

## 22.8% Resultados del Análisis de los plagios del 2023-11-08 02:58 UTC

### 5. Mnatilla y Rayco.pdf

Fecha: 2023-11-08 02:28 UTC

☑ Todas las fuentes 77 ☑ Fuentes de internet 71 ☑ Documentos propios 3

[4]

☑ repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13013/JAIME ALONSO PINTO COLMENARES Ensayo 22102014.pdf?sequence=1

8.1% 45 resultados

[5]

☑ vdocuments.mx/gestin-del-talento-humano-y-el-desempeo-laboral-en-el-.html

2.1% 102 resultados

[6]

☑ 1library.co/document/zln9gwgq-gestion-talento-influencia-desempeno-laboral-trabajadores-administrativos-oncosalud.html

4.2% 74 resultados

[7]

☑ 1library.co/article/productividad-bases-teóricas-influencia-clima-laboral-satisfacción-trabaja.yr38kxpy

6.4% 58 resultados

[8]

☑ baixardoc.com/documents/chiavenato2009-comportamiento-organizacional-2ed-ebook-5cdc77080927d

2.3% 68 resultados

[9]

☑ 1library.co/article/factores-internos-factores-para-mejorar-la-productividad.qvixj8ry

5.2% 39 resultados

[10]

☑ repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/647/3/TESIS BARRERA Y CIPIRAN .pdf.txt

3.5% 48 resultados

[11]

☑ thgestionth.blogspot.com/2015/10/dimensiones-de-la-gestion-del-talento.html

2.6% 49 resultados

[12]

☑ 1library.co/article/marco-teórico-gestión-recursos-humanos-productividad-trabajadores-muni.q05md8g9

4.3% 40 resultados

[13]

☑ repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/10579/Bravo Dávila Landry & Calle Chambe Hilda.pdf?sequence=1

0.7% 72 resultados

[14]

☑ 1library.co/article/productividad-variable-dependiente-marco-teórico-operacionalización.zx0xvr4z

3.7% 36 resultados

[15]

☑ repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/1634/1/T026\_72637921\_T.pdf

0.3% 59 resultados

[16]

☑ repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/1784

0.1% 42 resultados

[17]

☑ virtual.urbe.edu/tesispub/0095228/cap02.pdf

0.7% 47 resultados

[18]

☑ vdocuments.mx/facultad-de-ingeniera-ciencias-y-administracin-41-marco-terico-411-talento.html

0.3% 41 resultados

[19]

☑ dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8219331.pdf

0.3% 38 resultados

[20]

☑ idoc.pub/documents/productividad-la-solucion-a-los-problemas-david-bain-d49o2e8je649

1.0% 26 resultados

[21]

☑ scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\_arttext&pid=S2218-36202019000400163

0.3% 24 resultados

[22]

☑ catarina.udlap.mx/u\_dl\_a/tales/documentos/lad/fernandez\_m\_a/capitulo3.pdf

1.7% 16 resultados

[23]

☑ www.timetoast.com/timelines/evolucion-del-capital-humano-3284c8d9-fc23-4783-86ab-bf8ba130733c

1.4% 13 resultados

[24]

☑ www.timetoast.com/timelines/evolucion-cronologica-de-la-gestion-del-talento-humano

0.9% 11 resultados

[25]

☑ 1library.co/article/productividad-marco-teórico-de-la-investigación.q7631xry

0.9% 11 resultados

[26]

☑ 1library.co/article/seis-procesos-gestión-talento-humano.y4ww1w9q

0.5% 17 resultados

[27]

☑ 1library.co/article/definiciones-relacionadas-gestión-talento-humano-planeación-talento-humano.lq5xrijz4

0.4% 12 resultados

[28]

[2] "2. TES-ELV-JHON.pdf" fechado del 2023-11-04  
 0.0% 22 resultados  
 0.0% 22 resultados  
 [29]  
 [1] library.co/article/dimensiones-desempeño-laboral-factores-desempeño-laboral.zwvr481q  
 0.8% 10 resultados  
 [30]  
 [1] www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\_arttext&pid=S2027-83062021000200467  
 0.1% 18 resultados  
 [31]  
 [1] www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\_arttext&pid=S0120-81602018000100043  
 0.1% 13 resultados  
 [32]  
 [1] www.gestiopolis.com/gestion-de-calidad-en-empresas-de-servicios-conceptos-basicos/  
 0.7% 9 resultados  
 [33]  
 [1] library.co/title/arrendamiento-financiero-gestion-financiera-empresa-inversiones-octano-lima  
 0.1% 15 resultados  
 [34]  
 [1] library.co/article/sistema-control-gestión-marco-teórico-referencial.zlgvym2y  
 0.6% 7 resultados  
 [35]  
 [1] "6. Julcamoro y Vargas.pdf" fechado del 2023-11-08  
 0.0% 12 resultados  
 [36]  
 [1] dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5447214.pdf  
 0.0% 7 resultados  
 [37]  
 [1] library.co/article/teoría-de-herzberg-bases-teóricas.q76r2ooy  
 0.2% 7 resultados  
 [38]  
 [1] www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\_arttext&pid=S1692-85632018000100047  
 0.2% 7 resultados  
 [39]  
 [1] repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13080/462/TAD\_00507\_A62.pdf?sequence=1&isAllowed=y  
 0.2% 8 resultados  
 [40]  
 [1] revistas.ceipa.edu.co/index.php/lupa/article/download/752/1018/2587  
 0.1% 4 resultados  
 [41]  
 [1] dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8890845.pdf  
 0.1% 6 resultados  
 [42]  
 [1] nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02\_productividad\_competitividad.pdf  
 0.2% 7 resultados  
 [43]  
 [1] library.co/article/términos-de-administración-acción-correctiva-básica.4yrd228q  
 0.1% 7 resultados  
 [44]  
 [1] es.scribd.com/document/477611150/Teorias-administrativas-evolucion-del-talento-humano  
 0.1% 3 resultados  
 [45]  
 [1] efdaza.blogia.com/2011/111701-reconocimientos-e-incentivos.php  
 0.0% 2 resultados  
 [1] 1 documento con coincidencias exactas  
 [47]  
 [1] library.co/article/factores-de-mejoramiento-de-la-productividad.ozlnxn6q  
 0.3% 5 resultados  
 [48]  
 [1] es.scribd.com/document/439166309/Factores-que-influyen-en-la-productividad-docx  
 0.2% 4 resultados  
 [49]  
 [1] es.scribd.com/document/481340873/Trabajo-de-Investigacion-Bachiller-2018  
 0.0% 3 resultados  
 [50]  
 [1] www.gestiopolis.com/capacitacion-y-desarrollo-profesional-del-personal/  
 0.0% 1 resultados  
 [51]  
 [1] library.co/article/actitudes-y-desempeño-laboral-marco-teorico.ozl6v96z  
 0.0% 4 resultados  
 [52]  
 [1] www.gestiopolis.com/teorias-de-la-administracion/  
 0.0% 2 resultados  
 [53]  
 [1] es.scribd.com/document/241151098/DEFINICION-DEACTITUD  
 0.1% 2 resultados  
 [54]  
 [1] www.questionpro.com/blog/es/que-es-el-clima-organizacional/

0.0% 3 resultados  
[55]  
www.scribd.com/document/477918233/ENTREGA-1-2-TRABAJO-COLABORATIVO-SUB-GRUPO-No-5-1-pdf  
0.2% 1 resultados  
[56]  
www.academia.edu/28077618/LA\_RIQUEZA\_DE\_LAS\_NACIONES  
0.0% 2 resultados  
[56]  
0.0% 2 resultados  
[57]  
"16. Tesis Cueva y Arteaga.pdf" fechado del 2023-10-23  
0.0% 6 resultados  
[58]  
www.fao.org/3/bp976s/bp976s.pdf  
0.1% 3 resultados  
[59]  
es.scribd.com/document/604018532/3-Ciclo-de-la-productividad  
0.2% 1 resultados  
[60]  
es.scribd.com/document/393158159/Universidad-de-Panama  
0.2% 3 resultados  
[61]  
es.scribd.com/document/526949396/PROYECTO-MODELO-POR-DIMENSIONES  
0.2% 3 resultados  
[62]  
www.bing.com/ck/a?!&p=6a39e650ba34e79cjmldHM9MTY5OTMxNTIwMCZpZ3VpZD0yYzJyYWYzZi1hOGY1LTlyZDMtMmY3ZC1iY2JyTlMOTYzOD  
MmaW5zaWQ9NTE4Ng&0.1% 1 resultados  
[63]  
elcontadorvirtual.blogspot.com/2010/03/capacidad-intelectual-del-contador.html  
0.1% 2 resultados  
[64]  
www.uv.es/~mpuchade/MDH/02\_Smith.pdf  
0.0% 2 resultados  
[65]  
1library.co/article/variable-dependiente-productividad-operacionalización-de-las-variables.q5mxg7wj  
0.0% 4 resultados  
[66]  
www.euroinova.mx/blog/que-es-eficacia-en-administracion  
0.1% 2 resultados  
[67]  
es.scribd.com/document/525066304/Capitulo-5-Reclutamiento-de-personal  
0.1% 1 resultados  
[68]  
es.scribd.com/document/599195427/25-GPAg  
0.0% 1 resultados  
[69]  
es.scribd.com/presentation/541186501/GESTION-DE-PRODUCTIVIDAD-UNIDAD-VI-1  
0.1% 1 resultados  
[70]  
es.scribd.com/document/546152663/Gestion-de-Talento-Humano  
0.0% 3 resultados  
[71]  
dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8094626.pdf  
0.0% 3 resultados  
[72]  
blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional  
0.0% 2 resultados  
[73]  
repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/29498?show=full&locale-attribute=en  
0.0% 1 resultados  
[74]  
books.google.fi/books?id=V6FxAAAAQBAJ&pg=PA58&lpg=PA58&dq="actitud conocimiento  
habilidades"&source=bl&ots=xXAA6Huq6e&sig=ACfU3U0apSV-0.0% 1 resultados  
[75]  
repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/30892  
0.0% 1 resultados  
[76]  
context.reverso.net/translation/spanish-english/presente investigaci3n tiene por objetivo determinar  
0.0% 1 resultados  
[77]  
repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/4725334  
0.0% 1 resultados  
[78]  
apps.who.int/gb/ebwha/pdf\_files/WHA60/A60\_R26-sp.pdf  
0.0% 1 resultados  
**59 p3ginas, 16309 palabras**  
**Nivel del plagio: 22.8% seleccionado / 92.4% en total**

697 resultados de 79 fuentes, de ellos 74 fuentes son en línea.

**Configuración**

Directiva de data: *Comparar con fuentes de internet, Comparar con documentos propios*

Sensibilidad: *Media*

Sensibilidad: *Media*

Bibliografía: *Considerar Texto*

Detección de citas: *Reducir PlagLevel*

Lista blanca: --

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO**



**UPAGU**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN LA  
PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LA EMPRESA HOTELES CAJAMARCA S.A.C.,  
PERIODO, 2018-2020**

**PRESENTADO POR:**

**Br. MANTILLA CASTREJÓN, Rosa**

**Br. RAYCO PORTAL, Imelda Marylin**

**Asesor:**

**Mg. VALDIVIEZO SIR, Víctor.**

**Cajamarca – Perú**

**Agosto 2021**

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO**



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN LA  
PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LA EMPRESA HOTELES CAJAMARCA S.A.C.  
PERIODO, 2018 – 2020**

Tesis presentada en cumplimiento parcial de los requerimientos para optar el Título Profesional  
de Licenciado en Administración de Empresas

**PRESENTADO POR:**

**Br. MANTILLA CASTREJÓN, Rosa**

**Br. RAYCO PORTAL, Imelda Marylin**

**Asesor:**

**Mg. VALDIVIEZO SIR, Víctor**

**Cajamarca – Perú**

**AGOSTO 2021**

**COPYRIGHT © 2021 by**  
Imelda Marylin Rayco Portal  
Rosa Mantilla Castrejón  
**Todos los derechos reservados**

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y**

**ADMINISTRATIVAS**

**APROBACIÓN DE LICENCIATURA**

**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN LA  
PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LA EMPRESA HOTELES CAJAMARCA S.A.C.  
PERIODO, 2018-2020**

Presidente: Dr. Víctor Montenegro Diaz

Secretario: Mg. Anthony Rabanal Soriano

Vocal: Mg. Luis Felipe Velazco Luza

Asesor: Mg. Víctor Valdivieso Sir.



**A:**

Nuestros padres por su arduo sacrificio, su amor, motivación y apoyo material para culminar supieron esforzarse para cumplir nuestro anhelado sueño, de ser profesional

## **AGRADECIMIENTOS**

A nuestros Maestros de la UPAGU, que con sus enseñanzas pusieron a prueba nuestros conocimientos, sin ustedes no hubiera sido posible realizar este trabajo, espero no defraudarlos.

A la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., por haber facilitado realizar el presente estudio de investigación en sus instalaciones y por la colaboración de sus trabajadores.

