuada la duración de las actividades que realiza al igual que el mismo porcentaje de 29.870% cree que la duración de sus actividades no es adecuada y el 20.779% está totalmente de acuerdo; según se muestra en la tabla 20 y en el gráfico 18.

## B.5 Cumplimiento de las funciones

B.5.1 ¿De las funciones encomendadas en su trabajo Usted puede decir el nivel de cumplimiento?

Tabla 21 Cumplimiento de las funciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
	21	27,273	27,3
	18	23,377	50,6
Válidos	23	29,870	80,5
	15	19,481	100,0
Total	77	100,0	

Fuente: Elaborado por la investigadora a partir de la base de datos

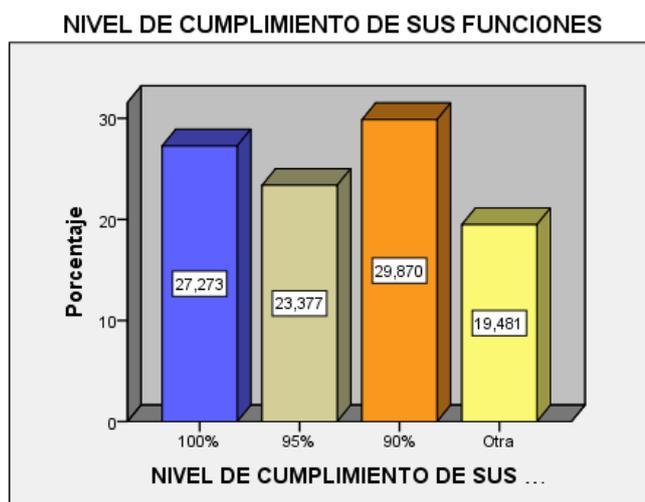


Gráfico 19 Nivel de cumplimiento de sus funciones

### Interpretación:

A la pregunta ¿De las funciones encomendadas en su trabajo, Usted puede decir el nivel de cumplimiento? de los resultados obtenidos para el nivel de cumplimiento de las funciones el 80.52% de trabajadores cumple en más del 90% y tan solo el 27.273% cumple con el total de sus funciones que debe desempeñar; según se muestra en la tabla 21 y en el gráfico 19.

B.5.2 ¿Usted y su equipo que necesitaría para cumplir el 100% de la meta programada?

Tabla 22 Usted y su equipo que necesitaría para cumplir el 100% de la meta programada

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
	Responsabilidad	16	20,779
	Mayor atención logística	15	19,481
Válidos	Mayor supervisión	21	27,273
	Mayor compromiso	25	32,468
	Total	77	100,0

Fuente: Elaborado por la investigadora a partir de la base de datos

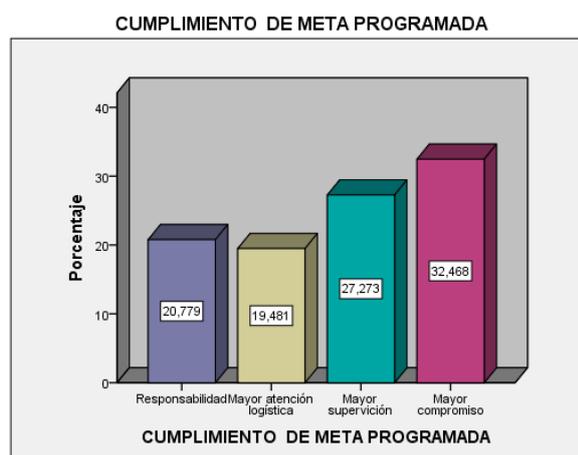


Gráfico 20 cumplimiento de la meta programada:

### Interpretación:

De los datos obtenidos en relación con el cumplimiento de la meta programada el 32.468% opina que se necesita mayor compromiso por parte de los equipos de trabajo para cumplir el 100% de la meta programada, así como el 27.273% requiere mayor supervisión y el 19.481% depende de la atención logística; según se muestra en la tabla 22 y en el gráfico 20.

## 4.2. Contrastación de resultados

### 4.2.1 Prueba de hipótesis

Realizamos el análisis de Chi cuadrado para contrastar las Hipótesis de la investigación:

#### **Hipotesis General**

**H1.** La gestión del talento humano incide de manera positiva en la toma de decisiones en el desempeño laboral de Servicios Mineros Gloria S.A.C Unidad Chungar, 2016.

**Hipótesis Nula (H0):** La gestión del talento humano no incide de manera positiva en la toma de decisiones en el desempeño laboral de Servicios Mineros Gloria S.A.C Unidad Chungar, 2016.

**Hipótesis Alterna (H1):** La gestión del talento humano incide de manera positiva en la toma de decisiones en el desempeño laboral de Servicios Mineros Gloria S.A.C Unidad Chungar, 2016.

Nivel de significación  $\alpha=0.05$

#### Reglas de decisión:

- Si el nivel de significancia es menor que alfa entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.
- Si el nivel de significancia es mayor que alfa entonces se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna.

### Prueba de Chi Cuadrado

Cuadro 4 Talento humano incide de manera positiva en la toma de decisiones en el desempeño laboral

	Valor	Gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	48,870 <sup>a</sup>	30	,016
Razón de verosimilitudes	53807	30	,005
Asociación lineal por lineal	,357	1	,550
N de casos válidos	77		

a. 42 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .26.

#### **Interpretación:**

- El grado de significancia es 0.016, este es menor que el  $\alpha = 0.05$ ; por lo tanto se concluye:

Estadísticamente hay evidencias para rechazar la Hipótesis Nula (H0) y SE ACEPTA la Hipótesis Alternativa (H1): “La gestión del talento humano incide de manera positiva en la toma de decisiones en el desempeño laboral de Servicios Mineros Gloria S.A.C Unidad Chungar, 2016.

- es decir existe relación entre las dos variables, por lo que podemos concluir que la capacitación al personal es muy importante.

#### **Hipótesis específica 1**

**HE1.** La satisfacción de los colaboradores incide positivamente en la mejora de la gestión del talento humano en Servicios Mineros Gloria S.A.C. Unidad Chungar, 2016.

**Hipótesis Nula (H0):** La satisfacción de los colaboradores no incide positivamente en la mejora de la gestión del talento humano en Servicios Mineros Gloria S.A.C. Unidad Chungar, 2016.

**Hipótesis Alterna (H1):** La satisfacción de los colaboradores incide positivamente en la gestión del talento humano en Servicios Mineros Gloria S.A.C. Unidad Chungar, 2016.

