

"Año del buen servicio al ciudadano"



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

TÍTULO:

**“LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN
EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
CASO: EMPRESA “PASTPERU S.A.C.” – PUENTE PIEDRA,
LIMA 2015”**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

**PRESENTADO POR:
BETSABE YEM WONG ESPINOZA
*BACHILLER EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES***

**LIMA – PERÚ
2017**

Dedicatoria

A Dios: Por las bendiciones que me ha dado en mi vida, por estar siempre a mi lado y darme una familia maravillosa, por permitirme llegar a esta etapa de mi carrera y poder culminarla con éxito, por protegerme en cada paso que doy y por ayudarme a ser la persona que hoy en día soy.

A mis Padres: Juan Wong y Victoria Espinoza, porque desde pequeña me han dado su dedicación, cariño y apoyo en cada paso que doy, por enseñarme a siempre hacer las cosas con excelencia y amor. Les dedico esta etapa de mi carrera para que se sientan orgullosos de la persona que han formado con su ejemplo y amor.

A todos: los que creyeron en mi capacidad y me sostuvieron con su ánimo en el peregrinar de estos años.

Agradecimiento

A Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

A mi familia, por su comprensión y estímulo constante, además de su apoyo incondicional a lo largo de mis estudios.

A mi asesor: *Dr. Jaime Sueldo Mesones*, quien me brindó su valiosa y desinteresada orientación y guía en la elaboración del presente trabajo de investigación, así mismo por su visión crítica de muchos aspectos cotidianos de la vida, por su rectitud en su profesión como docente, por sus consejos, que ayudan a formarte como persona e investigador. Al mismo tiempo, a los docentes que durante la carrera universitaria me han educado y han servido como espejo para hacer de mí una buena profesional y servir a la sociedad.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Para ellos: Muchas gracias y que Dios los bendiga.

Resumen

La presente investigación fue desarrollada en la empresa Pastperú S.A.C. ubicada en la ciudad de Lima, urbanización Shangri-Lá - Puente Piedra.

El aspecto central del presente informe se refiere al estudio de la Gestión del talento humano y el Desarrollo organizacional. La hipótesis probada: “LA BUENA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO ES EL FACTOR DETERMINANTE PARA LOGRAR UN ÓPTIMO DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA”, mientras que el objetivo fue “Conocer la incidencia de la gestión del talento humano en el desarrollo organizacional en la empresa “Pastperú S.A.C.”.

Metodológicamente la investigación fue de tipo correlacional, como tal está orientado a medir la relación entre variables. Obviamente, incluyó el nivel descriptivo, porque no se puede explicar sin describir, mientras que para la discusión de los resultados se utilizó el método dialéctico, deductivo y de síntesis. La recolección de la información se tomó a través de una encuesta a los trabajadores de la planta de producción. Luego, procesamos la información con un programa estadístico especializado SPSS 22.

Finalmente se verificó la hipótesis, dado que los principales indicadores tales como la prueba de normalidad Shapiro-Wilk, prueba Chi cuadrado, muestran niveles aceptables de significancia al 5% y también podemos observar mediante el análisis de fiabilidad (Alfa Cronbach) que el valor de alfa es 0.749, la cual se considera un valor aceptable.

PALABRAS CLAVES: Gestión del talento humano, desarrollo organizacional, comunicación, innovación, capacitación, productividad, motivación y satisfacción.

Índice

TÍTULO.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN.....	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	ix
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Formulación del problema.....	3
1.3. Objetivos de la investigación.....	5
1.3.1. Objetivos generales	5
1.3.2. Objetivos específicos	5
1.4. Justificación del estudio	6
1.5. Limitaciones de la investigación.....	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Antecedentes del problema	8
2.2. Bases teóricas	13
2.3. Definición de términos.....	32
2.4. Hipótesis	34
2.4.1. Hipótesis general	34
2.4.2. Hipótesis específicas	35
2.5. Variables	37
2.5.1. Definición conceptual de la variable.....	37
2.5.2. Definición operacional de la variable	38
2.5.3. Operacionalización de la variable.....	39
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	41
3.1. Tipo y nivel de investigación	41
3.2. Descripción del ámbito de la investigación	42
3.3. Población y muestra.....	44
3.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	45
3.5. Validez y confiabilidad del instrumento	47

3.6. Plan de recolección y procesamiento de datos	49
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	70
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....	72
CONCLUSIONES	73
RECOMENDACIONES	77
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	79
ANEXOS.....	82

Índice de tablas

Tabla 1: Problemas de investigación	4
Tabla 2: Objetivos de la Investigación.....	5
Tabla 3: Definiciones de la GTH según autores.....	13
Tabla 4: Hipótesis de la Investigación	37
Tabla 5: Variables y Dimensiones.....	38
Tabla 6: Operacionalización de las variables.....	39
Tabla 7: Análisis de fiabilidad (Alfa Cronbach).....	48
Tabla 8: Distribución de los trabajadores según “en mi equipo de trabajo puedo expresar mi punto de vista aun cuando contradiga a los demás miembros”	49
Tabla 9: Distribución de los trabajadores según “su jefe dialoga con Ud. de forma periódica sobre la calidad de su trabajo y como podría mejorar”	50
Tabla 10: Distribución de los trabajadores según “considera necesario la capacitación dentro del área en la cual desempeña sus actividades”	51
Tabla 11: Distribución de los trabajadores según “cree que los cursos que ha recibido han sido eficaces para la realización de su trabajo”	52
Tabla 12: Distribución de los trabajadores según “existen incentivos laborales para que yo trate de realizar mejor mi trabajo”	53
Tabla 13: Distribución de los trabajadores según “la empresa me proporciona oportunidades de crecimiento económico y laboral”	54
Tabla 14: Distribución de los trabajadores según “se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales”	55
Tabla 15: Distribución de los trabajadores según “su empresa se encuentra comprometida en buscar oportunidades de innovación y diferenciación”	56

Tabla 16: Distribución de los trabajadores según “cuando los trabajadores son capacitados, normalmente trabajan mejor y con mayor eficiencia”	57
Tabla 17: Distribución de los trabajadores según “el trabajo que realizo permite que desarrolle al máximo todas mis capacidades”	58
Tabla 18: Distribución de los trabajadores según “en la empresa tiene satisfactorias oportunidades de promoción y ascenso”	59
Tabla 19: Distribución de los trabajadores según “está satisfecho con la manera como la empresa estimula a su personal y reconoce los esfuerzos adicionales”	60
Tabla 20: Prueba de normalidad de la dimensión Y1-1	61
Tabla 21: Ritual de significancia estadística Y1-1	61
Tabla 22: Prueba de normalidad de la dimensión Y1-2	62
Tabla 23: Ritual de significancia estadística Y1-2	62
Tabla 24: Prueba de normalidad de la dimensión Y2-1	62
Tabla 25: Ritual de significancia estadística Y2-1	63
Tabla 26: Prueba de normalidad de la dimensión Y2-2	63
Tabla 27: Ritual de significancia estadística Y2-2	63
Tabla 28: Prueba de normalidad de la dimensión Y3-1	64
Tabla 29: Ritual de significancia estadística Y3-1	64
Tabla 30: Prueba de normalidad de la dimensión Y3-2	65
Tabla 31: Ritual de significancia estadística Y3-2	65
Tabla 32: Tablas Cruzadas X1-1 y Y1-1	66
Tabla 33: Tablas Cruzadas X1-2 y Y1-2	66
Tabla 34: Tablas Cruzadas X2-1 y Y2-1	67
Tabla 35: Tablas Cruzadas X2-2 y Y2-2	67
Tabla 36: Tablas Cruzadas X3-1 y Y3-1	68
Tabla 37: Tablas Cruzadas X3-2 y Y3-2	69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Proceso de la capacitación.....	16
Figura 2: Programas para mejorar la motivación.....	20
Figura 3: Características del Desarrollo organizacional.....	23
Figura 4: Modelo de diagnóstico y acción.....	26

Figura 5: Hipótesis General.....	35
Figura 6: Hipótesis Específica 1.....	35
Figura 7: Hipótesis Específica 2.....	36
Figura 8: Hipótesis Específica 3.....	36
Figura 9: Ubicación de la Planta de producción.....	42
Figura 10: En mi equipo puedo expresar mi punto de vista aun cuando contradiga a los demás miembros.....	49
Figura 11: Su jefe dialoga con Ud. de forma periódica sobre la calidad de su trabajo y cómo podría mejorar.....	50
Figura 12: Considera necesario la capacitación dentro del área en la cual desempeña sus actividades.....	51
Figura 13: Cree que los cursos que ha recibido han sido eficaces para la realización de su trabajo.....	52
Figura 14: Existen incentivos laborales para que yo trate de realizar mejor mi trabajo.....	53
Figura 15: La empresa me proporciona oportunidades de crecimiento económico y laboral.....	54
Figura 16: Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de problemas laborales.....	55
Figura 17: Su empresa se encuentra comprometida en buscar oportunidades de innovación y diferenciación.....	56
Figura 18: Cuando los trabajadores son capacitados normalmente trabajan mejor y con mayor eficiencia.....	57
Figura 19: El trabajo que realizo permite que desarrolle al máximo todas mis capacidades.....	58
Figura 20: Que tan satisfecho te sientes de trabajar en esta empresa.....	59
Figura 21: Estas satisfecho con la manera como la empresa estimula a su personal y reconoce los esfuerzos adicionales.....	60

Introducción

En la administración de empresas, una adecuada gestión del capital humano posibilita una mayor integración del personal con la organización en la que labora, al generar una mayor motivación y un mayor aprovechamiento del talento efectivo y potencial de cada individuo; con lo cual se consolida una organización más competitiva y mejor preparada para adaptarse a los requerimientos de un entorno en constante cambio.

La administración del talento humano se refiere a las actividades que una organización lleva a cabo para utilizar sus recursos humanos de manera efectiva. Estas actividades incluyen determinar la estrategia de talento humano de la empresa, la contratación, la evaluación del desempeño, el desarrollo administrativo, la remuneración y las relaciones laborales.

La gestión del talento debe ser una responsabilidad de todas las áreas y no de la de recursos humanos, donde cada jefe tiene que ser un líder que permita retener, formar y desarrollar sus talentos. En la medida que eso ocurra, por más desaceleración que haya, esas personas están motivadas, tienen retos y se comprometen más con la organización.

La clave del crecimiento en las organizaciones no está en reducir el costo de las transacciones empresariales, sino en disponer de personas productivas y con un nivel educativo adecuado. Estos aspectos refuerzan la importancia que se le debe dar al talento humano como capital intangible que otorga valor a la organización. El talento humano, a través del tiempo en la organización se transforma en valor para la organización, y si bien es intangible, la misma se evidenciará como tangible en la calidad de sus servicios y productos, que son los resultados esperados.

Para tal fin, se intentará conocer las percepciones y motivaciones del colaborador frente a su trabajo, para determinar luego, su grado de satisfacción y cómo esto deriva en situaciones de conflicto, bajas en la productividad, bajo rendimiento, entre otros.

El desarrollo organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia

organizacional, condición indispensable en el mundo actual. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos, en mejorar las relaciones humanas, en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos. Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y desarrollo organizacional. En suma, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el desarrollo organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa.

Específicamente el desarrollo organizacional abordará, entre otros, la innovación, productividad, satisfacción laboral, cuestiones de identificación para con la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Hoy en día, el reto ya no es sólo innovar, sino es innovar más rápido que la competencia. La competencia intensa, así como los cambios constantes en los mercados y la tecnología, nos han hecho entender que innovar es la mejor estrategia de supervivencia que genera rentabilidad sostenible en las organizaciones.

El promotor del cambio es aquel individuo u organización que gestiona el proceso de difusión de innovaciones. Como actor activo en el proceso de difusión de innovaciones, el promotor del cambio es fuente de información. Las empresas que innovan lo hacen con el propósito de mejorar sus resultados a través del éxito de sus productos y servicios novedosos. No atienden sólo a las necesidades específicas de potenciales adoptantes, sino a sus gustos.

Este cambio de actitud significa que las empresas adoptan un papel proactivo en los procesos de innovación. Implica que las empresas han tenido que innovar previamente en el ámbito de la gestión y de su modelo organizacional.

Capítulo I: El problema de investigación

1.1. Planteamiento del problema

Pastelería Pastperu S.A.C. es una empresa dedicada a la producción y comercialización de pasteles y tortas en el cono norte de la capital. Esta empresa posee 24 tiendas, todas ellas ubicadas en el cono norte. Cuenta con una planta de producción de 1200 metros cuadrados ubicada en la urbanización Shangri- La, Puente Piedra.

A partir de la entrevista realizada al gerente general de la empresa, el Sr. Johnny Cobos Espinoza, se detectó empirismos aplicativos en la empresa objeto de estudio:

- La organización no cuenta con un área específica de recursos humanos, ya que no es considerada importante, sólo es una más de todas las áreas. Esto impide que la empresa incremente su nivel de rentabilidad y expansión en el mercado.
- Adolecen de condiciones necesarias para comunicarse lo que conlleva a tener un desarrollo organizacional muy pobre, y conflictos entre el personal, ya que estos muchas veces se convierten en determinantes al momento de querer generar un mensaje o una idea.
- Un inadecuado estilo de dirección (deficiente organización) que es indiferente ante la falta de capacitación, como consecuencia se experimenta el descontento del personal, posible abandono del trabajo y falta de compromiso con la empresa.

- Otra causa que incide sobre el problema planteado son las diferencias en incentivos y/o escasa motivación.

Para esta investigación se pretende demostrar cuán importante es poner énfasis en las personas (capital humano) de una empresa, pues si bien todo está relacionado, ellas son el motor de una organización.

Chiavenato (2009) define la gestión del talento humano como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluido reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” (p.9).

El desarrollo organizacional se define como “un conjunto de intervenciones de cambio planeado, fundadas en valores humanistas y democráticos, para mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de los trabajadores” Robbins (2004, p. 566).

Respecto al desarrollo organizacional se ha podido observar los siguientes problemas: insatisfacción del personal; causados por la desconfianza hacia y entre los empleados, bajo rendimiento y productividad, poca predisposición hacia la innovación.

Es así como surge el problema de la investigación: **¿De qué manera la gestión del talento humano incide en el desarrollo organizacional en la empresa “Pastperu S.A.C.” – Puente Piedra, Lima 2015?**

La deficiente gestión del talento humano y su incidencia en el Desarrollo organizacional de la empresa Pastperu S.A.C., puede provocar los siguientes efectos:

- Un deficiente trabajo en equipo, desfavorables relaciones humanas, que a la larga conllevarían a problemas fuera de la empresa.
- Inadecuada relación entre áreas y departamentos, teniendo como consecuencia la inadecuada utilización de los diferentes recursos de la empresa.

- Cierta disminución en el desempeño laboral, traducido en ineficiencia y descenso en la productividad de la empresa, afectando parcialmente al cumplimiento de las metas y objetivos empresariales. Poca coordinación de actividades, que repercutirían sobre el rendimiento tanto humano como de organización.

1.2. Formulación del problema

Habiendo observado a la empresa Pastperú S.A.C. sujeto de la investigación se pueden formular los problemas de la siguiente manera:

1.2.1. Problema principal

Vivimos en un mundo vertiginoso en la disciplina que nos ocupa, tanto ha cambiado en los últimos tiempos que muchos preconizan un cambio de nombre, algunos pueden llamar recursos humanos, colaboradores, asociados, si las tratan como tales. También las llaman talento humano, capital humano o capital intelectual cuando las personas tienen gran valor para la organización. El nombre que las organizaciones otorgan a las personas refleja el grado de importancia que tienen para ellas.

El contexto sobre el que opera la administración de recursos humanos está constituido por las organizaciones y por las personas que forman parte de ellas. Las organizaciones están formadas por personas y dependen de éstas para lograr sus objetivos y cumplir sus misiones. (Chiavenato, 2007, p. 1)

Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y

racionalidad. Sin organizaciones ni personas no habría gestión del talento humano.

Chiavenato (2009) el desarrollo organizacional (DO) es “el estrato más amplio y extenso y se refiere a la manera en que las organizaciones aprenden y se desarrollan en razón del cambio y la innovación” (p. 366).

- ¿De qué manera la gestión del talento humano incide en el desarrollo organizacional en la empresa “Pastperú S.A.C.” – Puente Piedra, Lima 2015?

1.2.2. Problemas secundarios

- ¿De qué manera la comunicación incide en la innovación en la empresa “Pastperú S.A.C.” – Puente Piedra, Lima 2015?
- ¿De qué manera la capacitación contribuye a aumentar la productividad en la empresa “Pastperú S.A.C.” – Puente Piedra, Lima 2015?
- ¿De qué manera la motivación incide en la satisfacción laboral en la empresa “Pastperú S.A.C.” – Puente Piedra, Lima 2015?

Tabla 1

Problemas de investigación

PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN
PROBLEMA PRINCIPAL
¿De qué manera la gestión del talento humano incide en el desarrollo organizacional en empresa “Pastperú S.A.C.” – Puente Piedra - Lima?
PROBLEMAS SECUNDARIOS
¿De qué manera la comunicación incide en la innovación en la empresa “Pastperú S.A.C.” – Puente Piedra, Lima 2015?
¿De qué manera la capacitación contribuye a aumentar la productividad en

la empresa “Pastperú S.A.C.” – Puente Piedra, Lima 2015?

¿De qué manera la motivación incide en la satisfacción laboral en la empresa “Pastperú S.A.C.” – Puente Piedra, Lima 2015?

Fuente: Elaboración propia

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general.

- Conocer la incidencia de la gestión del talento humano en el desarrollo organizacional en la empresa “Pastperú S.A.C.” - Puente Piedra, Lima 2015.

1.3.2. Objetivos específicos.

- Determinar qué tipo de comunicación aplicaré para optimizar el nivel de innovación en la empresa “Pastperú S.A.C.” - Puente Piedra, Lima 2015.
- Establecer qué factores de capacitación son aplicables para mejorar la productividad en la empresa “Pastperú S.A.C.” - Puente Piedra, Lima 2015.
- Identificar qué tipo de factores de la motivación aplicaré para aumentar la satisfacción laboral en la empresa “Pastperú S.A.C.” - Puente Piedra, Lima 2015.

Tabla 2
Objetivos de la investigación

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN
OBJETIVO GENERAL
Conocer la incidencia de la gestión de talento humano en el desarrollo organizacional en la empresa “Pastperú S.A.C.” - Puente Piedra, Lima 2015.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Determinar qué tipo de comunicación aplicaré para optimizar el nivel de innovación en la empresa “Pastperú S.A.C.” - Puente Piedra, Lima 2015.
Establecer qué factores de capacitación son aplicables para mejorar la productividad en la empresa “Pastperú S.A.C.” - Puente Piedra, Lima 2015.
Identificar qué tipo de factores de la motivación aplicaré para aumentar la satisfacción laboral en la empresa “Pastperú S.A.C.” - Puente Piedra, Lima 2015.

Fuente: Elaboración propia

1.4. Justificación del estudio

La justificación de la investigación indica el porqué de la investigación exponiendo sus razones. Por medio de la justificación debemos demostrar que el estudio es necesario e importante. (Hernández, R. y otros, 2010, p. 39).

La presente investigación se justifica por las siguientes razones:

- ✓ Se beneficia notoriamente la empresa “Pastperú S.A.C.” en el área de recursos humanos, en el ámbito económico y también permitirá potenciar el desarrollo de las competencias de las personas para que a través de un trabajo coordinado se logre un desarrollo organizacional significativo.
- ✓ Por otro lado, también se benefician los trabajadores puesto que, al aplicar una óptima gestión del talento humano, conlleva a

que los trabajadores puedan desempeñarse mejor y a elevar de esta manera su productividad, mejora la comunicación entre jefe-subordinado y permite laborar en las mejores condiciones; lo que redundará en un desarrollo organizacional sólido y sostenible.

1.5. Limitaciones de la investigación

En esta investigación, por parte de la empresa sujeta a investigación no se presenta ningún tipo de limitación para el desarrollo de la misma, ya que es de completa aprobación y conocimiento de la empresa de quien fue obtenida toda la información necesaria para su realización.

Una limitación con la que nos encontramos es el tiempo para llevar a cabo una investigación completa para una profunda comprensión e interpretación de la misma.

Capítulo II: Marco teórico

2.1. Antecedentes del estudio

Según Tamayo (2006) indica “en los antecedentes se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la investigación” (p.73). Entre los trabajos previos de identificación que sirvieron de base al mismo se encuentran los siguientes:

Título: “El impacto de la gestión del departamento de recursos humanos en el desarrollo organizacional”

Autor: Rebeca Moreira y Julia Del Carmen Morales

Año: 2008

País: Guatemala

Comentario: Realizaron un informe de investigación en la Universidad de San Carlos de Guatemala, titulado: El impacto de la gestión del departamento de recursos humanos en el desarrollo organizacional. Su propósito es aportar mejoras empresariales y reflejar la importancia de la gestión del departamento de recursos humanos y alternativas funcionalmente eficaces, para que se hiciera conciencia de los grandes aportes que puede hacer la psicología en dicho departamento y de la importancia que este conlleva en el desarrollo y participación organizacional.

Título: Cultura y desarrollo organizacional en la Universidad Nacional del Altiplano - Puno

Revista Científica: Dialnet

Autor: René Jesús Vargas Irure

Año: 2010

País: Perú

Comentario: Realizó una investigación en la Universidad Nacional del Altiplano – Puno, titulado: Cultura y desarrollo organizacional en la Universidad Nacional Del Altiplano – Puno, durante el 2009. Con el propósito de conocer la estructura cultural subyacente que motiva e impulsa el comportamiento de los docentes y en consecuencia explicar la relación que existe entre la cultura organizacional de la UNA y el desarrollo universitario.

Título: “Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: Análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras Españolas”

Autor: Martín Sierra, Celia

Año: 2011

País: España

Comentario: Realizó un trabajo de grado en la Universidad de Valladolid, titulado: Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: Análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas, durante el año 2011. El propósito fundamental de esta investigación es examinar la contribución de la gestión de recursos humanos a los resultados organizativos, teniendo en cuenta el papel que puede jugar la retención del capital humano vinculado a los empleados valiosos de la organización.

Título: “La Gestión de recursos humanos y el desempeño laboral”

Autor: Latorre Navarro, María Felisa

Año: 2011

País: España

Comentario: Realizó un trabajo de grado en la Universidad de Valencia, titulado: La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral, durante el año 2011. Con él se pretende mostrar como aquellas empresas que ponen práctica una gestión de recursos humanos obtienen un mayor desempeño de sus empleados. Las prácticas de recursos humanos influyen sobre las percepciones y actitudes de los empleados a nivel individual y a nivel organizacional. Asimismo, estas percepciones y actitudes influyen sobre el desempeño en la organización.

Título: Desarrollo organizacional innovador: un nuevo enfoque gerencial para Latinoamérica

Revista Científica: Redalyc

Autor: Elsa Petit, Roxana Abad, María López y Rosalinda Romero

Año: 2012

País: Venezuela

Conclusiones: Realizaron una investigación en la Universidad del Zulia de Venezuela, titulado: Desarrollo organizacional innovador: un nuevo enfoque gerencial para Latinoamérica. Se propone, con el objeto de contribuir con la organización práctica, de modo en que los pueblos latinoamericanos pueden acceder desde la concepción “humano-social” al poder e iniciar la creación de una nueva sociedad. En tal sentido superar esa discusión estéril y proponer un nuevo concepto y modelo teórico de desarrollo organizacional.

Título: “El factor del talento humano en las organizaciones”

Revista Científica: Scielo

Autor: Armando Mejía-Giraldo, Mario Bravo-Castillo, Arturo Montoya-Serrano

Año: 2013

País: Colombia

Conclusiones: La calidad del servicio de una empresa radica en la posibilidad de sostener el talento humano en una línea temporal prolongada. Para exponerlo en otras palabras, el talento humano no puede desarrollarse de manera espontánea, se necesita de un complejo estructural que permita potenciar al trabajador respaldando su talento humano, independientemente del lugar que ocupe dentro de la jerarquía laboral. De esta forma, el objetivo principal de una organización empresarial debe ser potenciar el desempeño del trabajador, tratando de que su acción tenga efectos en toda la cadena productiva.

Título: “Gestión del talento humano, como promotor del desarrollo organizacional”

Autor: Quesada Quecán, Luis F.

Año: 2014

País: Colombia

Conclusiones: La administración del talento humano debe realizar un esfuerzo en definir ciertas competencias dentro de un cargo y plasmarla en un manual normativo, esto con el fin de otorgar una orientación adecuada y potenciar las actividades en el cargo a analizar. De igual modo las habilidades son de gran importancia para la organización, ya que se refieren a la realización de tareas con eficiencia, eficacia y destreza, pero además entregan el espíritu del reto y la responsabilidad.

Título: “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE.”

Autor: Balarezo Toro, Byron David

Año: 2014

País: Ecuador

Comentario: Presentó un trabajo de grado en la Universidad Técnica de Ambato, titulado: La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE, durante el año 2014. El propósito es brindar una solución eficaz, identificando de

forma técnica el problema latente, sus causas y efectos, así como el diseño de una propuesta que sirva como guía para que la organización pueda tomar las medidas pertinentes ante las falencias que se encontraron en la empresa sujeta a investigación.

Título: “El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones”

Sitio Web: www.uv.mx

Autor: Escudero Macluf, Jesús; Delfín Beltran, Luis Alberto y Arano Chávez, Raúl Manuel

Año: 2014

Conclusiones: El DO y la resistencia al cambio son dos aspectos que irremediablemente están relacionados en mayor o menor grado, ya que al adoptarse uno (DO) implica la presencia psicosocial del otro (resistencia a este cambio), debido a la inercia del confort.

El gestor del cambio o persona encargada de llevar a cabo la implementación del DO debe de ser una persona con perfil altamente especializado, ya que el proceso del DO toma sus saberes de distintas disciplinas, por lo que es sumamente complejo.