Al Mg. Víctor Valdiviezo Sir, por haber aportado conocimientos al presente trabajo de investigación.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>RESUMEN</b> .....	vi
<b>ABSTRACT</b> .....	vii
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	11
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	11
1.2. Definición del problema.....	13
1.3. Objetivos de la investigación.....	13
1.4. Justificación de la investigación.....	14
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	16
2.1. Antecedentes de la investigación.....	16
2.2. Bases teóricas .....	21
2.3. Definición de términos básicos.....	47
2.4. Hipótesis general.....	48
2.5. Hipótesis específica .....	48
2.6. Operacionalización de las variables: .....	49
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	52
3.1. Tipo y nivel de investigación.....	52
3.2. Método y diseño de la investigación.....	53
3.3. Población y muestra de la investigación.....	54
3.4. Técnicas e instrumentos de la recolección de datos.....	54
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN</b> .....	55
4.1. Información general de la empresa.....	55
4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados.....	58
4.3. Prueba y contraste de hipótesis para comprobar la correlación entre variables...	86
4.4. Discusión de resultados.....	91
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	93
5.1. Conclusiones.....	93
5.2. Recomendaciones.....	94
Referencia Bibliográficas.....	95
<b>ANEXOS</b> .....	97
1. Matriz de consistencia.....	97
2. instrumento de investigación (Encuestas, cuestionarios, entrevistas, etc.).....	99

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Revisión de currículum vitae del personal que postula a un puesto de trabajo.....	58
Tabla 2. Evaluación de conocimientos al postular a un puesto de trabajo.....	59
Tabla 3. Entrevista personal al postular a un puesto de trabajo.....	60
Tabla 4. Inducción del personal que ingresa a laborar.....	61
Tabla 5. Capacitación laboral.....	62
Tabla 6. Necesidad de capacitación de los trabajadores.....	63
Tabla 7. Presupuesto asignado a las capacitaciones.....	64
Tabla 8. Oportunidades de desarrollo personal y profesional.....	65
Tabla 9. Evaluación de personal y compromiso con el trabajo.....	66
Tabla 10. Evaluación de personal e identificación con la empresa.....	67
Tabla 11. Medición del desempeño laboral.....	68
Tabla 12. Estabilidad laboral de los trabajadores.....	69
Tabla 13. Estímulos otorgados al buen desempeño.....	70
Tabla 14. Satisfacción por la remuneración percibida.....	71
Tabla 15. Recursos, herramientas e instrumentos suficiente en las labores del trabajador.....	72
Tabla 16. Oportunidades de mejora laboral.....	73
Tabla 17. Reconocimiento/ estímulo al trabajador cuando cumple sus funciones.....	74
Tabla 18. Incentivos económicos al trabajador por alguna tarea cumplida.....	75
Tabla 19. Beneficios sociales de manera oportuna.....	76
Tabla 20. Solidaridad en el trabajo entre los trabajadores.....	77
Tabla 21. Relaciones amicales o empatía entre los trabajadores.....	78
Tabla 22. Comunicación asertiva entre los trabajadores.....	79
Tabla 23. Las relaciones laborales influyen en la productividad laboral.....	80
Tabla 24. La selección de personal influye en la productividad laboral.....	81
Tabla 25. Las capacitaciones del personal influyen en la productividad laboral.....	82
Tabla 26. Los incentivos económicos o estímulos influyen en la productividad laboral.....	83
Tabla 27. Variable: Gestión del Talento Humano.....	85
Tabla 28. Variable: Productividad Laboral.....	86
Tabla 29. Valor de la correlación de Rho de Spearman.....	87
Tabla 30. Correlación entre las dos variables.....	87
Tabla 31. Medición porcentual de variables.....	88
Tabla 32. Correlación entre la selección de personal y la productividad laboral.....	89
Tabla 33. Correlación entre capacitación de personal y la productividad laboral.....	89

Tabla 34. Correlación entre incentivos económicos y la productividad laboral.....	90
---	----

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1. Revisión de currículum vitae del personal que postula a un puesto de trabajo.....	58
Gráfico 2. Evaluación de conocimientos al postular a un puesto de trabajo.....	59
Gráfico 3. Entrevista personal al postular a un puesto de trabajo.....	60
Gráfico 4. Inducción del personal que ingresa a laborar.....	61
Gráfico 5. Capacitación laboral.....	62
Gráfico 6. Necesidad de capacitación de los trabajadores.....	63
Gráfico 7. Presupuesto asignado a las capacitaciones.....	64
Gráfico 8. Oportunidades de desarrollo personal y profesional.....	65
Gráfico 9. Evaluación de personal y compromiso con el trabajo.....	66
Gráfico 10. Evaluación de personal e identificación con la empresa.....	67
Gráfico 11. Medición del desempeño laboral.....	68
Gráfico 12. Estabilidad laboral de los trabajadores.....	69
Gráfico 13. Estímulos otorgados al buen desempeño.....	70
Gráfico 14. Satisfacción por la remuneración percibida.....	72
Gráfico 15. Recursos, herramientas e instrumentos suficiente en las labores.....	73
Gráfico 16. Oportunidades de mejora laboral.....	74
Gráfico 17. Reconocimiento/ estímulo al trabajador cuando cumple sus funciones.....	75
Gráfico 18. Incentivos económicos al trabajador por alguna tarea cumplida.....	76
Gráfico 19. Beneficios sociales de manera oportuna.....	77
Gráfico 20. Solidaridad en el trabajo entre los trabajadores.....	78
Gráfico 21. Relaciones amicales o empatía entre los trabajadores.....	79
Gráfico 22. Comunicación asertiva entre los trabajadores.....	80
Gráfico 23. Las relaciones laborales influyen en la productividad laboral.....	81
Gráfico 24. La selección de personal influye en la productividad laboral.....	82
Gráfico 25. Las capacitaciones del personal influyen en la productividad laboral.....	83
Gráfico 26. Los incentivos económicos o estímulos influyen en la productividad laboral.....	84

## **LISTA DE CUADROS**

Cuadro 1. Operacionalización de variables.....	51
--	----

## **RESUMEN**

La investigación titulada “La gestión del talento humano y su influencia en la productividad laboral de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C.”, tiene como objetivo determinar de qué manera la gestión del talento humano influye en la productividad laboral de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., periodo 2018-2020; la misma está dirigida principalmente a establecer un proceso administrativo eficiente, administrativo y gestionando adecuadamente el recurso humano para que se logre incrementar la productividad de la empresa.

La metodología empleada es de tipo básica, de nivel descriptivo- explicativo y correlacional, con un diseño de investigación no experimental de corte longitudinal, dado que no existió manipulación de las variables y fueron observadas en su estado natural, para luego ser analizadas y determinar la influencia de las variables en estudio, las cuales son, la gestión del talento humano y la productividad laboral. La investigación es dirigida a una población de 24 colaboradores de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C, aplicando como técnica la encuesta y la observación y como instrumento el cuestionario y entrevistas, para luego realizar el análisis de los datos recolectados haciendo uso de tabulación, estadística básica, gráficos y pruebas estadísticas.

Se determinó que la gestión del talento humano influye de manera positiva en la productividad laboral de los colaboradores de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., ocasionando un rendimiento alto, por lo que se acepta la hipótesis general planteada en el estudio. En los resultados de la investigación se muestra haber encontrado un nivel de significancia menor a 0.05, al relacionar las variables, gestión del talento humano y productividad laboral, lo cual significa que, si existe relación entre ellas, luego analizando el coeficiente de correlación hallado a través del estadístico de prueba Rho de Spearman, se ha encontrado un coeficiente de 0.588, el cual indica que existe una dependencia entre las dos variables, la misma que es positiva moderada.

**Palabras claves: Gestión, talento humano, productividad laboral**

## **ABSTRACT**

The research entitled "The management of human talent and its influence on the labor productivity of the Cajamarca Hotels SAC Company", aims to determine how the management of human talent influences the labor productivity of the Cajamarca Hotels SAC Company, period 2018 -2020; It is mainly aimed at establishing an efficient administrative and administrative process and adequately managing human resources so that the productivity of the company can be increased.

The methodology used is of a basic type, descriptive-explanatory and correlational level, with a non-experimental research design of longitudinal cut, since there was no manipulation of the variables and they were observed in their natural state, to later be analyzed and determine the influence of the variables under study, which are, the management of human talent and labor productivity. The research is directed to a population of 24 collaborators of the Cajamarca Hotels SAC Company, applying the survey and observation as a technique and the questionnaire and interviews as an instrument, to then perform the analysis of the data collected using tabulation, basic statistics, graphs and statistical tests.

It was determined that the management of human talent has a positive influence on the labor productivity of the employees of the Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., causing high performance, which is why the general hypothesis raised in the study is accepted. In the results of the research, it is shown to have found a level of significance lower than 0.05, when relating the variables, management of human talent and labor productivity, which means that, if there is a relationship between them, then analyzing the correlation coefficient found at Through Spearman's Rho test statistic, a coefficient of 0.588 has been found, which indicates that there is a dependence between the two variables, which is moderately positive.

Keywords: Management, human talent, labor productivity.

# CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

## 1. Planteamiento del Problema

### 1.1 Descripción de la realidad problemática

En la actualidad la gestión del recurso humano ha venido avanzando vertiginosamente en la misma magnitud que las nuevas tecnologías de información y comunicación, y del conocimiento, gracias a que es el activo más importante de una empresa, debido a que a través de él se puede hacer intervención en los demás recursos existentes; por ello, se hace necesario considerar las habilidades, destrezas, estímulos y conocimientos de los recursos humanos para que las empresas sean competitivas y permanezcan en el mercado. Por tanto, uno de los rasgos característicos del panorama empresarial mundial actual, es el aumento de la intensidad de la competencia en todos los sectores, por lo que son escasas las empresas que tienen asegurada su rentabilidad a largo plazo; por tanto, gestionar el recurso humano de manera efectiva es requisito fundamental para sobrevivir y alcanzar una rentabilidad superior al de los competidores, si se garantiza ello la productividad laboral está asegurada para la empresa.

Dentro de la administración científica iniciada por Taylor (1994), quien fue uno de los pioneros en usar los sistemas de gestión de talento humano, mediante los cuales se establecía objetivos de desempeño, metas e indicadores con los cuales podía medirse y premiarse, de ser el caso la productividad del colaborador, su teoría básica era que los colaboradores harían un mayor esfuerzo o serían más productivos si tendrían un incentivo adicional si su producción era mayor a la esperada. este método fue muy usado por varios autores, en algunos varia su aplicación, pero todos se relacionaban con la gestión del talento humano y el impacto en la productividad de los colaboradores. Es así que muchas empresas actualmente basan la evaluación del desempeño de los colaboradores y las retribuciones económicas que podrían obtener, propiciando que los colaboradores alcancen y desarrollen su mayor potencial.

Van Der (2005), explica que la productividad laboral es el acto más valioso de la empresa en el capital humano, pero especialmente los colaboradores que utilizan su experiencia y conocimientos en el cambio, la innovación continua, la calidad del trabajo, mejores productos y servicios lo cual conlleva a un incremento de la productividad de la

organización, pues en ellos está asegurado el futuro y el crecimiento de la empresa por lo tanto se debe considerar como un activo, no como un costo para tener en cuenta sus resultados y no un salario, pero para hacerlos más productivos, la gerencia y la organización deben cambiar de actitud.

En el Perú, las empresas, por no decir en su totalidad, no dedican tiempo y recursos en fortalecer sus capacidades y desarrollar al personal, y uno de los principales factores es la inversión que significa, además los altos costos del recurso humano cuando se va de la empresa una vez capitalizado en conocimientos y experiencia; por ello son pocas las empresas donde el colaborador puede hacer línea de carrera y crecer en la misma, y a la vez aportar valor agregado en su accionar. Es así que la estrategia empresarial se concreta con la implementación de un área o unidad de recursos humanos que haga énfasis para que sus actores se transformen en los principales activos de la organización y a la vez aporten con sus competencias al logro de la misión, visión, objetivos y estrategias organizacionales en un mundo globalizado, competitivo y cada vez más exigente.

La Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., de la ciudad de Cajamarca no cuenta con el área de recursos humanos, que se gestione el recurso humano de manera eficiente, debido a que no existe reclutamiento o selección de personal para ingresar a la empresa, no existe capacitación ni evaluación de personal y existe limitados incentivos económicos, estímulos o reconocimientos a los trabajadores, lo que perjudica enormemente la funcionalidad, tanto interna como externa de la empresa, a ello se suma los bajos salarios de los colaboradores que impacta en su calidad de vida y desempeño profesional, lo cual redundando en la baja calidad del servicio que brinda la empresa y sin valor agregado. Es así que, la empresa muestra indiferencia ante la problemática, consideran que la falta de productividad se debe a la indiferencia de los colaboradores, la falta de conocimiento en el desarrollo de los procesos internos y externos, la falta de interés por aprender e innovar y débil compromisos e interés con su trabajo, entre otros; frente a esta problemática se formula la siguiente pregunta:



## **1.2 Definición del problema**

### **1.2.1. Problema general:**

¿De qué manera la gestión del talento humano influye en la productividad laboral de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., periodo 2018-2020?

### **1.2.2. Problemas específicos:**

- ¿De qué manera la selección de personal influye en el impacto de la productividad laboral de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., 2018-2020?
- ¿Cómo influye la capacitación de personal en la productividad laboral de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., 2018-2020?
- ¿De qué manera el reconocimiento e incentivos económicos influyen en la productividad laboral de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., 2018-2020?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general:**

Determinar de qué manera la gestión del talento humano influye en la productividad laboral de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., 2018-2020.