Nivel de significación  $\alpha = 0.05$

Reglas de decisión:

- Si el nivel de significancia es menor que alfa entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.
- Si el nivel de significancia es mayor que alfa entonces se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna.

**Prueba de Chi Cuadrado**

Cuadro 5 La satisfacción de los colaboradores no incide en la gestión del Talento Humano

	Valor	Gf	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	44,672 <sup>a</sup>	30	,041
Razón de verosimilitudes	42,877	30	,060
Asociación lineal por lineal	,768	1	,381
N de casos válidos	77		

a. 42 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .26.

**Interpretación:**

- El grado de significancia es 0.041, este es menor que el  $\alpha = 0.05$ ; por lo tanto se concluye:

Estadísticamente hay evidencias para rechazar la Hipotesis Nula ( $H_0$ ) y SE ACEPTA la Hipotesis Alterna ( $H_2$ ): “La satisfacción de los colaboradores incide en la gestión del talento humano en Servicios Mineros Gloria S.A.C. Unidad Chungar, 2016.

- Es decir existe relación entre las dos variables.

### **Hipótesis específica 2**

**HE2.** El compromiso organizacional incide positivamente en la gestión del talento humano en Servicios Mineros Gloria S.A.C. Unidad Chungar, 2016.

**Hipótesis Nula ( $H_0$ ):** El compromiso organizacional no incide positivamente en la gestión del talento humano en Servicios Mineros Gloria S.A.C. Unidad Chungar, 2016.

**Hipótesis Alternativa ( $H_1$ ):** El compromiso organizacional incide positivamente en la gestión del talento humano en Servicios Mineros Gloria S.A.C. Unidad Chungar, 2016.

Nivel de significación  $\alpha = 0.05$

#### Reglas de decisión:

- Si el nivel de significancia es menor que alfa entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.
- Si el nivel de significancia es mayor que alfa entonces se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna.

### Prueba de Chi Cuadrado

Cuadro 6 El Compromiso Organizacional no incide en la gestión del Talento Humano

	Valor	Gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	33,862 <sup>a</sup>	30	,050
Razón de verosimilitudes	37,263	30	,411
Asociación lineal por lineal	,317	1	,574
N de casos válidos	77		

a. 42 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .26.

#### **Interpretación:**

- El grado de significancia es 0.050, este es menor que el  $\alpha= 0.05$ ; por lo tanto se concluye:

Estadísticamente hay evidencias para rechazar la Hipotesis nula (H3) y SE ACEPTA la Hipotesis alterna H0): “El compromiso organizacional incide en la gestión del talento humano en Servicios Mineros Gloria S.A.C. Unidad Chungar, 2016.

- Es decir existe relación entre las dos variables.

#### **Hipótesis Específica 3**

**HE3.** El adaptarse al cambio coadyuva positivamente en la competitividad del talento humano en Servicios Mineros Gloria S.A.C Unidad Chungar, 2016.

**Hipótesis Nula (H0):** El adaptarse al cambio no coadyuva positivamente en la competitividad del talento humano en Servicios Mineros Gloria S.A.C Unidad Chungar, 2016.

**Hipótesis Alternativa (H1):** El adaptarse al cambio coadyuva positivamente en la competitividad del talento humano en Servicios Mineros Gloria S.A.C Unidad Chungar, 2016.

Nivel de significación  $\alpha=0.05$

Reglas de decisión:

- Si el nivel de significancia es menor que alfa entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.
- Si el nivel de significancia es mayor que alfa entonces se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna.

**Prueba de Chi Cuadrado**

Cuadro 7 El cambio incide en la gestión del Talento Humano

	Valor	Gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	48,870 <sup>a</sup>	30	,016
Razón de verosimilitudes	53,807	30	,005
Asociación lineal por lineal	,357	1	,550
N de casos válidos	77		

a. 42 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .26.

**Interpretación:**

El grado de significancia es 0.016, este es menor que el  $\alpha= 0.05$ ; por lo tanto, se concluye:

Estadísticamente hay evidencias para rechazar la Hipótesis Nula (H0) y SE ACEPTA la Hipótesis Alternativa (H1): “El cambio coadyuva en la gestión del talento humano en Servicios Mineros Gloria S.A.C. Unidad Chungar, 2016.

Es decir, existe relación entre las dos variables, por lo que podemos concluir que la capacitación al personal es muy importante.

#### **4.3. Discusión**

En la investigación desarrollada titulada “Estudio de la gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en Servicios Mineros Gloria S.A.C Unidad Chungar, 2016” se encontró antecedentes realizado por otros investigadores como por ejemplo Giraldo (2004). Creación de un Modelo de Evaluación de Desempeño bajo la Teoría de las Competencias (Tesis de pregrado). Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia. Quien concluyo que: La estrategia del desempeño laboral por competencias aparece como una herramienta de gran utilidad para mejorar los procesos organizacionales porque, a través de su nivel de análisis, logra poner en relieve las dinámicas internas que afectan el desempeño de los trabajadores y permite proyectarlas al funcionamiento de equipos de trabajo, de departamentos y sucursales al interior de la misma organización. Con el modelo diseñado, se ha intentado superar este vacío mediante un ejercicio de análisis conceptual con el cual se delimita el alcance de los modelos teóricos para ponerlo al servicio del diseño de un instrumento de fácil aplicación que incluye formatos adaptables a cualquier organización o grupo de trabajo, complementando con las instrucciones para su construcción y posterior aplicación.

Broggi (2010). Metodología para la mejor Administración del talento humano en la Gestión de empresas de servicio en etapa de maduración (Tesis de Maestría). Universidad Tecnológica Nacional, Buenos Aires,

Argentina. Quien concluyo que: El talento humano están tomando cada día un papel más importante en el crecimiento de las empresas. Actualmente, los avances tecnológicos son utilizados por todas las empresas, la diferencia principal la establece la gente, que es lo único que no debe ser canjeable.

Para las empresas de servicios que se encuentra en etapa de maduración, la decisión de optar por analizar y gestionar el talento humano ayudará a comprender la situación de estos, a tomar las acciones necesarias para mejorar su rendimiento y aumentar la fidelización de los talentos, preparándolos para cubrir puestos claves, ya sea por necesidad de reemplazos o por ampliación de estructura para intentar un nuevo crecimiento de la empresa y así volver nuevamente a la fase del ciclo de vida de crecimiento.