Título: “Eficiencia de los recursos humanos. Un reto”

Sitio Web: Ilustrados.com

Autor: Lic. Lorenza Toledo Martín; Lic. Rosa Pilar Martínez Valido; Lic. Yanela Quiala Martínez

Año: 2015

Comentario: Presentaron un trabajo titulado: “Eficiencia de los recursos humanos. Un reto”, durante el año 2015. El propósito de este estudio es el determinar los elementos que influyen de forma negativa en la selección y formación de los recursos humanos de las diferentes áreas de trabajo que puedan existir internamente en cualquier entidad, para poder erradicar la inestabilidad de los trabajadores y con ello mejorar los resultados ante el trabajo a desempeñar.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Gestión del talento humano (GTH).

a. Definiciones

Existen diversas definiciones acerca de la GTH, de acuerdo a los diversos autores, veremos a continuación, algunas de éstas:

Tabla 3

Definiciones de la GTH según autores

Autores	Definiciones
Lledo, Pablo (2011)	Un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son los responsables de ejecutar las actividades porque los proyectos no se desarrollan por sí solos.
Chiavenato, Idalberto (2009)	La GTH es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación recompensas y evaluación de desempeño.
Vásquez, Abel (2008)	Sostiene que es una actividad que depende de menos jerarquías, órdenes y mandatos. Señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de una empresa.
Dessler, Gary (2006)	Afirma que son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.
Moody, R. Wayne (2005)	Afirma que la Gestión o Administración de talento humano corresponde a la utilización de personas como recursos para lograr objetivos organizacionales.
Eslava Arnao, Edgar (2004)	Afirma que es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjuntos de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de resultados necesarios para ser competitivos en el entorno actual y futuro.

Fuente: Elaboración propia

b. Importancia de la GTH

Coulter (2010) señala que la administración del recurso humano es importante por tres razones:

- Es una importante fuente de ventajas competitivas.
- Es parte importante de las estrategias de la organización, lograr un éxito competitivo a través de la gente significa que los directivos deben modificar su manera de pensar con respecto a sus empleados y a la forma en que ven la relación de trabajo.
- Se ha comprobado que la manera en que una organización trata a su gente afecta en gran manera a su desempeño.

Es conocido que los directivos efectivos que logran que sus empleados den su máximo esfuerzo, conocen la forma y las razones por las que esos empleados están motivados y desarrollan herramientas motivacionales para satisfacer sus necesidades y deseos, ya que cada empleado que llega a una organización tiene distintas necesidades, destrezas, habilidades, expectativas, aptitudes, personalidad, y por tal motivo se tienen que analizar a detalle esas diferencias y hacer un trabajo efectivo al tratar de motivar a los empleados.

2.2.1.1. Comunicación.

Chiavenato (2007), indica:

Las personas no viven aisladas y tampoco son autosuficientes, sino que se relacionan continuamente con otras o con su ambiente por medio de la comunicación. Esta se define como la transferencia de información o de significado de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos y valores. La comunicación es el proceso que une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, y que comprenden transacciones entre ellas (p. 59).

2.2.1.1.1. Tipos de comunicación.

a. La comunicación formal

Según Gonzales, C (2002), “la comunicación formal emana de los diversos órganos directivos de una institución y se difunde mediante flujos precisos a través de todo el organismo social”.

b. La comunicación informal

De acuerdo a Gonzales, C (2002), “la comunicación informal por el contrario, está directamente vinculada a la organización informal de la empresa, comprendiendo las interrelaciones sociales de los diversos elementos que forman parte de la organización: chismes, murmuraciones, rumores, pláticas privadas, etc.”

2.2.1.1.2. Funciones de la comunicación.

Robbins y Judge (2009) aseguran que la comunicación cumple cuatro funciones importantes en una organización y son las siguientes:

- Sirve para controlar de varias maneras la conducta de los miembros ya que la organización cuenta con jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se requiere que los empleados sigan.
- Fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que deben hacer, que tan bien lo están haciendo y, qué puede hacerse para mejorar el desempeño, si no es el óptimo.
- Es un medio de expresión emocional; para muchos empleados su grupo de trabajo es la fuente principal de interacción social.
- Facilita la toma de decisiones, ya que ofrece a los individuos y grupos la información necesaria para la toma de decisiones al transmitir datos para identificar y evaluar opciones alternativas.

2.2.1.2. Capacitación.

Según Chiavenato, I (2009) “la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, que se aplica de manera sistemática y organizada, que permite a las personas aprender conocimientos, actitudes y competencias en función de objetivos definidos previamente” (p. 371).

2.2.1.2.1. Proceso de la capacitación.

La capacitación es un proceso de manera cíclica y continua que consta de cuatro etapas:

- a) **Diagnóstico:** consiste en realizar un inventario de todas las necesidades que deben de ser satisfechas.
- b) **Diseño:** consiste en preparar un programa para atender las necesidades.
- c) **Implementación:** consiste en llevar a cabo un programa de capacitación
- d) **Evaluación:** es la revisión de los resultados obtenidos mediante la capacitación.

Necesidades por satisfacer	Diseño de la capacitación	Conducción de la capacitación	Evaluación de los resultados
Diagnóstico de la situación <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de la organización • Competencias necesarias • Problemas de producción • Problemas de personal • Resultados de la evaluación del desempeño 	Decisión en cuanto a la estrategia <p>Programación de la capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A quién capacitar • Cómo capacitar • En qué capacitar • Dónde capacitar • Cuándo capacitar 	Implantación o acción <ul style="list-style-type: none"> • Conducción y aplicación del programa de capacitación por medio de: <ul style="list-style-type: none"> – Gerente de línea – Asesoría de recursos humanos – Por ambos – Por terceros 	Evaluación y control <ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo del proceso • Evaluación y medición de resultados • Comparación de la situación actual con la anterior • Análisis de costos/beneficios

Figura 1. Proceso de capacitación. Chiavenato I, *Gestión del talento humano*, p. 377.

2.2.1.2.2. Factores que influyen en la capacitación.

No cabe duda de que el cambio es el factor que más afecta las actividades de capacitación y desarrollo. Sin embargo, otros

afectan la posibilidad de alcanzar los objetivos organizacionales como:

- ✓ Apoyo de la alta gerencia: Tal vez sea el requisito fundamental para el éxito de las actividades de capacitación y desarrollo. Sin el cualquier programa de capacitación se convierte en un desperdicio de tiempo, dinero y esfuerzo (Chiavenato, 2009, p. 373).
- ✓ “El compromiso de los especialistas y no especialistas: Todos los gerentes tanto los especialistas en administración de personal deben estar directa y estrechamente ligadas a los programas de capacitación” (Chiavenato, 2009, p. 373).
- ✓ “Los avances tecnológicos: Ningún factor tiene más influencia en la capacitación y desarrollo que la tecnología de la información” (Chiavenato, 2009, p. 373).
- ✓ “Los principios de aprendizaje: El propósito de la capacitación es el cambio en el comportamiento de las personas, que deben aprender la información para que puedan hacer el cambio” (Chiavenato, 2009, p. 373).
- ✓ La complejidad de la organización: Las organizaciones planas y horizontales tienen pocos niveles jerárquicos y dan la impresión de que sólo son arreglos simples de personas y tareas. No hay nada más engañoso. Las tareas de los individuos y de los equipos se amplían y enriquecen y el resultado es que las personas pasan más tiempo en el puesto y desempeñan tareas gradualmente más complejas y que exigen nuevos conocimientos. (Chiavenato, 2009, p. 373)

2.2.1.2.3. *Indicadores de las necesidades de capacitación.*

Chiavenato (2007), señala que dentro de los métodos para realizar el inventario de las necesidades, existen indicadores que señalan las necesidades futuras (a priori) y las pasadas (a posteriori), a saber:

a. Los indicadores a priori son eventos que, si llegan a suceder, provocarán futuras necesidades de capacitación, fácilmente previstas, como:

- ✓ Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados
- ✓ Reducción del número de empleados
- ✓ Cambio de métodos y de proceso de trabajo
- ✓ Sustituciones o movimientos de personal
- ✓ Ausentismo, faltas, licencias y vacaciones del personal
- ✓ Cambio en los programas de trabajo o producción
- ✓ Modernización de los equipamientos y nuevas tecnologías
- ✓ Producción y comercialización de nuevos productos o servicios

b. Los indicadores a posteriori son los problemas provocados por las necesidades de capacitación que aún no han sido atendidos, como:

✓ **Problemas de producción:**

Baja calidad de producción

Baja productividad

Averías frecuentes en los equipamientos y las instalaciones

Comunicaciones deficientes

✓ **Problemas de personal, como:**

Relaciones deficientes entre el personal

Número excesivo de quejas

Mala atención al cliente

Comunicaciones deficientes
Poco interés por el trabajo
Falta de cooperación
Errores en la ejecución de las órdenes.

2.2.1.3. Motivación.

Rodríguez (2006) establece que la motivación “se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo u objetivo” (p. 158). Además, muchos de los gerentes no se han dado cuenta de la importancia de estas consecuencias y todavía siguen practicando una gestión que no toma en cuenta el talento humano.

Coulter (2010) menciona que, para maximizar la motivación entre la fuerza laboral de hoy, los gerentes necesitan pensar en términos de flexibilidad; los estudios demuestran que los hombres dan más importancia a tener autonomía en sus puestos que las mujeres. Se necesita una gran variedad de recompensas para motivar a empleados con tan diversas necesidades.

2.2.1.3.1. Características de un empleado motivado.

Brown (2005) indica que las organizaciones al lograr motivar e involucrar a los empleados obtendrán a cambio innovaciones, mayor lealtad, incremento en la productividad, menor tolerancia hacia el mal rendimiento y una actitud moral mayor y más amplia y lo más importante, los empleados estarán más comprometidos con el trabajo al sentirse involucrados. Este sólido compromiso significa contar con un personal más contento, más productivo y al final de cuentas con una compañía cada vez más fuerte. Cuando los directivos de una empresa logran involucrar a los empleados para que la conduzcan y desarrollen, el grado de su confianza hacia la organización también aumenta y la empresa en su conjunto se siente comprometida con el éxito de la organización (como se citó en Enríquez, 2014).

Besler (2008) puntualiza que una motivación efectiva da como resultado la fidelización, que asegura talentos comprometidos, voluntariamente involucrados con la empresa, leales y dispuestos a generar valor agregado para la compañía, mientras que la retención de talentos, se asocia directamente a una acción obligatoria, ligada a la conservación involuntaria, poco perdurable en el tiempo (como se citó en Enríquez, 2014).

2.2.1.3.2. Teoría de la motivación.

Bruce y Pepitone (2002) dicen que se vive en un mundo que todo lo que se experimenta afecta. La motivación es afectada por dos factores:

- **Factores intrínsecos:** son factores que motivan desde dentro: los intereses, los deseos y la satisfacción personal.
- **Factores extrínsecos:** son factores de fuera de la persona que influyen sus necesidades, deseos y comportamientos internos, tales como las recompensas, las promociones y los elogios.

2.2.1.3.3. Programas para mejorar la motivación.

Robbins (2004) hace mención a tres programas que pueden impulsarse en las empresas para mejorar la motivación de los empleados:

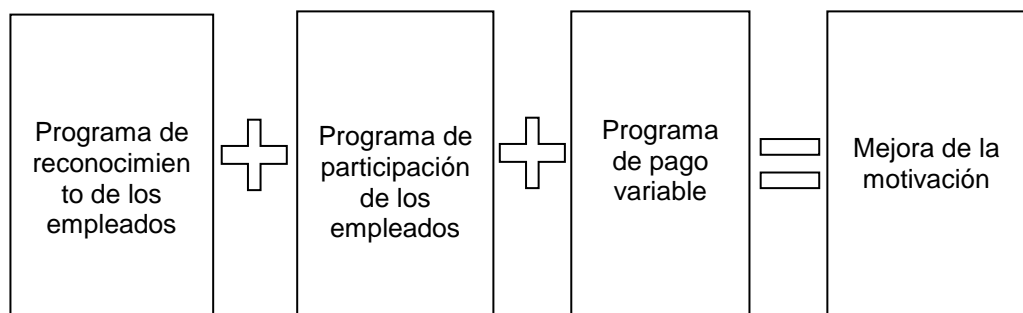


Figura 2. Programas para mejorar la motivación. Adaptado de Robbins, *Comportamiento organizacional*, 2004, p. 191 - 199

- **Programa de reconocimiento a los empleados.** Se basa principalmente en la atención centrada al personal, donde queda de manifiesto el interés, la aprobación y el aprecio por un trabajo bien hecho. Es así que el reconocimiento por el trabajo y el enfoque hacia el personal son el objeto principal, lo cual conduce a una repetición de dicha actividad. En el mundo laboral la mayoría de las empresas cuentan con programas de reconocimiento para premiar y motivar a sus empleados para acentuar el desempeño laboral. En la actualidad existe una gran variedad de formas que utilizan las empresas para lograr este objetivo, que van desde reconocimientos personales, llamadas telefónicas, mensajes escritos o estructurados programas de reconocimiento; siendo uno de los más conocidos y utilizados, el sistema de sugerencias, en el cual los empleados aportan ideas que contribuyan a una mejora o a una reducción de costos dentro del proceso, lo cual los lleva a ganar pequeñas recompensas en efectivo.

- **Programa de participación de los empleados.** Se define como un proceso participativo que aprovecha toda la capacidad de los empleados y está destinado a fomentar el compromiso con el éxito de la organización, lo cual provoca que los empleados se involucren en el proceso en el cual participan, mediante la toma de decisiones, fomentando así, una mayor autonomía y control sobre su vida laboral, logrando así una mayor motivación y compromiso con la organización de la cual forma parte, siendo más productivos y sintiéndose más satisfechos con su trabajo. Algunas formas de las cuales podemos lograr la participación de los empleados son mediante:
 - Administración participativa de los subordinados,
 - Participación representativa de los trabajadores y
 - Círculos de calidad integrados por empleados y supervisores.

- **Programa de pago variable.** Se caracteriza porque no se considera el tiempo o la antigüedad para que se realice el pago, es decir, una parte del sueldo se realiza en base a una medida individual u organizacional del desempeño; no es una renta ni una garantía de que año con año se realice el mismo pago, este puede variar en base al desempeño individual o grupal. Los tres programas de pagos variables más utilizados son:
 - Planes de pago a destajos,
 - Planes de participación de utilidades y
 - Ganancias compartidas.

2.2.2. Desarrollo organizacional

a. Definición

Chiavenato (2009), el Desarrollo organizacional es “un enfoque de cambio planeado que se concentra en cambiar a las personas, así como la naturaleza y la calidad de sus relaciones de trabajo. El DO hace hincapié en el cambio cultural como base para el cambio organizacional; es decir, modificar la mentalidad de las personas para que éstas puedan revitalizar a la organización” (p. 436).

b. Importancia y necesidad del D.O.

La importancia que se le da al desarrollo organizacional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia, su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión. (Garzón, 2005, p. 32)

c. Características del DO

Según DAVIS (como se citó en Chiavenato, 2007) la definición de DO presupone las características siguientes:

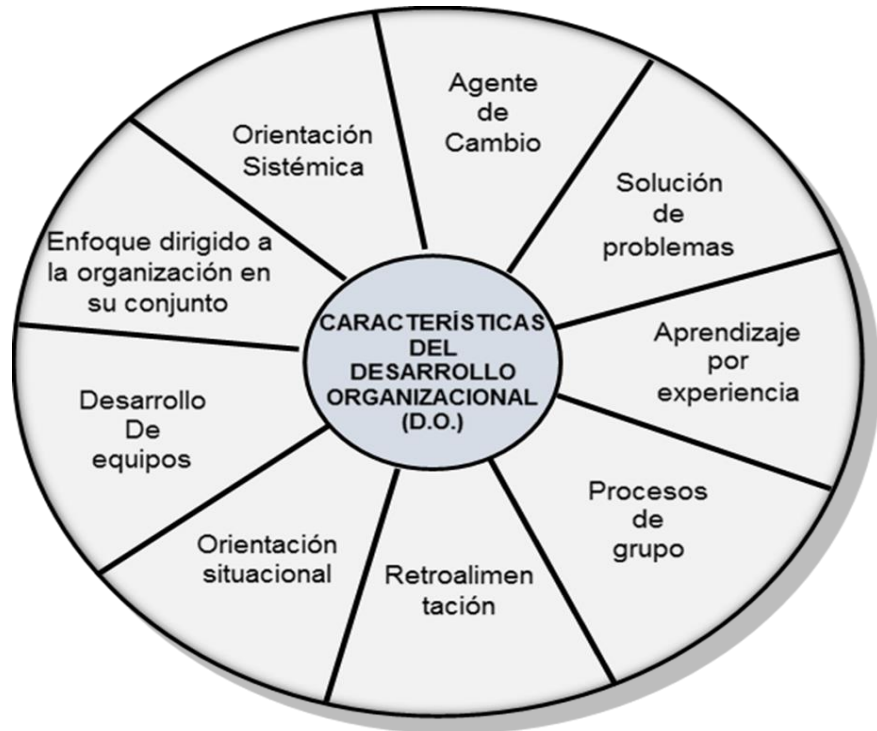


Figura 3. Características del DO. Adaptado de Chiavenato I, *Administración de recursos humanos*, p. 421.

- **Enfoque dirigido a la organización en su conjunto.** El DO involucra a toda la organización para que el cambio ocurra efectivamente.
- **Orientación sistémica.** El DO se dirige hacia las interacciones entre las diversas partes de la organización, las cuales se afectan de forma recíproca; hacia las relaciones de trabajo entre las personas; así como hacia la estructura y los procesos organizacionales.
- **Agente de Cambio:** El DO emplea uno o varios agentes de cambio, personas que desempeñan la función de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o de la organización.

- **Solución de problemas.** El DO hace hincapié en la solución de problemas y no sólo en discutirlos en términos teóricos.
- **Aprendizaje por experiencia.** Los participantes aprenden por medio de la experiencia, en un ambiente de capacitación, a resolver los problemas humanos que encuentran en el trabajo.
- **Procesos de grupo.** El DO se sustenta en procesos grupales, como discusiones en grupo, confrontaciones, conflictos intergrupales y procedimientos para la cooperación.
- **Retroalimentación.** El DO procura proporcionar retroalimentación a los participantes para que cuenten con datos concretos que fundamenten las decisiones.
- **Orientación situacional.** El DO no sigue un procedimiento rígido e inmutable. Por el contrario, depende de las situaciones y se orienta a las coyunturas.
- **Desarrollo de equipos.** El propósito general del DO es construir equipos de trabajo dentro de la organización y hace hincapié en los grupos, pequeños o grandes.

d. Objetivos del DO

French (como se citó en Chiavenato, 2007) sostiene que los principales objetivos del DO son:

- Aumentar el grado de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
- Aumentar la confrontación de los problemas organizacionales, dentro y entre los grupos, en lugar de “barrerlos para ocultarlos debajo del tapete”.

- Crear un ambiente en el que la autoridad designada para esa función aumente su autoridad al basarse en el conocimiento y la habilidad social.
- Incrementar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.
- Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la organización.
- Buscar soluciones sinérgicas para los problemas.

e. Proceso de DO

Para Margulies (como se citó en Chiavenato, 2007) el proceso de DO tiene cuatro etapas, a saber:

- **Recolección y análisis de datos:** consiste en la determinación de los datos necesarios y de los métodos que se utilizarán para recabarlos dentro de la organización.

La actividad de recolectar y analizar los datos es una de las más difíciles del DO e incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos o subsistemas y las formas para identificar problemas y asuntos importantes.

- **Diagnóstico organizacional:** a partir del análisis de los datos recolectados, se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar preocupaciones y problemas, sus consecuencias, establecer prioridades, así como las metas y los objetivos. En el diagnóstico se confirman las estrategias alternativas y los planes para su implementación.

- **Acción de intervención:** es la fase de implementación del proceso de DO. La acción de intervención es la fase de acción planeada del proceso de DO que le sigue a la fase del diagnóstico.

En esta fase de acción, se selecciona la intervención más adecuada para resolver un problema particular de la organización. Esta fase no es la final del DO, dado que éste es continuo. La intervención se puede efectuar por medio de diversas técnicas que veremos más adelante.

- **Evaluación:** es la etapa que concluye el proceso y que funciona en forma de ciclo cerrado. El resultado de la evaluación implica la necesidad de modificar el diagnóstico, lo cual lleva a nuevas auditorías, un nuevo planteamiento, una nueva implementación y así sucesivamente. Con esto, el proceso adquiere una dinámica propia, la cual provoca que se desarrolle sin necesidad de una intervención externa.

Las cuatro etapas se pueden superponer, pues entre ellas no existe una delimitación nítida.

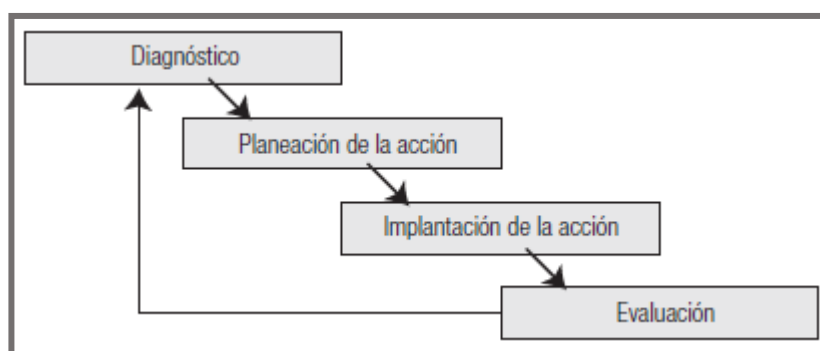


Figura 4. Las cuatro etapas del modelo de diagnóstico y acción. Chiavenato I, *Administración de recursos humanos*, 2007, p. 423.

2.2.2.1. **Innovación.**

Si bien existen numerosas definiciones del término innovación, hay que tomar como referencia la que es considerada como más clásica en un sentido amplio y que es originaria de Schumpeter (1934), el cual la definió como:

- La introducción en el mercado de un nuevo producto o proceso, que aportan elementos diferenciadores con los existentes hasta ese momento.
- La apertura de un nuevo mercado en un país o región.
- El descubrimiento de una nueva fuente de suministro de materias primas o productos intermedios.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2005) define la innovación como la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo.

2.2.2.1.1. Categorías de actores en el proceso de difusión de innovaciones.

Son todos aquellos que intervienen de manera activa o potencial en el proceso de difusión de innovaciones.

- **Innovador:** aquel que siempre prueba nuevas ideas. No siempre las lleva hasta sus últimas consecuencias. Asume las innovaciones y los riesgos que acarrea adoptarlas.
- **Adoptante temprano:** es líder de opinión en el campo en el que se desenvuelve. Es referencia para los adoptantes potenciales, dado que puede orientarles en la decisión final que vayan a tomar. Sus actitudes son predecibles. Su actitud y valoración es fundamental para que la innovación supere la brecha existente entre él y la mayoría temprana.
- **Mayoría temprana:** cuando adoptan la innovación el proceso de adopción llega a la fase de mayor impulso. Su opinión y sus conversaciones influyen y condicionan la adopción por parte de las mayorías tardías.
- **Mayoría tardía:** adoptar una innovación, por parte de la mayoría tardía tiene más que ver con razones emocionales y de

emulación de los adoptantes tempranos que de su apego por lo nuevo. Normalmente son escépticos y miedosos del cambio.

- **Resistentes a la innovación:** no son proclives a aceptar cambios. Entre ellos destacan:
 - a. los inactivos o los que piensan que los cambios son innecesarios;
 - b. los reactivos o aquellos que se oponen a cualquier cambio. Se sitúan frente a los innovadores. Al igual que aquellos, los resistentes al cambio también son líderes de opinión y pueden destacar por su habilidad en el manejo del pensamiento lógico o en el manejo de la confusión (Rogers 1980, p.13).

Todos los potenciales adoptantes de innovaciones deben considerarse receptores de un proceso de comunicación. Los receptores son el elemento individual de mayor importancia en cualquier actividad comunicativa.

2.2.2.1.2. Indicadores del proceso de innovación.

Índice de oportunidades de innovación por colaborador. Este indicador es del tipo “Eficiencia”, y se basa en la relación del número de oportunidades de innovación identificadas entre el total de colaboradores que participan en el proceso (Bermúdez, 2010, p. 23).

La fórmula utilizada para el cálculo sería:

$$\frac{\text{Oportunidades de innovación identificadas}}{\text{Total de colaboradores del proceso}} \times 100\%$$

Índice de generación de ideas. Este indicador es del tipo “Eficiencia”, y se basa en la relación del número de ideas propuestas entre el producto del total de oportunidades de

innovación identificadas y el número de colaboradores que participan en el proceso (Bermúdez, 2010, p. 23).

La fórmula utilizada para el cálculo sería:

$$\frac{\text{Número de ideas generadas}}{\text{Oportunidades de innovación x total de colaboradores}} \times 100\%$$

Índice de generación de innovación. Este indicador es del tipo “Eficacia”, y se basa en la relación entre el número de innovaciones generadas y el número de oportunidades de innovación identificadas. (Bermúdez, 2010, p. 24).

La fórmula utilizada para el cálculo sería:

$$\frac{\text{Número de innovaciones}}{\text{Oportunidades de innovación identificadas}} \times 100\%$$

2.2.2.2. Productividad.

Koontz y Weihrich (2004) explicaron que la productividad es la relación insumos producidos en cierto periodo con especial consideración a la calidad. Los autores señalan que existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están relacionados con la productividad.

2.2.2.2.1. Eficiencia.

Koontz y Weihrich (2004) sostienen que la eficiencia “es alcanzar los fines con el mínimo de recursos” (p. 14). Es decir, es la relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos.

La eficiencia está vinculada en la productividad; pero si sólo se utilizara este indicador como medición de la productividad únicamente se asociaría la productividad al uso de los recursos, sólo se tomaría en cuenta la cantidad y no la calidad de lo producido, se pone un énfasis mayor hacia adentro de la organización, buscar a toda costa ser más eficiente y obtener un estilo eficientista para toda la organización que se materializaría en un análisis y control riguroso del cumplimiento de los presupuestos de gastos, el uso de las horas disponibles y otros.

2.2.2.2.2. Efectividad.

Koontz y Wehrich (2004) es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se considera la cantidad como único criterio, se cae en estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos.