### **1.3.2 Objetivo específico:**

- Determinar la relación entre la selección de personal y la productividad laboral de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., 2018-2020.
- Describir la influencia que tiene la capacitación de personal en la productividad laboral de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., 2018-2020.
- Determinar de qué manera el reconocimiento e incentivos económicos influyen en la productividad laboral de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., 2020.

## **1.4 Justificación de la investigación**

### **1.4.1 Justificación teórica**

Desde el punto de vista teórico, la presente investigación aporta el modelo de gestión por competencias de González (2006, p.35), actualmente se habla de la gestión por competencia como un modelo integral de la gestión del talento humano que contribuye a ésta, con un nuevo enfoque, potenciando y desarrollando las competencias que dan valor agregado a la empresa y diferenciando como una ventaja competitiva. Asimismo, se tomó como referencia la teoría sobre productividad propuesta por Bain (2000), para establecer sus respectivos indicadores plasmados en la operacionalización de las variables.

### **1.4.2 Justificación práctica**

Desde el punto de vista práctico, creemos que para que la productividad del trabajador se logre de manera óptima, es necesario que se lleven a la práctica las normas básicas de gestión de recursos humanos y se desarrollen enfoques teóricos que permitan capitalizar al trabajador de la empresa, ello permitirá captar trabajadores más predispuestos y motivados, con mejor capacidad de asimilar los problemas, con mejor criterio para sugerir cambios para la empresa, con mejor capacidad de análisis y observación de los procesos de producción y enmendar errores de manera rápida y oportuna.

### **1.4.3 Justificación académica**

Esta investigación se justifica por los aspectos intrínsecos y extrínsecos de los colaboradores que se analizan en el contexto de este trabajo de tesis, se enfoca en describir las teorías sobre la gestión del talento humano y la manera de influir en la productividad del trabajador, la misma que contribuirá a un mejor desarrollo personal y profesional, que repercutirá en mayores beneficios laborales, y por ende en mejores ingresos para la empresa considerando que los trabajadores, constituyen el activo más importante. Además, este trabajo de investigación servirá como base para desarrollar o ampliar futuros trabajos de investigación que traten sobre este tema en particular.

#### **1.4.4 Justificación social**

La presente investigación se justifica porque, tiene relevancia social por cuanto los trabajadores constituyen el recurso más importante de la empresa y el más valioso en toda sociedad. Toda empresa está compuesta de seres humanos, que comúnmente se llaman activos y que se unen para beneficio mutuo, y ésta se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Lo que distingue a una empresa son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de toda clase y magnitud, es así que a través de los trabajadores los demás recursos pueden utilizarse, eficiencia y eficacia.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2. Fundamentos teóricos de la investigación**

#### **2.1 Antecedentes teóricos**

##### **2.1.1 A nivel internacional**

Galvis (2013), en su Tesis “La gestión del talento humano y la productividad de la mano de obra de la Industria Metalmeccánica de la ciudad de Tulcán - Ecuador”, presentada para obtener el título de Ingeniera en Administración de Empresas y Marketing de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, llegó a las siguientes conclusiones: La metalmeccánica en la actualidad no cuenta con un modelo de gestión de talento humano, que le permita mejorar el desempeño laboral dentro de la empresa, por esta razón no existe un entrenamiento hacia su personal, lo que impide medir el grado de eficiencia, eficacia y calidad de la productividad en la mano de obra, no se realiza ningún tipo de capacitación ni motivación al recurso humano, que le permita explotar sus habilidades y mejorar su desempeño laboral. Es muy importante siempre darle motivos al personal para que se comprometa con sus actividades diarias y poder de esta manera aumentar su desempeño laboral (p. 68)

Escobar (2017), en su Tesis “La gestión del talento humano y productividad de la empresa Agroempresa Unión Libre”. En esta tesis el autor tiene como finalidad analizar las variables gestión del talento humano y el impacto de la productividad en la empresa Agroempresa Unión Libre en Pastaza, Ecuador; puesto que establece un buen manejo administrativo y con los procedimientos para mejorar la gestión humana. Para ello, la investigación tiene como objetivo determinar y fundamentar en talento humano con la productividad en la Agro empresa Unión Libre. Para esta investigación el autor desarrolló una metodología de estudio cuantitativo y cualitativo con un enfoque explicativo y correlacional. En el análisis, el autor hizo uso de los gráficos de barra, asimismo utilizó la prueba estadística Chi Cuadrado para encontrar el nivel que establezca a las variables. El autor mediante esta investigación concluye que:

1. Se demostró que el 50% de los colaboradores no siguieron los pasos pertinentes de contratación por parte de la asociación generando una excesiva rotación del

personal, lo cual ha provocado permanentemente desconocimiento de las obligaciones, responsabilidades y derechos del personal.

2. La indebida flexibilidad en los horarios de ingreso de la materia prima retrasa de los procesos de producción complicando los tiempos y temperaturas por turno sumada la inexperiencia de técnicas a ser utilizadas como el diagrama de circulación, flujograma de procesos entre otras, genera una desorganización al momento del proceso viéndose afectado el producto final.
3. El personal de la planta posee limitadas habilidades y destrezas en campo de gestión del talento humano y la productividad, puesto que al no tener la capacitación adecuada no se puede hablar estándares y metas a cumplir limitando su crecimiento social, laboral y económico. (p. 46)

Rodríguez & Torres (2016), en la Tesis. “La gestión humana en entidades financieras y de seguro”. El presente estudio muestra el resultado de una investigación que tuvo por objetivo identificar características llevando a las prácticas de la gestión del talento humano o llamado también recurso humano en instituciones financieras y de seguros en la ciudad de Tunja, Colombia. Esta investigación tiene un enfoque cualitativo y con una muestra no probabilística. Para ello realizaron una previa recolección de información como prueba piloto, se realizó 6 entrevistas a 20 entidades financieras que desempeñan gestión humana con más de un año de funcionamiento en la ciudad. Se tocó ítems como: análisis, selección, incorporación, formación y entrenamiento, remuneración, evaluación de desempeño e higiene y seguridad. Los resultados que se obtuvieron fueron que en el aspecto de detallar y analizar el cargo. Asimismo, se observó que los puestos de trabajo requieren un perfil ocupacional específico.

La autora asegura que la descripción del puesto adecuadamente le permitirá a la empresa definir las funciones y responsabilidades para lograr cumplir con las metas, añade que es importante tomar criterios de competencias, experiencias, nivel académico y recomendaciones. Por otro lado, menciona que los procesos de reclutamiento, selección e integración son parte activa e importante dentro de la entidad, pues son base del buen desempeño del personal y que se logren los resultados. (p. 71)

### 2.1.2 A nivel nacional

Estela (2015), en la Tesis, “Gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral en la Empresa Hipermercados Tottus S.A de la provincia de Pacasmayo”. La presente investigación, tiene como objetivo principal conocer la influencia de la Gestión del talento humano en el desempeño laboral en la empresa Hipermercados Tottus S.A de la Provincia de Pacasmayo. La Metodología de investigación utilizada fue de Tipo: Aplicada, no experimental y descriptiva, se utilizó el Método Inductivo-Deductivo, Método Hipotético-Deductivo y el Método Análisis-Síntesis, con un diseño Descriptivo - Transversal, también se utilizó la encuesta como técnica de investigación.

De los resultados obtenidos, se afirma que, si existe una relación directa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral, toda vez que si existe una mejor percepción de gestión del talento humano habrá un mayor desempeño laboral del trabajador la empresa. Mediante los resultados presentados en esta investigación, la empresa puede preparar planes de contingencia para incentivar a los empleados, motivarlos, que se sientan parte del equipo de trabajo y fomentar un clima agradable que incite al trabajador a comprometerse cada día con la empresa. (p. 102)

Pinedo & Quispe (2017), en la Tesis, “La gestión del talento humano y su influencia en la motivación en los colaboradores administrativos de la Empresa Petrex S.A”. Los autores concluyen que: En el proceso de reclutamiento y selección del personal y la necesidad de existencia laboral se obtuvieron resultados  $\geq 0.05$ , con una significación del 0.858, por lo tanto, nos permite demostrar que existe una correlación positiva mediante la percepción de los colaboradores referente a los procesos que maneja la organización para elegir al personal adecuado según la necesidad de requerimiento. Además, con relación a la primera dimensión, se concluye que la descripción de puestos es considerada como pieza clave dentro del proceso de reclutamiento y de suma importancia para la obtención del personal calificado, del mismo modo adquiera un tipo motivación intrínseca por el cargo que desempeñaría. (p. 119)

Peña (2014), en su Tesis, “La motivación del personal y la productividad de la Microempresa La Cabaña, en el periodo 2013”. Esta investigación se ha realizado con la finalidad de ofrecer recomendaciones que puedan ser aplicadas a la empresa para

resolver la problemática existente en la gestión de recursos humanos de la microempresa la cabaña. El trabajo de investigación se realizó en el sector madera en el rubro de casas pre fabricado, tomado como objeto de estudio al Recurso Humano de la microempresa “La Cabaña” ubicado en Villa el Salvador. El autor concluye que,

1. Los trabajadores de la empresa La Cabaña no tienen referencia de lo que es su misión, visión y objetivos de la empresa, así como de lo que es productividad.
2. El logro de objetivos y el esfuerzo de los trabajadores no son reconocidos por el jefe ya que cuenta con escaso nivel de preparación.
3. No se cuenta con sistemas de capacitaciones que podrían ser motivadores de una mayor productividad.
4. Los trabajadores no se sienten identificados y comprometidos con la labor que están desempeñando ya que solo trabajan por un salario para satisfacer sus necesidades básicas.
5. El comportamiento de la productividad de la empresa va en franco proceso de disminución, lo cual resulta preocupante en términos de desarrollo empresarial. (P. 40)

### **2.1.3 A nivel local**

Yzquiero & Vásquez (2018), en la Tesis, “Influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores del Restaurante Longhorn, Cajamarca, 2018”. Los autores llegaron a la conclusión siguiente:

1. El 50.67% de los colaboradores refiere que sólo a veces se gestiona la dimensión de habilidades, porque no hay capacitaciones constantes impidiéndoles desarrollar ideas creativas que les permita innovar y proponer actividades que contribuya al desarrollo de los objetivos de la organización, lo cual influye en la dimensión de eficacia del desempeño laboral cuyos resultados muestran que el 58.67% de los colaboradores no conocen bien las funciones ni actividades que deben realizar de acuerdo a su puesto de trabajo impidiéndoles cumplir las metas de acuerdo a cronogramas establecidos. (p. 60)

2. La dimensión de motivación de la gestión del talento humano evidencia que el 56% de los colaboradores manifiestan que siempre debería reconocerse el trabajo realizado de acuerdo a su productividad puesto que el sueldo que perciben no está de acuerdo a la misma, lo cual influye en la dimensión de eficiencia del desempeño laboral ya que el 62.67% de los colaboradores refieren que debido a la falta de capacitación, los conocimientos técnicos que ellos poseen no son reforzados y no les permite un buen desenvolvimiento en su puesto de trabajo, influyendo de forma negativa para lograr adaptarse a los cambios que se generan en el entorno. (p. 61)

Abanto (2019), en su Tesis: “Influencia de la gestión del talento humano en el clima organizacional en la Institución Educativa Particular del Pacífico College, Cajamarca, 2019”, tesis que tiene como objetivo general, determinar la influencia de la Gestión del Talento Humano en el Clima Organizacional en la Institución Educativa del Pacifico College, Cajamarca, 2019. El autor llega a las siguientes conclusiones:

1. La Gestión del Talento Humano en la Institución Educativa Pacifico College no se desarrolla adecuadamente, los procesos de gestión como el reclutamiento, la selección, la capacitación, las recompensas no son gestionados adecuadamente, provocando un Clima Organizacional débil o por mejorar tal como se detalla en los objetivos específicos obtenidos. (p. 156)
2. En la Institución Educativa existe un 20% de débil en la gestión de la recompensa a las personas relacionado a un Clima Organizacional no saludable, el 16,7% debe mejorar el Clima Organizacional, además se ha obtenido un 40% de gestión por mejorar en el subsistema recompensas del personal, aun cuando un bajo porcentaje en la gestión del subsistema gestión de recompensas, este desarrolla un débil Clima Organizacional. (p. 158)

Según Córdor & Aranda (2018), en la Tesis “La Gestión del talento humano y el desempeño laboral en el Programa Nacional Cuna Más, Cajamarca”, investigación que tiene por objetivo, establecer la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en los colaboradores del programa nacional cuna más, Cajamarca. Los autores concluyen que:



1. El grado de relación de la gestión del talento humano y el desempeño laboral de colaboradores del programa nacional Cuna Mas, Cajamarca, se encuentra en estrecha relación, toda vez que se percibe que si disminuye o aumenta el nivel de una de las variables implica que asimismo ocurre lo propio con la otra o viceversa.
2. Según el análisis estadístico, se concluye que hay una estrecha relación en la medida que la variable Gestión del talento humano determina la acción de desempeño laboral, y viceversa. Es decir, si no hay una comunicación horizontal en todo el equipo, como el involucramiento, generación de competencias, desarrollo del nivel afectivo. (p. 68)

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1. Gestión del talento humano**

De acuerdo a Chiavenato (2006). En su libro, “Gestión de talento humano” lo describe como una administración de Recursos humanos en el cual están inmersos varios factores como la estructura de la empresa, mediante el contexto del negocio, procesos y los estilos de administración utilizados, en todo ello se incluye un término importante las personas como asociadas a la organización.