Asimismo, es posible afirmar que, el dominio de destrezas y habilidades, el buen nivel de conocimientos actualizados, los comportamientos y conductas adecuadas que generan un clima organizacional para el óptimo rendimiento laboral tienen una importante y decisiva influencia de un conjunto de acciones de motivación, de estímulos, incentivos, de reconocimientos, todas estas, características de la nueva gestión de personas, con la cual se refuerza la validez de la hipótesis principal.

Igualmente, la puesta en práctica de estrategias de motivación, entre otros, la asignación a los empleados de los recursos necesarios e indispensables, la implementación de áreas de trabajo con equipos y tecnología, ambientes y condiciones saludables de trabajo que propicien un

clima organizacional adecuado, de armonía e integración de equipos de multidisciplinares, contribuye decisivamente en el trabajo eficiente y en el logro de resultados; aseveración que se ha demostrado con los análisis cuantitativos de las variables en estudio.

Navarro (2011). La gestión del talento humano y el desempeño laboral. Tesis doctoral publicada, Universidad de València, Valencia, España. Quien concluye que el sistema de gestión del talento humano alineado con la estrategia organizacional, que se diseña en función de la misión de la organización y del entorno, desarrolla una serie de prácticas del talento humano. Las prácticas del talento humano forman el clima organizacional/ psicológica y establecen el contrato normativo/psicológico para que los empleados desarrollen una serie de características (actitudes, conductas, habilidades y capacidades) que sean beneficiosas para que la organización alcance sus objetivos.

Asimismo, en la dimensión Selección de personal A la pregunta ¿Para el puesto que desempeña Usted, cuantas entrevistas tuvo en la empresa? en los datos revisados se puede observar que el 28,6% de los trabajadores fue entrevistado hasta dos veces por tratarse cargos que no necesitan especialización en contraparte de la supervisión que tiene que pasar hasta tres entrevistas para el puesto a cubrir. Mientras que el 27.3% dijo invitación directa, el 23.4% dijo una entrevista finalmente el 21.00% respondió tres entrevistas.

En la dimensión Rotación de personal A la pregunta ¿En el último año Usted cuantas veces se ha cambiado de empresa? de los datos obtenidos podemos decir que el 33.8% de los trabajadores a cambiado de empresa una vez en el último año. También se puede notar que el 26.0 % se ha cambiado de empresa al menos 3 veces en el último año, y tan solamente el 17.0% ninguna vez siendo esto un síntoma de alerta para poder realizar una mejor selección de personal.

En la dimensión Capacitación al personal El 28.6% del personal está totalmente de acuerdo que las capacitaciones pueden mejorar su sueldo actual o proporcionarle algún ascenso, en contra parte a esta se tiene el 27.37% que tiene dudas sobre esta modalidad para obtener algún beneficio dentro de la empresa, mientras que el 23.4% dijo estar de acuerdo y el 20.8% contestó no necesariamente.

Observando los resultados obtenidos durante la investigación realizada puedo decir que efectivamente se cumple con el objetivo general de determinar la relación que existe entre la Gestión del Talento humano y el Desempeño Laboral en Servicios Mineros Gloria S.A.C. Unidad Chungar, 2016. Ya que se tiene una correlación positiva, si se mejora la Gestión del Talento Humano, el Desempeño Laboral también mejorará.

## CONCLUSIONES

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

- La gestión del talento humano incide de manera positiva y mejora el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Servicios Mineros Gloria S.A.C. Unidad Chungar.
- El estudio de la gestión del talento humano en Servicios Mineros Gloria S.A.C. nos permitió determinar que los trabajadores perciben de manera regular la gestión del talento humano lo que se refleja en la baja motivación del personal frente a sus labores diarias en sus actividades o funciones que estos realizan en la empresa, afectando el desarrollo empresarial, productividad y trayendo consigo problemas de desempeño laboral.
- Habiéndose determinado que la gestión del talento Humano incide de manera positiva y está relacionado directamente con el desempeño laboral, se hace necesario mejorar en todos los niveles y etapas de la gestión del talento humano y así obtener un mejor desempeño de los colaboradores de Servicios Mineros Gloria S.A.C. en la unidad Chungar.
- La empresa debe y tiene que implementar programas, estrategias y actividades para llevar una mejor gestión del talento humano incluyendo programas intensivos de capacitación en temas de la operación y diversos temas para incrementar el grado de motivación en la empresa y así poder evitar la rotación del personal e incrementar la productividad de cada uno.

- Es indudable los beneficios que obtienen las Empresas, con sus Talento humano bien capacitados y con formación permanente, no sólo porque van a estar seguros de que atenderán las necesidades de sus colaboradores a plenitud, sino que adicionalmente mejoran la calidad de vida de estas personas, lo cual trae como consecuencia que trabajen con satisfacción, y con alta implicación, es decir a medida que las organizaciones se concienticen de la necesidad de invertir en su Recurso Humano, mayor será el grado de implicación e identificación que obtendrán de los mismos y harán un mayor esfuerzo en comprometerse con su personal.
- El desempeño laboral es una apreciación del potencial de desarrollo de la persona en el cargo, la misma nos permitirá estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de los colaboradores. El éxito de las empresas son las personas, pero no las personas por sí solas, sino con una buena gestión del talento humano y una adecuada aplicación de la evaluación de su desempeño.
- Si un programa de gestión del talento humano y evaluación de desempeño es bien planeado, coordinado y desarrollado normalmente proporciona beneficios a corto, a mediano y a largo plazo. Por lo general, los principales beneficiarios son el personal, la empresa y la comunidad.

## RECOMENDACIONES

Una vez concluida la investigación que dio origen a la tesis “Estudio de la Gestión del Talento Humano y su Relación con el Desempeño Laboral en la Empresa Servicios Mineros Gloria S.A.C.” se recomienda:

1. La empresa debe centrarse en el tema de la gestión del talento humano para poder mejorar la motivación del personal y alcanzar el crecimiento empresarial deseado por toda organización, así como mejorar la imagen de la empresa a nivel interno y externo; para crear una imagen corporativa.
2. Incrementar la cantidad de horas de capacitación hacia el personal para así de una manera u otra demostrar el interés y la importancia que sienten hacia ellos y por consecuencia se dé la satisfacción laboral en los trabajadores.
3. Realizar un buen reclutamiento y selección de personal, evitando así la continua rotación para evitar la fuga del personal clave de la empresa.
4. Establecer un método de Evaluación del Desempeño basado en Competencias, donde se evalúen a cada miembro de la organización según los caracteres propios de cada cargo.
5. Instaurar en la organización un ambiente que permita la comunicación abierta, franca y respetuosa acerca del desempeño de todos sus miembros.
6. Darle la importancia que amerita a la gestión del talento Humano, ya que su formación y capacitación constante en la gerencia, no sólo permite que los empleados se conviertan en personas idóneas para desempeñarse en las diferentes áreas de servicio, sino que también estos se sientan con un alto

grado de autoestima que le permitan tener sentido de pertinencia y realizar con orgullo su trabajo.