2.2.2.2.3. Eficacia.

Chiavenato (2006) afirma que “la eficacia en una empresa es una medida del logro de resultados. Se refiere a la capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad a través de sus productos, bienes o servicios” (p. 132).

Del análisis de estos tres indicadores se desprende que no pueden ser considerados ninguno de ellos de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados. Es por ello que deben ser considerados como indicadores que sirven para medir de forma integral la productividad.

2.2.2.3. Satisfacción laboral.

Davis y Newstrom (2003), definen que es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo.

2.2.2.3.1. Niveles de satisfacción laboral.

Según Fuentes (2012) se establecen dos tipos o niveles de análisis en la satisfacción laboral.

a. Satisfacción general

Indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

b. Satisfacción por facetas

Grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo, reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros de trabajo, políticas de la empresa. La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

El nivel de satisfacción laboral es inconstante de un grupo a otro y se relacionan con diversas variables. El análisis de esas relaciones permite conocer en que grupos son más probables los comportamientos asociados con la insatisfacción. La clave gira alrededor de la edad, el nivel ocupacional, y el tamaño del a empresa.

2.2.2.3.2. Consecuencias de la satisfacción laboral.

Fuentes (2012) refiere que la satisfacción con el trabajo tiene una variedad de consecuencias para el individuo, puede afectar las actitudes ante la vida, ante su familia y ante sí mismo, la salud

física y la longitud de su vida. Puede estar relacionada (indirectamente) con la salud mental, y juega un papel causal en el ausentismo y la rotación, bajo ciertas condiciones, puede afectar a otros comportamientos laborales ante la organización.

Una de las consecuencias más importantes de la satisfacción laboral es el ausentismo, los factores de riesgos organizacionales puede ser la causa de la insatisfacción laboral.

Las principales consecuencias de la satisfacción laboral desde el punto de vista de la organización son:

- Inhibición.
- Resistencia al cambio.
- Falta de creatividad.
- Abandono.
- Accidentabilidad.
- Baja productividad.
- Dificultad para trabajar en grupo.

Robbins (2004), indica que los determinantes y consecuencias de la satisfacción laboral se abordan desde un punto de vista individual o desde la organización. Existen diferencias individualmente que influyen en los niveles de la satisfacción de los empleados, dos de los determinantes individuales de la satisfacción laboral más importantes son los años de carrera profesional y las expectativas laborales. (p. 78)

2.3. Definición de términos

- **Actitudes.**- predisposiciones personales a responder de manera positiva o negativa al ambiente (Chiavenato, 2006, p.20).
- **Ambiente.**- constituye todo lo que involucra externamente una organización (Chiavenato, 2006, p. 484).
- **Aprendizaje.**- Es un proceso de codificación y comunicación a través de los cuales el conocimiento individual se convierte en conocimiento

accesible a todos los miembros relevantes de la organización.
(Hamilton, 2010, p. 30)

- **Cambio.**- Es la transición de una situación a otra diferente o el pasaje de un estado hacia otro diferente (Chiavenato, 2006, p. 484).
- **Capital Humano.**- Es el conjunto integrado de conocimientos, habilidades y competencias de las personas en una organización (Chiavenato, 2006, p. 546).
- **Competencia.** - Es una forma de rivalidad entre dos o más organizaciones, mediadas por un tercer grupo (Chiavenato, 2006, p. 274).
- **Competitividad.** - Capacidad de una organización para ofrecer productos y servicios mejores y más baratos, adecuados a las necesidades y expectativas del mercado, brindando soluciones innovadoras al cliente (Chiavenato, 2006, p. 20).
- **Comportamiento Organizacional.** - Es el estudio de la conducta de los individuos y grupos en función del estilo administrativo adoptado por la organización (Chiavenato, 2006, p. 315).
- **Desarrollo Organizacional.** - Esfuerzo planeado que abarca a toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales. (Mello, 2010, p. 63)
- **Gestión.** - actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. (Rementeria, 2008, p. 1)
- **Empresa.** - Organización destinada a la producción o comercialización de bienes y servicios (Chiavenato, 2006, p.40).
- **Habilidad.** - Capacidad de transformar el conocimiento en acción y que resulta en un desempeño deseado (Chiavenato, 2006, p. 21).
- **Innovación.** - Es la capacidad de la organización para crear algo completamente nuevo o diferente (Chiavenato, 2009, p. 15).

- **Influencia.** - Es la capacidad de inducir y modificar el comportamiento de las personas (Chiavenato, 2006, p. 124).
- **Organización.** - Entidad social compuesta por personas y recursos, estructurada y orientada deliberadamente hacia un objetivo común (Chiavenato, 2006, p. 21).
- **Personal.** - Recursos humanos de la empresa (Chiavenato, 2006, p. 40).
- **Programa de capacitación.** - Se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico (Chiavenato, 2006, 379).
- **Recursos.** - Son todo lo que posee una organización para alcanzar sus objetivos (Chiavenato, 2009, 472).
- **Talento.** - Aquella gente cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización. Jericó (2001)

2.4. Hipótesis

Las hipótesis son las guías de una investigación o estudio. Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado. (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014, p. 104).

2.4.1. Hipótesis general

- Si se aplican los factores adecuados de gestión del talento humano entonces se lograría un desarrollo organizacional significativo en la empresa “Pastperú S.A.C.” - Puente Piedra, Lima 2015.

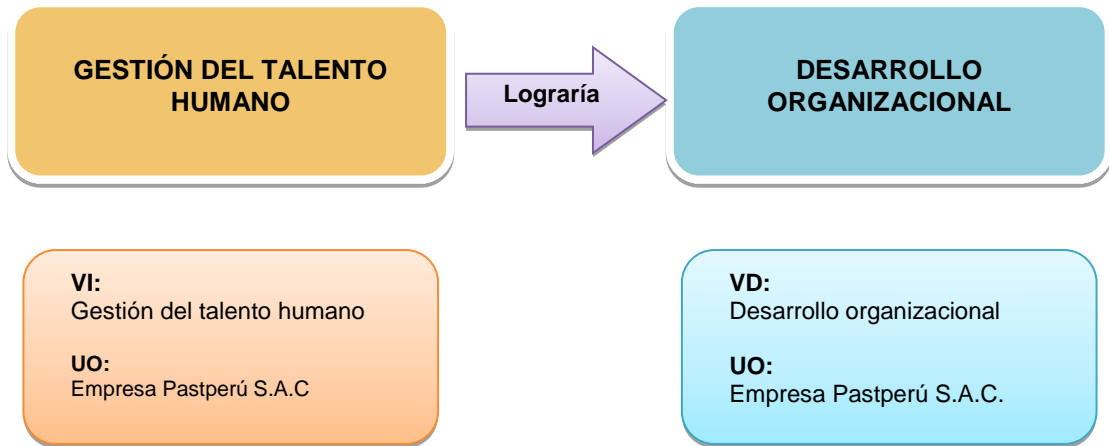


Figura 5. Hipótesis general. Elaboración propia.

2.4.2. Hipótesis específicas

- Si se aplica el tipo adecuado de comunicación entonces optimizaría el nivel de innovación en la empresa "Pastperú S.A.C." - Puente Piedra, Lima 2015.

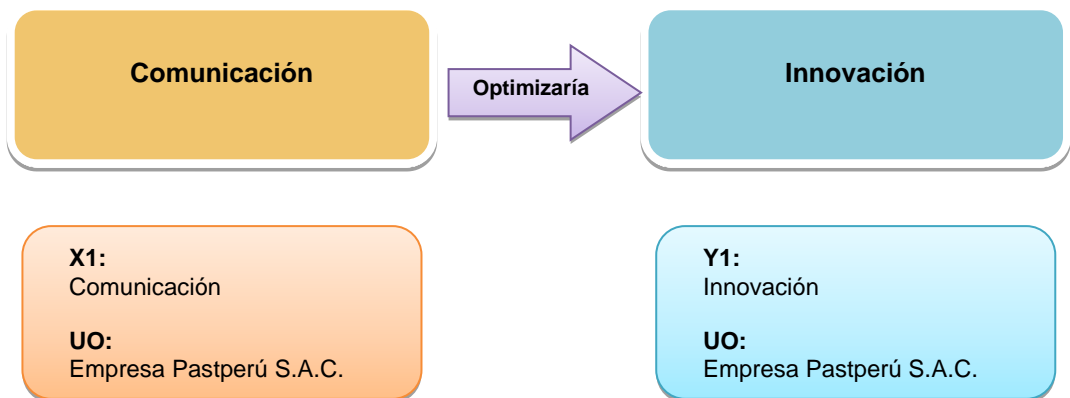


Figura 6. Hipótesis específica 1. Elaboración propia.

- Si se aplica los niveles apropiados de capacitación entonces mejoraría la productividad en la empresa "Pastperú S.A.C." - Puente Piedra, Lima 2015.

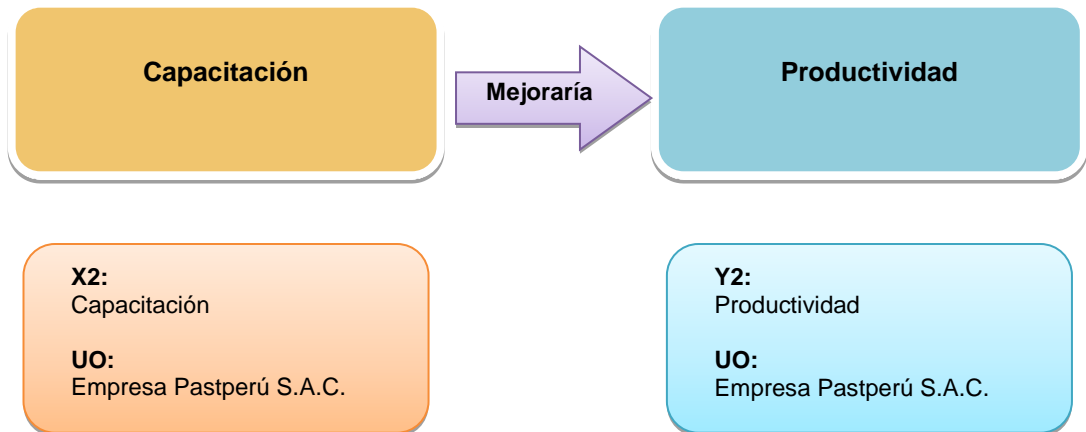


Figura 7. Hipótesis específica 2. Elaboración propia.

- Si se aplican los niveles adecuados de motivación entonces se mejoraría la satisfacción laboral en la empresa “Pastperú S.A.C.” - Puente Piedra, Lima 2015.

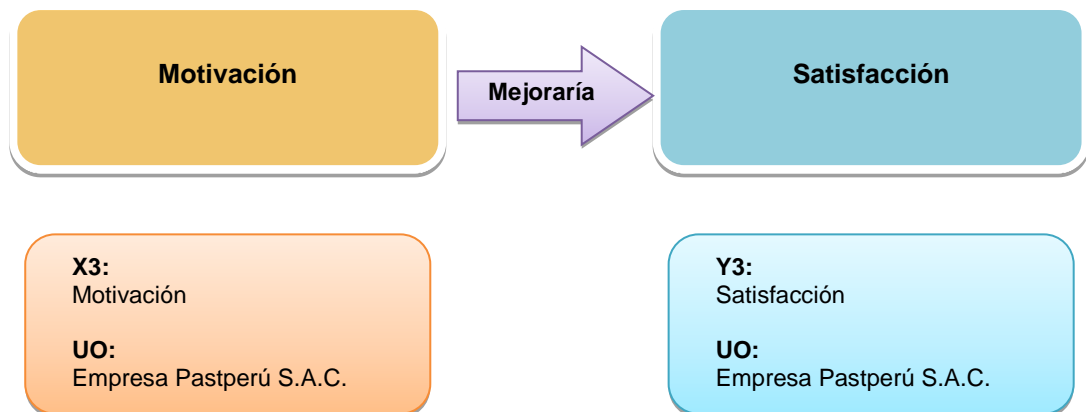


Figura 8. Hipótesis específica 3. Elaboración propia.

Tabla 4
Hipótesis de la investigación

Hipótesis de la investigación
Hipótesis general
Si se aplican los factores adecuados de la gestión del talento humano entonces se lograría un desarrollo organizacional significativo.
Hipótesis específicas
Si se aplica el tipo adecuado de comunicación entonces optimizaría el nivel de innovación.
Si se aplica los factores apropiados de capacitación entonces mejoraría la productividad.
Si se aplican los factores adecuados de motivación entonces se mejoraría la satisfacción laboral.

Fuente: Elaboración propia

2.5. Variables

Una vez definidas las variables de la presente investigación; variable independiente: Gestión del talento humano (GTH) y variable dependiente: Desarrollo organizacional; se procede a realizar la operacionalización de las mismas.

2.5.1. Definición conceptual de las variables.

Variable independiente: La gestión del talento humano

La GTH es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación recompensas y evaluación de desempeño. (Chiavenato, 2009)

Variable dependiente: El desarrollo organizacional

Chiavenato (2009), el desarrollo organizacional es “un enfoque de cambio planeado que se concentra en cambiar a las personas, así como la naturaleza y la calidad de sus relaciones de trabajo. El DO hace hincapié en el cambio cultural como base para el cambio organizacional; es decir, modificar la mentalidad de las personas para que estas puedan revitalizar a la organización” (p. 436).

2.5.2. Definición operacional de las variables.

La gestión del talento humano será evaluada a través de las siguientes dimensiones:

Dimensiones de la variable X

- *Comunicación*
- *Motivación*
- *Capacitación*

El desarrollo organizacional será medido a través de las siguientes dimensiones:

Dimensiones de la variable Y.

- Innovación
- Productividad
- Satisfacción

Tabla 5
Variables y dimensiones

<i>VARIABLES</i>	<i>DIMENSIONES</i>
<i>Variable independiente</i> Gestión del talento humano	Comunicación
	Capacitación
	Motivación
<i>Variable dependiente</i> Desarrollo organizacional	Innovación
	Productividad
	Satisfacción

Fuente: Elaboración propia

2.5.3. Operacionalización de las variables

Tabla 6
Matriz de operacionalización de las variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS
<p align="center">Variable independiente (Xi) GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</p>	<p>De acuerdo al autor Chiavenato, Idalberto (2009), define la gestión del talento humano como "el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluido reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño".</p>	<p>La GTH produce impactos profundos en las personas y las organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas y controlarlas en otras palabras, administrarlas en la organización, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional. Debido a ello consideraremos a la Comunicación ya que es primordial para el desarrollo técnico-profesional y efectivo para así tener un ambiente óptimo, la GTH se refleja en la Capacitación por cuanto los trabajadores necesitan las actitudes, competencias y conocimientos para el desarrollo de sus actividades, y al mismo tiempo una buena comunicación debido a que el éxito de cualquier organización depende de la comunicación y el flujo de información entre los individuos.</p>	<p align="center">X1: Comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Individual - Grupal - Empresarial 	X1-1 ¿En mi equipo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga a los demás miembros?
					X1-2 ¿Su jefe dialoga con Ud. de forma periódica sobre la calidad de su trabajo y como podría mejorar?
			<p align="center">X2: Capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reacción - Aprendizaje - Conducta - Resultados 	X2-1 ¿Considera Ud. necesario la capacitación dentro del área en la cual desempeña sus actividades?
					X2-2 ¿Cree que los cursos que ha recibido han sido eficaces para la realización de su trabajo?
			<p align="center">X3: Motivación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Expectativas - Estima - Condiciones de trabajo - Relaciones interpersonales 	X3-1 ¿Existen incentivos laborales para que yo trate de realizar mejor mi trabajo?
					X3-2 ¿La empresa me proporciona oportunidades de crecimiento económico y laboral?

Variable dependiente (Yi) DESARROLLO ORGANIZACIONAL	<p>El desarrollo organizacional es un conjunto de intervenciones planificadas para producir un cambio, basado en valores humanistas y democráticos con el objetivo de incrementar la eficacia de la organización y el bienestar de los trabajadores. (Chiavenato, 2009, p. 420)</p>	<p>Esta variable se operativiza de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mediante un proceso de comunicación organizacional para interiorizarla en los trabajadores. - Con el aprendizaje y la trasmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamiento a lo largo de cierto período. - Con la gestión de un Programa de Desarrollo Organizacional. 	Y1: Innovación	<ul style="list-style-type: none"> - Índice de oportunidades de innovación por colaborador - Índice de Generación de Ideas - Índice de Generación de Innovación 	<p>Y1-1 ¿Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales?</p>
					<p>Y1-2 ¿Su empresa se encuentra comprometida en buscar oportunidades de innovación y diferenciación?</p>
			Y2: Productividad	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia - Eficacia - Efectividad 	<p>Y2-1 ¿Cuando los trabajadores son capacitados, normalmente trabajan mejor y con mayor eficiencia?</p>
					<p>Y2-2 ¿El trabajo que realizo permite que desarrolle al máximo todas mis capacidades?</p>
			Y3: Satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción con el ambiente físico de trabajo - Satisfacción de las prestaciones - Satisfacción intrínseca del trabajo - Satisfacción con la participación 	<p>Y3-1 ¿Qué tan satisfecho te sientes de trabajar en esta empresa?</p>
					<p>Y3-2 ¿Está satisfecho con la manera como la empresa estimula a su personal y reconoce los esfuerzos adicionales?</p>

Fuente: Elaboración Propia

Capítulo III: Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación.

a. Tipo de investigación

Teniendo en consideración la metodología el presente estudio es una investigación de tipo **cuantitativo** porque “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014, p. 152).

b. Nivel de investigación

El nivel de investigación adoptado es una investigación correlacional. Es correlacional puesto que su finalidad es conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más variables. (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P., 2014, p. 98). Se aplicó la investigación **correlacional**, ya que esta nos permite medir y evaluar el grado de relación que existe entre las dos variables del problema como son la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional de Pastperú, en un contexto particular.

3.2. Descripción del ámbito de la investigación

a. Delimitación espacial

La investigación se realizará en la planta de producción de la empresa Pastperú S.A.C. que se encuentra situada en el departamento Lima, ubicada en la urbanización Shangri-La – Puente Piedra. Está localizado en una zona industrial para el fácil acceso de sus moviidades y puedan trasladar los productos a las respectivas tiendas.

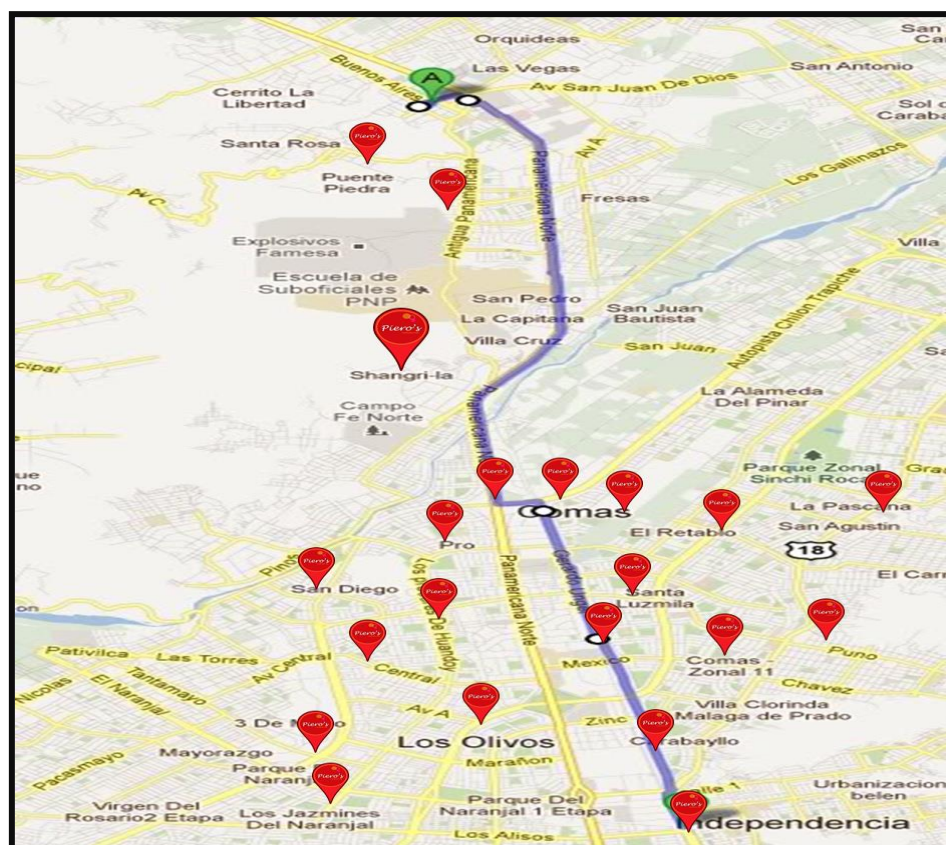


Figura 9. Ubicación de la empresa y puntos de venta. Adaptado de Google Maps

b. Delimitación social

“Al delimitar un tema conviene tener en cuenta a qué población va a llegar el estudio, para saber cuál va a ser el lenguaje que se empleará” (Rodríguez, 2005, p. 49).

El presente estudio beneficiará tanto al área de recursos humanos como a los trabajadores de planta de producción de la empresa Pastperú, debido a que se logrará la eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

c. Delimitación temporal

Según Sabino (1997) “la delimitación temporal hace referencia al periodo o lapso del cual trata el estudio”.

El tiempo que tomará hacer esta investigación está comprendida entre el periodo de abril 2015 – noviembre 2015, la cual permitirá reunir información necesaria para la investigación de la empresa “Pastperú S.A.C.”

d. Delimitación conceptual

Es la exposición organizada de las ideas y conceptos relacionados con el problema comenzando por aquellos de mayor importancia para la comprensión científica del problema (Rojas, 2002, p. 73).

La presente investigación principalmente abordará el tema de la gestión del talento humano y su incidencia en el desarrollo organizacional.

De acuerdo al autor Chiavenato (2009), define la gestión del talento humano como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluido reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”.

Por otro lado, abordaremos el desarrollo organizacional como un esfuerzo planeado que abarca a toda la organización, administrado

desde arriba, para aumentar la eficiencia de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento. (Mello, 2010, p. 63)

3.3. Población y muestra

a. Población

Es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Lepkowski (2008b), citado por Hernández, R. y otros (2014, p. 174).

En este caso la población, objeto de estudio es una población finita debido a que se conoce con exactitud el número de trabajadores que se encuentran laborando actualmente en la empresa.

La población de la presente investigación está determinada por los colaboradores que laboran en la planta de producción de la empresa “Pastperú S.A.C.” es de 34 trabajadores en total.

b. Muestra

“Es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectan datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población” (Hernández, R. y otros, 2014, p. 173).

La muestra de la presente investigación es de muestreo **probabilístico**, cuya fórmula estadística según Arkin y Colton es la siguiente:

$$n = \frac{N}{(N - 1) K^2 + 1}.$$

Donde:

n : tamaño de muestra

N : tamaño de la población

K² : error muestral

$$n = \frac{34}{(34 - 1) 0.05^2 + 1}$$

n= 31 personas

Aplicando la fórmula resulta una muestra de 31 trabajadores a los cuales se les tiene que aplicar el cuestionario o instrumento de medición. Los trabajadores serán seleccionados de forma aleatoria para que de esta manera la muestra sea lo más representativa posible.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

a. Técnicas

Arias (2006), define las técnicas de recolección de datos como el procedimiento o forma particular de obtener datos o información, dado que esta es la materia prima por la cual puede llegarse a explorar, describir, correlacionar y explicar hechos o fenómenos que definen un problema de investigación.

- **Observación:** Es una técnica útil para el analista en su progreso de investigación, consiste en observar a las personas cuando efectúan su trabajo. El propósito de la observación es múltiple: permite al analista determinar que se está haciendo, como se está haciendo, quien lo hace, cuando se lleva a cabo, cuanto tiempo toma, dónde se hace y por qué se hace. En la presente investigación se aplicará la técnica de la observación científica, es decir; se observará el fenómeno que ha venido ocurriendo de manera clara, y precisa.
- **Encuestas:** Esta técnica se aplicará a las personas que dieron como resultado de la muestra (31 trabajadores), la cual está basada en la escala de Likert y consiste en un cuestionario de 12 preguntas, cuya escala de valoración es: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo,

estructurada con preguntas cerradas y con el fin de recoger datos fidedignos ha sido validada por expertos en la materia.

b. Instrumentos

El instrumento de recolección de datos, definido por (Blanco 2000, p. 21), es el recurso que utiliza el investigador para acercarse a la realidad y obtener información sobre la variable de estudio. Para obtener la información requerida para la investigación, se utilizará los siguientes instrumentos de recolección de datos:

- **Cuestionario.-** Es una técnica de recolección de datos y está conformado por un grupo de preguntas escritas y establecidas de antemano. Estas se plantean siempre en el mismo orden y se formulan con los mismos términos. Los cuestionarios ahorran tiempo porque permiten a los individuos llenarlos sin ayuda ni intervención directa del investigador.

Se aplicará durante 3 días a las unidades de análisis en un tiempo de 5 min para cada unidad.

- **Escalamiento tipo Likert:** Consiste en un conjunto de ítems presentados en formas de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. (Hernández, R. y otros, 2014, p. 238).

Para la presente investigación las categorías que se han designado para cada pregunta del cuestionario son las siguientes:

- a) Totalmente de acuerdo (5)
- b) De acuerdo (4)
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)
- d) En desacuerdo (2)

e) Totalmente desacuerdo (1)

c. Fuentes

- Fuentes primarias

Como fuente primaria tenemos al instrumento de medición (cuestionario) que será aplicado a los trabajadores de planta de la empresa "Pastperú S.A.C."

La base de datos de los trabajadores de planta otorgado por el encargado de planilla de la empresa "Pastperú S.A.C."

- Fuentes secundarias

Como fuente secundaria tenemos a todos los libros que han sido utilizados para desarrollar las bases teóricas de cada una de las variables e indicadores, entre los libros tenemos Administración de recursos humanos y Gestión del talento humano de Idalberto Chiavenato entre muchos.