Posteriormente Chiavenato (2009), en su libro de 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, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” (pp. 7-10) Explicando los 6 procesos de esta. Los seis procesos de gestión del talento humano:

1. Admisión de personas, división de reclutamiento y selección de personal: son procesos para implementar nuevas personas en la empresa.
2. Aplicación de personas, división de cargos y salarios: son los procesos utilizados que las personas realizarán en la empresa para acompañar a su desempeño en la descripción, orientación y evaluación
3. Compensación de las personas, división de beneficios sociales: son los procesos para satisfacer las necesidades individuales mediante recompensas, remuneración y beneficios sociales.

4. Desarrollo de personas, división de capacitación: son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.
5. Mantenimiento de personas, división de higiene y seguridad: son los procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales.
6. Evaluación de personas, división de personal: son los procesos aplicados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados.

Según Batallas (2007) define a la “Gestión del Talento Humano en las organizaciones Es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos), que tengan como objetivo lograr la identificación plena de los individuos con la organización, logrando establecer nexos favorables entre ellos siguiendo siempre un enfoque participativo y de completa comunicación. La gestión de dicho activo será más efectiva mientras más alto sea el nivel de compromiso y de motivación que tenga el trabajador, lo que constituye tarea primordial para lograr el éxito organizacional, individual y el logro de un alto nivel de competitividad” (p.45).

### **2.2.2. Importancia de la gestión del talento humano**

La gestión del talento humano es importante por varias razones, algunas que podemos mencionar son las siguientes: promueve el alcance de los diferentes objetivos que tiene una organización, genera equilibrio entre los objetivos personales de los trabajadores y los objetivos de la organización. Además, surgen ventajas para la organización que invierte tiempo en desarrollar el talento de sus empleados como son: reducción de la competencia, el mejorar continuamente, fomentar una cultura de conseguir los objetivos de la organización, etc., habitualmente la gestión del talento humano fue observada de manera complementaria y con poca importancia. Los individuos que laboran en una organización, pasan dentro de ella la mayor parte del tiempo, contado a partir de las horas efectivas que tiene el día; su desarrollo (del individuo) está en relación a su crecimiento laboral, este crecimiento no solo consiste en adquirir nuevos conocimientos, sino desarrollar aptitudes y talentos de diversas naturalezas. (Castillo, 2010)

Para Lozano (2007), el talento humano, como un diferenciador hacia la búsqueda del camino del éxito, en un mundo moderno y globalizado. El talento es una adición de competencias y capacidades potenciales, que se pueden utilizar para realizar un cambio y ser aprovechadas para la innovación. Es un agregado diferenciador hacia la búsqueda del camino del éxito en un mundo globalizado.

### **2.2.3. Objetivos de la gestión del talento humano**

Tomando la teoría de Chiavenato (2009). Las organizaciones que son exitosas se han dado cuenta que pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos los grupos de interés, principalmente en los empleados ya que son estos el principal activo de la organización por ello las empresas deben ser más conscientes y prestarles mayor atención a sus trabajadores. Chiavenato afirma que para alcanzar los objetivos de la administración de recursos humanos es necesario tratarlas como elementos básicos para la eficacia de la organización. Los objetivos deben contribuir a alcanzar la eficacia de la organización:

#### **a. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión**

Chiavenato (2009), nos dice que la función de la Administración de Recursos Humanos es un componente fundamental de la organización de hoy. Antes se hacía hincapié en hacer las cosas correctamente, se imponían métodos y reglas a los trabajadores para conseguir la eficiencia. El salto a la eficacia vino con la preocupación por alcanzar objetivos y resultados. No se puede imaginar la función de ARH sin conocer el negocio de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH. El principal objetivo de la ARH es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos y a realizar su misión.

#### **b. Proporcionar competitividad a la organización**

La función del Área de Recursos Humanos es hacer que las fortalezas de las personas sean más productivas para beneficio de los clientes, los asociados y los empleados. Esto significa saber crear, desarrollar y aplicar las habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo. La competitividad a nivel macroeconómico es el grado en que una organización puede producir bienes y servicios que sean

aceptados en mercados internacionales, al mismo tiempo mantener o aumentar las ganancias de las personas tal como lo afirma Chiavenato (2009).

**c. Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas**

El propósito del Área de Recursos Humanos es preparar y capacitar continuamente a las personas que son el patrimonio más valioso de la empresa, se les debe brindar reconocimiento y no solo monetario, sino que las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Chiavenato (2009), refiere también que se debe recompensar los buenos resultados, los objetivos deben ser claros, deben ser explicados como serán medidos y cuáles serán los beneficios si son alcanzados.

**d. Aumentar la auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo**

Para que las personas sean productivas, deben sentir que el trabajo es el adecuado para sus competencias y que se les trata con equidad. Las personas pasan la mayor parte de su vida en el trabajo por lo tanto requieren identificarse con el trabajo que hacen. Las personas satisfechas no son necesariamente las más productivas pero las personas insatisfechas tienden a desligarse de la empresa, a ausentarse y producir peor calidad que las personas satisfechas. Chiavenato (2009), dice “La felicidad en la organización y la satisfacción en el trabajo son determinantes para su éxito” (p.13).

**e. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo**

La calidad de vida en el trabajo se refiere al estilo de administración, la libertad y la autonomía para tomar decisiones, tener un ambiente de trabajo agradable, la camaradería, la seguridad en el empleo, trabajar las horas adecuadas y desarrollar tareas significativas y agradables. Así mismo Chiavenato (2009) alega que la CVT tiene el objetivo de satisfacer las necesidades individuales de las personas y convertir a la organización en un lugar atractivo y deseable. La confianza de las personas en la organización también es fundamental para retener y asegurar a los talentos.

**f. Administrar e impulsar el cambio**

En decenios recientes hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen

nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que deben aplicarse para garantizarla supervivencia de las organizaciones. Además, los profesionales de la ARH deben saber cómo lidiar con los cambios si realmente quieren contribuir al éxito de su organización. Son cambios que se multiplican exponencialmente y cuyas soluciones imponen nuevas estrategias, filosofías, programas, procedimientos y soluciones. La ARH está comprometida con los cambios (Chiavenato, 2009, p.13).

**g. Mantener políticas éticas socialmente responsable**

Las empresas se preocupan por mantener políticas éticas y por aplicar la responsabilidad social empresarial. Para Chiavenato (2009, p.13): Toda actividad de ARH debe ser abierta, transparente, justa, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y sus derechos básicos deben estar garantizados. Los principios éticos se deben aplicar a todas las actividades de la ARH. Tanto las personas como las organizaciones deben seguir normas éticas y de responsabilidad social. La responsabilidad social no es una exigencia impuesta sólo a las organizaciones, sino también, y principalmente, a las personas que trabajan en ellas.

**h. Construir la mejor empresa y el mejor equipo**

Ya no basta con cuidar a las personas. Al cuidar a los talentos, la ARH debe cuidar también el contexto donde trabajan. Esto implica la organización del trabajo, la cultura corporativa y el estilo de administración. Al lidiar con estas variables, la ARH conduce a la creación no sólo de una fuerza de trabajo fuertemente involucrada, sino también de una empresa nueva y diferente (Chiavenato, 2009, p.13).

**2.2.4. Dimensiones del talento humano**

**a. Dimensiones internas**

**Conocimiento**

De acuerdo con Quintana (2006), el conocimiento constituye el conjunto de experiencias, saberes, valores, información, percepciones e ideas que crean determinada estructura mental en el sujeto para evaluar e incorporar nuevas ideas, saber y experiencia. En este sentido, las organizaciones dentro de la gestión del talento humano deben considerar la importancia de gestionar adecuadamente los

conocimientos del personal, lo cual implica aportar conocimiento a las nuevas personas que deban ocupar su lugar; se trata de la entrega de la información a los nuevos trabajadores, uniendo la cultura, los procesos de la empresa, la tecnología para lograr el éxito de la empresa y del personal.

### **Habilidades**

Para Robbins & Coulter (2004), la habilidad “es la capacidad que un individuo tiene para realizar las diversas tareas de su trabajo”, por ende, es una valoración actualizada de lo que una persona puede hacer. Básicamente, dentro de estas habilidades se tienen: las habilidades intelectuales y habilidades físicas, es decir, cada persona aporta ciertas capacidades a la organización, siendo ésta la principal razón por la cual son aceptados para trabajar en una empresa; puesto que las habilidades inciden en el desempeño laboral; constituyen así un indicador de importancia de la dimensión interna de la gestión del talento humano (p. 40).

Tomando en cuenta que la gestión de talento humano busca aumentar las habilidades intelectuales del personal, se tiene a juicio de Acevedo (2010), que las habilidades intelectuales se refieren a las cualidades de la mente, guardan relación directa con la inteligencia; no obstante, como un elemento indispensable del desarrollo profesional, debe ser cultivada y mejorada, dentro de estas se tienen: criterio, tacto, habilidad para expresarse, capacidad para detectar problemas, mentalidad constructiva, cultura general y propósito de capacitación permanente; constituyendo así un indicador de importancia dentro de las dimensión interna de la gestión del talento humano.

### **Motivación**

Para Robbins & Coulter (2004), la motivación es definida como “los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta” (p. 155). Es por eso por lo que, las motivaciones forman parte de uno de los indicadores clave de la dimensión interna de la gestión del talento humano, por cuanto se enfocan en la satisfacción de las necesidades de las personas para estas puedan alcanzar sus metas, mantener el comportamiento esperado en el trabajo y, sobre todo, mostrar buenas actitudes en las tareas que ejecutan. La motivación es un problema para el cual las organizaciones buscan una

solución. En este sentido, las personas son sensibles a los incentivos y estos juegan un papel fundamental en el adecuado desempeño de las funciones asignadas a un puesto de trabajo.

### **Actitudes**

Para Robbins & Coulter (2004), las actitudes “son declaraciones evaluadoras, favorables o desfavorables respecto de objetos, personas o acontecimientos. Reflejan lo que siente un individuo en relación con algo. Se compone de tres elementos: conocimiento, afecto y comportamiento”. Por lo tanto, manifiestan la opinión de quien habla acerca de algo, por ello, no son lo mismo que los valores, pero se relacionan (p. 284).

Según Chiavenato (2009), actitudes son “un estado mental de alerta organizado por la experiencia, el cual ejerce una influencia específica en la respuesta de una persona ante los objetos, las situaciones y otras personas”. En este sentido, las personas adoptan actitudes hacia el trabajo, organización, sus colegas, su remuneración y otros factores; dentro de las que se destacan la satisfacción laboral, participación en la organización y el alto compromiso con la organización. Es así como, en las organizaciones, las actitudes son importantes porque influyen en el comportamiento en el trabajo (p. 224-225).

## **b. Dimensiones externas**

### **Clima Laboral**

Para Chiavenato (2009), hablar de clima laboral es hacer referencia a clima organizacional, el cual es definido como “el ambiente interno existente entre los miembros de la organización”. De esta manera, el clima laboral refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes, por tanto, se describe como la cualidad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de una empresa (p. 120). Con base al precitado autor, un clima organizacional es alto y favorable en situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevación de la moral; por el contrario, es bajo y desfavorable, en situaciones que provocan la frustración de esas necesidades. En general, el clima

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

### **Perspectiva de desarrollo profesional**

El desarrollo profesional es definido por Chiavenato (2009), como “la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para que sea más eficiente y productivo en su cargo” (p. 556). En este sentido, tiene objetivos a mediano plazo, por cuanto busca proporcionar al personal aquellos conocimientos que trascienden lo exigible en el cargo actual, preparándolo para que asuma funciones más complejas, siendo así las empresas especializadas en desarrollo del personal, encargadas de impartirlo.

### **Reconocimiento**

Según Chiavenato (2009), “Las personas esperan que se les reconozca y recompense su desempeño”. Esto sirve de refuerzo positivo para que ellas perfeccionen su desempeño y para que se sientan satisfechas con lo que hacen; por ende, la gestión del talento humano se preocupa por otorgar salarios, prestaciones e incentivos que reflejen el reconocimiento por un buen trabajo (p. 30).

## **2.2.5. Los seis procesos de la gestión del talento humano**

Los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en seis procesos:

- 1. Admisión de personas, procesos para integrar personas:** ¿Quién debe trabajar en la organización? “Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal” (Chiavenato, 2009, p.15). La selección de personal es un proceso destinado a buscar, evaluar y reclutar a las personas que reúnen las competencias más apropiadas para desarrollar con eficacia un determinado puesto de trabajo.
- 2. Aplicación de personas, procesos para organizar a las personas:** ¿Qué deberán hacer las personas? Son los procesos para diseñar las actividades que las personas



realizan en la Empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño (Chiavenato, 2009, p.15).

**3. Compensación de las personas, procesos para recompensar a las personas:**

¿Cómo compensar a las personas? Chiavenato (2009, p.15) “Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales”.

**4. Desarrollo de personas, procesos para desarrollar a las personas:**

¿Cómo desarrollar a las personas? Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad (Chiavenato, 2009, p.15-16).

**5. Mantenimiento de personas, procesos para retener a las personas:**

¿Cómo retener a las personas en el trabajo? Chiavenato (2009, p.16) “Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad, la calidad de vida y las relaciones sindicales”.