7. Se recomienda investigar sobre otros aspectos relacionados directa o indirectamente con la motivación del personal, logro de resultados y rotación de personal; seguidamente se presentan algunos temas sugeridos:
  - Para la motivación del personal, se recomienda: “El sistema de recompensas por el cumplimiento de las actividades encomendadas”.
  - Para el logro de resultados: “Dirección estratégica del talento humanos orientado al cumplimiento de actividades y funciones”.
  - Para la disminución de la rotación de personal: “La retención de personal clave en las empresas”.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arévalo S. (2002). *Desarrollo de RRHH y evaluación de desempeño*. Comisión de desarrollo de Recursos Humanos, Buenos Aires, Argentina.

Araujo M. y Guerra M. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. Obtenido de: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/534/1288>

Bedoya E. (2003). *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas*. Tesis de maestría publicada, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Broggi A. (2010). *Metodología para la mejor administración de los recursos humanos de empresas de Servicio en etapa de maduración*. Tesis de Maestría publicada, Universidad Tecnológica Nacional, Buenos Aires, Argentina.

Buhalis D. (2003). *eTourism information technology for strategic tourism management*. Pretince Hall. Finacial Times.

Cash J. & McKenney J. (1990). *Gestión de los Sistemas de Información de la Empresa*. Madrid: Alianza editorial.

CEI Centro de Formación S.L. (2014). *Glosario de Términos*. Obtenido de CEI Centro de Formación S.L.: [http://www.cei-formacion.es/Glosario/G\\_Laboral\\_RRHH\\_PRL.html](http://www.cei-formacion.es/Glosario/G_Laboral_RRHH_PRL.html)

Chiavenato I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Distrito Federal, Mexico: McGraw Hill.

Chiavenato I. (2001). *Administración: proceso administrativo*. Colombia: Mc. Graw-Hill.

Chiavenato I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogota: Mc. Graw-Hill.

- Chiavenato I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Distrito Federal, Mexico: McGraw Hill.
- Cobali S. (2009). *La nueva gestión del potencial humano y su evaluación de desempeño en las instituciones financieras de huamanga*. Tesis de licenciatura publicada, Universidad Nacional de San Cristobal de Huamanga, Ayacucho, Perú.
- Espinoza L. & Portocarrero C. (2012). *Consultora De Recursos Humanos*. Tesis de licenciatura publicada, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- García R. (2011). *Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal Administrativo*. Tesis de licenciatura publicada, Universidad de Oriente Nucleo de Sucre, Sucre, Venezuela.
- Giraldo C. (2004). *Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de las competencias*. Tesis de licenciatura publicada, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
- Iturralde J. (2010). *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito*. Tesis de licenciatura publicada, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.
- Kerlinger (1979). *La investigación no experimental o ex-post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones*.
- Latorre M. (2011). *La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral*. Tesis doctoral publicada, Universidad de València, Valencia, España.
- Maeztu I. (2008). *Factores Determinantes de la Gestión de los Recursos Humanos en las Pyme*. Tesis doctoral publicada, Universidad de Cadiz, Cadiz, España.
- Martín C. (2011). *Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas*

- innovadoras españolas*. Tesis doctoral publicada, Universidad de Valladolid, Valladolid, España.
- Milkovich G. y Boudreau J. (1994). *Dirección y Administración de los recursos humanos: Un enfoque de estrategia*. Sexta Edición. USA: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Oliva C. (2008). *Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño de 360° del Personal de la Cooperativa de Quito*. Tesis de licenciatura publicada, Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito, Ecuador.
- Parra M. (16 de Abril de 2000). *La Evaluación de desempeño y la gestión de RRHH*. Obtenido de RHM Grupo de Comunicación: <http://www.rrhmagazine.com/articulos.asp?id=28>
- Patiño B. (2006). *Gestión por competencias*. Tesis de maestría publicada, Universidad Nacional de Colombia, Medellín, Colombia.
- Pérez A. (2009). *Propuesta de un Sistema para la evaluación del desempeño laboral*. Tesis de maestría publicada, Distrito Federal, Mexico.
- Queipo B. y Useche M. (2002). *El desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del Ambulatorio la Victoria*. Obtenido de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=4261808>
- Rodríguez F. (2014). *La Evaluación del Desempeño del Trabajador - Una mirada desde la consultoría*. Obtenido de Monografias.com S.A.: <http://www.monografias.com/trabajos68/evaluacion-desempeno-trabajador/evaluacion-desempeno-trabajador2.shtml>
- Romero A. (2013). *Aprendizaje Autonomo - Administración de Recursos Humanos*. Ensayo Publicado, Centro de desarrollo Agroempresarial, Chia.
- Ruiz J. (2014). *Desarrollo del personal y satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión*.
- Sarai A. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud en Tabasco*, 333-338.

Seijas R. (2011). *Sistema de Evaluación del Desempeño del recurso humano en la Fundación Regional “El Niño Simón”*. Tesis de licenciatura publicada, Universidad de Oriente, Cumuna, Venezuela.

Davis K. y Newstrom J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: Mc Graw-Hill.