Para la base teórica de la investigación han sido basados en el libro de Hernández, Fernández, y Baptista; Bernal, entre otros, etc.

- Fuentes terciarias

La fuente terciaria son todas revistas científicas de donde se sustrajo las conclusiones sobre tesis ya desarrolladas que presentan cierto grado de relación con el plan de tesis que se está realizando son DIALNET, REDALYC, SCIELO.

3.5. Validez y confiabilidad de instrumentos

3.5.1. Validez del instrumento

Grajales (2008) indica que la validez de los instrumentos se determina de diversas maneras, dando lugar a una variedad de tipos de validez, como los siguientes:

El proceso de validez del instrumento se llevó a cabo de la siguiente manera:

- a. Se llevó a cabo un estudio exhaustivo de la bibliografía relacionadas con las variables a tratar.
- b. Se examinaron declaraciones contenidas en instrumentos utilizados con anterioridad.
- c. Se construyeron los instrumentos en base a información relevante del marco teórico y experiencia del asesor principal.
- d. Se hizo evaluación de Juicio de expertos con profesionales y asesores.
- e. Fue aplicada una prueba piloto con la cual se midió la validez, esto a través de las encuestas realizadas en la empresa sujeta a investigación.

3.5.2. Confiabilidad del instrumento

Grajales (2008) afirma que la confiabilidad de un instrumento se refiere a la consistencia o capacidad que tiene el instrumento para ofrecer la misma medición o resultado, cada vez que se utilice en la misma situación o contexto.

Tabla 7

Análisis de fiabilidad (Alfa cronbach)

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.749	12

En el cuadro que se muestra, podemos ver el resultado de fiabilidad. A mayor valor de Alfa, mayor fiabilidad, es decir, cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. Podemos observar que el valor de alfa es 0.749, la cual se considera un valor aceptable.

3.6. Plan de recolección y procesamiento de datos

3.6.1. Análisis descriptivo

Tabla 8

Distribución de los trabajadores según en mi equipo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga a los demás miembros

ITEMS	CATEGORIA	fi	%
a	Totalmente en desacuerdo	7	22.6
b	en desacuerdo	1	3.2
c	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	16.1
d	de acuerdo	2	6.5
e	Totalmente de acuerdo	16	51.6
	TOTAL	31	100.0

Nota: Se evalúa “fi” que indica la frecuencia relativa que es el resultado de dividir la frecuencia absoluta entre el total de la población. Fuente: Elaboración propia en el programa Excel.

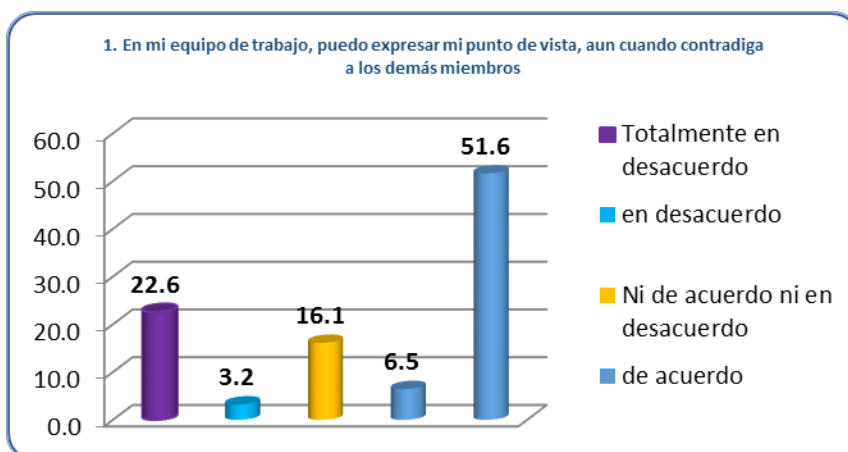


Figura 10. En mi equipo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga a los demás miembros. Elaboración propia en el programa Excel.

La tabla 8 nos muestra que del total de encuestados, el 22.6% respondió estar totalmente en desacuerdo en cuanto a que “en mi equipo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga a los demás miembros”; es decir, 7 trabajadores de los 31 encuestados, el 3.2% respondió en desacuerdo; es decir 1 trabajador de los 31 encuestados, el 16.1% respondió ni de acuerdo, ni en desacuerdo; es decir, 5 trabajadores, el 6.5% está de acuerdo; es decir, 2 trabajadores y por último el 51.6% está totalmente de acuerdo a que “en mi equipo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga a los demás miembros”; es decir, 16 trabajadores de los 31 encuestados.

Tabla 9

Distribución de los trabajadores según su jefe dialoga con Ud. de forma periódica sobre la calidad de su trabajo y como podría mejorar

ITEMS	CATEGORIA	fi	%
a	Totalmente en desacuerdo	9	29.0
b	En desacuerdo	0	0.0
c	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	22.6
d	De acuerdo	3	9.7
e	Totalmente de acuerdo	12	38.7
	TOTAL	31	100.0

Nota: Se evalúa “fi” que indica la frecuencia relativa que es el resultado de dividir la frecuencia absoluta entre el total de la población. Fuente: Elaboración propia en el programa Excel.

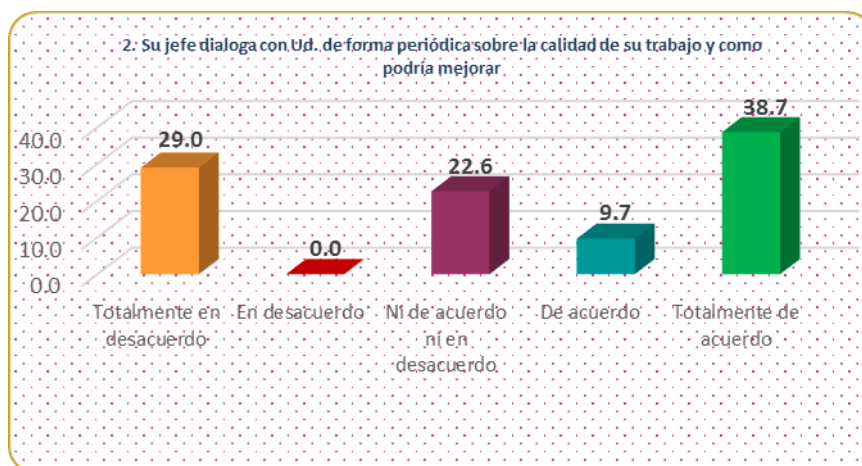


Figura 11. Su jefe dialoga con Ud. de forma periódica sobre la calidad de su trabajo y cómo podría mejorar. Elaboración propia en el programa Excel

La tabla 9 nos muestra que del total de encuestados, el 29.0% respondió estar totalmente en desacuerdo en cuanto a que “su jefe dialoga con Ud. de forma periódica sobre la calidad de su trabajo y como podría mejorar”; es decir, 9 trabajadores de los 31 encuestados, el 22.6% respondió ni de acuerdo, ni en desacuerdo; es decir 7 trabajadores, el 9.7% está de acuerdo; es decir, 3 trabajadores y por último el 38.7% está totalmente de acuerdo a que “su jefe dialoga con Ud. de forma periódica sobre la calidad de su trabajo y como podría mejorar”; es decir, 12 trabajadores de los 31 encuestados.

Tabla 10.

Distribución de los trabajadores según considera necesario la capacitación dentro del área en la cual desempeña sus actividades

ITEMS	CATEGORIA	fi	%
a	Totalmente en desacuerdo	2	6.5
b	En desacuerdo	0	0.0
c	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0
d	De acuerdo	0	0.0
e	Totalmente de acuerdo	29	93.5
	TOTAL	31	100.0

Nota: Se evalúa “fi” que indica la frecuencia relativa que es el resultado de dividir la frecuencia absoluta entre el total de la población. Fuente: Elaboración propia en el programa Excel.

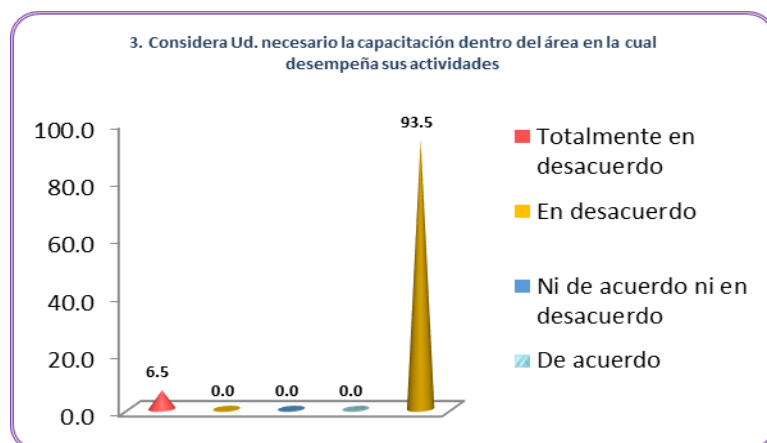


Figura 12. Considera necesario la capacitación dentro del área en la cual desempeña sus actividades. Elaboración propia en el programa Excel

La tabla 10 nos muestra que, del total de encuestados, el 6.5% respondió estar totalmente en desacuerdo en cuanto a que “considera necesario la capacitación dentro del área en la cual desempeña sus actividades”; es decir, 2 trabajadores, y el 100 % está totalmente de acuerdo a que “considera necesario la capacitación dentro del área en la cual desempeña sus actividades”; es decir, el total de los trabajadores encuestados.

Tabla 11

Distribución de los trabajadores según cree que los cursos que ha recibido han sido eficaces para la realización de su trabajo

ITEMS	CATEGORIA	fi	%
a	Totalmente en desacuerdo	25	80.6
b	En desacuerdo	1	3.2
c	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0
d	De acuerdo	4	12.9
e	Totalmente de acuerdo	1	3.2
	TOTAL	31	100.0

Nota: Se evalúa “fi” que indica la frecuencia relativa que es el resultado de dividir la frecuencia absoluta entre el total de la población. Fuente: Elaboración propia en el programa Excel.

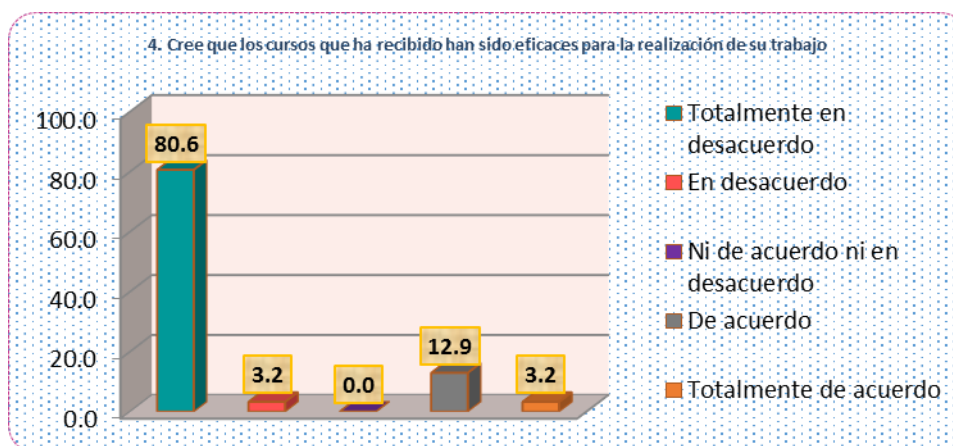


Figura 13. Cree que los cursos que ha recibido han sido eficaces para la realización de su trabajo. Elaboración propia en el programa Excel

La tabla 11 nos muestra que del total de encuestados, el 80.6% respondió estar totalmente en desacuerdo en cuanto a “cree que los cursos que ha recibido han sido eficaces para la realización de su trabajo”; es decir, 25 trabajadores de los 31 encuestados, el 3.2% respondió en desacuerdo; es decir, 1 trabajador de los 31 encuestados, ninguno respondió ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 12.9% está de acuerdo; es decir, 4 trabajadores y por último el 3.2% está totalmente de acuerdo en cuanto a “cree que los cursos que ha recibido han sido eficaces para la realización de su trabajo”; es decir, 1 trabajador de los 31 encuestados.

Tabla 12

Distribución de los trabajadores según existen incentivos laborales para que yo trate de realizar mejor mi trabajo

ITEMS	CATEGORIA	fi	%
a	Totalmente en desacuerdo	15	48.4
b	En desacuerdo	1	3.2
c	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	19.4
d	De acuerdo	4	12.9
e	Totalmente de acuerdo	5	16.1
	TOTAL	31	100.0

Nota: Se evalúa “fi” que indica la frecuencia relativa que es el resultado de dividir la frecuencia absoluta entre el total de la población. Fuente: Elaboración propia en el programa Excel.

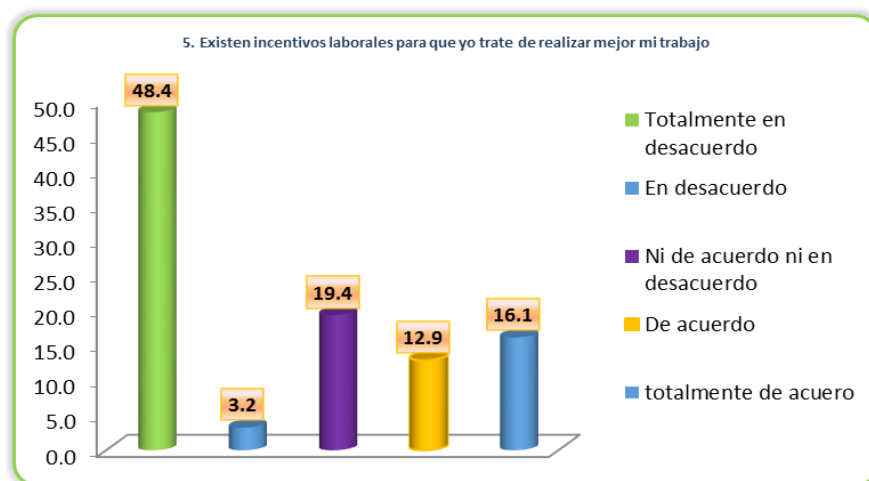


Figura 14. Existen incentivos laborales para que yo trate de realizar mejor mi trabajo. Elaboración propia en el programa Excel.

La tabla 12 nos muestra que del total de encuestados, el 48.4% respondió estar totalmente en desacuerdo en cuanto a que “existen incentivos laborales para que yo trate de realizar mejor mi trabajo, es decir 15 trabajadores de los 31 encuestados, el 3.2% respondió en desacuerdo”; es decir, 1 trabajador de los 31 encuestados, el 19.4% respondió ni de acuerdo, ni en desacuerdo; es decir, 6 trabajadores, el 12.9% está de acuerdo; es decir, 4 trabajadores y por último el 16.1% está totalmente de acuerdo a que “existen incentivos laborales para que yo trate de realizar mejor mi trabajo”; es decir, 5 trabajadores de los 31 encuestados.

Tabla 13

Distribución de los trabajadores según la empresa me proporciona oportunidades de crecimiento económico y laboral

ITEMS	CATEGORIA	fi	%
a	Totalmente en desacuerdo	23	74.2
b	En desacuerdo	0	0.0
c	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0
d	De acuerdo	5	16.1
e	Totalmente de acuerdo	3	9.7
	TOTAL	31	100.0

Nota: Se evalúa “fi” que indica la frecuencia relativa que es el resultado de dividir la frecuencia absoluta entre el total de la población. Fuente: Elaboración propia en el programa Excel.

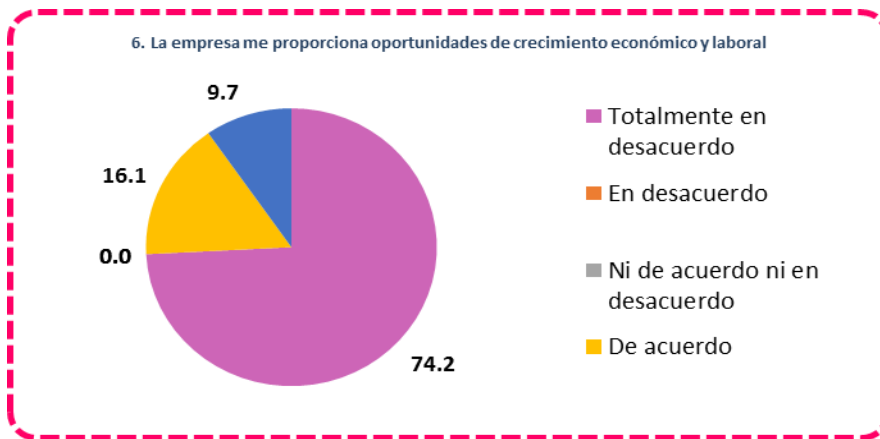


Figura 15. La empresa me proporciona oportunidades de crecimiento económico y laboral. Elaboración propia en el programa Excel.

La tabla N° 13 nos muestra que del total de encuestados, el 74.2% respondió estar totalmente en desacuerdo en cuanto a que “la empresa me proporciona oportunidades de crecimiento económico y laboral”; es decir, 23 trabajadores de los 31 encuestados, el 16.1% está de acuerdo que “la empresa me proporciona oportunidades de crecimiento económico y laboral”; es decir, 5 trabajadores y por último el 9.7% está totalmente de acuerdo a que “la empresa me proporciona oportunidades de crecimiento económico y laboral”; es decir, 3 trabajadores de los 31 encuestados.

Tabla 34.

Distribución de los trabajadores según se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales

ITEMS	CATEGORIA	fi	%
a	Totalmente en desacuerdo	0	0.0
b	En desacuerdo	0	0.0
c	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	12.9
d	De acuerdo	0	0.0
e	Totalmente de acuerdo	27	87.1
	TOTAL	31	100.0

Nota: Se evalúa “fi” que indica la frecuencia relativa que es el resultado de dividir la frecuencia absoluta entre el total de la población. Fuente: Elaboración propia en el programa Excel.

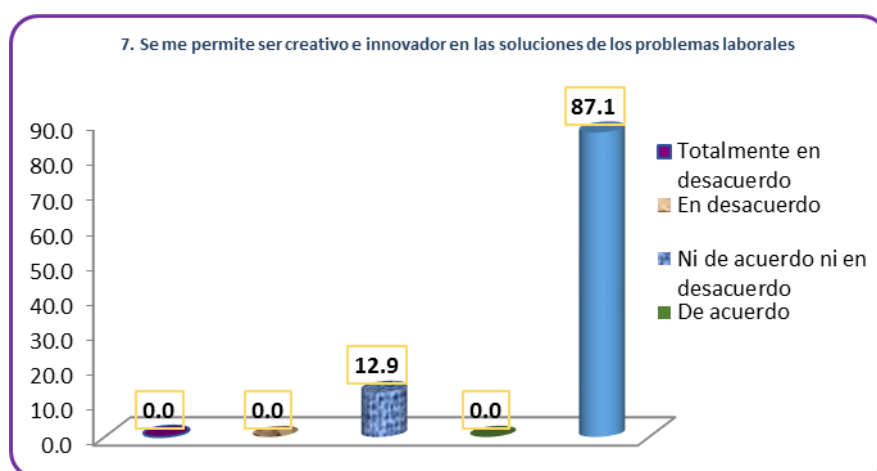


Figura 16. Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de problemas laborales. Elaboración propia en el programa Excel

La tabla 14 nos muestra que, del total de encuestados, el 12.9% respondió ni de acuerdo, ni en desacuerdo con respecto a que “se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales”; es decir, 4 trabajadores, y el 87.1% está totalmente de acuerdo en cuanto a “se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de problemas laborales”; es decir, 27 trabajadores de los 31 encuestados.

Tabla 15.

Distribución de los trabajadores según su empresa se encuentra comprometida en buscar oportunidades de innovación y diferenciación

ITEMS	CATEGORIA	fi	%
a	Totalmente en desacuerdo	7	22.6
b	En desacuerdo	0	0.0
d	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	6.5
d	De acuerdo	2	6.5
e	Totalmente de acuerdo	20	64.5
	TOTAL	31	100.0

Nota: Se evalúa “fi” que indica la frecuencia relativa que es el resultado de dividir la frecuencia absoluta entre el total de la población. Fuente: Elaboración propia en el programa Excel.

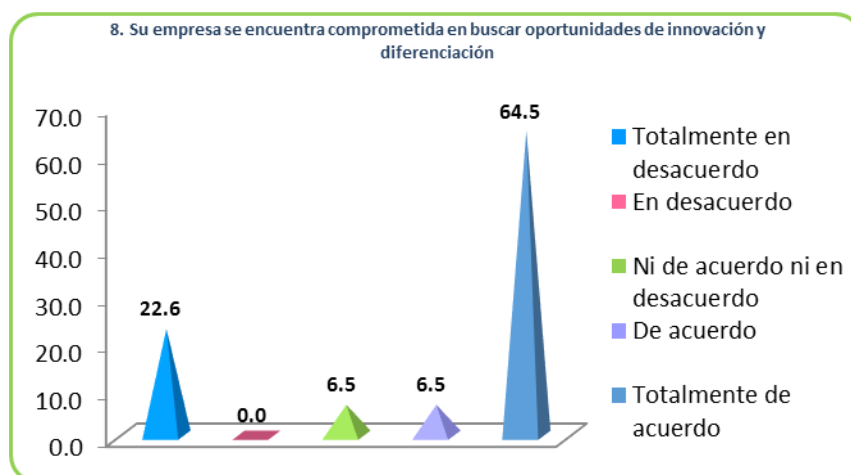


Figura 17. Su empresa se encuentra comprometida en buscar oportunidades de innovación y diferenciación. Elaboración propia en el programa Excel

La tabla 15 nos muestra que del total de encuestados, el 22.6% respondió estar totalmente en desacuerdo en cuanto a que “su empresa se encuentra comprometida en buscar oportunidades de innovación y diferenciación”; es decir, 7 trabajadores de los 31 encuestados, el 6.5% respondió ni de acuerdo, ni en desacuerdo; es decir, 2 trabajadores, de la misma manera un 6.5% está de acuerdo; es decir 2 trabajadores y por último el 64.5% está totalmente de acuerdo a que “su empresa se encuentra comprometida en buscar oportunidades de innovación y diferenciación”; es decir, 20 trabajadores de los 31 encuestados.

Tabla 16.

Distribución de los trabajadores según cuando los trabajadores son capacitados, normalmente trabajan mejor y con mayor eficiencia

ITEMS	CATEGORIA	fi	%
a	Totalmente en desacuerdo	1	3.2
b	En desacuerdo	0	0.0
c	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0
d	De acuerdo	1	3.2
e	Totalmente de acuerdo	28	90.3
	TOTAL	30	96.8

Nota: Se evalúa “fi” que indica la frecuencia relativa que es el resultado de dividir la frecuencia absoluta entre el total de la población. Fuente: Elaboración propia en el programa Excel.

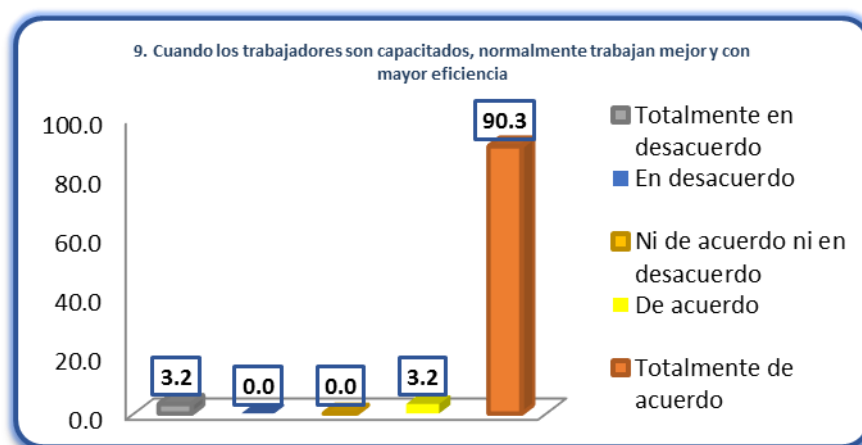


Figura 18. Cuando los trabajadores son capacitados, normalmente trabajan mejor y con mayor eficiencia. *Elaboración propia en el programa Excel*

La tabla 16 nos muestra que del total de encuestados, el 3.2% respondió estar totalmente en desacuerdo en cuanto a que “cuando los trabajadores son capacitados, normalmente trabajan mejor y con mayor eficiencia”; es decir, 1 trabajador de los 31 encuestados, de la misma manera un 3.2% está de acuerdo; es decir 1 trabajador y por último el 90.3% está totalmente de acuerdo a que “cuando los trabajadores son capacitados, normalmente trabajan mejor y con mayor eficiencia”; es decir, 28 trabajadores de los 31 encuestados.

Tabla 17.

Distribución de los trabajadores según el trabajo que realizo permite que desarrolle al máximo todas mis capacidades

ITEMS	CATEGORIA	fi	%
a	Totalmente en desacuerdo	17	54.8
b	En desacuerdo	0	0.0
c	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	6.5
d	De acuerdo	2	6.5
e	Totalmente de acuerdo	10	32.3
	TOTAL	31	100.0

Nota: Se evalúa “fi” que indica la frecuencia relativa que es el resultado de dividir la frecuencia absoluta entre el total de la población. Fuente: Elaboración propia en el programa Excel.