**6. Evaluación de personas, procesos para auditar a las personas:**

¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? “Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa” (Chiavenato, 2009, p.16). Para este proceso las empresas también incluyen la base de datos y los sistemas de información gerencial para evaluar a los trabajadores.

Basándonos en la teoría de Chiavenato (2009), no existe un proceso que sea el más importante o decisivo, sino que depende de las condiciones de la empresa uno u otro podría tener prioridad. Si la empresa desea ampliarse y aumentar sus actividades entonces los procesos para integrar personas adquiere prioridad, si cambian a nuevas tecnologías, los procesos para desarrollar personas resultan ser los más importantes y si busca retener a los trabajadores más talentosos de la organización, los procesos para

retener a las personas son fundamentales. Por lo tanto, todos los procesos son igualmente importantes y deben ser tratados sistemáticamente como un todo, si uno de ellos falla en consecuencia, sobrecarga a los demás, lo que hace la diferencia es la conexión, o sea la red.

#### **2.2.6. Planeación del personal**

Para Chiavenato (2009), la planeación de personal es el proceso de decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la actividad organizacional futura. La planeación de personal no siempre es responsabilidad del departamento de personal. El problema de anticipar la cantidad y calidad de personas que la organización requiere es muy importante. En la mayoría de las empresas industriales, la planeación de la llamada “mano de obra directa” (personal pagado por hora directamente relacionado con la producción industrial, ubicado en el nivel operativo) de corto plazo la hace el departamento responsable de la planeación y control de la producción (PCP). Para satisfacer los programas de producción, el PCP divide, lógicamente, en programación de máquinas y equipo, programación de materiales y programación de MOD (mano de obra directa de producción). Para alcanzar todo su potencial, la organización necesita disponer de las personas adecuadas para el trabajo. En términos prácticos, esto significa que todos los gerentes deben estar seguros de que los puestos bajo su responsabilidad se ocupen por personas capaces de desempeñarlos bien. Eso requiere una cuidadosa planeación de personal. Existen varios modelos de planeación de personal. Algunos son generales e incluyen a toda la organización, y otros son específicos de determinadas áreas. Casi todos exigen la participación del órgano de personal (p. 128-129).

#### **2.2.7. Procesos a desarrollarse en la gestión del talento humano**

##### **a. Descripción y análisis de puesto**

Willian et al. (2008), basa una descripción de puesto en una declaración por escrito en la que se explican las condiciones de trabajo más relevantes de un puesto específico. Todas las descripciones de un puesto deben seguir el mismo formato, pero la forma y el contenido de puestos varían de una a otra organización según las necesidades de la misma. Seguidamente el análisis de puesto es un procedimiento

para determinar las obligaciones y responsabilidades descritas anteriormente, además de tomar en cuenta las características específicas que deberán cumplir los candidatos.

#### **b. Reclutamiento de personal**

Willian B. et al. (2008), describe como el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización, permitiendo adquirir un conjunto de solicitantes a los cuales estarán sujetos a pruebas para determinar su profesionalismo siendo la correcta elección la que determina la calidad puesto que la persona tendrá una conexión directa con el grupo logrando automáticamente un confort laboral. Además, para Chiavenato (2009), el reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante haya tomado la decisión correspondiente.

#### **c. Contratación**

Una vez realizados los pasos anteceditos de manera procedente la empresa está en posición de contratar al mejor perfil además de contar con una nutrida base de datos. El contrato es un acuerdo mutuo en el cual de manera tasita y mediante un documento legal las partes aceptan cada una de las condiciones mediante clausulas para su correcta realización de su trabajo. Gomez L. et al., (2007), aclara que este proceso no está completo o no debería estarlo, una vez que se ha contratado o proporcionado un puesto al candidato. Para maximizar y reconocer el trabajo meticuloso y prolijo del departamento de RR.HH. se deberá socializarlo con toda la organización esto implica orientar a los nuevos empleados específicamente al departamento en el cual se desempeñará.

#### **d. Inducción**

Willian et al., (2008) Menciona que es el proceso en el cual se pretende adaptar lo más pronto posible al nuevo ambiente de trabajo basado en las políticas métodos y procedimientos administrativos los que permitirán avanzar en función de las políticas de misión y visión de la empresa.

#### **e. Capacitación y desarrollo**

Bonache (2002) Se basa el desarrollo o incremento de habilidades técnicas, operativas y administrativas para todos los niveles del personal siendo de vital importancia el puesto ocupar los beneficios pueden prolongarse toda la vida ayudándoles a cumplir futuros retos en beneficio de la empresa.

#### **f. Evaluación de desempeño**

Gómez (2007) menciona que es un proceso en el cual se estima de manera global el rendimiento de cada uno de los empleados; dicho de otra forma, la contribución entregada a la organización asegura su permanencia en la empresa sin descuidar las acciones correctivas en caso de que la evaluación de desempeño no sea satisfactoria. Sin embargo, Lawrence & Lorch (1972), acota que la finalidad de este marco metodológico es tener una herramienta que permite realizar una evaluación de manera objetiva, con la finalidad de otorgar incentivos o asensos.

### **2.2.8. Desarrollo del talento humano**

El desarrollo del talento humano, se refiere a las acciones o actividades que ofrece la organización en beneficio de sus trabajadores. Estos son las formaciones o capacitaciones que ofrece la organización a los actuales, nuevos y potenciales empleados (empleados a ser ascendidos a puestos de mayor nivel de su actual puesto de trabajo) de la organización a fin de que se puedan desempeñar adecuadamente en sus puestos de trabajo ya sea en el presente o en un futuro. Sobre todo, busca que la organización pueda llegar a cumplir de manera eficiente sus objetivos organizacionales. “La formación y el desarrollo del empleado consisten en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes” (Dolan et al., 2007, p.34).

El desarrollo de personal se puede considerar como la educación de los empleados, ofreciéndoles la especialización en las materias de sus áreas de formación u otras que puedan ayudar a su desarrollo personal, como también al desarrollo de la organización, ya que es el personal quien brinda su esfuerzo, tiempo y trabajo a fin de que la organización cumpla con su razón de ser (misión). El desarrollo del Talento humano está referido al interés que tiene la organización por su personal, orientada a su

formación. “El proceso para proporcionar de competencias para un trabajo, se denomina capacitación. En cambio, el proceso para acentuar o adquirir valores, estilos, trabajos en equipo y otras facetas de la personalidad se denomina desarrollo” (Arias et al., 2006, p. 66).

Por tanto, he aquí la importancia de las capacitaciones que se realizan al personal de las diferentes áreas. “Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones que la organización hace en su personal” (Chiavenato, 2007, p. 36).

### **2.2.9. Teorías y enfoques de la gestión del talento humano**

#### **1. Teoría clásica**

Según Briceño & Godoy (2012): en primer lugar, se encuentra Frederick Taylor, quien “despertó el interés por las personas (principios de la gerencia 6 estratégica), preparando el desarrollo del comportamiento organizacional” (p. 2).

Entonces Taylor fue la primera persona interesada en entender el comportamiento de los trabajadores dentro de la organización, descubrió que los trabajadores se mueven por la remuneración que obtengan de su trabajo, señala que los trabajadores son máquinas que deben realizar una labor específica, entonces los trabajadores para este enfoque se dedicarán a realizar las tareas designadas sin realizar otras (es decir actividades repetitivas, de ahí viene la comparación con la eficiencia de las máquinas), para obtener su salario, que es su principal motivación. Seguido de Taylor aparece el francés Henri Fayol que concordaba con la idea del autor estadounidense sobre la división y especialización de las labores para cada uno de los trabajadores, realizó diversos estudios en las empresas industriales demostrando que la división de labores permite una unidad de mando, genera responsabilidad y autoridad dentro de los rangos de poder y se logran subordinar los intereses personales para poder llevar a cabo el interés principal, maximizar la utilidad de la organización. En este momento los trabajadores deberán tener un sentido de pertenencia para imponer los intereses de la organización por encima de los propios.

La rigidez y miedo al cambio dentro de las organizaciones clásicas, planteaba que los trabajadores solo se dedicaban a subordinar intereses personales y a cumplir las labores estipuladas por sus gerentes, en esta perspectiva no se tenía en cuenta la importancia del talento humano, justificando que las labores realizadas dentro de la organización podían ser remplazadas por cualquiera siempre y cuando fuera un trabajo de mano de obra, entonces si un trabajador no era eficiente y mantenía ciertos niveles de productividad se prescindía del mismo y se buscaba otro que realizara mejor la labor.

A continuación, sigue Max Weber (2003), el alemán a través de sus discursos de política y economía descubrió que el Estado tiene los mismos aspectos que una organización privada, por esta razón trato de aportar ciertas ideas al comportamiento y a la estructura de las empresas, dentro de ellas estaba el trato a los trabajadores en donde se respetaba cierta jerarquía, es decir, manejar un modelo burocrático. El punto clave dentro de la burocracia además de la eficiencia y la precisión en las labores es la jerarquización y la supervisión de la misma, Weber (2003) habla de una cadena de mando estructurada en una pirámide en donde la cúspide estará constituida por los patronos y altos funcionarios que tienen en sus manos la capacidad de dirigir, controlar y coordinar a los trabajadores que para este caso serán los últimos de la estructura y los más subordinados, en la obra de Weber “el político y el científico” (2003) se habla de que toda empresa que requiera administración debe estar encaminada a las actividades humanas con obediencia por parte de los trabajadores hacia los “señores portadores de poder político”.

Por esta razón el autor alemán enfatiza que la autoridad y el poder, reconocidos para cada persona que haga parte de la organización no es propia de la persona sino del estatus que le dé su puesto y las labores que desarrolla en la organización, entre más cercano se encuentre este individuo a la cima de la pirámide más poder e influencia es la que ejerce sobre los demás. Por la imposición de las normas escritas y la jerarquización los trabajadores deberían seguir diversos estatutos o políticas impuestas por la organización, sin darles opción a los trabajadores de aportar más que una labor. Con este aparte se cierra la teoría clásica, demostrando que el trabajo es indispensable dentro de la organización, pero no los trabajadores ya que estos podían ser reemplazados, pues solo aportaban labores cotidianas y no se

preocupaban por pertenecer de lleno a las empresas, con la burocracia se demuestra que las políticas dictaminaban como debía actuar cada uno de los integrantes de la organización, sin darle oportunidades a ninguno de contribuir con más a la organización. (Linares & Sánchez, 2017)

## **2. Teoría neoclásica**

Este movimiento administrativo no tuvo una escuela creada, sino que se caracterizó por tener pensadores que buscaban responder a los cambios y a las nuevas estructuras de las organizaciones a través de principios como los establecidos por Fayol y Taylor. En este aparte será oportuno señalar a Peter Drucker y a William Newman. Peter Drucker le da un vuelvo a la administración abriéndole campo a los trabajadores a través de la administración por objetivos, en donde los fines de la organización y de los empleados serían claves para el éxito de la empresa. Afirmaba que los trabajadores además de aportar mano de obra utilizaban su conocimiento para aportarle a la organización, entonces serían más indispensables que una máquina.

Según Sánchez (2005), en un informe para la Universidad del Bosque afirma que: “la nueva sociedad pluralista exige directivos y trabajadores formados, dotados de conocimientos, que se enfrenten a los interrogantes sobre la legitimidad de la autoridad, la legitimidad de las decisiones, la eficacia de la organización. Interrogantes englobados por Drucker” (p.79). Con esto puede verse entonces que los trabajadores tienen derecho a fijar objetivos y a mostrar su perspectiva acerca de la organización, ya no debía estar regido por autoridades ilegítimas, sino que podría hacer parte de la empresa compartiendo su pensamiento, sus ideas, aportando al crecimiento y a la estabilidad de la organización. En este momento se descubre la gran importancia del capital humano, las organizaciones tendrían entonces que darle un clima laboral estable y consolidado para que los trabajadores generaran un sentido de pertenencia y se comprometieran con los objetivos de la empresa.

Pasando a Drucker sigue Newman, quien a diferencia de Peter el buscaba establecer diversos tipos de organización, es decir, estructuras a partir de la misión y visión de la empresa, demostrando que no hay un único modelo que le funcione a todas las organizaciones para prosperar y dentro de este mismo aspecto, cada uno de los

individuos son diferentes por lo que el manejo del capital humano deberá estar ligado a los comportamientos que tengan los trabajadores, como lo afirma García (2002): “el propio Newman se ocupan de la especialización dentro de las organizaciones, profundizando en el tema de la departamentalización, como agrupación adecuada de las actividades de la organización en departamentos específicos” (p. 9), la departamentalización y la especificación de las labores ya estaba dada por los pilares clásicos de la administración, sin embargo, para la era neoclásica la flexibilidad sería uno de los factores más relevantes y a su vez, permitiría a cada uno de los departamentos dentro de las organizaciones actuar con autonomía, algo que no ocurría en tiempos anteriores.