## ANEXOS

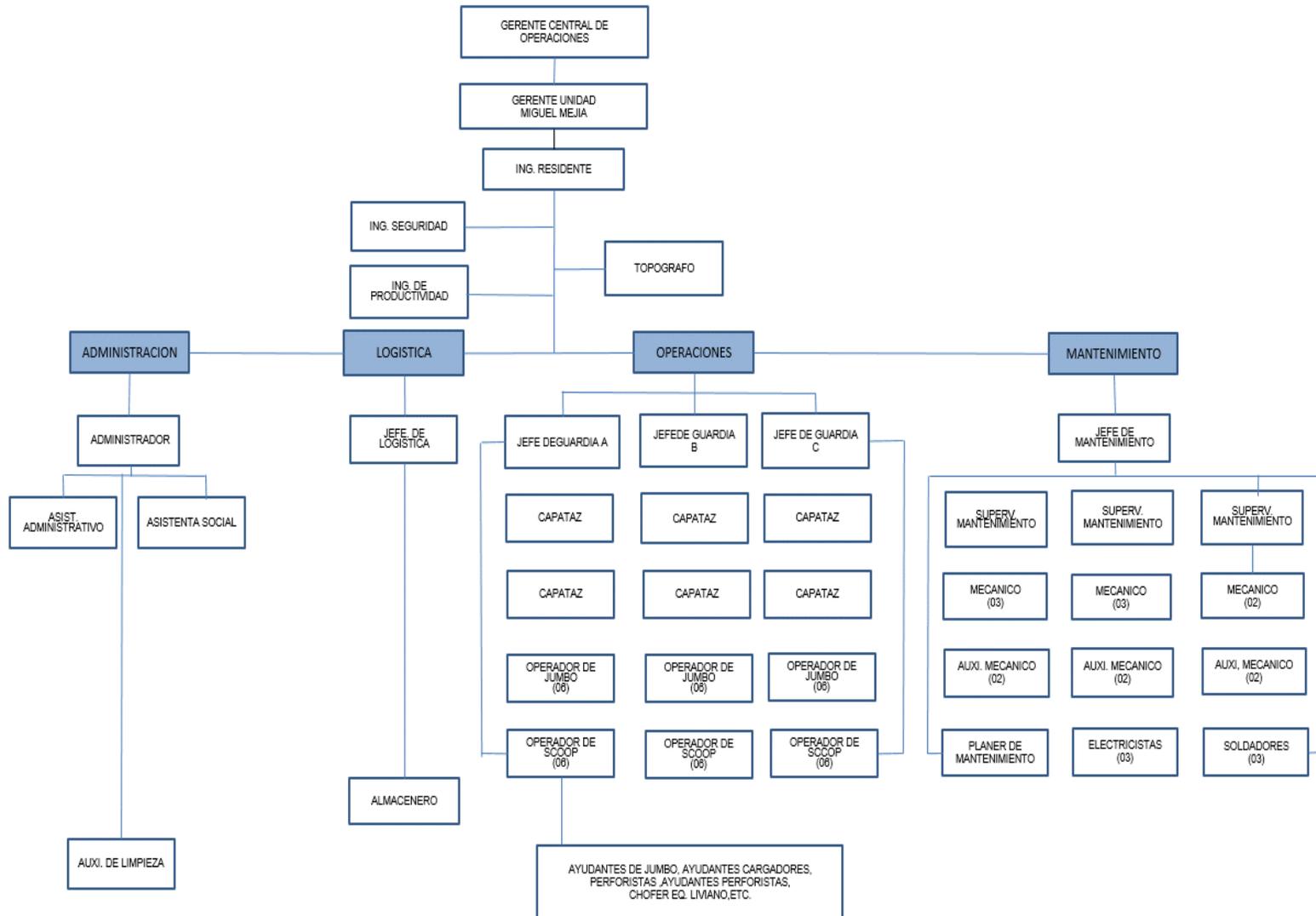
## ANEXO N° 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

**“ESTUDIO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN SERVICIOS MINEROS  
GLORIA S.A.C. UNIDAD CHUNGAR, 2016”**

<b>PROBLEMA GENERAL</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>HIPÓTESIS GENERAL</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
¿De qué manera la gestión del talento humano incide en el desempeño laboral en Servicios Mineros Gloria S.A.C. Unidad Chungar, 2016?	Analizar en qué medida incide la gestión del talento humano y el desempeño laboral en Servicios Mineros Gloria S.A.C. Unidad Chungar, 2016.	La gestión del talento humano incide de manera positiva en la toma de decisiones en el desempeño laboral de Servicios Mineros Gloria S.A.C. Unidad Chungar, 2016.	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE: X</b>	TIPO DE INVESTIGACIÓN: Básica
<b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b>	<b>OBJETIVO ESPECIFICOS</b>	<b>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS</b>	<b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	<b>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN</b> Observacional
<b><u>Pe1</u></b>	<b><u>Oe1</u></b>	<b><u>He1</u></b>	<b>INDICADORES</b>	<b>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b> <b>No experimental</b>
a) ¿Cómo la satisfacción de los colaboradores incide en la gestión del talento humano en Servicios Mineros Gloria S.A.C. Unidad Chungar, 2016?	Determinar si la satisfacción de los colaboradores ayuda a mejorar la gestión del talento humano en Servicios Mineros Gloria S.A.C. Unidad Chungar, 2016.	La satisfacción de los colaboradores ayuda positivamente en la mejora de la gestión del talento humano en Servicios Mineros Gloria S.A.C. Unidad Chungar, 2016.	X1: Reclutamiento del Talento Humano. X2: Selección del Personal. X3: Rotación del Personal. X4: Capacitación del Personal. X5: Supervisión del Personal.	POBLACIÓN: 174 Trabajadores

<b><u>Pe2</u></b>	<b><u>Oe2</u></b>	<b><u>He2</u></b>	<b>VARIABLE DEPENDIENTE: Y</b>	<b>MUESTRA: 77 Trabajadores</b>
¿De qué forma el compromiso organizacional incide en la gestión del talento humano en Servicios Mineros Gloria S.A.C. Unidad Chungar, 2016?	Demostrar que el compromiso organizacional contribuye positivamente en el mejoramiento de la gestión del talento humano de Servicios Mineros Gloria S.A.C. Unidad Chungar, 2016.	El compromiso organizacional incide positivamente en la gestión del talento humano en Servicios Mineros Gloria S.A.C. Unidad Chungar, 2016.	<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	<b>TÉCNICAS:</b> Observación Encuestas
<b><u>Pe3</u></b>	<b><u>Oe3</u></b>	<b><u>He3</u></b>	<b>INDICADORES</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
¿De qué manera al adaptarse al cambio coadyuva en la competitividad del talento humano en Servicios Mineros Gloria S.A.C. Unidad Chungar, 2016?	Analizar sí el adaptarse al cambio y la coadyuva en la competitividad del Talento Humano en Servicios Mineros Gloria S.A.C. Unidad Chungar, 2016.	El adaptarse al cambio coadyuva positivamente en la competitividad del talento humano en Servicios Mineros Gloria S.A.C. Unidad Chungar, 2016.	Y1: Motivación del Personal. Y2: Remuneración por Habilidades. Y3: Logro de Resultados. Y4: Evaluación de Resultados. Y5: Cumplimiento de Funciones.	Cuestionario

**ANEXO N° 2: ORGANIGRAMA SEMIGLO S.A.C. - CHUNGAR**



Fuente: SEMIGLO S.A.C.