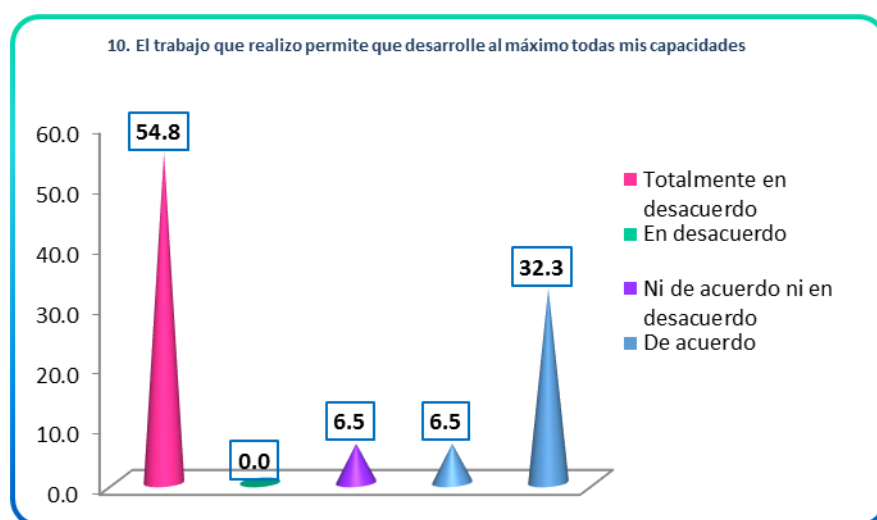


Figura 19. El trabajo que realizo permite que desarrolle al máximo todas mis capacidades. Elaboración propia en el programa Excel

La tabla 17 nos muestra que del total de encuestados, el 54.8% respondió estar en totalmente en desacuerdo en cuanto a “el trabajo que realizo permite que desarrolle al máximo todas mis capacidades”; es decir, 17 trabajadores de los 31 encuestados, el 6.5% respondió ni de acuerdo, ni en desacuerdo; es decir 2 trabajadores, de la misma manera un 6.5% está de acuerdo; es decir 2 trabajadores y por último el 32.3% está totalmente de acuerdo a “el trabajo que realizo permite que desarrolle al máximo todas mis capacidades”; es decir, 10 trabajadores de los 31 encuestados.

Tabla 18

Distribución de los trabajadores según en la empresa tiene satisfactorias oportunidades de promoción y ascenso

ITEMS	CATEGORIA	fi	%
a	Totalmente en desacuerdo	14	45.2
b	En desacuerdo	2	6.5
c	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	3.2
d	De acuerdo	4	12.9
e	Totalmente de acuerdo	10	32.3
	TOTAL	31	100.0

Nota: Se evalúa “fi” que indica la frecuencia relativa que es el resultado de dividir la frecuencia absoluta entre el total de la población. Fuente: Elaboración propia en el programa Excel.

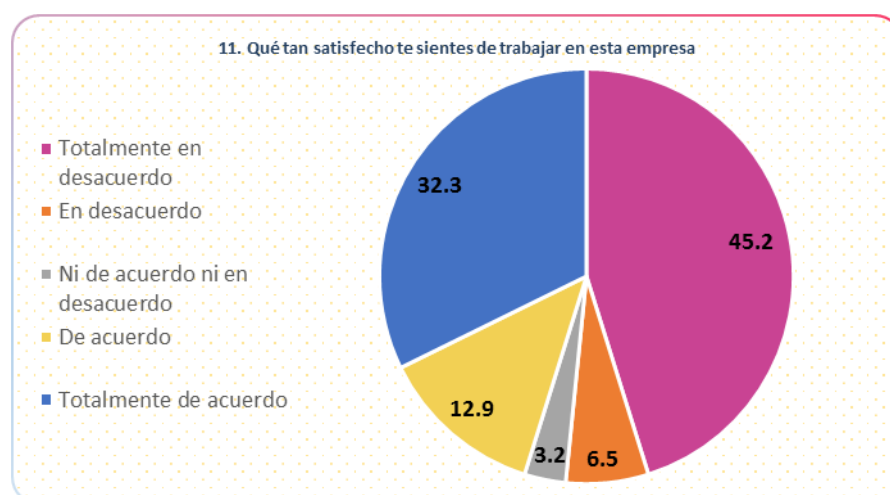


Figura 20. Qué tan satisfecho te sientes de trabajar en esta empresa. Elaboración propia en el programa Excel

La tabla 18 nos muestra que del total de encuestados, el 45.2% respondió estar totalmente en desacuerdo en cuanto a que en “qué tan satisfecho te sientes de trabajar en esta empresa”; es decir, 14 trabajadores de los 31 encuestados, el 6.5% respondió en desacuerdo; es decir 2 trabajadores de los 31 encuestados, el 3.2% respondió ni de acuerdo, ni en desacuerdo; es decir 1 trabajador, el 12.9% está de acuerdo; es decir 4 trabajadores y por último el 32.3% está totalmente de acuerdo a que “qué tan satisfecho te sientes de trabajar en esta empresa”; es decir, 10 trabajadores de los 31 encuestados.

Tabla 19

Distribución de los trabajadores según está satisfecho con la manera como la empresa estimula a su personal y reconoce los esfuerzos adicionales

ITEMS	CATEGORIA	fi	%
a	Totalmente en desacuerdo	15	48.4
b	En desacuerdo	1	3.2
c	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	12.9
d	De acuerdo	3	9.7
e	Totalmente de acuerdo	8	25.8
	TOTAL	31	100.0

Nota: Se evalúa “fi” que indica la frecuencia relativa que es el resultado de dividir la frecuencia absoluta entre el total de la población. Fuente: Elaboración propia en el programa Excel.

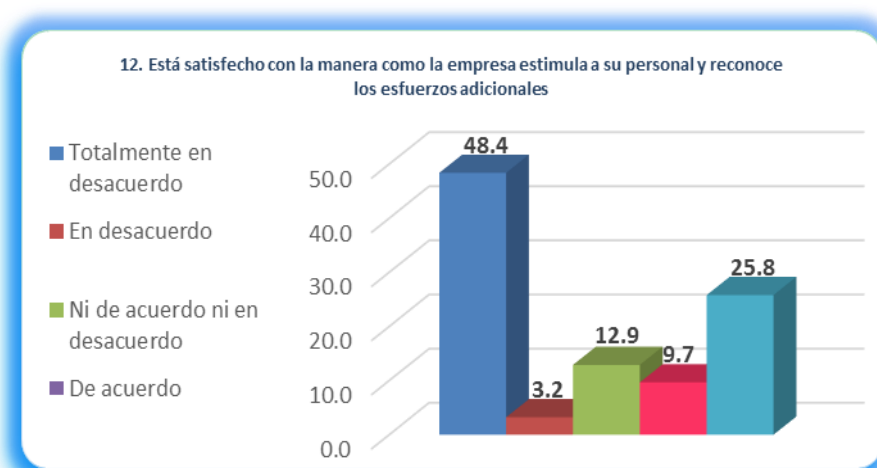


Figura 21. Está satisfecho con la manera como la empresa estimula a su personal y reconoce los esfuerzos adicionales. Elaboración propia en el programa Excel.

La tabla 19 nos muestra que del total de encuestados, el 48.4% respondió estar totalmente en desacuerdo en cuanto a que “está satisfecho con la manera como la empresa estimula a su personal y reconoce los esfuerzos adicionales”; es decir, 15 trabajadores de los 31 encuestados, el 3.2% respondió en desacuerdo; es decir, 1 trabajador de los 31 encuestados, el 12.9% respondió ni de acuerdo, ni en desacuerdo; es decir 4 trabajadores, el 9.7% está de acuerdo; es decir, 3 trabajadores y por último el 25.8% está totalmente de acuerdo a que “está satisfecho con la manera como la empresa estimula a su personal y reconoce los esfuerzos adicionales”; es decir, 8 trabajadores de los 31 encuestados.

3.6.2. Pruebas de normalidad

Según Shapiro y Wilk (1965), la prueba de Shapiro-Wilk es un test estadístico empleado para contrastar la normalidad de un conjunto de datos.

Esta prueba utiliza el contraste de hipótesis para rechazar la normalidad de la muestra. La hipótesis nula asume que la muestra proviene de una población distribuida normalmente. El objetivo por la que se emplea el estadístico Shapiro-Wilk es para determinar si una muestra presenta una distribución simétrica (normal) o asimétrica (anormal).

Tabla 20

Prueba de normalidad de la dimensión Y1-1

Y1-1	Pruebas de normalidad			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
¿Puede comunicarle con facilidad a su superior cuando necesita ausentarse?	.496	31	.000	.462	31	.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Tabla 21

Ritual de significancia estadística Y1-1

RITUAL DE SIGNIFICANCIA ESTADÍSTICA Y1-1	
1	Plantear la hipótesis Ho: La distribución de la variable en estudio no difiere de la distribución normal H1: La distribución de la variable en estudio difiere de la distribución normal
2	Establecer un nivel de significancia Nivel de significancia (alfa) $\alpha = 5\% = 0.05$
3	Determinar estadístico de prueba Shapiro-Wilk Valor calculado = .462 Valor de p = .000
4	Interpretación: Se acepta la hipótesis alterna La distribución de la variable en estudio difiere de la distribución normal, es decir la distribución es anormal o asimétrica

Nota: *p es el nivel de significancia. Si $*p > .05$ se acepta la hipótesis nula. Si $*p < .05$ se rechaza la hipótesis nula. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22

Prueba de normalidad de la dimensión Y1-2

Y1-2	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
¿Considera Ud. la constante falta de un compañero como un impedimento para realizar bien su trabajo?	.386	31	.000	.645	31	.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Tabla 23

Ritual de significancia estadística Y1-2

RITUAL DE SIGNIFICANCIA ESTADÍSTICA Y1-2	
1	Plantear la hipótesis Ho: La distribución de la variable en estudio no difiere de la distribución normal H1: La distribución de la variable en estudio difiere de la distribución normal
2	Establecer un nivel de significancia Nivel de significancia (alfa) $\alpha = 5\% = 0.05$
3	Determinar estadístico de prueba Shapiro-Wilk
	Valor calculado = .645 Valor de p = .000
4	Interpretación: Se acepta la hipótesis alterna La distribución de la Variable en estudio difiere de la distribución normal, es decir la distribución es anormal o asimétrica

Nota: *p es el nivel de significancia. Si *p > .05 se acepta la hipótesis nula. Si *p < .05 se rechaza la hipótesis nula. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24

Prueba de normalidad de la dimensión Y2-1

Y2-1	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
¿Cuándo los trabajadores son capacitados, normalmente trabajan mejor y con mayor eficiencia?	.522	31	.000	.234	31	.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Tabla 25

Ritual de significancia estadística Y2-1

RITUAL DE SIGNIFICANCIA ESTADÍSTICA Y2-1	
1	Plantear la hipótesis Ho: La distribución de la variable en estudio no difiere de la distribución normal H1: La distribución de la variable en estudio difiere de la distribución normal
2	Establecer un nivel de significancia Nivel de significancia (alfa) $\alpha = 5\% = 0.05$
3	Determinar estadístico de prueba Shapiro-Wilk
4	Valor calculado = .234 Valor de p= .000 Interpretación: Se acepta la hipótesis alterna La distribución de la variable en estudio difiere de la distribución normal, es decir la distribución es anormal o asimétrica

Nota: *p es el nivel de significancia. Si *p>.05 se acepta la hipótesis nula. Si *p<.05 se rechaza la hipótesis nula. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 26

Prueba de normalidad de la dimensión Y2-2

Y2-2	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
¿Considera Ud. Que cuenta con los recursos suficientes (materiales, equipos, etc.) para realizar sus actividades diarias con mayor productividad?	.354	31	.000	.694	31	.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Tabla 27

Ritual de significancia estadística Y2-2

RITUAL DE SIGNIFICANCIA ESTADÍSTICA Y2-2	
1	Plantear la hipótesis Ho: La distribución de la variable en estudio no difiere de la distribución normal H1: La distribución de la variable en estudio difiere de la distribución normal
2	Establecer un nivel de significancia Nivel de significancia (alfa) $\alpha = 5\% = 0.05$
3	Determinar estadístico de prueba Shapiro-Wilk
4	Valor calculado = .694 Valor de p= .000

Interpretación: Se acepta la hipótesis alterna
 La distribución de la variable en estudio difiere de la distribución normal, es decir la distribución es anormal o asimétrica

Nota: *p es el nivel de significancia. Si *p>.05 se acepta la hipótesis nula. Si *p<.05 se rechaza la hipótesis nula. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 28
Prueba de normalidad de la dimensión Y3-1

Y3_1	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
¿En la empresa tiene satisfactorias oportunidades de promoción y ascenso?	.289	31	.000	.740	31	.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Tabla 29
Ritual de significancia estadística Y3-1

RITUAL DE SIGNIFICANCIA ESTADÍSTICA Y3-1	
1	Plantear la hipótesis Ho: La distribución de la variable en estudio no difiere de la distribución normal H1: La distribución de la variable en estudio difiere de la distribución normal
2	Establecer un nivel de significancia Nivel de significancia (alfa) $\alpha = 5\% = 0.05$
3	Determinar estadístico de prueba Shapiro-Wilk
	Valor calculado = .740 Valor de p= .000
4	Interpretación: Se acepta la hipótesis alterna La distribución de la variable en estudio difiere de la distribución normal, es decir la distribución es anormal o asimétrica

Nota: *p es el nivel de significancia. Si *p>.05 se acepta la hipótesis nula. Si *p<.05 se rechaza la hipótesis nula. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 30
Prueba de normalidad de la dimensión Y3-2

Y3-2	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
¿Está satisfecho con la manera como la empresa estimula a su personal y reconoce los esfuerzos adicionales?	.304	31	.000	.759	31	.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Tabla 31

Ritual de significancia estadística Y3-2

RITUAL DE SIGNIFICANCIA ESTADÍSTICA Y3-2	
1	Plantear la hipótesis Ho: La distribución de la variable en estudio no difiere de la distribución normal H1: La distribución de la variable en estudio difiere de la distribución normal
2	Establecer un nivel de significancia Nivel de significancia (alfa) $\alpha = 5\% = 0.05$
3	Determinar estadístico de prueba Shapiro-Wilk Valor calculado = .759 Valor de p = .000
4	Interpretación: Se acepta la hipótesis alterna La distribución de la variable en estudio difiere de la distribución normal, es decir la distribución es anormal o asimétrica.

Nota: *p es el nivel de significancia. Si $*p > .05$ se acepta la hipótesis nula. Si $*p < .05$ se rechaza la hipótesis nula. Fuente: Elaboración propia.

3.6.3. Prueba estadística Chi Cuadrado

La prueba de chi-cuadrado se utiliza para probar si una muestra de datos (discreta o continua) proviene de una población con una distribución particular (Snedecor y Cochran, 1989).

Esta prueba no paramétrica la aplicamos para comparar dos o más de dos distribuciones de proporciones y determinar que la diferencia no se deba al azar; es decir; que la diferencia sea estadísticamente significativa. La base de cálculo de la Chi-cuadrado son las diferencias entre las frecuencias observadas y esperadas.

Tabla 32.

Tablas Cruzadas X1-1 y Y1-1

Para determinar la existencia de correlación, debemos analizar el chi cuadrado de las relaciones de las dimensiones X1-1 – Y1-1

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	12.855 ^a	8	.117
Razón de verosimilitud	10.836	8	.211
Asociación lineal por lineal	.092	1	.762
N de casos válidos	31		

a. 13 casillas (86.7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .03.

Como se observa, el chi cuadrado es de 12,855 siendo menor que el dato de la tabla de distribución de chi cuadrado $X^2 = 15,507$ para 8 grados de libertad y una $p=0.05$. Asimismo, el nivel de significancia es de 0,117 es mayor a 0,05. Es decir, el valor de Chi cuadrado no es estadísticamente significativo.

Por lo tanto, la conclusión a lo que se puede llegar de este contraste de hipótesis es que hay evidencias estadísticamente significativas para rechazar la hipótesis nula atendiendo que 12 casillas tienen frecuencias esperadas menores a 5.

Tabla 33.

Tablas Cruzadas X1-2 y Y1-2

Para determinar la existencia de correlación, debemos analizar el chi cuadrado de las relaciones de las dimensiones X1-2 – Y1-2

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	6.268 ^a	9	.713
Razón de verosimilitud	7.924	9	.542
Asociación lineal por lineal	.399	1	.528
N de casos válidos	31		

a. 14 casillas (87.5%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .19.

Como se observa, el chi cuadrado es de 6 268 siendo menor que el dato de la tabla de distribución de chi cuadrado $X^2 = 16,919$ para 9 grados de libertad y una $p=0.05$. Asimismo, el nivel de significancia es de 0,713 es mayor a 0,05. Es decir, el valor de Chi cuadrado no es estadísticamente significativo.

Por lo tanto, la conclusión a lo que se puede llegar de este contraste de hipótesis es que hay evidencias estadísticamente significativas para rechazar la hipótesis nula atendiendo que 21 casillas tienen frecuencias esperadas menores a 5.

Tabla 34

Tablas Cruzadas X2-1 y Y2-1

Para determinar la existencia de correlación, debemos analizar el chi cuadrado de las relaciones de las dimensiones X2-1 – Y2-1

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	.147 ^a	2	.929
Razón de verosimilitud	.276	2	.871
Asociación lineal por lineal	.103	1	.748
N de casos válidos	31		

a. 5 casillas (83.3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .06.

Como se observa, el chi cuadrado es de 0,147 siendo menor que el dato de la tabla de distribución de chi cuadrado $X^2 = 5,991$ para 2 grados de libertad y una $p=0.05$. Asimismo, el nivel de significancia es de 0,929 es mayor a 0,05. Es decir, el valor de Chi cuadrado no es estadísticamente significativo.

Por lo tanto, la conclusión a lo que se puede llegar de este contraste de hipótesis es que no hay evidencias estadísticamente significativas para rechazar la hipótesis nula atendiendo que 8 casillas tienen frecuencias esperadas menores a 5.

Tabla 35

Tablas Cruzadas X2-2 y Y2-2

Para determinar la existencia de correlación, debemos analizar el chi cuadrado de las relaciones de las dimensiones X2-2 – Y2-2

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	21.268 ^a	9	.012
Razón de verosimilitud	12.535	9	.185
Asociación lineal por lineal	4.959	1	.026
N de casos válidos	31		

a. 14 casillas (87.5%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .06.

Como se observa, el chi cuadrado es de 21,268 siendo mayor que el dato de la tabla de distribución de chi cuadrado $X^2 = 16,919$ para 9 grados de libertad y una $p=0.05$. Asimismo, el nivel de significancia es de 0,012 es menor a 0,05. Es decir, el valor de Chi cuadrado es estadísticamente significativo.

Por lo tanto, la conclusión a lo que se puede llegar de este contraste de hipótesis es que no hay evidencias estadísticamente significativas para

rechazar la hipótesis nula atendiendo que 12 casillas tienen frecuencias esperadas menores a 5

Tabla 36

Tablas Cruzadas X3-1 y Y3-1

Para determinar la existencia de correlación, debemos analizar el chi cuadrado de las relaciones de las dimensiones X3-1 – Y3-1

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	43.430 ^a	16	.000
Razón de verosimilitud	21.223	16	.170
Asociación lineal por lineal	3.470	1	.062
N de casos válidos	31		

a. 24 casillas (96.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .03.

Como se observa, el chi cuadrado es de 43,430 siendo mayor que el dato de la tabla de distribución de chi cuadrado $X^2 = 26,296$ para 16 grados de libertad y una $p=0.05$. Asimismo, el nivel de significancia es de 0,000 es menor a 0,05. Es decir, el valor de Chi cuadrado es estadísticamente significativo.

Por lo tanto, la conclusión a lo que se puede llegar de este contraste de hipótesis es que no hay evidencias estadísticamente significativas para rechazar la hipótesis nula atendiendo que 12 casillas tienen frecuencias esperadas menores que 5.

Tabla 37

Tablas Cruzadas X3-2 y Y3-2

Para determinar la existencia de correlación, debemos analizar el chi cuadrado de las relaciones de las dimensiones X3-2 – Y3-2

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	17.504 ^a	8	.025
Razón de verosimilitud	19.171	8	.014
Asociación lineal por lineal	8.636	1	.003
N de casos válidos	31		

a. 13 casillas (86.7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .10.

Como se observa, el chi cuadrado es de 17,504 siendo mayor que el dato de la tabla de distribución de chi cuadrado $X^2 = 15,507$ para 8 grados de libertad y una $p=0.05$. Asimismo, el nivel de significancia es de 0,025 es menor a 0,05. Es decir, el valor de Chi cuadrado es estadísticamente significativo.

Por lo tanto, la conclusión a lo que se puede llegar de este contraste de hipótesis es que no hay evidencias estadísticamente significativas para rechazar la hipótesis nula atendiendo que 5 casillas tienen frecuencias esperadas menores que 5.

Capítulo IV: Resultados

La presente investigación tuvo por objetivo principal determinar si la gestión del talento humano incide en el desarrollo organizacional en la empresa Pastperú S.A.C.

El tipo de investigación se clasificó como cuantitativa, descriptiva, correlacional, de campo y transversal.

La población estuvo conformada por 34 empleados de la empresa Pastperú S.A.C. La variable independiente principal fue la gestión del talento humano. Se consideró como variable dependiente, el desarrollo organizacional.

Muchas organizaciones se interesan porque haya una óptima gestión del talento humano ya que de esta manera podrán obtener resultados exitosos al alcanzar las metas propuestas e incrementar el desarrollo organizacional.

Algunos autores han destacado la importancia de tener un nivel adecuado de gestión del talento humano en las organizaciones, Lledó (2011) indica a la GTH como un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son los responsables de ejecutar las actividades porque los proyectos no se desarrollan por sí solos.

Es por ello que en la presente investigación se planteó como objetivo general **conocer la incidencia de la gestión del talento humano en el desarrollo organizacional en la empresa “Pastperú S.A.C**, así como los objetivos específicos el determinar qué tipo de comunicación aplicaré para optimizar el nivel de innovación Identificar qué factores de capacitación son aplicables para mejorar la productividad, identificar qué tipo de factores de la motivación

aplicaré para aumentar la satisfacción laboral, además de conocer los efectos que conlleva esto en el desarrollo organizacional.

Es importante identificar los conceptos de las dos variables de estudio, Dessler (2006) indica que la GTH son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía; el desarrollo organizacional según Chiavenato (2006), es un proceso sistemático y planificado en el que se utilizan los principios de las ciencias del comportamiento para incrementar la efectividad individual y la de la organización.

A continuación, se informa de lo recopilado a través de un trabajo de campo realizado a los colaboradores de la empresa Pastperu S.A.C. por medio del instrumento elaborado, la encuesta para evaluar al personal y se contrastará con los elementos teóricos y sus respectivos indicadores, que conforman el tema de incidencia de la gestión del talento humano en el desarrollo organizacional.

Los resultados obtenidos en el presente estudio de investigación permitieron establecer el nivel de gestión del talento humano

El grado de GTH por lo general es el adecuado más no es óptimo, puesto que se muestra inconstante con respecto a los cursos de capacitación que han recibido han sido eficaces para la realización de su trabajo, ya que el 80.6% de los colaboradores se muestran totalmente en desacuerdo.

En cuanto al desarrollo organizacional se observa que no hay una clara relación entre capacitación y la productividad, siendo que los colaboradores no se muestran disconformes en su totalidad en cuanto al nivel de productividad obtenido de las capacitaciones realizadas que se percibe en la empresa.

Capítulo V: Discusión

H₁: Si se aplica el tipo adecuado de comunicación entonces optimizaría el nivel de innovación en la empresa Pastperú S.A.C.

Considerando que las dimensiones X1-Y1 tienen un nivel de confiabilidad y significancia aceptable y la prueba Chi cuadrado en todas las relaciones de los indicadores son aceptables. Por lo tanto, aceptamos la hipótesis específica H₁.

H₂: Si se aplica los factores apropiados de capacitación entonces mejoraría la productividad en la empresa Pastperú S.A.C.

Esta hipótesis no es aceptada por cuanto los datos estadísticos no nos permitieron determinar esta relación, porque el nivel de confiabilidad de la capacitación y productividad tiene un alfa de Cronbach positiva débil. Por lo tanto, rechazamos la H₂

H₃: Si se aplican los niveles adecuados de motivación entonces se mejoraría la satisfacción laboral en la empresa Pastperú S.A.C.

Considerando que las dimensiones X3-Y3 tienen un nivel de confiabilidad y significancia y las pruebas de chi cuadrado entre indicadores son significativas (sig. menor a 0,05). Por tanto, aceptamos la hipótesis específica H₃.

CONCLUSIONES

Conclusión general

◆ Del análisis estadístico

Alfa de Cronbach	N de elementos
.749	12

Considerando la aceptación de la hipótesis H_i , y como se puede apreciar el resultado del Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.749, lo que indica que este instrumento tiene un alto grado de confiabilidad, validando su uso para la recolección de datos. Asimismo, mediante la prueba Chi-cuadrado se obtuvo un nivel de significancia por debajo de 0.05, por tanto, concluimos que existe correlación entre la variable X e Y; aceptamos la hipótesis general H_i rechazándose la H_0

◆ De la revisión teórica

Chiavenato (2008), la administración de recursos humanos es la utilización de los recursos humanos de una empresa para lograr objetivos organizacionales. Como consecuencia, los gerentes de cada nivel deben participar en la GTH. Básicamente, todos los gerentes logran hacer algo a través de los esfuerzos de otros; esto requiere una GTH eficaz.

Chiavenato (2006), el desarrollo organizacional (DO) es el proceso planeado que consiste en mejorar una organización desarrollando su estructura, sistemas y procesos para aumentar la eficacia y lograr las metas deseadas.

◆ De lo observado en la realidad

Se concluye que para lograr un buen desarrollo organizacional (DO) es necesario el buen manejo de la gestión del talento humano (GTH) lo que incidirá en el éxito o fracaso de la empresa. El éxito del D.O. está en el compromiso e identificación que asumen la totalidad de los trabajadores que ocupan cargos para facilitar el cumplimiento de planes y programas de actividades que organice o programe la empresa.

Conclusión específica 1

◆ Del análisis estadístico

Alfa de Cronbach	N de elementos
.585	4

Los niveles de confiabilidad de estas dimensiones (alfa de cronbach: X1 y Y1=0,585) son aceptables, las pruebas de Chi cuadrado entre indicadores son significativas (sig. menor a 0,05). Por tanto, aceptamos la hipótesis específica H1.

◆ De la revisión teórica

Según Gary Kreps (1995), la comunicación organizacional “es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella”. Se concluye que existe relación entre la comunicación organizacional y la innovación.