Es oportuno aclarar que para el nuevo movimiento de la administración el poder y la autoridad debían regir el orden dentro de las empresas, es decir, mantener ciertos límites que le dieran flexibilidad a las organizaciones, pero que a su vez delimitaran la participación de cada uno de los individuos dentro de la misma, que todos tuvieran derecho a ser escuchados y a ser contados como parte de la empresa. Por lo que las relaciones no serían sólo entre personas de la misma categoría o puesto de trabajo, sino que las interrelaciones serían globales, es decir, el operador de una maquinaria podría comunicarse con el gerente de la organización sin temerlo y por su puesto respetando el conducto regular, con estos pilares de comunicación los trabajadores se sienten más dispuestos en sus puestos de trabajo, pues como se había conocido anteriormente son seres sociales que necesitan interactuar con los demás para hacer más amena su labor. Como lo afirma García (2002), como los autores clásicos, los neoclásicos buscaron establecer principios básicos, pero se diferenciaron en sus planteamientos en considerar que estos principios no deben ser tomados de forma rígida sino de forma flexible, pues deben ser aplicados en situaciones extremadamente diversas. Es decir, son ampliamente eclécticos y toman conceptos tanto de las teorías clásicas como de las teorías del comportamiento. (p. 9)

Con lo anterior se puede inferir que el modelo neoclásico reforma diversas partes de la teoría clásica de Fayol y Taylor, en donde la flexibilidad, comunicación, confianza, autoridad legítima y respeto por cada uno de los puestos de trabajo, demuestran que el capital humano es el pilar de las organizaciones y que se necesita



de ellos no solo su labor, sino el conocimiento e ideas que aporten a la empresa para que esta crezca y sea prospera. Por último, se encuentra la teoría moderna, en este aparte solo se enunciarán las diversas teorías y sus principales características y a continuación se llegará a la conclusión.

### **3. Teorías modernas**

Este tipo de teorías se comienzan a ver después de los aportes de las relaciones humanas y teorías del comportamiento hacia finales de 1960, para esta ocasión se hablará de la teoría general de sistemas y la teoría de las contingencias. La teoría de las contingencias buscaba que todas las organizaciones tuvieran la capacidad de responder a problemas o cambios inoportunos en los entornos, según García (2002): “La Teoría de Contingencia enfatiza que no hay nada absoluto en la teoría administrativa o en las organizaciones, todo es relativo, todo depende, y así las técnicas administrativas apropiadas para el logro de los objetivos de la organización tienen una relación funcional con las características de cada organización (p.12).”

Entonces cada organización debe estar preparada para los obstáculos o diversas situaciones que se presenten, a pesar de que no hay aportes directos al capital humano puede reflejarse que el tener un capital humano comprometido permitirá tener respuestas más adecuadas a las contingencias y por ende obtener mejores resultados. En el otro lado se encuentra la Teoría General de Sistemas, una teoría no tan analizada en el entorno organizacional, pero que para los sistemas de información gerencial se convirtió en tema fundamental, pues basa sus ideas en sistemas abiertos que utilizan las tecnologías y la innovación para el desarrollo de las organizaciones y es hasta 1970 cuando el internet y los computadores comienzan a ser una herramienta de desarrollo y avance en las organizaciones, es decir, cuando la mayoría de teorías y movimientos habían establecido las bases de la administración. Con esta teoría general se puede ver que los sistemas de información permiten a la organización unificar los objetivos y fines a través del contacto general y el conocimiento del entorno interno y externo, en este aparte la información se vuelve valiosa pues será la que permitirá a las empresas estar un paso delante de la competencia, es decir, los vuelve más competitivos.

Esta teoría busca integrar a todos los departamentos definidos por la departamentalización de la teoría neoclásica, para mantener una comunicación asertiva, como se ve a lo largo de la Administración de empresas, los sistemas de información para gerenciar siempre van a necesitar de tres recursos: el software, el hardware y por supuesto los recursos humanos. En este punto los recursos humanos son tenidos en cuenta por el conocimiento y la especialización que tengan en el desarrollo de las labores, como le aportan a su puesto de trabajo y a la organización para su crecimiento, puede verse que después de todos los avances y el paso del tiempo el capital humano pasa de ser considerado insignificante a uno de los recursos más valiosos para cumplir con los objetivos y maximizar las utilidades.

Las teorías de la consistencia cognitiva afirman que las personas buscan la coherencia en su vida y que en base a conseguirla es que varían sus actitudes y pensamientos para sentir una unicidad en su ser interno pues la presencia de dos estados de consciencia (incoherencia) les incomoda. En este caso la actitud tendría que ver con la sucesión de acciones que aseguren un equilibrio para el individuo. En las teorías de la disonancia cognitiva se sostiene que, al igual que lo explicado en la teoría anterior, los sujetos se sienten incómodos cuando poseen ideas o actitudes que se contradicen (disonancia) y como consecuencia de ello buscan disminuir dicha disonancia. Lo mismo ocurre cuando se realiza una acción que va en contra de lo que el sujeto cree o no se relaciona con la vida que desea llevar, con quién es.

Desde la perspectiva de la psicología, las actitudes pueden hacerse tangibles de tres formas: a nivel ideativo, conductual o emocional. Es importante establecer también la diferencia entre actitudes positivas y negativas. Las positivas son aquellas que colaboran con el individuo para conseguir enfrentar la realidad de una forma sana y efectiva, las negativas son las que entorpecen esta relación del individuo con su entorno. La libertad del individuo reside en poder elegir entre una actitud y otra a cada momento. (Linares & Sánchez, 2017)

### **2.2.10. Productividad**

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (RAE, 2017), la Productividad es la capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, cualidad de productivo.

Smith (1776), economista y filósofo, desliza el concepto de productividad cuando analiza las causas y repercusiones de la división del trabajo, las características de los trabajadores y el desarrollo tecnológico y la innovación. Al respecto, en el libro primero de La Riqueza de las Naciones, señala que la división del trabajo es la causa más importante del progreso en las facultades productivas del trabajo, de manera que la aptitud, la destreza y la sensatez con que este se realiza, es una consecuencia de la división del trabajo.

Para Bain (1987) “La productividad no es una medida de la producción ni de la cantidad que se ha fabricado. Es una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos deseables”. “La productividad es la relación entre cierta producción y ciertos insumos” (p.4). Para Rodríguez (1986) “Es el resultado del uso correcto y oportuno que se haga del control estadístico del rendimiento de los recursos” (p.32). Según Prokopenko (1989), una definición general, la productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Así pues, la productividad se define como el uso eficiente de recursos trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información en la producción de diversos bienes y servicios. Una productividad mayor significa la obtención de más con la misma cantidad de recursos, o el logro de una mayor producción en volumen y calidad con el mismo insumo. Por otro lado, Belcher (1991), en su libro titulado productividad total, nos da un concepto más simple sobre productividad señalando que se trata de la relación entre lo que produce una organización y los recursos requeridos para tal producción.

Koontz (2008), indica que la productividad tiene cuenta con efectividad y eficiencia para el desempeño en la organización. Esto alcanzando los fines con mínimos recursos. Las autoridades no pueden en conocer si son productivos hasta que primero conozcan las metas de la organización. Asimismo, se enfocan a la industria como un sistema productivo en desarrollar en el modo idóneo a las funciones. (p. 550)

Al respecto, Robbins & Judge (2013), consideran que la productividad es el nivel de análisis más elevado en el comportamiento organizacional. Una empresa es productiva si logra sus metas al transformar insumos en productos, al menor costo. Por lo tanto, la productividad requiere tanto de eficacia como de eficiencia. Una compañía de negocios es eficaz cuando alcanza sus metas de ventas o de participación de mercado, pero su productividad también depende de lograr esas metas de manera eficiente.

#### **2.2.11. Productividad laboral**

La productividad laboral se define como la producción promedio por trabajador en un período de tiempo. Puede ser medido en volumen físico o en términos de valor (precio por volumen) de los bienes y servicios producidos. La teoría económica sostiene que las remuneraciones deben reflejar la productividad laboral, de manera que lo producido en promedio por los trabajadores alcance para cubrir los costos salariales. Si los incrementos salariales están por encima de esta paridad, podrían generar pérdidas al provocar que las empresas no alcancen a cubrir el nuevo costo. Tales aumentos se pueden producirse en razón de disposiciones gubernamentales como la regulación del salario mínimo. Por ello, podría incentivar a las empresas a trasladarse al sector informal para reducir costos. (IPE, 2007)

#### **2.2.12. Beneficios de la productividad**

Reflejar eficientes niveles de productividad dentro de una organización será principal responsabilidad y objetivos de los directivos (Robbins & Judge, 2009). Los recursos son administrados por las personas, quienes aportaran todos sus esfuerzos necesarios para producir bienes y servicios en forma eficiente, mejorando dicha producción cada vez más, por lo que toda mejora en la productividad dependerá principalmente del desenvolvimiento de las personas dentro de la organización (Singh, 2008, p.21).

Asimismo, las personas encaminan todas acciones para poder alcanzar determinados objetivos o fines que son muy importantes para ellas, uno de estos fines es la actividad económica, que representa una parte muy importante para satisfacer sus necesidades en la sociedad (Perea, 2006, p. 109).

Es importante que organización alinee las necesidades de las personas como seres individuales y las necesidades y deseos de los grupos, con los objetivos que la

organización plantea lograr. Esto lo logra, coordinando a grupos y a individuos, a fin de obtener la colaboración y la eficacia requerida. Por esta razón, la productividad del factor humano es un elemento clave para el logro de los objetivos de las organizaciones, de su desempeño económico y para su permanencia en el tiempo, por lo que la calidad de su recurso humano, los sistemas de trabajo, las políticas de la organización y su cultura son vitales para su sostenimiento y mejora (Gordillo, 2018, p. 25).

El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad o sus utilidades es aumentar su productividad. El instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios eficiente.

### **2.2.13. Fases del ciclo de productividad**

Según Sumanth (1992), presenta un modelo el cual se basa en elementos tangibles, en donde “Tangible” significa medible o cuantificable, a continuación, se presenta el ciclo de la productividad total de las cuatro fases:

- **Medición:** Diseñar y desarrollar un método cuantitativo, mensurable, medible basado en relaciones de entradas y salidas que se manifiestan entre el valor de la producción y el insumo utilizado manifestando su variación, que no son susceptibles de medida directa.
- **Evaluación:** Es una fase transitoria entre la medición y la planeación, estableciéndose expresiones de cambio en la Productividad Total entre dos periodos sucesivos y expresando las formas como puede ocurrir el cambio, desarrolla métodos para analizar la productividad entre dos periodos presupuestados comparándolos con los periodos reales.
- **Planeación:** Proceso analítico que abarca un horizonte hacia el futuro donde se determinan objetivos, cuantificados en metas, el desarrollo de cursos de acción para lograr dichos objetivos y la selección de un curso de acción.
- **Mejoramiento:** Son acciones emprendidas por toda la organización basadas en la fase de la Planeación que buscan llevar a cabo operativamente. Identificando y explicando la interrelación entre los factores duros (tecnología) y blandos

(organizacionales y motivacionales) que inciden en la eficiencia y la eficacia del desempeño del trabajador, utilizando estrategias para lograrlo.

#### **2.2.14. Medición de la productividad**

Según Gaither & Frazier (2010), definieron que se obtiene productividad mediante la cantidad de productos y servicios realizados entre la cantidad de recursos utilizados y propusieron la siguiente medición:

$$\text{Producción} = \frac{\text{Cantidad de productos o servicios realizados}}{\text{Cantidad de recursos utilizados}}$$

Es la medida de desempeño que abarca la consecución de metas y la proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos/utilizados para conseguirlos.

#### **2.2.15. Dimensiones de la productividad**

**a. 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. 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.

**b. Efectividad:** 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.

c. **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. 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 (Gordillo, 2018, p. 27).

Por otro lado, según Bain (2000), afirma que las dimensiones de la productividad son:

- **Conocimiento:** Son las competencias para el cumplimiento de metas que el trabajador debe tener obtener para mejorar productividad: cantidad de bolsas de azúcar de 50 kg/hora. Asimismo, abarca el desarrollo profesional de cada trabajador en fines de cumplir las metas y aumentar la productividad de la empresa.
- **Valores:** Es aquello que debe practicar todo trabajador en su centro de labores, del desarrollo de esta dimensión influye en el nivel de lealtad que tenga con sus superiores, puntualidad con la entrega de trabajos que se le asignan, así como la responsabilidad con la que asume sus funciones.
- **Relaciones:** Son las relaciones interpersonales de los trabajadores en su área determinada, el desarrollo de esta dimensión implica que mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros, le gusta participar en actividades en trabajo en equipo y participa con entusiasmo y atención a las reuniones de trabajo.

#### 2.2.16. Factores que influyen en la productividad

Según Noguera (2006), afirma que existen tres factores que influyen en la productividad laboral de una empresa.

a. **El entorno:** La mayoría de las variables producidas por el entorno son incontrolables. Entre otras, se encuentran las leyes y normativas dictadas por el Estado, los cambiantes valores y actitudes sociales que influyen en los individuos, los cambios en la tecnología, los precios de la materia prima, la energía y el capital.

**b. Características del trabajo:** La cultura organizacional, influye a los individuos, su conducta en el trabajo, su desempeño laboral y la efectividad de la organización. La manera en que las personas se tratan entre sí, e incluso, la manera en que se tratan a sí mismas, tiene una gran influencia en la forma cómo se realizan las actividades dentro de las organizaciones. Para que la organización sea productiva, es necesario desarrollar una estructura capaz de ejecutar la estrategia con éxito:

- Desarrollar las habilidades y capacidades necesarias.
- Seleccionar a las personas para las posiciones claves.
- Establecer un presupuesto que apoye a la estrategia.
- Instalar un sistema administrativo interno.
- Diseñar un sistema de incentivo y recompensas relacionados estrechamente con los objetivos y la estrategia.
- Ejercer el liderazgo estratégico, moldear valores, espíritu innovador, reforzar normas y conducta ética.