## ANEXO N° 3: PLANILLA DE DESEMPEÑO

Area Responsabilidad	Indicador	Peso	Medida	Optimo	Meta	Subescala	Sistema de Medición (Fuente)	Frecuencia de Medición	Seguimiento	Responsable	Forma de Calculo
FINANCIERA	Lograr un margen operativo de 35%	30%	%	110%	100%	100%= 14 110%= 20	Reporte Operativo	Mensual	Acumulable	Jimmi Munar	Ingresos vs Egresos
FINANCIERA	Controlar los gastos presupuestados de las partidas de RRHH	10%	%	90%	100%	100%= 14 90%= 20	Reporte de Gastos	Mensual	Acumulable	Jimmi Munar	Gastos vs Presupuesto
FINANCIERA	Reducir el indice de rotación de personal	10%	%	3%	3.5%	3.5%= 14 3%= 20	Reporte de RRHH	Mensual	Acumulable	Gilmer Mera	Personal egreso / Personal Promedio
CLIENTE	Incrementar el nivel de satisfacción de los trabajadores en habitabilidad y alimentación	10%	%	80%	70%	70%= 14 80%= 20	Reporte de BBSS	Bimestral	Promedio	Rocio Alva	# de personal satisfecho / # de personal total
CLIENTE	Cumplir con el plan y cronograma de las iniciativas y actividades de RRHH	5%	%	80%	70%	70%= 14 80%= 20	Reporte de BBSS	Bimestral	Acumulable	Rocio Alva	# act. realizadas / # act. Programadas
CLIENTE	Mejorar el tiempo de reposición del CAP clave	5%	Días promedio	20 días	25 días	25días= 14 20días= 20	Reporte de RRHH	Mensual	Promedio	Gilmer Mera	# días de reposición / # procesos de selección
PROCESOS INTERNOS	Mejorar proceso de reclutamiento y selección.	5%	Días promedio	25 días	30 días	30días= 14 25días= 20	Reporte de RRHH	Mensual	Promedio	Gilmer Mera	# días de selección / # procesos de selección
PROCESOS INTERNOS	Implementar la calidad de comunicación y atención interna de la empresa.	5%	%	80%	70%	70% = < 3 30% > 3	Reporte de RRHH	Mensual	Acumulable	Jimmi Munar	# act. realizadas / # act. Programadas
PROCESOS INTERNOS	Mejorar proceso de tareas y procesamiento de las planillas	5%	Días Útiles	5 días	8 días	8días= 14 5días= 20	Reporte de RRHH	Mensual	Promedio	Marco Zegarra	# días del proceso
INNOVACION Y CRECIMIENTO	Incrementar el nivel de satisfacción laboral	10%	Nota Clima Laboral	20	14		Reporte de BBSS	Semestral	Promedio	Jimmi Munar	Evaluación
INNOVACION Y CRECIMIENTO	Presentación de dos proyectos de mejora.	5%	%	2	1	0 = 0 1 = 14 2 = 20	Evaluación / aprobación	Anual	Acumulable	Jimmi Munar	# de proyectos presentados vs # de proyectos aprobados

Fuente: SEMIGLO S.A.C.

## ANEXO N° 4: CUADRO DE MANDO

Area Responsabilidad	Objetivo	Indicador	Optimo	Meta	Critico	Frecuencia de Medición	Seguimiento	Responsable	Sistema de Medición (fuente)	Forma de Calculo	Estrategia
FINANCIERA	Lograr un margen operativo de 35%	Margen Operativo	> 35%	20% a 35%	< 20%	Mensual	Acumulable	Jimmi Munar	Reporte de Resultados Operativos	Ingresos VS Egresos	Control de costos. Aumento de la producción
FINANCIERA	Optimización de costos de RRHH	Costos ejecutados vs Costos presupuesto	< 80%	80% a 100%	> 100%	Mensual	Acumulable	Jimmi Munar	Reporte de RRHH	Ejecutado vs presupuesto	Control de costos. Aumento de la producción
FINANCIERA	Control de indice de rotación de personal	Indice de rotación de personal	< 3%	3% a 4%	> 4%	Mensual	Acumulable	Gilmer Mera	Reporte de selección de personal	Salidas de personal / personal promedio	Programa de retención de personal
CLIENTE	Lograr que SEMIGLO sea un buen lugar para trabajar	Encuesta de Clima Laboral	> 90%	70% a 90%	< 70%	Anual	Promedio	Jimmi Munar	Resultado general de encuesta de Clima Laboral	# de personal satisfecho / # de personal total	Plan de acción de resultados de clima laboral
CLIENTE	Satisfacción del cliente interno	Encuesta de Clima Laboral	> 90%	70% a 90%	< 70%	Anual	Promedio	Jimmi Munar	Items de encuesta de clima laboral que mide esa dimensión	# de personal satisfecho / # de personal total	Plan de acción de resultados de clima laboral
CLIENTE	Cultura orientada de valores SEMIGLO	Medición de cultura organizacional	> 90%	70% a 90%	< 70%	Anual	Promedio	Jimmi Munar	Medición de cultura organizacional	cultura actual / cultura deseada	Plan de acción de resultados de clima laboral
PROCESOS INTERNOS	Selección: Atraer y retener personal clave en SEMIGLO	Indice de rotación de personal clave	< 3%	3% a 4%	> 4%	Mensual	Acumulable	Gilmer Mera	Reporte de selección de personal	salidas de personal clave / personal promedio	Programa de retención de personal
PROCESOS INTERNOS	Selección: Mejorar el proceso de reclutamiento y selección	Dias promedio de procesos de selección	< 20 dias	20 a 30 dias	> 30 dias	Mensual	Promedio	Gilmer Mera	Reporte de selección de personal	#dias de selección cerrado / # procesos de selección	Control y reducción de tiempos
PROCESOS INTERNOS	Capacitación y desarrollo: Fortalecer las capacidades y habilidades del personal clave	Indicadores de capacitación	> \$250 000	\$140000 a \$250000	< \$140000	Mensual	Acumulable	Alex Diaz	Reporte de capacitación y desarrollo	Costo total de mantenimiento, eficiencia 2014 vs 2015	Program de capacitación y desarrollo
PROCESOS INTERNOS	Planillas: Mejorar proceso de tareos, procesamiento de planillas, liquidaciones, boletas, vacaciones etc	Indicadores de planilla	100%	80% a 90%	< 80%	Mensual	Promedio	Marco Zegarra	Resorte de Administración de personal	#personal cerrado / #total de Procesos	Control de procesos de planillas
PROCESOS INTERNOS	Bienestar Social: Satisfacción General de los programas, actividades y Servicio de BBSS	Indicadores de BBSS	> 90%	70% a 90%	< 70%	Anual	Acumulable	Rocio Alva	Reporte de BBSS	#actividades cerradas / # total de actividades	Cumplir con programa de BBSS
PROCESOS INTERNOS	Relaciones Laborales: Disminuir procesos laborales.	Procesos laborales abiertos	> 90%	70% a 90%	< 70%	Mensual	Acumulable	Alicia Mita	Reporte de legal	#deactividades cerradas / # total de actividades	Evitar contingencias y resolver temas pendientes
PROCESOS INTERNOS	Comunicación Interna: Promover la calidad de comunicación y atención interna de la empresa	Indicadores de comunicación	> 90%	70% a 90%	< 70%	Anual	Acumulable	Jimmi Munar	Reporte de RRHH	#actividades cerradas / # total de actividades	Cumplir con actividades de comunicación cerradas
INNOVACION Y CRECIMIENTO	Mejorar el clima laboral y lograr la motivación de los colaboradores	Encuesta de Clima Laboral	> 90%	70% a 90%	< 70%	Anual	Promedio	Jimmi Munar	Resultado general de encuesta de Clima Laboral	Encuesta de clima laboral	Plan de acción de resultados de clima laboral
INNOVACION Y CRECIMIENTO	Incentivar la creatividad e innovación en los procesos clave de la empresa	Indicadores de mejora continua	> 80%	60% a 80%	< 80%	Mensual	Acumulable	Jimmi Munar	Reporte de Mejora continua	#proyectos presentados vs #de proyectos aadaptados.	Implementación de un programa de mejora continua