◆ De lo observado en la realidad

Se concluye que, para lograr optimizar la innovación, se debe mejorar la comunicación organizacional. Por un lado, demuestra el poco apego al uso de adecuados canales de comunicación para incentivar la participación de los trabajadores. Por consiguiente, adolecen de un verdadero concepto sobre las comunicaciones para elevar el rango de la innovación. La alta dirección no sólo debe escribir sus políticas con claridad, sino debe difundirles en todos los niveles, tal que sean comprendidos para formular planes y programas con la participación consciente del personal involucrado.

Conclusión específica 2

◆ Del análisis estadístico

Alfa de Cronbach	N de elementos
.109	4

Interpretación y Análisis

Analizando los resultados obtenidos, se encontró que no se pudo determinar esta relación, porque el nivel de confiabilidad de la capacitación y productividad tiene un Alfa de cronbach positiva débil de (X2 y Y2=-0,109) respectivamente; por lo cual no se pudo usar dicha dimensión.

◆ De la revisión teórica

Harris (1980) mencionó que la capacitación es el conjunto de procesos sistemáticos por medio de los cuales se trata de modificar conocimientos, habilidades mentales y actitudes de los individuos, con el objeto de que estén mejor preparados para resolver problemas referentes a su ocupación. Se concluye que no existe relación entre la capacitación y la productividad.

◆ De lo observado en la realidad

Se concluye que los colaboradores de la empresa no se sienten necesariamente productivos cuando reciben capacitación. Según la evaluación realizada los colaboradores se sienten productivos debido a que el entorno de su trabajo es agradable y la empresa les brinda el material y la infraestructura adecuada para llevar a cabo sus funciones de la mejor manera.

Conclusión específica 3

◆ Del análisis estadístico

Alfa de Cronbach	N de elementos
.748	4

Después de realizar el análisis se puede concluir que los niveles de confiabilidad de estas dimensiones (alfa de cronbach: X3 y Y3=0,748) son aceptables, las pruebas de chi cuadrado entre indicadores son significativas (sig. menor a 0,05). Por tanto, aceptamos la hipótesis específica H₃.

◆ De la revisión teórica

Rodríguez Valencia (2006) dice que la motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción laboral es el resultado ya experimentado. Desde el punto de vista administrativo, una persona podría disfrutar de una alta satisfacción en el trabajo si está realmente motivada. Por eso es entendible que personas altamente motivadas, pero con escasa satisfacción laboral, busquen otro empleo.

◆ De lo observado en la realidad

Se concluye que el grado de motivación y el grado de satisfacción laboral que experimentan los colaboradores se relacionan positiva y moderadamente; es decir; se observa que los colaboradores tienen una considerable satisfacción laboral, pero es conveniente que existan incentivos y reconocimientos de acuerdo al desempeño logrado. Si se realizan esfuerzos para mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores, podría incrementarse también su grado de motivación.

RECOMENDACIONES

Recomendación general:

Teniendo como base la revisión de la literatura, el análisis estadístico y lo observado en la realidad, se recomienda que el gerente tome en cuenta este estudio para implementar el área de Gestión del talento humano.

La organización debe hacer frente a la problemática de la gestión adecuada del talento humano a través de un estudio riguroso de las necesidades integrales del personal de la organización, tomar acciones administrativas para poder generar políticas adecuadas y en vía de mantener un espacio adecuado para el crecimiento personal, la retención de la fuerza laboral y a su vez organizacional, trabajando en conjunto y construyendo una relación gana-gana con el trabajador.

Efectuar estudios semestrales de gestión del talento humano para analizar qué aspectos se pueden mejorar y cuales deben continuar. Asimismo, conocer las debilidades y en base a esto encontrar técnicas y soluciones para el mejoramiento.

Para que esto sea posible es necesaria la sinergia organizacional entre el área de talento humano, la gerencia general y presupuesto financiero, teniendo siempre en mente que las personas de la organización son el activo más valioso con el que se cuenta.

Recomendación específica 1:

Se recomienda a los gerentes que deben concretar acciones considerando un sistema de comunicación como un factor integrador en los procesos de innovación en la empresa.

Incentivar la participación y opinión de los colaboradores en las metas y estrategias para lograr las mismas, a través de eventos de acercamiento que permitan la generación de confianza y participación de todos miembros de la organización.

Diseñar una agenda mensual de actividades que puedan realizar todos los miembros de la organización, bien sea al aire libre o dentro de la empresa, con

la idea de incentivar a los colaboradores a tener mejores relaciones interpersonales y se sientan con la confianza de expresar claramente sus opiniones o ideas; las mismas que deben ser evaluadas para identificar las que podrán ser valiosas y por un tema de priorización debido a que normalmente no se cuenta con el presupuesto necesario para llevar a cabo todas las ideas.

Establecer estrategias de comunicación asertiva impartiendo el taller titulado. “Comunicación asertiva en el trabajo, estrategia para mejorar el proceso de innovación”

Recomendación específica 2:

No se puede recomendar en relación a la hipótesis específica H₂ debido a que no se pudo determinar la relación existente entre la capacitación y la productividad, lo cual explica que existen otros factores por considerar en la productividad, tales como, compensaciones salariales, reconocimientos y el trato recibido.

Se recomienda realizar investigaciones similares adicionando nuevas variables predictoras del nivel de productividad. Que los jefes de cada unidad evalúen periódicamente la productividad y lleven a cabo una adecuada retroalimentación para mejorar el cumplimiento de las metas.

Recomendación específica 3:

Para reforzar la satisfacción laboral de todo el personal, se sugiere que se le reconozca el desempeño de sus funciones, que se trabaje en la motivación de cada colaborador por medio de charlas, talleres o capacitaciones y utilizar el reforzamiento positivo en la relación jefe colaborador.

Por ser de relevancia considerable para el desarrollo organizacional se debe potenciar la motivación mediante un mejor sistema de remuneraciones, beneficios laborales y compensaciones salariales acordes con la realidad social del país; otorgando más oportunidades para el desarrollo laboral, creando y fomentando planes de mayor reconocimiento según los logros alcanzados por los colaboradores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

- Alles, M (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina Editorial Granica.
- Amorós, E (2007). *Comportamiento Organizacional*. Lambayeque, Perú: Editorial Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Bernal, C (2006). *Metodología de la Investigación para Administración, Economía y Humanidades*. Naucalpan, México: Editorial Pearson
- Borda, M (2013). *El Proceso de la investigación: Vision General de su Desarrollo*. Barranquilla, Colombia: Editorial Universidad del Norte.
- Bruce, A. y Pepitone, J. S. (2002). *Tenga a su equipo motivado*. Madrid, España: McGrawHill.
- Castillo, J (2006). *Administración de Personal: Un enfoque hacia la calidad*. Bogotá, Colombia: Editorial ECOE
- Chiavenato, I (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México, México: Editorial Mac Graw Hill
- Chiavenato, I (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, México: Editorial Mac Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2008). *Metodología para la Investigación*. México, México: Editorial Editorial Mac Graw Hill
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Naucalpan de Juárez, México: Editorial Pearson
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2010). *Administración*. Naucalpan de Juárez, México: Editorial Pearson.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología para la Investigación*. México, México: Editorial Editorial Mac Graw Hill

Enlaces web

- Bermúdez, J. (2010). *Cómo medir la innovación en las organizaciones*. Recuperado de:
http://www3.upc.edu.pe/bolsongei/bol/29/737/javier_bermudez1_cuadernos_d_investigacion.pdf

De Faria, F. (2004). *Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral*. Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>

Díaz, Y (2007). *El desarrollo organizacional como herramienta para mejorar las ventas*. Recuperado de:
http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/P847.pdf

Garzón, M (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?isbn=9588225426>

Moreira, R. y Morales, J. (2008). El Impacto de la gestión del departamento de recursos humanos en el desarrollo organizacional (Informe de investigación). Recuperado de:
http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/13/13_2522.pdf

Soria R. (2008). *Comunicación organizacional: Un modelo aplicable a la microempresa*. Recuperado de:
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3990506>

Correal, M., Bustos, M., Cuevas, A., Panqueva, M. (2008). *El lenguaje y la comunicación en los procesos organizacionales de la empresa*. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/206/20611457010.pdf>

Bernardo, F (2011). *¿Puede influir el clima laboral en la productividad?* Recuperado de:
<http://www.biblioises.com.ar/Contenido/300/301/Climalaboralenlaproductividad.pdf>

Latorre, M. F. (2011). *La Gestión de recursos humanos y el desempeño laboral*. (Tesis doctoral). Universidad de Valencia. Recuperado de:
<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/81889/latorre.pdf?sequence=1>

- Vargas, R. (2011). Cultura y desarrollo organizacional en la Universidad Nacional del Altiplano – Puno. Revista de investigación en comunicación y desarrollo, V.11.N.2. Recuperado de:
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3801100.pdf>.
- 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 de Doctorado). Universidad de Valladolid. Recuperado de: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/879/1/TESIS127-111207.pdf>
- Vargas, R. (2011). *Cultura y desarrollo organizacional en la Universidad Nacional del Altiplano – Puno*. Recuperado de:
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3801100>
- Fuentes, S. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad*. Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>
- Petit, E., Abad, R., López, M. y Romero, R. (2012). Desarrollo organizacional innovador: un nuevo enfoque gerencial para Latinoamérica. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 28(67), 173-205 Recuperado de: Sistema de Información Científica Redalyc
- Vara, A (2012) *Siete pasos para una Tesis exitosa*. Recuperado de:
http://investigacion.uancv.edu.pe/libros/Manual_7pasos_aristidesvara.pdf

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA SEGÚN ARÍSTIDES VARA HORNA

PASOS	ARGUMENTACIÓN																		
Define brevemente el tema que vas a investigar	La gestión del talento humano y su incidencia en el desarrollo organizacional CASO: Empresa Pastperú S.A.C. – Puente Piedra, Lima 2015																		
Ubica el tema en el contexto del problema	Pastperú S.A.C. es una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos pasteleros; presenta problemas para aumentar su nivel de productividad, pues no dedica la misma atención al desarrollo de su capital humano. El área de recursos humanos no es considerada importante, sólo es una más de todas las áreas.																		
Refiere algunos estudios sobre el tema	Chiavenato (2009). La gestión del talento humano como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluido reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” ”El desarrollo organizacional es un conjunto de intervenciones planificadas para producir un cambio, basado en valores humanistas y democráticos con el objetivo de incrementar de la eficacia de la organización y el bienestar de los trabajadores “ (Chiavenato, 2009, p. 420).																		
Menciona los problemas que han sido abordados y los que no han sido abordados, los cuales son el punto de partida de tu investigación	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">TEMAS ABORDADOS</td> <td style="width: 50%;">TEMAS NO ABORDADOS</td> </tr> <tr> <td>Gestión del talento humano</td> <td>Marketing</td> </tr> <tr> <td>Comunicación</td> <td>Salario</td> </tr> <tr> <td>Capacitación</td> <td>Calidad</td> </tr> <tr> <td>Motivación</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Desarrollo organizacional</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Innovación</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Productividad</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Satisfacción</td> <td></td> </tr> </table>	TEMAS ABORDADOS	TEMAS NO ABORDADOS	Gestión del talento humano	Marketing	Comunicación	Salario	Capacitación	Calidad	Motivación		Desarrollo organizacional		Innovación		Productividad		Satisfacción	
TEMAS ABORDADOS	TEMAS NO ABORDADOS																		
Gestión del talento humano	Marketing																		
Comunicación	Salario																		
Capacitación	Calidad																		
Motivación																			
Desarrollo organizacional																			
Innovación																			
Productividad																			
Satisfacción																			
Indica lo que pretendes realizar.	Optimizar la gestión y/o administración del talento humano para lograr el Desarrollo organizacional.																		
Formula mediante una pregunta lo que pretendes investigar	¿De qué manera la gestión del talento humano incide en el desarrollo organizacional en la empresa “Pastperú S.A.C.” – Puente Piedra - Lima?																		

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 2: MATRIZ DE PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA SEGÚN HERNÁNDEZ SAMPIERI

PASOS	ARGUMENTACIÓN
Objetivos de la investigación	Conocer la incidencia de la gestión del talento humano en el desarrollo organizacional en la empresa "Pastperu S.A.C."
Preguntas de la investigación	¿De qué manera la gestión del talento humano incide en el desarrollo organizacional en la empresa "Pastperu S.A.C." – Puente Piedra - Lima?
Justificación de la investigación	<p>Conveniencia.- La presente investigación es conveniente realizarla porque dará a conocer la relación existente entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional de la empresa "Pastperu S.A.C."; tiene como finalidad optimizar la gestión y/o administración del talento humano para lograr el desarrollo organizacional, contribuyendo así con el prestigio de la empresa.</p> <p>Relevancia social.- con la investigación se beneficia el área de RRHH., mejora la gestión y mejora las relaciones interpersonales dentro de la empresa.</p> <p>Implicaciones.- ayuda a resolver un problema uno de ellos es aumentar la productividad.</p> <p>Valor teórico.- Conocer la incidencia de la gestión del talento humano en el desarrollo organizacional en la empresa</p> <p>Utilidad metodológica.- Esta investigación contribuirá para desarrollar y apoyar más las teorías existentes sobre gestión empresarial basada en la gestión del talento humano y desarrollo organizacional.</p>
Viabilidad de la investigación	La investigación si es viable ya que es de completa aprobación y conocimiento de la empresa de quien fue obtenida toda la información necesaria para su realización y los costos de la investigación son módicos.
Evaluación de las deficiencias en el conocimiento del problema	Para la investigación no se están considerando los temas de salario, marketing y calidad ya que no son puntos relevantes para la investigación.

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 3: MATRIZ DE TEORÍAS

CUADRO DE TEORÍAS, VARIABLES E INDICADORES	
<p>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</p> <p>Chiavenato (2009). La GTH es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación recompensas y evaluación de desempeño.</p>	<p>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</p> <p>Chiavenato, (2009) "El desarrollo organizacional es un conjunto de intervenciones planificadas para producir un cambio, basado en valores humanistas y democráticos con el objetivo de incrementar de la eficacia de la organización y el bienestar de los trabajadores. (p. 420)</p> <p>Steve (2006) afirma que el campo que comprende el Desarrollo organizacional (DO) trata acerca del funcionamiento, desarrollo, eficiencia y eficacia de las organizaciones humanas. Una organización se define como dos o más personas reunidas por una o más metas comunes y también implica cambio. (p.78)</p>
<p>COMUNICACIÓN</p> <p>Robbins y Coulter (2005) La comunicación es la transferencia y la comprensión de significados. Lo primero que debemos observar en esta definición es el énfasis en la transferencia de significado. Esto quiere decir que si no se ha transmitido información o idea, la comunicación no se ha llevado a cabo. (p. 356)</p>	<p>INNOVACIÓN</p> <p>Manual de Oslo (2005) establece que una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo al mercado y la sociedad. La innovación es definida también como el proceso que permite conjugar habilidades y técnicas en función de dar soluciones novedosas a problemas particulares (Fagerberg et al., 2005).</p>
<p>CAPACITACIÓN</p> <p>Harris (1980) mencionó que la capacitación es el conjunto de procesos sistemáticos por medio de los cuales se trata de modificar conocimientos, habilidades mentales y actitudes de los individuos, con el objeto de que estén mejor preparados para resolver problemas referentes a su ocupación.</p> <p>Chiavenato, I (2009) la capacitación es el proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio de las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. (p. 99)</p>	<p>PRODUCTIVIDAD</p> <p>Solares (2007), en el artículo factores que aumentan la productividad, publicado en la revista Industria, explica que el aumento en la productividad deriva del uso eficiente de los recursos, por lo que las empresas recurren a varias vías para lograrlo.</p> <p>Satisfacción laboral = productividad (2011), artículo disponible en la revista Articuz señala que son varias las empresas que han descuidado a sus trabajadores en todos sus niveles y ello se nota, al medir el clima organizacional, en donde el comportamiento organizacional presenta poca productividad, pertenencia a la empresa y motivación, son varias las</p>

	<p>causas que lo generan, las propias políticas de la empresa en relación a la satisfacción del trabajo, del rendimiento, poca retribución y reconocimiento de la labor desempeñada, mala definición de los cargos, funciones a desempeñar, ergonomía, higiene ocupacional, tecnología no desarrollada, plan de carreras no definidas, ausencia de índices de rendimiento, ausencia de una cultura organizacional proactiva, que sea propia del desempeño de los trabajadores.</p>
<p>MOTIVACIÓN</p> <p>Chiavenato, I (2009) define a la motivación como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo</p> <p>Robbins y Coulter (2005) La motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos institucionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Aunque, en general, la motivación se refiere al esfuerzo ejercido hacia algún objeto. (P. 392)</p>	<p>SATISFACCIÓN</p> <p>Frederick Herzberg (2009) precisa que la satisfacción es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción. La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.</p> <p>Davis y Newstrom (2003), definen que es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo.</p>

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 4: MATRIZ DE PREGUNTAS

VARIABLES	PREGUNTAS
<p style="text-align: center;">X1 (COMUNICACIÓN)</p>	<p>1. ¿En mi equipo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga a los demás miembros?</p> <p>2. ¿Su jefe dialoga con Ud. de forma periódica sobre la calidad de su trabajo y como podría mejorar?</p> <p>Justificación <i>Lo que se quiere con estas preguntas ver el grado de comunicación que existe entre jefe y subordinado, que esta sea fluida y personal, que el subordinado tenga la confianza de contar sus preocupaciones e inquietudes para que pueda desarrollar una buena labor en su centro de trabajo.</i></p> <p>Teoría. <i>La comunicación es llegar a compartir algo de nosotros mismos. De acuerdo a la teoría "Y", la comunicación debe tener las siguientes características: Los mensajes deben seguir una dirección ascendente, descendente y horizontal por toda la organización, las interacciones entre gerente y empleado serán frecuentes y confiadas y el flujo descendente de los mensajes será suficiente para satisfacer las necesidades de los empleados.</i></p>
<p style="text-align: center;">X2 (CAPACITACIÓN)</p>	<p>3. ¿Considera Ud. necesario la capacitación dentro de un área en la cual desempeña sus actividades?</p> <p>4. ¿Cree que los cursos que he recibido han sido eficaces para la realización de su trabajo?</p> <p>Justificación <i>Lo recomendable es que un trabajador nuevo reciba instrucciones o capacitaciones para desarrollar una buena labor para que sienta que no corre riesgo trabajando y este riesgo no lo influya a salir de la empresa.</i></p> <p>Teoría. <i>La capacitación es el proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por</i></p>

	<p><i>medio de las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.</i></p>
<p>X3 (MOTIVACIÓN)</p>	<p>5. ¿Existen incentivos laborales para que yo trate de realizar mejor mi trabajo?</p> <p>6. ¿La empresa me proporciona oportunidades de crecimiento económico y laboral?</p> <p>Justificación <i>Que el trabajador se sienta motivado que tenga ánimos para desarrollar su función, sabiendo que no solo el dinero es lo que incentiva a la gente si no un agradecimiento o felicitación por la labor que ha venido desarrollando.</i></p> <p>Teoría. <i>La motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos institucionales</i></p>
<p>Y1 (INNOVACIÓN)</p>	<p>7. ¿Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales?</p> <p>8. ¿Su empresa se encuentra comprometida en buscar oportunidades de innovación y diferenciación?</p> <p>Justificación <i>Medir la capacidad de innovación en la empresa y así mismo hasta qué punto se le permite a cada colaborador exponer sus ideas, saber si se siente parte del equipo de trabajo, puesto que las nuevas ideas que son el resultado de los procesos de creatividad, son la materia prima de la innovación.</i></p> <p>Teoría. <i>Se puede definir la innovación como el proceso que permite conjugar habilidades y técnicas en función de dar soluciones novedosas a problemas particulares.</i></p>
	<p>9. ¿Cuándo los trabajadores son capacitados, normalmente trabajan mejor y con mayor eficiencia?</p> <p>10. ¿El trabajo que realizo permite que desarrolle al máximo todas mis capacidades?</p>

<p style="text-align: center;">Y2 (PRODUCTIVIDAD)</p>	<p>Justificación <i>Hay trabajadores que por más productivos se muestran sienten que es muy poco para ellos, no tienen posibilidad de ascenso y deciden buscar empleos que les brinden lo que están buscando, pudiendo la empresa premiar a los trabajadores que desempeñan una buena labor, ya que son ellos los que contribuyen con la eficiencia y calidad de los productos debido a que presentan un buen desempeño y de esa manera evitar su separación de la empresa.</i></p> <p>Teoría. <i>La productividad es el resultado de un sistema inteligente que permite a las personas en un centro de trabajo, optimizar la aportación de todos los recursos materiales, financieros y tecnológicos que concurren en la empresa, para producir bienes y/o servicios con el fin de promover la competitividad de la economía nacional, mejorar la sustentabilidad de la empresa, así como de mantener y ampliar la planta productiva nacional e incrementar los ingresos de los trabajadores.</i></p>
<p style="text-align: center;">Y3 (SATISFACCIÓN)</p>	<p>11. ¿En la empresa tiene satisfactorias oportunidades de promoción y ascenso?</p> <p>12. ¿Estas satisfecho con la manera como la empresa estimula a su personal y reconoce los esfuerzos adicionales?</p> <p>Justificación <i>Medir el grado de satisfacción que percibe el trabajador al realizar su labor diaria y reducir los posibles disgustos que podrían tener dentro de la empresa.</i></p> <p>Teoría. <i>Es el grado de bienestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo.</i></p>

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 5: CARTA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA "PASTERÚ
S.A.C."



"Año de la
Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación"

OFICIO N° 001 - BYWE/2015

Señor : Jhonny Cobos Espinoza

Asunto : Solicito permiso para realizar un Proyecto de Investigación

Estimado Señor:

Deseo que las bendiciones de Dios sean en cada una de sus actividades.

Es grato dirigirme a Usted como Gerente General de la Empresa "Pastelería Piero's EIRL." – Puente Piedra, con el objetivo de solicitar su autorización y facilidades para realizar un estudio de investigación a los trabajadores de ésta empresa.

Un requisito para obtener mi grado académico de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales, es la realización de una investigación. El tema elegido para esta investigación es "**La Gestión del Talento Humano y Desarrollo Organizacional**". Investigaciones hechas sobre este tema reflejan cómo el nivel de Administración de recursos Humanos impacta directamente sobre el desarrollo organizacional teniendo en cuenta que el activo más apreciable dentro de cualquier organización es el capital humano.

La población necesaria para la realización del estudio, son todos los colaboradores de la empresa, excluyendo a los directivos administrativos.

De ser autorizada mi solicitud. Agradeceré se me haga llegar por escrito, así como las indicaciones para llevarla a cabo.

Quedo a sus órdenes para cualquier duda o comentario y agradezco de antemano su amable atención a esta solicitud.

Atentamente,

Betsabé Wong Espinoza
Alumna X ciclo – UAP

Lima, 13 de Octubre del 2015

**ANEXO 6: ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA
"PASTPERU S.A.C."**

Entrevistado: Gerente Gral. - Sr. Jhonny Cobos Espinoza

Responsable: Betsabé Wong Espinoza

1. ¿Cuál es el giro comercial de su empresa?

El giro comercial de la empresa es la producción y comercialización de pasteles y tortas para toda ocasión.

2. ¿Cuáles son las funciones principales que Ud. Desempeña?

El papel que actualmente desempeño en la empresa se podría decir que es; la administración en general, la toma de decisión de la empresa financieramente y el contacto con los proveedores de mis insumos.

3. ¿Cuántas personas trabajan actualmente con la empresa?

Nuestra empresa cuenta con 120 empleados entre planta de producción y tiendas.

4. ¿Considera que posee el apoyo y colaboración de todos los que trabajan en la empresa?

En parte si y en parte no; aún falta trabajar la parte comunicativa de manera que podamos interrelacionarnos con nuestros colaboradores y estos se sientan motivados para trabajar.

5. ¿Ud. está abierto al diálogo con todos sus colaboradores? Háblenos de su equipo de trabajo y de su rol como jefe de ellos.

Directamente no, ya que las eventualidades o problemas que se suscitan son comunicados a su jefe inmediato superior, sólo en caso de que la situación persista se deriva a mi persona.

6. ¿Usted cree que la competencia es necesaria en los negocios?

Sí, claro; ya que ello nos sirve como estímulo y nos motiva seguir en constante crecimiento en un medio altamente competitivo.

7. ¿Qué estrategias utiliza para conocer a la competencia?

- Conocer la evolución histórica de la competencia para determinar su trayectoria en el mercado.
- Determinar las características que tienen sus productos para satisfacer la demanda.
- Conocer las instalaciones de la competencia.
- Determinar los nichos de mercado que atiende

8. ¿Cree Ud. que cuenta con el personal apropiado para ser una empresa competente?

Si por el momento, pero depende como sea el crecimiento de la empresa, se va requiriendo de personal más apropiado para ser competente.

9. ¿Qué planes tiene esta empresa para un futuro inmediato?

Por ahora, la apertura de nuevas tiendas para la venta de nuestros productos y la implementación de publicidad agresiva para liderar en el mercado de pasteles y tortas.

10. ¿Cómo visualiza a su empresa en los próximos cinco años?

En continuo crecimiento, ser mejores cada día y ser una empresa más grande que podamos ser competentes y contribuir en la economía de nuestro país favoreciendo la fuente de trabajo. También participar en el mercado internacional exportando nuestros productos, así como nuestra propia marca de crema chantilly.