**c. La estrategia y la estructura:** Para que la organización sea productiva, es necesario desarrollar una estructura capaz de ejecutar la estrategia con éxito; desarrollando las habilidades y capacidades necesarias. Seleccionar a las personas para las posiciones clave. Establecer un presupuesto que apoye a la estrategia e instalar un sistema administrativo interno. Diseñar un sistema de incentivo y recompensas relacionados estrechamente con los objetivos y la estrategia. Ejercer el liderazgo estratégico: moldear valores, espíritu innovador, reforzar normas y conducta ética

### **2.2.17. Factores para mejorar la productividad**

Según Prokopenko (2001), indica que existen dos categorías principales de factores de productividad:

**1. Factores internos: (controlables).** Algunos factores internos son susceptibles de modificarse más fácilmente que otros, por lo que se les clasifica en dos grupos, duros y blandos (Prokopenko, 2001, p.11).



#### a. Factores duros

- **Producto:** La productividad de este factor significa el grado en el que el producto satisface las exigencias del cliente; y se le puede mejorar mediante un perfeccionamiento del diseño y de las especificaciones.
- **Planta y equipo:** La productividad de este factor se puede mejorar el prestar atención a la utilización, la antigüedad, la modernización, el costo, la inversión, el equipo producido internamente, el mantenimiento y la expansión de la capacidad, el control de los inventarios, la planificación y control de la producción, entre otros.
- **Tecnología:** La innovación tecnológica constituye una fuente importante de aumento de la productividad, ya que se puede lograr un 32 mayor volumen de bienes y servicios, un perfeccionamiento de la calidad, la introducción de nuevos métodos de comercialización, entre otros, mediante una mayor automatización y una mejor tecnología de la información.
- **Materiales y energía:** En este rubro, hasta un pequeño esfuerzo por reducir el consumo de materiales y energía puede producir notables resultados. Además, se pone énfasis en las materias primas y los materiales indirectos.

#### b. Factores blandos

- **Persona:** Se puede mejorar la productividad de este factor para obtener la cooperación y participación de los trabajadores, a través de una buena motivación, de la constitución de un conjunto de valores favorables al aumento de la productividad, de un adecuado programa de sueldos y salarios, de una buena formación y educación, y de programas de seguridad.
- **Organización y sistemas:** Para mejorar su productividad se debe volver más flexible, capaz de prever los cambios del mercado y de responder a ellos, estar pendientes de las nuevas capacidades de la mano de obra, de las innovaciones tecnológicas, así como poseer una buena comunicación en todos los niveles.
- **Métodos de trabajo:** Se debe realizar un análisis sistemático de los métodos actuales, la eliminación del trabajo innecesario y la realización del trabajo necesario con más eficacia, a través de un estudio del trabajo y de la formación profesional.

- **Estilos de dirección:** Es el responsable del uso eficaz de todos los recursos sometidos al control de la empresa, debido a que influye en el diseño organizativo, las políticas de personal, la descripción del puesto de trabajo, la planificación y control operativos, las políticas de mantenimiento y compras, los costos de capital, las fuentes de capital, los sistemas de elaboración del presupuesto, las técnicas de control de costos y otros.

**2. Factores externos: (no controlables).** Esos factores afectan a la productividad de la empresa individual, pero las organizaciones afectadas no pueden controlarlos activamente. La dirección de la empresa ha de entender y tomar en consideración estos factores al planificar y ejecutar los programas de productividad. Teniendo presente todos los lazos sociales, políticos, económicos y organizativos que existen (Prokopenko, 2001, p 16). Estos factores son:

- **Ajustes estructurales:** Los cambios estructurales de la sociedad influyen a menudo en la productividad nacional y de la empresa independientemente de la dirección adoptada por las compañías. Sin embargo, a largo plazo los cambios en la productividad tienden a modificar a esta estructura.
- **Cambios económicos:** El traslado de empleo de la agricultura a la industria manufacturera; el paso del sector manufacturero a las industrias de servicio; y por otro lado las variaciones en la composición del capital, el impacto estructural de las actividades de investigación, desarrollo y tecnología, las economías de escala, y la competitividad industrial.
- **Cambios demográficos y sociales:** Dentro de este aspecto destacan las tasas de natalidad y las de mortalidad, ya que a largo plazo tienden a repercutir en el mercado de trabajo, la incorporación de las mujeres a la fuerza de trabajo y los ingresos que perciben, la edad de jubilación, y los valores y actitudes culturales.
- **Recursos naturales:** Comprenden la mano de obra, capacidad técnica, educación, formación profesional, salud, actitudes, motivaciones, y perfeccionamiento profesional; la tierra y el grado de erosión que tiene, la contaminación del suelo, la disponibilidad de tierras, la energía y su oferta, las materias primas y sus precios, así como su abundancia.

- **Administración pública e infraestructura:** Comprende las leyes, reglamentos o prácticas institucionales que se llevan a cabo y que repercuten directamente en la productividad. Robbins y Coulter (2010), indican que la productividad es una combinación de las variables de persona y operaciones.

### 2.3 Definición de términos básicos

- **Capacitación laboral:** Es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal. (Huanca, 2016)
- **Desarrollo:** Es el crecimiento intelectual que se adquiere mediante el ejercicio mental del aprendizaje de la enseñanza empírica. (Huanca, 2016)
- **Desarrollo de personas:** Procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.<sup>1</sup>
- **Gestión del talento humano:** Es un 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 del desempeño. (Chiavenato, 2009)
- **Incentivo:** Es una recompensa tangible y predeterminada formalmente anunciada a un grupo seleccionado de empleados que lo ganan si consiguen un resultado objetivo. (Huanca, 2016)
- **Productividad:** La productividad como una medición global del desempeño de las organizaciones respecto de los cinco elementos siguientes: objetivos, eficiencia, eficacia, comparabilidad y tendencias progresivas. (Prokopenko, 1989)

---

<sup>1</sup> Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/capitacion-y-desarrollo-profesional-del-personal>

- **Motivación:** La motivación es algo que nos impulsa, que nos compromete a realizar algo y cumplir con la meta, pues eso mismo ocurre en nuestra vida laboral. (Huanca, 2016)
- **Productividad laboral:** La productividad laboral se define como la producción promedio por trabajador en un período de tiempo. Puede ser medido en volumen físico o en términos de valor (precio por volumen) de los bienes y servicios producidos. (IPE, 2016)
- **Reconocimiento:** Es un premio, generalmente intangible, y discrecional con que se agradece a un empleado o grupo de empleados una acción meritoria. (Huanca, 2016)
- **Reclutamiento:** La fuente de reclutamiento es el lugar en donde se pueden encontrar los candidatos para cubrir las vacantes que las organizaciones requieren. (Chiavenato, 2000)

## 2.4 Hipótesis

### 2.4.1 Hipótesis general

La Gestión del Talento Humano influye significativamente en la Productividad Laboral de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., periodo 2018-2020.

### 2.4.2 Hipótesis específicas

- La selección de personal influye de manera significativa en la productividad laboral de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., periodo 2018-2020
- La capacitación de personal influye de manera significativa en la productividad laboral de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., periodo 2018-2020
- Los incentivos económicos o estímulos influyen de manera significativa en la productividad laboral de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., periodo 2018-2020

### 2.4.3 Operacionalización de las variables

Variable Independiente : Gestión del talento humano  
Variable dependiente : Productividad Laboral

#### 1. Variable independiente

**Gestión del talento humano:** Es el área más delicada de las organizaciones. Está sometida a factores como la cultura, la estructura y el contexto ambiental de cada organización. (Chiavenato, 2008). Las dimensiones consideradas para esta variable son:

- a. **Selección y reclutamiento:** Es el proceso mediante el cual una organización escoge entre una variedad de postulantes a la persona que mejor encaje en el perfil exigido, para desarrollarse en el puesto vacante, considerando las condiciones actuales del mercado. (Chiavenato, 2002)
- b. **Desarrollo y capacitación:** La capacitación viene a ser la actividad sistemática y programada que busca preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas. (Werther & Davis, 2008)
- c. **Evaluación.** La evaluación del talento humano es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo. (Werther & Davis, 2008)
- d. **Retención.** La organización viable es aquella que no sólo consigue captar y aplicar en forma conveniente sus recursos humanos, sino que también los mantiene satisfechos, a largo plazo, dentro de la organización. (Chiavenato, 2002)

#### 2. Variable dependiente

**Productividad laboral.** En cuanto a la productividad Robbins (2004) afirma que una organización es productiva si logra sus metas y lo hace transfiriendo los insumos

a la producción a menor costo. Para esta variable se consideraron las siguientes dimensiones:

- a. Satisfacción laboral:** Es la actitud general de un empleado hacia su trabajo; es decir, una persona con gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas. (Newstrom & Davis, 2003)
  
- b. Compensación y beneficios:** La compensación es la remuneración que el trabajador espera recibir por su trabajo. (Chiavenato, 2008)
  
- c. Trabajo en equipo:** Es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta. (Fainstein, 2001)

## Cuadro 1

### Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICA E INSTRUMENTOS	VALORES Y RANGOS
Gestión del Talento Humano	Es un 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 del desempeño	Selección y reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de CV</li> <li>- Evaluación de conocimientos</li> <li>- Entrevista</li> <li>- Inducción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación directa</li> <li>- Entrevista</li> <li>- Encuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nunca: valor (0)</li> <li>- A veces: valor (1)</li> <li>- Casi siempre: valor (2)</li> <li>- Siempre: valor (3)</li> </ul>
		Desarrollo y capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico de necesidades de capacitación</li> <li>- Programación de capacitaciones</li> <li>- Presupuestar el costo de las capacitaciones</li> <li>- Ejecutar las capacitaciones según programación</li> </ul>		
		Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso con el trabajo</li> <li>- Identificación con la institución</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Productividad</li> </ul>		
		Retención	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productividad</li> <li>- Estabilidad laboral</li> <li>- Estímulos</li> </ul>		
Productividad Laboral	La productividad laboral se define como la producción promedio por trabajador en un período de tiempo. Puede ser medido en volumen físico o en términos de valor (precio por volumen) de los bienes y servicios producidos	Satisfacción laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocimiento por parte de la gerencia de la empresa</li> <li>- Remuneración</li> <li>- Oportunidad de mejora laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación directa</li> <li>- Entrevista</li> <li>- Encuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nunca: valor (0)</li> <li>- A veces: valor (1)</li> <li>- Casi siempre: valor (2)</li> <li>- Siempre: valor (3)</li> </ul>
		Compensación y beneficios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocimiento o estímulo ante una tarea cumplida</li> <li>- Promoción de mejores opciones dentro de la empresa</li> <li>- Incentivos de la empresa ante el buen desempeño de funciones</li> </ul>		
		Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solidaridad en el trabajo</li> <li>- Colaboración entre los integrantes</li> <li>- Relaciones laborales de empatía</li> <li>- Comunicación asertiva entre el equipo de trabajo</li> </ul>		

Elaboración propia

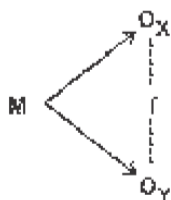
## CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 4.1 Tipo y nivel de investigación

#### 4.1.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo y correlacional, puesto que se evaluará el grado de relación o asociación entre las variables, la gestión del talento humano y la productividad laboral de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., 2018-2020. Los estudios correlacionales, al evaluar el grado asociación que existe entre dos o más variables, miden a cada una de ellas (previsiblemente relacionadas) y, después cuantifican y analizan el vínculo (Sampiere, 2014).

El diagrama de estudio será el siguiente:



**Donde:**

- M : Muestra de estudio
- Ox : Variable: Gestión del talento humano
- Oy : Variable: Productividad laboral
- R : Relación entre las variables

#### 4.1.2 Nivel de investigación

El nivel de investigación es explicativo, ya que el objetivo de la investigación es determinar de qué manera la gestión del talento humano influye en la productividad laboral de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., periodo 2018-2020.



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

### **4.2.1 Método de la investigación**

En la presente investigación se utilizará el método de investigación cuantitativa, que permita comparar resultados, con orientación numérica, obtener datos, analizarlos y sistematizarlos. Además, se utilizará complementariamente los siguientes métodos:

- **Analítico - Sintético**

Porque permitió a descomponer el objeto de estudio en sus partes; ya que a través de este método se empezó a describir de manera precisa y sintética de un hecho en particular, es decir, si la gestión del talento humano influye en la productividad laboral de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., durante el periodo 2018-2020.

- **Inductivo**

Este método nos permitió estudiar un hecho de manera específica, si la gestión del talento humano influye en la productividad laboral de la Empresa Hoteles Cajamarca, que se basa en la obtención de conclusiones a partir de la observación de hechos. La observación y análisis permiten extraer conclusiones verdaderas, pero no permite establecer generalizaciones o predicciones.

### **4.2.2 Diseño de la investigación**

El presente estudio es una investigación no experimental de corte longitudinal, lo que se hizo en la investigación no experimental fue observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos y es transversal ya que la variable fue medida una sola vez en un momento de tiempo. El estudio no experimental es aquel que no incluye maniobrar intencionadamente las variables, lo que se realiza en este tipo de investigación es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto real, para después analizarlos. (Sampiere, 2014)

### **4.3 Población y muestra de la investigación**

#### **4.3.1 Población**

Según Tamayo (1997). La población se entiende como el total del fenómeno a investigar, donde las componentes de la población poseen características comunes las cuales se estudian y dan origen a los datos de la investigación.