Fuente: SEMIGLO S.A.C.

### ANEXO N°5: ACTA DE REUNIÓN – CAPACITACIÓN

ACTA DE REUNION -RRHH / CAPACITACION			
ASISTENCIA	HORA	AGENDA DE SESION	
A.DIAZ	3:00 PM	PROPUESTA DE SEGURIDAD	
G.MERA	3:00 PM	PROPUESTA DE INCENTIVO / MANTENIMIENTO DE MAQUINAS Y SEGURIDAD	
R.VICUÑA	3:00 PM	IMPLEMENTACION DE MODULO DE CAPACITACION / SOFTWARE RRHH	
E.ARAKAKI	3:00 PM	LINEA DE CARRERA	
R.ALVA	3:00 PM	PROXIMA REUNION	
AUSENCIAS			
J.MUNAR	3:00 PM		
M.ZEGARRA	3:00 PM		
ASUNTOS	ACUERDO Y NOTAS IMPORTANTES		F. ENTREGA
<b>PROPUESTAS DE SEGURIDAD</b>	<p>Debe Coordinar con Antonio Pérez para presentar una propuesta que incluya capacitación de seguridad.</p> <p>Se entregará el día lunes la estructura de capacitación para que Antonio concluya el programa de capacitación de Seguridad</p>		Alex / Antonio 07 NOV
<b>PROPUESTA DE INCENTIVO MTTO DE MAQUINAS Y SEGURIDAD</b>	<p>Alex coordinara con el gerente de seguridad y jefe de taller central para la elaboración de una propuesta de incentivos (bonos) para el personal involucrado en materia de mantenimiento y seguridad (todos los Sites)</p> <p>Se entregará lista en la próxima reunión del jueves e incluida en la presentación</p>		Alex Diaz 10 NOV
<b>IMPLEMENTACIÓN DE MODULO CAPACITACION / SOFTWARE RRHH</b>	<p>Coordinar una reunión con ALVISOFT responsable del SW de RRHH para la implementación de un módulo de capacitación</p> <p>En dicha reunión deben estar presente Alex Diaz, Marco Zegarra, Antonio Pérez, Enrique Anticona</p> <p>Alex entregará la información que necesita cargar al ALVISOFT para que confirmen cuando se podrá cargar.</p>		Alex Diaz / Marco 24 NOV
<b>LINEA CARRERA</b>	<p>Presentar propuesta de Línea de Carrera para operadores y mecánicos</p> <p>Se entregará lista en la próxima reunión del jueves e incluida en la presentación</p>		Alex Diaz 07 NOV
<b>PROXIMA REUNION</b>	<p>Se programará la próxima reunión para el jueves a las 3:00 PM, se coordinará sala y proyector</p>		Reynaldo 03 NOV

Fuente: SEMIGLO S.A.C.



### ROTACIÓN DE PERSONAL

5) ¿En el último año Usted cuantas veces se ha cambiado de empresa?

- a) Ninguna vez  b) Al menos una vez  c) Dos veces  d) Más de tres veces

6) ¿Por qué motivo Usted optaría en cambiarse a otra empresa?

- a) Mejor Sueldo  b) Mejor trato  c) Capacitaciones  d) Reconocimientos

### CAPACITACIÓN AL PERSONAL

7) ¿Cree Usted que las capacitaciones pueden mejorar su ascenso o aumento salarial?

- a) De Acuerdo  b) Totalmente de acuerdo  c) No necesariamente  d) Tiene dudas

8) ¿Considera Usted que la capacitación beneficia su desempeño laboral?

- a) Siempre  b) Casi siempre  c) Eventualmente  d) Nunca

### SUPERVISIÓN DEL PERSONAL

9) ¿Usted qué tan bien conoce las actividades que debe realizar en su puesto de trabajo?

- a) Bien  b) Muy Bien  c) Poco Bien  d) Nada bien

10) ¿Cumple Usted con las actividades encomendadas para su puesto de trabajo?

- a) Siempre  b) Casi siempre  c) Abecés  d) No opina

## **III) EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

### MOTIVACIÓN DEL PERSONAL

11) ¿Qué tan motivado se siente Usted al trabajar con su equipo?

- a) Muy Motivado  b) Moderadamente motivado  c) Poco motivado  d) Nada motivado

12) ¿Qué tan motivado cree usted que se encuentra su jefe con su trabajo?