ANEXO 7: MATRIZ DE CONSISTENCIA

LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA “PASTPERÚ S.A.C.” PUENTE PIEDRA, LIMA – 2015

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
			V. INDEPENDIENTE (x): GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (GTH)			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valorización
<p>Problema Principal</p> <p>¿De qué manera la gestión del talento humano incide en el desarrollo organizacional en empresa “Pastperu S.A.C.” – Puente Piedra – Lima 2015?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Conocer la incidencia de la gestión del talento humano en el desarrollo organizacional en la empresa “Pastperu S.A.C.” – Puente Piedra, Lima 2015</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>Si se aplican los factores adecuados de gestión del talento humano entonces se lograría un desarrollo organizacional significativo en la empresa “Pastperu S.A.C.” – Puente Piedra, Lima 2015.</p>	<p>X1</p> <p>Comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Individual - Grupal - Empresarial 	<p>X1-1 ¿En mi equipo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga a los demás miembros?</p> <p>X1-2 ¿Su jefe dialoga con Ud. de forma periódica sobre la calidad de su trabajo y como podría mejorar?</p>	<p>Totalmente de acuerdo (5)</p> <p>De acuerdo (4)</p> <p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)</p> <p>En desacuerdo (2)</p> <p>Totalmente desacuerdo (1)</p>
<p>Problemas Secundarios</p> <p>¿De qué manera la comunicación incide en la innovación en la Empresa “Pastperu S.A.C.” – Puente Piedra, Lima 2015?</p> <p>¿De qué manera la capacitación contribuye a aumentar la productividad en la empresa “Pastperu S.A.C.” – Puente Piedra, Lima 2015?</p> <p>¿De qué manera la motivación incide en la satisfacción laboral en la empresa “Pastperu S.A.C.”</p>	<p>Objetivo Específicos</p> <p>Determinar qué nivel de comunicación aplicaré para elevar el nivel de innovación en la empresa “Pastperu S.A.C.” – Puente Piedra, Lima 2015</p> <p>Establecer qué tipo de técnicas de capacitación son aplicables para mejorar la productividad en la empresa “Pastperu S.A.C.” – Puente Piedra, Lima 2015</p> <p>Identificar qué tipo de</p>	<p>Hipótesis Específicas</p> <p>Si se aplica el nivel de comunicación adecuada entonces optimizaría el nivel de innovación en la empresa “Pastperu S.A.C.” – Puente Piedra, Lima 2015.</p> <p>Si se aplica las técnicas correctas de capacitación entonces mejoraría la Productividad en la empresa “Pastperu S.A.C.” – Puente Piedra, Lima 2015.</p> <p>Si se aplican los factores</p>	<p>X2</p> <p>Capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reacción - Aprendizaje - Conducta - Resultados 	<p>X2-1 ¿Considera Ud. necesario la capacitación dentro del área en la cual desempeña sus actividades?</p> <p>X2-2 ¿Cree que los cursos que ha recibido han sido eficaces para la realización de su trabajo?</p>	
<p>X3</p> <p>Motivación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Expectativas - Estima - Condiciones de trabajo - Relaciones interpersonales 	<p>X3-1 ¿Existen incentivos laborales para que yo trate de realizar mejor mi trabajo?</p> <p>X3-2 ¿La empresa me proporciona oportunidades de crecimiento económico y laboral?</p>				

- Puente Piedra – Lima 2015?	factores de la motivación aumentará la satisfacción laboral en la empresa “Pastperu S.A.C.” – Puente Piedra – Lima 2015	adecuados de motivación entonces se mejoraría la Satisfacción laboral en la empresa “Pastperu S.A.C.” – Puente Piedra – Lima 2015	V. DEPENDIENTE (Y): DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO)			
			Dimensión	Indicadores	Ítems	Índices
			Y1 Innovación	<ul style="list-style-type: none"> - Índice de oportunidades de innovación por colaborador - Índice de Generación de Ideas - Índice de Generación de Innovación 	<p>Y1-1 ¿Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales?</p> <p>Y1-2 ¿Su empresa se encuentra comprometida en buscar oportunidades de innovación y diferenciación?</p>	<p>Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) En desacuerdo (2) Totalmente desacuerdo (1)</p>
			Y2 Productividad	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia - Eficacia - Efectividad 	<p>Y2-1 ¿Cuándo los trabajadores son capacitados, normalmente trabajan mejor y con mayor eficiencia?</p> <p>Y2-2 ¿El trabajo que realizo permite que desarrolle al máximo todas mis capacidades?</p>	
Y3 Satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción con el ambiente físico de trabajo - Satisfacción de las prestaciones - Satisfacción intrínseca del trabajo - Satisfacción con la participación 	<p>Y3-1 ¿En la empresa tiene satisfactorias oportunidades de promoción y ascenso?</p> <p>Y3-2 ¿Está satisfecho con la manera como la empresa estimula a su personal y reconoce los esfuerzos adicionales?</p>				

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 8: MATRIZ DE CONSISTENCIA COMPLEMENTARIO

MÉTODO Y DISEÑO	POBLACION	TECNICA E INSTRUMENTOS	ESTADISTICA												
<p>La presente investigación, es correlacional. Es correlacional, por cuanto tiene la capacidad de establecer la relación entre variables.</p> <p>DISEÑO.- La presente investigación es no experimental transeccional o transversal que son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos". (Hernández Fernández, y Baptista, 2010, p. 149). Este tipo de estudio esclarece sus propiedades y características manifiestas en un tiempo dado, e indaga acerca de las relaciones contingentes que vinculan a los factores de esa realidad en su proceso de cambio, según explica Zorrilla (2012), el siguiente esquema corresponde a este tipo de diseño:</p> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 100px; margin: 10px auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center; text-align: center;"> <p>M X1 O1</p> </div> <p>Donde "M" es la muestra donde se realiza el estudio es decir las Áreas pertinentes de Pastperú S.A.C., los subíndices "x1, O1 nos indican:</p> <p>M: Muestra de elementos o Población de elementos de estudio (P).</p> <p>· Xi: Variable(s) de estudio, i = 1,2, ...</p> <p>· O1: Resultados de la medición de la(s) variable(s)</p>	<p>POBLACIÓN: la población está conformada por 34 colaboradores del área de producción de Pastperú S.A.C.</p> <table border="1" style="margin: 10px auto; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td>Empresa</td> <td>Nº</td> </tr> <tr> <td>Almaceneros</td> <td>06</td> </tr> <tr> <td>Pasteleros</td> <td>16</td> </tr> <tr> <td>Decoradores</td> <td>08</td> </tr> <tr> <td>Choferes</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>34</td> </tr> </table> <p>Fuente: División de RR.HH. de Pastperú S.A.C.</p> <p>MUESTRA</p> <p>De los 34 colaboradores de Pastperú S.A.C., se hallará la muestra aplicando la siguiente fórmula estadística, que corresponde a Arkin - Colton:</p> $n = \frac{N}{(N - 1) K^2 + 1}$ <p>Donde:</p> <p>n : tamaño de muestra N : tamaño de la población K²: error muestra</p> <p>Aplicando la fórmula anterior de muestreo y considerando un margen de error de 5% resulta un tamaño de muestra de 31 personas:</p> $n = \frac{34}{(34 - 1) 0.05^2 + 1}$ <p>n = 31 personas</p>	Empresa	Nº	Almaceneros	06	Pasteleros	16	Decoradores	08	Choferes	4	TOTAL	34	<ol style="list-style-type: none"> 1. Técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario, aplicado los colaboradores de Pastperú S.A.C. Para indagar sobre la gestión del talento humano y desarrollo organizacional de Pastperú S.A.C. 2. Técnica de procesamiento de datos en SPSS, y su instrumento de las tablas de procesamiento de datos para tabular y procesar los resultados de la encuesta a los colaboradores de Pastperú S.A.C. 3. Técnica del Fichaje y su instrumento, las fichas bibliográficas, para registrar las indagaciones de bases teóricas del estudio. 4. (Prueba piloto) o técnica de ensayo en pequeños grupos, del cuestionario, que será aplicado a un grupo de colaboradores equivalentes al % determinado en el tamaño de la muestra. 5. Técnica de opinión de expertos y su instrumento el informe de juicio de expertos, aplicado a 3 licenciados, magísteres o doctores en Administración, para validar la encuesta – cuestionario. 	<p>Los datos serán procesados a través de las medidas de tendencia central para posterior presentación de resultados.</p> <p>La Hipótesis de trabajo será procesada a través de los métodos estadísticos en SPSS. La Prueba Chi- cuadrada de independencia y la formula estadística producto - momento para el coeficiente de correlación lineal de Pearson aplicada a los datos muestrales, procediéndose en la forma siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Para la V.I los resultados de la Encuesta – Cuestionario con opinión de los participantes sobre Gestión del Talento Humano. 2. Para V.D. los resultados de las evaluaciones sobre Desarrollo organizacional. <p>El estadístico a usar para esta prueba está dado por:</p> $\chi^2 = \sum \sum \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$ <p>Y la relación será cuantificada mediante, el Coeficiente de correlación de Pearson, el cual está dado por:</p> $r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$ <p>De dicha prueba estadística, a través del valor de "r" veremos la influencia de la Administración de Recursos Humanos en el desarrollo organizacional.</p>
Empresa	Nº														
Almaceneros	06														
Pasteleros	16														
Decoradores	08														
Choferes	4														
TOTAL	34														

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 9: MATRIZ OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS
Variable independiente (Xi) GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	De acuerdo al autor Chiavenato, Idalberto (2009), define la gestión del talento humano como "el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluido reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño".	La GTH produce impactos profundos en las personas y las organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas y controlarlas en otras palabras, administrarlas en la organización, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional. Debido a ello consideraremos a la Comunicación ya que es primordial para el desarrollo técnico-profesional y efectivo para así tener un ambiente óptimo, la GTH se refleja en la Capacitación por cuanto los trabajadores necesitan las actitudes, competencias y conocimientos para el desarrollo de sus actividades, y al mismo tiempo una buena comunicación debido a que el éxito de cualquier organización depende de la comunicación y el flujo de información entre los individuos.	X1: Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Individual - Grupal - Empresarial 	X1-1 ¿En mi equipo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga a los demás miembros? X1-2 ¿Su jefe dialoga con Ud. de forma periódica sobre la calidad de su trabajo y como podría mejorar?
			X2: Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> - Reacción - Aprendizaje - Conducta - Resultados 	X2-1 ¿Considera Ud. necesario la capacitación dentro del área en la cual desempeña sus actividades? X2-2 ¿Cree que los cursos que ha recibido han sido eficaces para la realización de su trabajo?
			X3: Motivación	<ul style="list-style-type: none"> - Expectativas - Estima - Condiciones de trabajo - Relaciones interpersonales 	X3-1 ¿Existen incentivos laborales para que yo trate de realizar mejor mi trabajo? X3-2 ¿La empresa me proporciona oportunidades de crecimiento económico y laboral?
			<ul style="list-style-type: none"> - Índice de oportunidades de innovación por colaborador - Índice de Generación 	Y1-1 ¿Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales?	

Variable dependiente (Yi) DESARROLLO ORGANIZACIONAL	<p>El desarrollo organizacional es un conjunto de intervenciones planificadas para producir un cambio, basado en valores humanistas y democráticos con el objetivo de incrementar la eficacia de la organización y el bienestar de los trabajadores. (Chiavenato, 2009, p. 420)</p>	<p>Esta variable se operativiza de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mediante un proceso de comunicación organizacional para interiorizarla en los trabajadores. - Con el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamiento a lo largo de cierto período. - Con la gestión de un Programa de Desarrollo Organizacional. 	Y1: Innovación	de Ideas - Índice de Generación de Innovación	
					Y1-2 ¿Su empresa se encuentra comprometida en buscar oportunidades de innovación y diferenciación?
			Y2: Productividad	- Eficiencia - Eficacia - Efectividad	Y2-1 ¿Cuando los trabajadores son capacitados, normalmente trabajan mejor y con mayor eficiencia?
					Y2-2 ¿El trabajo que realizo permite que desarrolle al máximo todas mis capacidades?
			Y3: Satisfacción	- Satisfacción con el ambiente físico de trabajo - Satisfacción de las prestaciones - Satisfacción intrínseca del trabajo - Satisfacción con la participación	Y3-1 ¿En la empresa tiene satisfactorias oportunidades de promoción y ascenso?
					Y3-2 ¿Está satisfecho con la manera como la empresa estimula a su personal y reconoce los esfuerzos adicionales?

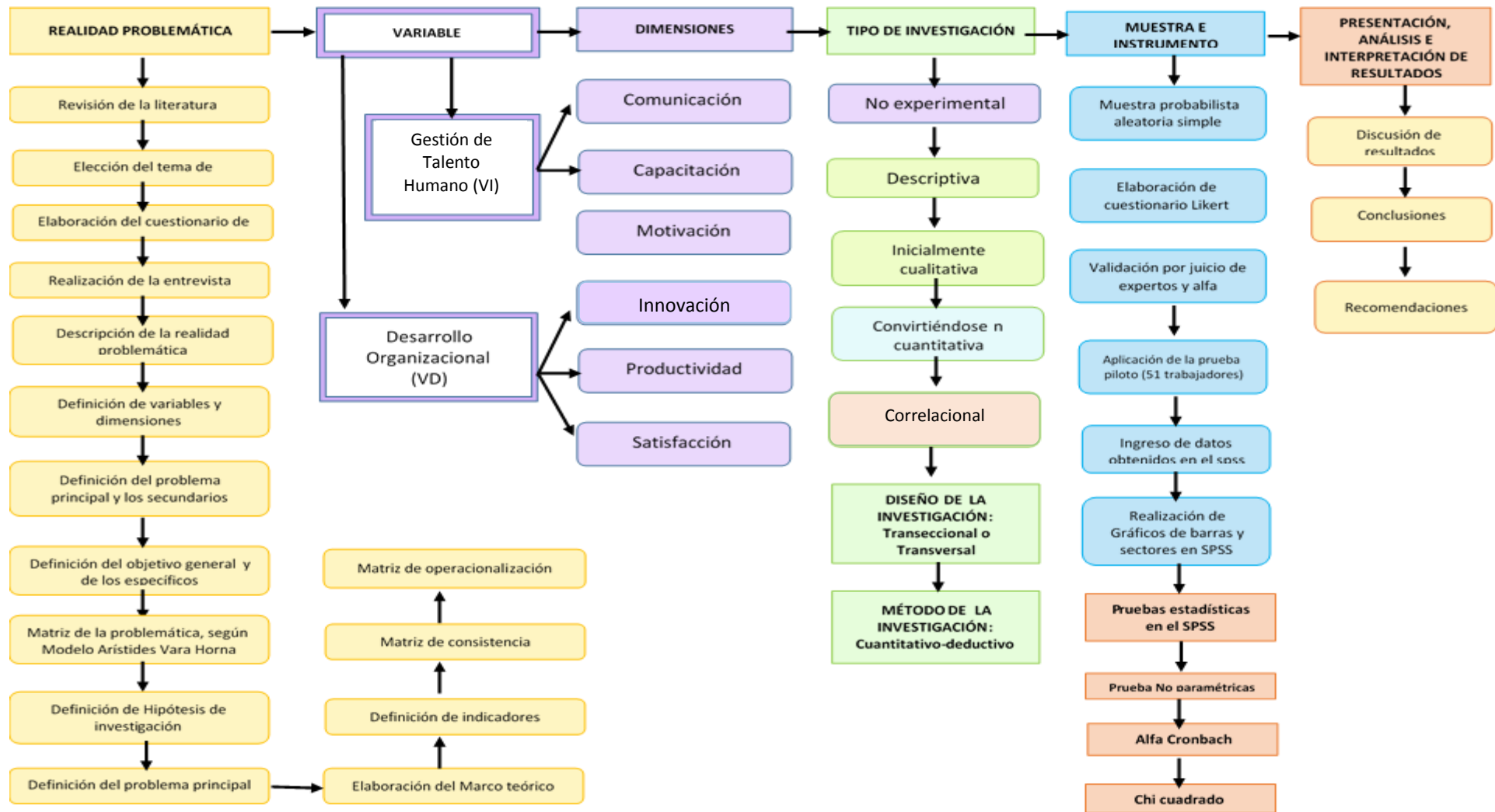
Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 10: MARCO TEÓRICO (MAPA CONCEPTUAL)



Fuente: *Elaboración Propia*

ANEXO 11: MATRIZ DISEÑO DE LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN



Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 12: MATRIZ INSTRUMENTAL

**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA “PASTPERU S.A.C.”
PUENTE PIEDRA – LIMA – 2015**

OBJETO DE ESTUDIO/ UNIDADES DE ESTUDIO	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	FUENTES DE INFORMACIÓN		TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	INSTRUMENTO
				PRIMARIAS	SECUNDARIAS		
LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIÓN EN LA EMPRESA “PASTPERU S.A.C.” – 2015	Variable Independiente Gestión del talento humano	X1 Comunicación	Comunicación Formal	Gerencia		Entrevista	Entrevista
			Comunicación Informal	Gerencia.		Entrevista	Entrevista
		X2 Capacitación	Apoyo de los niveles directivos	Estudios		Entrevista	Entrevista
			El compromiso de los especialistas y no especialistas	Gerencia		Entrevista	Entrevista
			Los avances tecnológicos	Gerencia		Entrevista	Encuesta
			Los principios de aprendizaje	Estudios		Entrevista	Entrevista
			La complejidad de la organización	Estudios		Entrevista	Entrevista
		X3 Motivación	Factores Intrínsecos	Gerencia		Encuesta	Encuesta
			Factores Extrínsecos	Gerencia		Entrevista	Entrevista
	Variable Dependiente Desarrollo Organizacional	Y1 Innovación	Índice de oportunidades de innovación por colaborador	Gerencia		Encuestas	Encuestas
			Índice de generación de ideas	Gerencia		Encuestas	Entrevista
			Índice de generación de innovación	Gerencia		Encuestas	
		Y2 Productividad	Eficiencia	Producción		Estadísticas	Estadísticas
			Efectividad	Producción		Estadísticas	Estadísticas
			Eficacia	Producción		Estadística	Estadísticas
		Y3 Satisfacción laboral	Satisfacción General	Gerencia		Observación	Observación
			Satisfacción por facetas	Gerencia		Observación	Observación

ANEXO 13: MATRIZ DE TEORÍAS DE SUSTENTACIÓN DE LOS NIVELES DE LOS INDICADORES DEL INSTRUMENTO

MODELO JAIME PIO SUELDO MESONES

VI GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	X1 Comunicación	Gary Kreps (1995), la comunicación organizacional “es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella”.	X1-1 ¿En mi equipo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga a los demás miembros? X1-2 ¿Su jefe dialoga con Ud. de forma periódica sobre la calidad de su trabajo y como podría mejorar?
	TEORÍA NIVELES MEDICIÓN INTEGRADA DE COMUNICACIÓN Individual: mide la apertura y receptividad comunicativa del trabajador. La apertura se midió con los indicadores: disposición y seguridad comunicativa y la receptividad, con los indicadores: control de situaciones y defensa comunicativa. Grupal: mide la apertura, empatía y receptividad comunicativa del grupo. Empresarial: mide la apertura, empatía y receptividad que presentan los directivos de la empresa como sistema administrativo y social hacia sus trabajadores.		
	X2 Capacitación	Chiavenato, I (2008), “La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, que se aplica de manera sistemática y organizada, que permite a las personas aprender conocimientos, actitudes y competencias en función de objetivos definidos previamente.	X2-1 ¿Considera Ud. necesario la capacitación dentro del área en la cual desempeña sus actividades? X2-2 ¿Cree que los cursos que ha recibido han sido eficaces para la realización de su trabajo?
	TEORÍA MEDICIÓN DE LA CAPACITACIÓN Reacción: Mide el grado de satisfacción del participante respecto del curso. Se valoran variables tales como la aplicabilidad de los contenidos, la idoneidad del instructor, el aula, etc. Aprendizaje: Mide el grado en que se incrementó un conocimiento o habilidad. Se realiza a través de test, evaluaciones y observaciones. Conducta: Mide el alcance de la aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo. Se implementa a través de observaciones y entrevistas. Resultados: Mide cómo el cambio producido en el participante a partir de la capacitación impacta en los resultados del negocio. Algunos indicadores del negocio (volumen de ventas, rotación de personal, quejas de clientes, pérdidas, etc.) que, en este caso, requieren relacionarse con la capacitación.		
	X3 Motivación	Chiavenato (2009) define a la motivación como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea.	X3-1 ¿Existen incentivos laborales para que yo trate de realizar mejor mi trabajo? X3-2 ¿La empresa me proporciona oportunidades de crecimiento económico y laboral?
	TEORÍA INDICADORES DE LA MOTIVACIÓN Expectativas: relativo al nivel de vida, naturaleza de la labor, estatus, responsabilidad, remuneraciones, Premios e incentivos (recompensas), crecimiento y progreso laboral Estima: se refiere al reconocimiento social y logros Condiciones de trabajo: condiciones físicas, equipamiento, condiciones ambientales y seguridad laboral Relaciones interpersonales: valora la comunicación y el nivel de las relaciones personales y grupales que se da en el lugar de trabajo.		
Y1 Innovación	El Manual de Oslo (2005) sostiene también que la innovación es la implantación de un producto, proceso o servicio nuevo o significativamente mejorado.	Y1-1 ¿Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales? Y1-2 ¿Su empresa se encuentra comprometida en buscar oportunidades de innovación y diferenciación?	

VD DESARROLLO ORGANIZACIONAL	TEORÍA INDICADORES DEL INNOVACIÓN	
	<p>- Índice de oportunidades de innovación por colaborador: Este indicador se basa en la relación del número de oportunidades de innovación identificadas y el número de colaboradores que participan en el proceso.</p> <p>- Índice de generación de ideas: Este indicador se basa en la relación del número de ideas propuestas entre el producto del total de oportunidades de innovación identificadas y el número de colaboradores que participan en el proceso.</p> <p>- Índice de generación de innovación: Este indicador se basa en la relación entre el número de innovaciones generadas y el número de oportunidades de innovación identificadas.</p>	
	Y2 Productividad	<p>Koontz y Weirich (2004), Explicaron que la productividad es la relación insumos producidos en cierto periodo con especial consideración a la calidad.</p>
		<p>Y2-1 ¿Cuándo los trabajadores son capacitados, normalmente trabajan mejor y con mayor eficiencia?</p> <p>Y2-2 ¿El trabajo que realizo permite que desarrolle al máximo todas mis capacidades?</p>
	TEORÍA INDICADORES DE LA PRODUCTIVIDAD	
<p>Eficiencia: Es la relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos.</p> <p>Efectividad: Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos.</p> <p>Eficacia: Valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.</p>		
Y3 Satisfacción	<p>Davis y Newstrom (2003), definen que es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo.</p>	
	<p>Y3-1 ¿En la empresa tiene satisfactorias oportunidades de promoción y ascenso?</p> <p>Y3-2 ¿Está satisfecho con la manera como la empresa estimula a su personal y reconoce los esfuerzos adicionales?</p>	
TEORÍA INDICADORES DE SATISFACCIÓN LABORAL		
<p>Satisfacción con el ambiente físico de trabajo: relativos al entorno físico o de infraestructura, el espacio en el lugar de trabajo, la limpieza, higiene y salubridad, la temperatura, la ventilación y la iluminación donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma.</p> <p>Satisfacción de las prestaciones: El grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza.</p> <p>Satisfacción intrínseca del trabajo: Se refiere a las satisfacciones que brinda el trabajo por sí mismo, las oportunidades que ofrece la empresa al trabajador de realizar actividades significativas que gusta o en la que se destaca para su autorrealización.</p> <p>Satisfacción con la participación: se refieren a la satisfacción con la participación en las decisiones del grupo de trabajo, del departamento o sección o de la propia tarea.</p>		

Fuente: Elaboración Propia

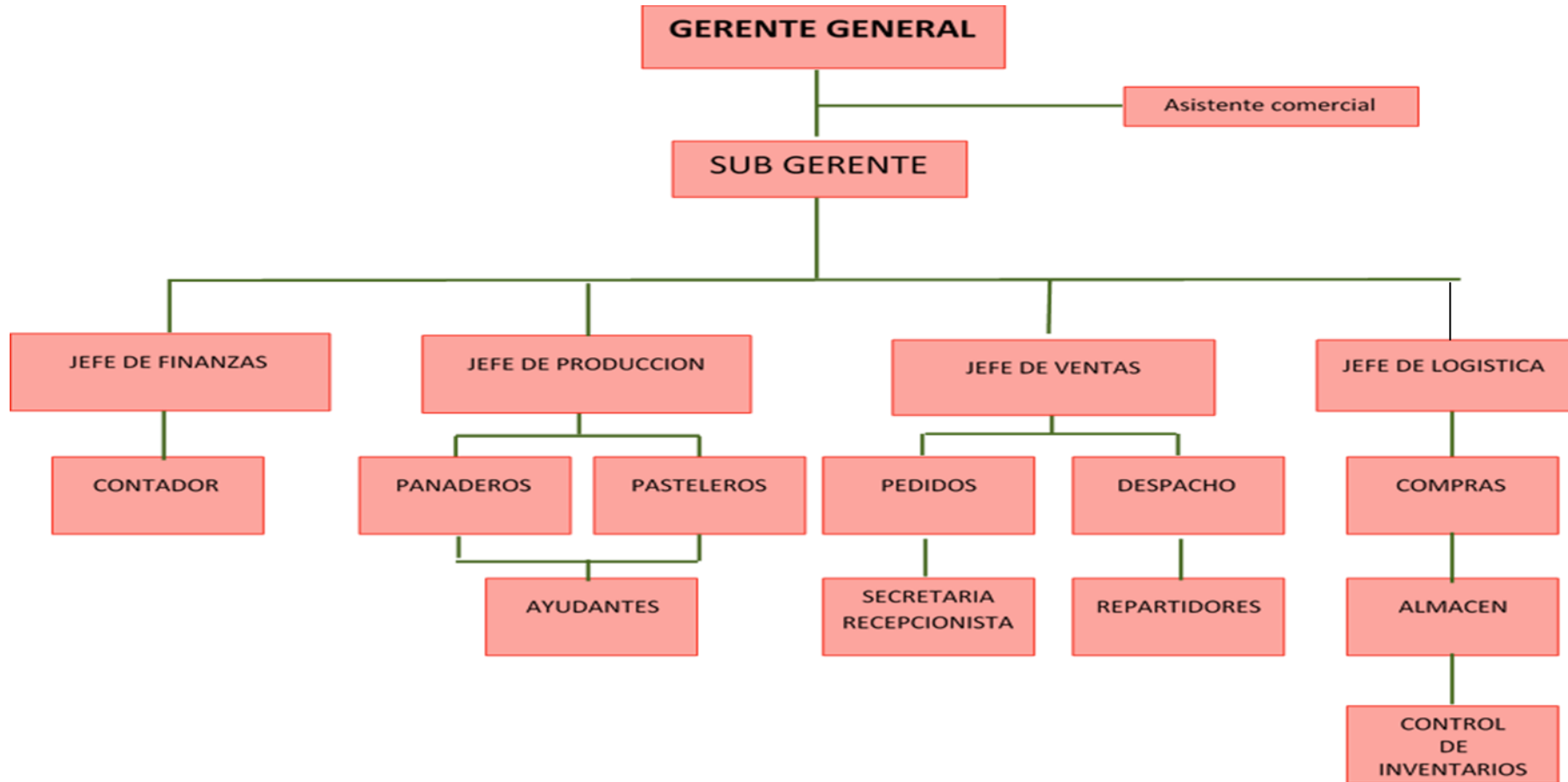
ANEXO 14: MATRÍZ METODOLÓGICA

**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA “PASTPERU S.A.C.”
PUENTE PIEDRA – LIMA – 2015**

Preguntas de investigación	Objetivo	Hipótesis	Metodología	Variables	Dimensiones
<p>Problema Principal</p> <p>¿De qué manera la gestión del talento humano incide en el desarrollo organizacional en empresa “Pastperu S.A.C.” – Puente Piedra – Lima 2015?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Conocer la incidencia de la gestión del talento humano en el desarrollo organizacional en la empresa “Pastperu S.A.C.” – Puente Piedra – Lima 2015</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>Si se aplican los factores adecuados de gestión del talento humano entonces se lograría un desarrollo organizacional significativo en la empresa “Pastperu S.A.C.” – Puente Piedra – Lima 2015.</p>	Cuantitativa	<p>VI GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</p> <p>VD DESARROLLO ORGANIZACIONAL</p>	<p>VI1.Comunicación VI2.Capacitación VI3. Motivación VD1. Innovación VD2.Productividad VD3.Satisfacción Laboral</p>
<p>Problemas Secundarios</p> <p>¿De qué manera la comunicación incide en la innovación en la empresa “Pastperu S.A.C.” – Puente Piedra – Lima 2015?</p> <p>¿De qué manera la capacitación contribuye a aumentar la productividad en la empresa “Pastperu S.A.C.” – Puente Piedra – Lima 2015?</p> <p>¿De qué manera la motivación incide en la satisfacción laboral en la empresa “Pastperu S.A.C.” – Puente Piedra – Lima 2015?</p>	<p>Objetivo Específicos</p> <p>Determinar qué nivel de comunicación aplicaré para optimizar el nivel de innovación en la empresa “Pastperu S.A.C.” – Puente Piedra – Lima 2015</p> <p>Establecer qué tipo de técnicas de capacitación son aplicables para mejorar la productividad en la empresa “Pastperu S.A.C.” – Puente Piedra – Lima 2015</p> <p>Identificar qué tipo de factores de la motivación son aplicables para mejorar la satisfacción laboral en la empresa “Pastperu S.A.C.” – Puente Piedra – Lima 2015</p>	<p>Hipótesis Específicas</p> <p>Si se aplica el nivel de comunicación adecuada entonces optimizaría el nivel de innovación en la empresa “Pastperu S.A.C.” – Puente Piedra – Lima 2015.</p> <p>Si se aplica las técnicas correctas de capacitación entonces mejoraría la productividad en la empresa “Pastperu S.A.C.” – Puente Piedra – Lima 2015.</p> <p>Si se aplican los factores adecuados de motivación entonces se mejoraría la Satisfacción laboral en la empresa “Pastperu S.A.C.” – Puente Piedra – Lima 2015</p>	Cuantitativa	<p>VI GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</p>	<p>VI1.Comunicación VI2.Capacitación VI3. Motivación</p>
			Cuantitativa	<p>VD DESARROLLO ORGANIZACIONAL</p>	<p>VD1. Innovación VD2. Productividad VD3. Satisfacción Laboral</p>

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 15: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA “PASTPERU S.A.C.”



Fuente: Gerencia General – Pastperú S.A.C.

ANEXO 16: CUESTIONARIO TIPO LIKERT DE LA ENCUESTA

Instrucciones:

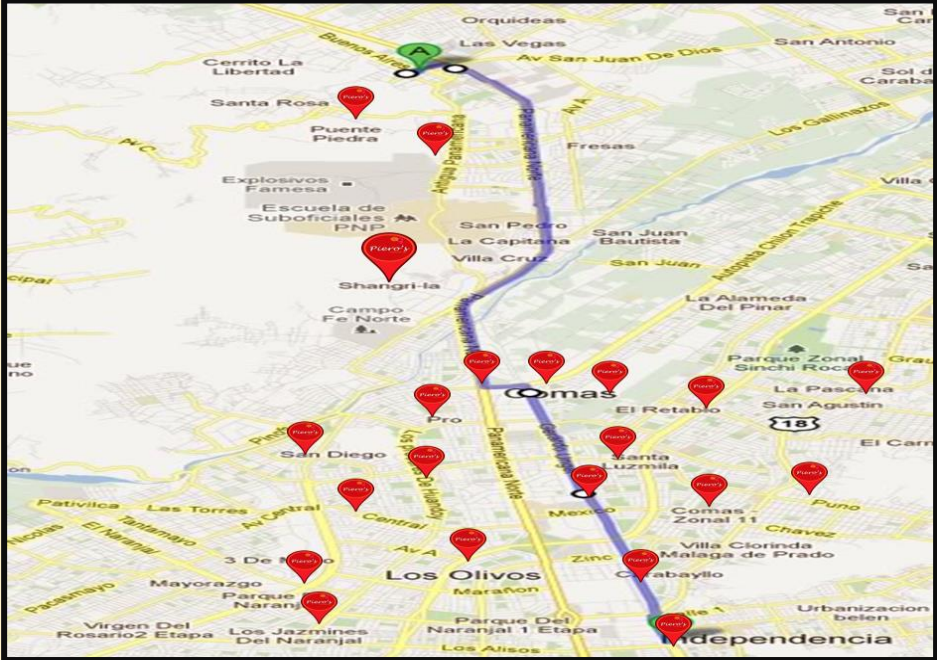
Responda con sinceridad, a las siguientes características. Califique según su criterio, colocando X en el recuadro, de acuerdo a la siguiente escala
 TA = Totalmente de acuerdo DA = De acuerdo AD = Ni de acuerdo Ni en desacuerdo ED = En desacuerdo TD = Totalmente en desacuerdo

	PREGUNTAS	TA	DA	AD	ED	TD
	SOBRE COMUNICACIÓN					
1	¿En mi equipo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga a los demás miembros?					
2	¿Su jefe dialoga con Ud. de forma periódica sobre la calidad de su trabajo y como podría mejorar?					
	SOBRE CAPACITACIÓN					
3	¿Considera Ud. necesario la capacitación dentro del área en la cual desempeña sus actividades?					
4	¿Cree que los cursos que ha recibido han sido eficaces para la realización de su trabajo?					
	SOBRE MOTIVACIÓN					
5	¿Existen incentivos laborales para que yo trate de realizar mejor mi trabajo?					
6	¿La empresa me proporciona oportunidades de crecimiento económico y laboral?					
	SOBRE INNOVACIÓN					
7	¿Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales?					
8	¿Su empresa se encuentra comprometida en buscar oportunidades de innovación y diferenciación?					
	SOBRE PRODUCTIVIDAD					
9	¿Cuándo los trabajadores son capacitados, normalmente trabajan mejor y con mayor eficiencia?					
10	¿El trabajo que realizo permite que desarrolle al máximo todas mis capacidades?					
	SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL					
11	¿En la empresa tiene satisfactorias oportunidades de promoción y ascenso?					
12	¿Está satisfecho con la manera como la empresa estimula a su personal y reconoce los esfuerzos adicionales?					

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 17: PLAN DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTO

REGISTRO DE ACTIVIDADES REALIZADAS

UBICACIÓN	<p style="text-align: center;">La empresa “Pastperu S.A.C.”, está ubicada en la Urbanización Shangri-La – Los Cedros Mz C Lt 3</p>  <p style="text-align: center;">Distrito de Puente Piedra, departamento de Lima, país Perú.</p>
FECHAS	<ul style="list-style-type: none"> • ENCUESTA PILOTO: 21 y 22 de setiembre del 2015 • ENCUESTA A TODA LA MUESTRA: 19 y 20 de octubre del 2015
INVESTIGADORA	Betsabe Wong Espinoza
COORDINACIÓN	<p>Para la realización de la toma del instrumento se realizó la coordinación previa con el Gerente general de la empresa “Pastperu S.A.C.: Sr. Jhonny Cobos Espinoza, para que me otorgue el permiso correspondiente.</p>
HORARIO	3:00 PM – 5:00 PM
INSTRUMENTO	Se utilizó el cuestionario tipo Likert
TÉCNICA	Encuesta
TIEMPO	<ul style="list-style-type: none"> • ENCUESTA PILOTO (23 trabajadores): 2 días (40 mins por día) • ENCUESTA A TODA LA MUESTRA (31 trabajadores): 3 días (2 horas por día)
NÚMERO DE PREGUNTAS	Se realizaron 12 preguntas
NÚMERO DE ENCUESTADOS	<ul style="list-style-type: none"> • ENCUESTA PILOTO: 23 trabajadores • ENCUESTA A TODA LA MUESTRA: 31 trabajadores

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 18: BASE DE DATOS DE LA MUESTRA DE 31 ENCUESTADOS EN EL ESTADÍSTICO SPSS

	X1_1	X1_2	X2_1	X2_2	X3_1	X3_2	Y1_1	Y1_2	Y2_1	Y2_2	Y3_1	Y3_2
1	1	5	5	4	3	5	5	5	1	5	5	3
2	1	1	5	1	1	1	5	5	5	1	1	1
3	3	3	5	1	3	1	3	5	5	1	4	1
4	3	1	5	1	1	1	3	5	5	1	1	1
5	1	1	5	1	3	1	5	1	5	1	1	1
6	4	3	5	1	1	1	5	3	5	1	1	3
7	5	5	5	1	1	1	5	5	5	1	1	1
8	5	5	5	1	1	1	5	5	5	1	1	1
9	5	1	5	1	5	1	5	5	5	5	5	1
10	5	3	5	1	5	1	5	4	5	5	1	1
11	5	3	5	1	3	1	5	1	5	3	2	4
12	5	1	5	1	3	1	1	3	5	1	1	1
13	3	4	5	4	3	4	5	3	4	1	4	2
14	4	5	5	1	2	1	5	5	5	3	3	3
15	1	3	5	1	1	4	5	5	5	5	5	3
16	3	3	5	1	1	1	5	5	5	1	4	4
17	3	3	5	1	4	1	5	1	5	1	5	5
18	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	2	5
19	5	5	5	1	1	1	5	5	5	4	1	1
20	2	4	5	1	1	1	3	5	5	5	1	3
21	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
22	5	5	5	1	4	1	5	1	5	5	1	5
23	1	1	5	1	1	1	5	5	5	1	5	1
24	5	1	5	1	1	1	3	5	5	1	1	1
25	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5
26	5	5	5	2	4	4	5	5	5	4	5	5
27	5	5	5	1	1	1	5	1	5	1	5	1
28	5	5	5	1	5	1	5	5	5	5	5	5
29	1	5	5	1	1	5	5	5	5	1	5	5
30	5	1	5	1	1	1	5	1	5	1	1	1
31	1	1	5	1	1	1	5	5	5	1	1	1

Fuente: Elaboración propia en el programa estadístico SPSS

ANEXO 19: TABLA DE LA DISTRIBUCIÓN CHI-CUADRADO

g=grados de libertad p=área a la derecha

El valor x de la tabla cumple que para X es chi-cuadrado con g grados de libertad $P(X>x)=p$

	0,001	0,005	0,01	0,02	0,025	0,03	0,04	0,05	0,10
g.d.l									
1	10,828	7,879	6,635	5,412	5,024	4,709	4,218	3,841	2,706
2	13,816	10,597	9,210	7,824	7,378	7,013	6,438	5,991	4,605
3	16,266	12,838	11,345	9,837	9,348	8,947	8,311	7,815	6,251
4	18,467	14,860	13,277	11,668	11,143	10,712	10,026	9,488	7,779
5	20,515	16,750	15,086	13,388	12,833	12,375	11,644	11,070	9,236
6	22,458	18,548	16,812	15,033	14,449	13,968	13,198	12,592	10,645
7	24,322	20,278	18,475	16,622	16,013	15,509	14,703	14,067	12,017
8	26,124	21,955	20,090	18,168	17,535	17,010	16,171	15,507	13,362
9	27,877	23,589	21,666	19,679	19,023	18,480	17,608	16,919	14,684
10	29,588	25,188	23,209	21,161	20,483	19,922	19,021	18,307	15,987
11	31,264	26,757	24,725	22,618	21,920	21,342	20,412	19,675	17,275
12	32,909	28,300	26,217	24,054	23,337	22,742	21,785	21,026	18,549
13	34,528	29,819	27,688	25,472	24,736	24,125	23,142	22,362	19,812
14	36,123	31,319	29,141	26,873	26,119	25,493	24,485	23,685	21,064
15	37,697	32,801	30,578	28,259	27,488	26,848	25,816	24,996	22,307
16	39,252	34,267	32,000	29,633	28,845	28,191	27,136	26,296	23,542
17	40,790	35,718	33,409	30,995	30,191	29,523	28,445	27,587	24,769
18	42,312	37,156	34,805	32,346	31,526	30,845	29,745	28,869	25,989
19	43,820	38,582	36,191	33,687	32,852	32,158	31,037	30,144	27,204
20	45,315	39,997	37,566	35,020	34,170	33,462	32,321	31,410	28,412
21	46,797	41,401	38,932	36,343	35,479	34,759	33,597	32,671	29,615
22	48,268	42,796	40,289	37,659	36,781	36,049	34,867	33,924	30,813
23	49,728	44,181	41,638	38,968	38,076	37,332	36,131	35,172	32,007
24	51,179	45,559	42,980	40,270	39,364	38,609	37,389	36,415	33,196
25	52,620	46,928	44,314	41,566	40,646	39,880	38,642	37,652	34,382
26	54,052	48,290	45,642	42,856	41,923	41,146	39,889	38,885	35,563
27	55,476	49,645	46,963	44,140	43,195	42,407	41,132	40,113	36,741
28	56,892	50,993	48,278	45,419	44,461	43,662	42,370	41,337	37,916
29	58,301	52,336	49,588	46,693	45,722	44,913	43,604	42,557	39,087
30	59,703	53,672	50,892	47,962	46,979	46,160	44,834	43,773	40,256
31	61,098	55,003	52,191	49,226	48,232	47,402	46,059	44,985	41,422
32	62,487	56,328	53,486	50,487	49,480	48,641	47,282	46,194	42,585
33	63,870	57,648	54,776	51,743	50,725	49,876	48,500	47,400	43,745
34	65,247	58,964	56,061	52,995	51,966	51,107	49,716	48,602	44,903
35	66,619	60,275	57,342	54,244	53,203	52,335	50,928	49,802	46,059

Fuente: Bioestadística (2015)

ANEXO 20: VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO – JUICIO DE EXPERTOS



"Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación"

OFICIO N° 002 - BYWE/2015

Señor : Ing. José López Castillo

Asunto : Validación de mi instrumento de investigación

Referencia : Proyecto de Investigación

Estimado Ingeniero:

Es grato dirigirme a Usted, a fin de solicitar su inapreciable colaboración como experto para validar el cuestionario anexo, el cual será aplicado a la empresa "Past Perú S.A.C." seleccionada, por cuanto considero que sus observaciones y subsecuentes aportes serán de utilidad.

El presente instrumento tiene como finalidad recoger información directa para la investigación que se realiza en los actuales momentos, titulado "La Gestión del Talento Humano y el Desarrollo Organizacional" esto con el objeto de presentarla como requisito para obtener el título de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales.

Acudo a Usted debido a sus conocimientos y experiencias en la materia, los cuales aportarían una útil y completa información para la culminación exitosa de este trabajo de investigación.

Para efectuar la validación del instrumento, Usted deberá leer cuidadosamente cada enunciado y sus correspondientes alternativas de respuesta, en donde se pueden seleccionar una, varias o ninguna alternativa de acuerdo al criterio personal y profesional del actor que responda al instrumento. Por otra parte se le agradece cualquier sugerencia relativa a redacción, contenido, pertinencia y congruencia u otro aspecto que se considere relevante para mejorar el mismo.

Gracias por su aporte

Atentamente,

Betsabé Yem Wong Espinoza
Alumna IX ciclo – UAP

Lima, 09 de Junio del 2015

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Jore Lopez Castillo, de
 profesión ING- INDUSTRIAL-, ejerciendo
 actualmente como PROFESORA., en la
 Universidad ALAS PERUANAS.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación al personal que labora en la empresa "Pastperu

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				
Amplitud de contenido		X		
Redacción de los Ítems	X			
Claridad y precisión			X	
Pertinencia			X	

En Lima, a los 14 días del mes de JUNIO del 2015

Firma





"Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación"

OFICIO N° 003 - BYWE/2015

Señor : Dr. Miguel Vásquez Dávalos

Asunto : Validación de mi instrumento de investigación

Referencia : Proyecto de Investigación

Estimado Doctor:

Es grato dirigirme a Usted, a fin de solicitar su inapreciable colaboración como experto para validar el cuestionario anexo, el cual será aplicado a la empresa "Past Perú S.A.C." seleccionada, por cuanto considero que sus observaciones y subsecuentes aportes serán de utilidad.

El presente instrumento tiene como finalidad recoger información directa para la investigación que se realiza en los actuales momentos, titulado "La Gestión del Talento Humano y el Desarrollo Organizacional" esto con el objeto de presentarla como requisito para obtener el título de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales.

Acudo a Usted debido a sus conocimientos y experiencias en la materia, los cuales aportarían una útil y completa información para la culminación exitosa de este trabajo de investigación.

Para efectuar la validación del instrumento, Usted deberá leer cuidadosamente cada enunciado y sus correspondientes alternativas de respuesta, en donde se pueden seleccionar una, varias o ninguna alternativa de acuerdo al criterio personal y profesional del actor que responda al instrumento. Por otra parte se le agradece cualquier sugerencia relativa a redacción, contenido, pertinencia y congruencia u otro aspecto que se considere relevante para mejorar el mismo.

Gracias por su aporte

Atentamente,

Betsabé Yem Wong Espinoza
Alumna IX ciclo – UAP

Lima, 11 de Junio del 2015

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Miguel Vásquez Davalos, de
 profesión Administrador, ejerciendo
 actualmente como Docente, en la
 Universidad Alas Peruanas

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación al personal que labora en la empresa ‘ ‘Pastperu S.A.C.’’

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			X	
Amplitud de contenido				X
Redacción de los Ítems			X	
Claridad y precisión			X	
Pertinencia				X

En Lima, a los 18 días del mes de Junio del 2015



 Firma

"Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación"

OFICIO N° 004 - BYWE/2015

Señor : Mg. Elar Roy Villar Aguirre

Asunto : Validación de mi instrumento de investigación

Referencia : Proyecto de Investigación

Estimado Magister:

Es grato dirigirme a Usted, a fin de solicitar su inapreciable colaboración como experto para validar el cuestionario anexo, el cual será aplicado a la empresa "Pastperu S.A.C." seleccionada, por cuanto considero que sus observaciones y subsecuentes aportes serán de utilidad.

El presente instrumento tiene como finalidad recoger información directa para la investigación que se realiza en los actuales momentos, titulado "La Administración de Recursos Humanos y el desarrollo Organizacional" esto con el objeto de presentarla como requisito para obtener el título de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales.

Acudo a Usted debido a sus conocimientos y experiencias en la materia, los cuales aportarían una útil y completa información para la culminación exitosa de este trabajo de investigación.

Para efectuar la validación del instrumento, Usted deberá leer cuidadosamente cada enunciado y sus correspondientes alternativas de respuesta, en donde se pueden seleccionar una, varias o ninguna alternativa de acuerdo al criterio personal y profesional del actor que responda al instrumento. Por otra parte se le agradece cualquier sugerencia relativa a redacción, contenido, pertinencia y congruencia u otro aspecto que se considere relevante para mejorar el mismo.

Gracias por su aporte

Atentamente,

Betsabé Yem Wong Espinoza
Alumna IX ciclo – UAP

Lima, 26 de Junio del 2015

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

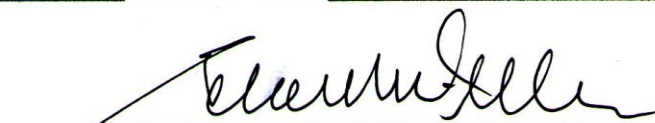
Yo, Elzer Roy Villar Aguirre, de
 profesión Ingeniero Mecánico - Electricista, ejerciendo
 actualmente como Docente - Reing. de Negocios, en la
 Universidad ALAS PERUANAS

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación al personal que labora en la empresa "Pastperu

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				✓
Amplitud de contenido				✓
Redacción de los Ítems				✓
Claridad y precisión				✓
Pertinencia				✓

En Lima, a los 26 días del mes de JUNIO del 2015


 Firma

ANEXO 21: FOTOS DE LA VISITA A LA EMPRESA PASTPERU S.A.C.



Anexo 22: Indicadores de la Comunicación

Variables consideradas

La gran variable a medir en este estudio fue la Comunicación; se determinaron sub variables como apertura, empatía y receptividad comunicativa. Éstas se midieron en la opinión del trabajador, abordando tres niveles: el individual, el grupal y el empresarial.

En el ámbito individual se midió la apertura y receptividad comunicativa del trabajador. La apertura se midió con los indicadores: *disposición y seguridad comunicativa* y la receptividad, con los indicadores: *control de situaciones y defensa comunicativa*.

Cada uno de estos aspectos se entendió como:

A nivel del trabajador		
Apertura Capacidad y actitud del trabajador para comunicar sus propios pensamientos, emociones, sentimientos, ideas, etc., y manifestarlos expresamente a los demás.	Disposición Actitud personal del trabajador a desear interrelacionarse con otros.	Seguridad comunicativa Seguridad del trabajador en cuanto a su comunicación, es decir consigo mismo, aspecto indispensable para la comunicación interpersonal
Receptividad Capacidad y actitud del trabajador a recibir y atender expresamente la comunicación que los otros nos hacen de los sentimientos, ideas y opiniones que tienen o muestran hacia uno.	Autocontrol Seguridad, autoestima que presenta el trabajador en cuanto a sí mismo para asumir el control de situaciones, aspecto indispensable para la comunicación interpersonal.	Autodefensa comunicativa Madurez personal del trabajador para asumir la crítica y hacerla cuando es necesario.

- **En el ámbito grupal** se midió: la apertura, empatía y receptividad comunicativa del grupo.

Grupo de trabajo		
Apertura	Empatía	Receptividad
Capacidad y actitud de los grupos a relacionarse y comunicarse de manera espontánea y sincera con los demás grupos.	Capacidad que tiene el grupo a colocarse en la posición de los otros (empresa, trabajadores) y tratar de entenderles y acompañarles en su proceso.	Capacidad y actitud del grupo para recibir mensajes del entorno, personas y demás grupos de la organización.

- **En el ámbito empresarial** se midió: la apertura, empatía y receptividad que presentan los directivos de la empresa como sistema administrativo y social hacia sus trabajadores.

Directivos		
Apertura	Empatía	Receptividad
Actitud y capacidad de la empresa para convivir con sus trabajadores de manera abierta, sincera y espontánea.	Actitud de la empresa (directivos) para entender y acompañar al trabajador en su proceso de decodificación de mensajes.	Actitud y capacidad de la empresa (directivos) para escuchar y atender los mensajes del trabajador.

*Comunicación estratégica para las organizaciones (Valles Flores, M. 2006)

Anexo 23: Principales indicadores de la Capacitación



Lista de indicadores desarrollados para la medición de la capacitación y adiestramiento.

Objetivo	Indicador	Tipo de indicador
1. Evaluar el funcionamiento de la organización para el desarrollo de personal y reorganizar su estructura conforme a los cambios tecnológicos, leyes, reglamentos y teorías organizacionales que afectan el adiestramiento y la capacitación como área esencial en la administración de los recursos humanos.	Cantidad de adiestramientos al personal de la organización.	Insumo
	Por ciento de evaluaciones con puntuación > a aceptable.	Efectividad
	Nivel de conocimiento y estrategias adquiridas con relación a los procesos revisados.	Efectividad
	Cambios realizados a la estructura	Producto
2. Determinar las necesidades de adiestramiento y capacitación de la organización.	Cantidad de informes enviados.	Insumo
	% formularios contestados	Insumo
	% Diseños disponibles (Diseños existentes entre las necesidades del Informe de prioridades)	Efectividad
	Cantidad de Diseños nuevos	Insumo
	% Diseños nuevos en relación con el Informe de Prioridades.	Efectividad
	Cantidad de Diseños nuevos evaluados	Insumo
	Descripciones revisadas y actualizadas.	Insumo
	% evaluación favorable de Diseños nuevos	Insumo
	Proporción de necesidades que se incluyen en el Calendario	Efectividad
	Fuente de donde provienen los adiestramientos incluidos en el Calendario que no responden a necesidades explícitas según los Planes de Necesidades.	Insumo
	Por ciento de adiestramientos incluidos en el Calendario provenientes de la investigación de Recursos Humanos	Insumo
	Cantidad de adiestramientos ofrecidos	Producto
	Por ciento de adiestramientos ofrecidos entre los incluidos en el calendario.	Eficiencia
	Por ciento de participantes que evaluaron los adiestramientos con puntuación \geq a aceptable	Efectividad
	Cantidad de adiestramientos específicos ofrecidos	Producto
	% evaluación de adiestramientos específicos \geq a aceptable	Efectividad
	3. Profesionalizar los servicios mejorando las oportunidades de capacitación a los colaboradores creando un plan de vida y carrera.	Cantidad de actividades de promoción
4. Ofrecer capacitación continuada a los colaboradores en áreas relacionadas a asuntos fiscales y de contratación, tecnológica e información, medidas anticorrupción, programas de ayuda al empleado, entre otros temas.	Crecimiento relativo de participantes	Efectividad

Fuente: Instituto tecnológico de Monterrey