- a) Muy Motivado  b) Moderadamente motivado  c) Poco motivado  d) Nada motivado

### REMUNERACIÓN POR HABILIDADES

13) ¿Qué tan satisfecho está Usted con su salario actual?

- a) Satisfecho  b) Muy satisfecho  c) Poco satisfecho  d) Insatisfecho

14) ¿Aprueba Usted el bono de producción?

- a) Si apruebo  b) Hay que evaluar  c) No apruebo  d) No Opina

### LOGRO DE RESULTADOS

15) ¿Qué clase de incentivos le gustaría recibir a usted al cumplir satisfactoriamente su labor?

- a) Incentivos Económicos  b) Capacitaciones  c) Reconocimientos públicos  d) Todas

16) ¿Qué tan dispuestos están los miembros de su equipo para trabajar hasta que la tarea esté terminada con éxito?

- a) Dispuestos  b) Muy Dispuestos  c) Poco dispuestos  d) Nada dispuestos

### EVALUACIÓN DE RESULTADOS

17) ¿Qué tan justa usted considera la carga laboral en su trabajo?

a) Justa  b) Moderadamente justa  c) Poco justa  d) Injusta

18) ¿A Usted qué tan adecuada le parece la duración de las actividades que realiza en el trabajo?

a) Adecuado  b) Muy adecuado  c) Poco adecuado  d) Nada adecuado

#### CUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES

19) ¿De las funciones encomendadas en su trabajo Usted puede decir el nivel de cumplimiento?

a) 100 %  b) 95 %  c) 90 %  d) Otra

20) ¿Usted y su equipo que necesitaría para cumplir el 100% de la meta programada?

a) Responsabilidad  b) Mayor atención  c) Mayor  d) Mayor   
logística supervisión compromiso

## ANEXO N° 7: DETALLES DE POBLACIÓN

Detalles de la población de SEMIGLO S.A.C. - Chungar

	<b>DETALLES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA SEMIGLO S.AC.</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>MOD</b>		<b>117</b>
	Ayudante jumbo	18
	Ayudante perforista	18
	Bodeguero	3
	Bombero	6
	Capataz	6
	Electricista de mina	6
	Operador jumbo	15
	Operador scoop (cargador bajo perfil)	18
	Peón de servicios	3
	Perforista	21
	Controlador de sostenimiento	3
<b>MOI</b>		<b>57</b>
	Administrador	1
	Almacenero	2
	Asistente administrativo	1
	Asistente de mantenimiento	2
Supervisor	Asistente de residente	1
	Asistente de seguridad	1
	Auxiliar mecánico	3
	Chofer camioneta	6
	Coordinador de transporte	2
	Electricista	2
Supervisor	Gerente zonal de operaciones	1
Supervisor	Ingeniero de costos y productividad	1
	Ingeniero de seguridad	1

Supervisor	Ingeniero residente	1
	Instructor	1
Supervisor	Jefe de guardia	5
	Jefe de logística	1
	Jefe de mantenimiento	1
	Mecánico	12
	Planeamiento mantenimiento	2
	Soldador	2
	Supervisor mantenimiento	3
	Técnico perforación y voladura	3
	Topógrafo	1
	Trabajadora social	1
	<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>174</b>

## ANEXO N° 8: CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN

MES	FECHA	SECCION	NOMBRE DEL TEMA	EXPOSITOR	DIRIGIDO A PERSONAL DE	RIESGO
JUL	06/07/2013	SSO	Tipos de Roca y de Sostenimiento		Mina/Superficie	Aplastamiento
	13/07/2013	SGL	Norma OSHAS 18001	C. Revilla	Mina/Superficie	Control de Riesgos
	20/07/2013	SSO	D.S. 055 RSSO-EM	J. Ricalde	Mina/Superficie	Conducta Peligrosa
	27/07/2013	B.S.	Planificación Familiar	M. Vargas	Mina/Superficie	Conducta Peligrosa
AGO	03/08/2013	SSO	Peligros físicos y químicos		Mina/Superficie	Gaseamiento
	10/08/2013	Logística	Abastecimiento de Materiales		Mina/Superficie	
	17/08/2013	SSO	Trabajos de Alto Riesgo		Mina/Superficie	Caida Dif Nivel
	24/08/2013	ADM	Beneficios Sociales		Mina/Superficie	Conducta Peligrosa
	31/08/2013	SSO	Peligros Físicos y Químicos		Mina/Superficie	Gaseamiento
SEP	07/09/2013	SSO	Plan de Contingencia		Mina/Superficie	
	14/09/2013	SSO	Enfermedades pulmonares y digestivas		Mina/Superficie	Enfermedades Prof.
	21/09/2013	B.S.	Violencia Familiar		Mina/Superficie	Conducta Peligrosa
	28/09/2013	SGL	Norma ISO 14001		Mina/Superficie	MA
OCT	05/10/2013	SSO	Factores incidentes en el Desprendimiento de Rocas		Mina/Superficie	Aplastamiento
	12/10/2013	Logística	Manipuleo de materiales		Mina/Superficie	
	19/10/2013	SGL	DS. 055-2010/EM		Mina/Superficie	Conducta Peligrosa
	26/10/2013	Calidad	Norma ISO 9001		Mina/Superficie	
NOV	02/11/2013	SSO	Factores incidentes en el Gaseamiento		Mina/Superficie	Gaseamiento
	09/11/2013	M.A.	Aspectos e Impacto Ambiental		Mina/Superficie	MA
	16/11/2013	SSO	Voladura Controlada		Mina/Superficie	Aplastamiento
	23/11/2013	SSO	Inducción Eléctrica		Mina/Superficie	Electrocución
	30/11/2013	B.S.	Las fiestas navideñas		Mina/Superficie	Conducta Peligrosa
DIC	07/12/2013	SSO	Trabajos en Altura		Mina/Superficie	Caida Dif Nivel
	14/12/2013	SGL	DS. 055-2010/EM		Mina/Superficie	Conducta Peligrosa
	21/12/2013	Bienestar	La Convivencia social saludable		Mina/Superficie	Ambiente Familiar
	28/12/2013	M.A.	Residuos Solidos		Mina/Superficie	MA

**NOTA:** Estas Capacitaciones se harán los miércoles por cambio de Turno 8:00 AM y los martes por llegada del personal de descanso 4:00 PM.

Fuente: SEMIGLO S.A.C.