En la presente investigación la población está constituida por el número total de colaboradores que forman parte de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., periodo 2018-2020.

#### **4.3.2 Muestra**

En el presente trabajo de investigación, la muestra está constituida por el 100% de la población, es decir 24 trabajadores de la empresa.

### **4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **4.4.1 Técnicas**

Para Sampiere (2010), recolectar datos forma parte de estructurar un plan pormenorizado de procedimientos que nos permitan reunir información con un propósito específico. Las técnicas que se van a utilizar para la recolección de datos serán: la encuesta, la entrevista y la observación del objeto de estudio, como herramientas de trabajo se utilizará el cuestionario a ser aplicado a los colaboradores de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C.

#### **4.4.2 Instrumentos**

Para recolectar los datos se usarán dos instrumentos, siendo el primero de ellos el cuestionario sobre la gestión del talento humano, que consta de 16 ítems, los mismos que están distribuidos de acuerdo a las dimensiones de la variable; y el segundo instrumento es un cuestionario sobre el desempeño laboral, el mismo que consta de 16 ítems distribuidos de acuerdo a las dimensiones de la variable.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Información general de la empresa

#### 4.1.1. Datos generales

Razón social	:	Hoteles Cajamarca S.A.C.
Nombre comercial	:	Hoteles Cajamarca
RUC	:	20600165497
Tipo de empresa	:	Sociedad Anónima Cerrada
Representante Legal	:	Samuel Pascual Sáenz
Fecha de inicio de actividades	:	01 de marzo de 2015
Dirección legal	:	Jr. Bolívar N° 385- Barrio Pueblo Libre
Telf.	:	076-369241
Cel.:	:	976639900 / 964676600
Email	:	hotelescajamarca@gmail.com
Página web	:	www.hotelescajamarca.pe
Perfil de la empresa	:	Empresa calificada por la SUNAT como buen contribuyente, incorporado al régimen de Buenos contribuyentes a partir del 01/04/2018.

#### 4.1.2. Reseña Histórica

La empresa HOTELES CAJAMARCA SAC fue creada el 24 de febrero del 2015, y dio inicio a sus actividades el 01 de marzo del 2015, contamos con dos locales, ubicados en Jr. Bolívar 385-387, y Av. Los Manantiales 729, Cajamarca-Perú, dedicada a la prestación de servicios de Hotelería, Restaurante, Lavandería Industrial, alquiler y arrendamiento de vehículos automotores, y otros. Ofrece asimismo una oportuna y eficaz atención en sus servicios, donde atiende con la calidad de servicio que sus clientes ya conocen y se merecen, garantizando el impacto visual que los mismos necesitan. Todo esto los coloca definitivamente como una oferta altamente competitiva en el mercado local. En Hoteles Cajamarca S.A.C; se tiene una atención de calidad a nuestros clientes, y con los mejores ambientes y muy acogedores. Esta

gran combinación nos permite responder profesional y eficientemente a sus más exigentes necesidades. Queriendo ser la solución frente a los problemas con el objetivo de ofrecerle un proyecto de servicio personalizado y adecuado a sus necesidades reales.

#### **4.1.3. Identidad estratégica**

##### **MISIÓN**

“Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, cumpliendo con sus expectativas, brindado un servicio de calidad. Aportar al desarrollo económico del departamento de Cajamarca mediante un compromiso de innovación”

##### **VISIÓN**

“Ser reconocida en el ámbito nacional como una empresa de alta calidad de servicios de hotelería, teniendo en cuenta el desarrollo sostenible a través de los procesos ambientales. Asegurando estabilidad laboral a nuestros colaboradores, generando empleo en la región y manteniendo altos estándares de calidad en la prestación del servicio”

##### **VALORES**

- a. Respeto: Hacia nuestros colaboradores, huéspedes y con el medio ambiente.
- b. Lealtad: La lealtad a nuestra entidad es primordial para nuestros colaboradores.
- c. Compromiso: Estamos enfocados al cumplimiento de nuestros valores, misión y visión.
- d. Honestidad: Actuamos con seriedad, siempre respetando la verdad.

#### **4.1.4. Actividades de la empresa**

La empresa Hoteles Cajamarca S.A.C, realiza como actividad económica principal:

1. La prestación de servicios de hotelería, con la disposición de habitaciones de diferentes tipos, desde personales, matrimoniales, Queen, King, Triples, comidas, bebidas y otros servicios complementarios que satisfacen la estadía de las personas alojadas en nuestro establecimiento. - El cliente o huésped espera que la atención que le brindemos sea de alta satisfacción, de tal manera que encuentre comodidad y

tranquilidad personal durante su permanencia en nuestras instalaciones. - Además de los servicios básicos, contamos con servicios complementarios, entre ellos: lavado de ropa, salas de conferencias, teléfonos, tours, etc. Lo que nos caracteriza es la buena atención a los clientes, tanto por los servicios que prestamos como por la cultura y buenos modales de ejecutivos, empleados y colaboradores que laboran en el hotel.

2. Como actividades secundarias, también se dedica brindar los servicios de alimentación y bebidas en restaurantes, bares y cantinas; así como se dedica al alquiler y arrendamiento de vehículos.

#### **4.1.5. Clientes y proveedores**

##### **4.1.6. Clientes principales**

- Yanacocha
- Clínica Limatambo
- Dirección Regional de Educación Cajamarca
- Grupo Santa Rita S.R.L.

##### **4.1.7. Proveedores principales**

- Caxagas
- Promart
- Maestro
- Comercial Don Ramiro

## 4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados

### V1: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Esta variable está compuesta de cuatro dimensiones, los cuales se describen, analizan e interpretan a continuación:

#### DIMENSIÓN 1: Selección y Reclutamiento

##### 1. ¿La Empresa revisó minuciosamente tu CV cuando postulaste a un puesto de trabajo?

Tabla 1

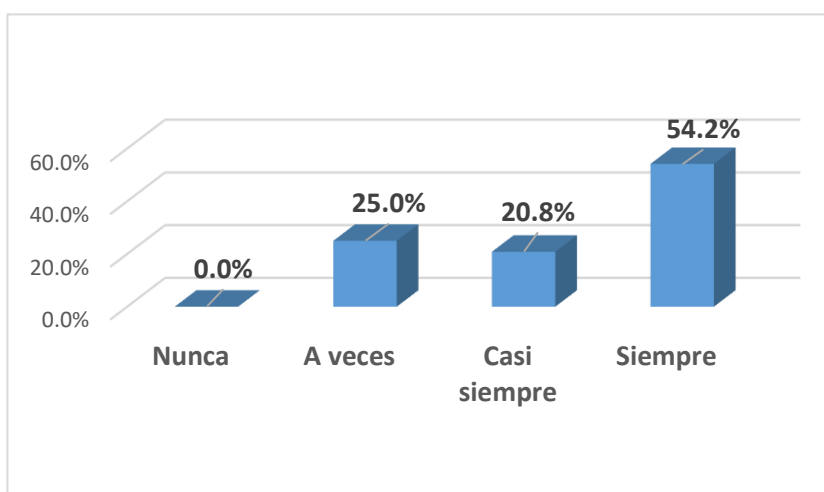
*Revisión de currículum vitae del personal que postula a un puesto de trabajo*

Categoría	Valoración	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0	0.0%	0.0%
A veces	1	6	25.0%	25.0%
Casi siempre	2	5	20.8%	45.8%
Siempre	3	13	54.2%	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada, abril de 2021

Gráfico 1

*Revisión de currículum vitae del personal que postula a un puesto de trabajo*



Elaboración propia

#### Análisis e interpretación:

Interpretando el cuadro anterior se puede apreciar que, del total de trabajadores encuestados en la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., el 54.2% responde que **siempre** revisan el currículum vitae cuando se postula a un puesto de trabajo; el 20.8%

manifiesta que **casi siempre**; el 25% responde que **a veces**; por lo que se concluye que administrativamente la empresa si ha seguido los pasos pertinentes para su contratación y evaluación de la documentación (currículo vitae) del personal que labora en dicha empresa; debido a que solamente el 75% indica que siempre y casi siempre se revisa su currículo vitae y el 25% manifiesta que a veces; por lo que estos procesos de contratación se puede mejorar, por la salud de la empresa.

## 2. ¿La Empresa realizó la evaluación de conocimientos cuando postulaste a un puesto de trabajo?

**Tabla 2**

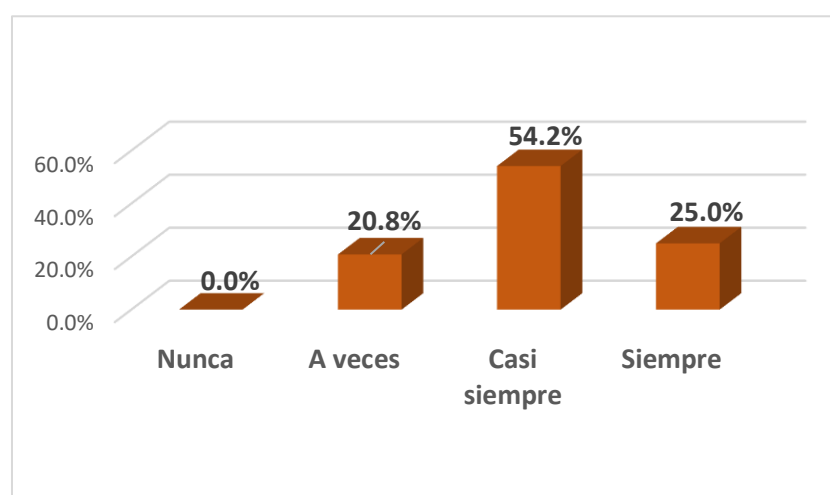
*Evaluación de conocimientos al postular a un puesto de trabajo*

Categoría	Valoración	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0	0.0%	0.0%
A veces	1	5	20.8%	20.8%
Casi siempre	2	13	54.2%	75.0%
Siempre	3	6	25.0%	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada, abril de 2021

**Gráfico 2**

*Evaluación de conocimientos al postular a un puesto de trabajo*



Elaboración propia

### **Análisis e interpretación:**

Según el gráfico 2, en relación que si la empresa realizó la evaluación de conocimientos de los trabajadores cuando postularon a un puesto de trabajo se

evidencia que, el 25% responde que **siempre** se realiza la evaluación de conocimientos, el 54.2% manifiesta que **casi siempre** y el 20.8% indica que **a veces**. En conclusión, se dice que solamente un alto porcentaje de trabajadores si fueron evaluados sus conocimientos cuando postularon a un puesto de trabajo.

### 3. ¿La Empresa realizó la entrevista personal cuando postulaste a un puesto de trabajo?

**Tabla 3**

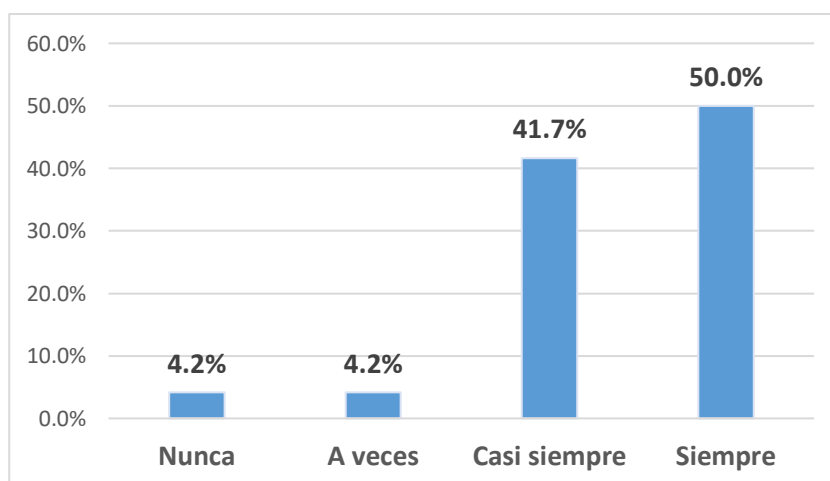
*Entrevista personal al postular a un puesto de trabajo*

Categoría	Valoración	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	0	1	4.2%	4.2%
A veces	1	1	4.2%	8.3%
Casi siempre	2	10	41.7%	50.0%
Siempre	3	12	50.0%	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada, abril de 2021

**Gráfico 3**

*Entrevista personal al postular a un puesto de trabajo*



Elaboración propia

#### **Análisis e interpretación:**

Del cuadro anterior se evidencia que, del total de trabajadores encuestados en la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., el 50% responde que **siempre** realizan la entrevista personal cuando se postula a un puesto de trabajo; el 41.7% manifiesta que **casi siempre**; el 4.2% responde que **a veces** y el 4.2% indica que **nunca** se realizó la



entrevista personal cuando se postula a un puesto de trabajo; por lo que se concluye que administrativamente algunos trabajadores si realizaron la entrevista personal otros no para evaluar el perfil de postulante, experticia u otro factor, debido a que solamente el 50% indica que siempre se realiza la entrevista personal cuando se postula a un puesto de trabajo.

#### 4. ¿La Empresa realizó la inducción de personal, cuando ingresaste a laborar?

**Tabla 4**

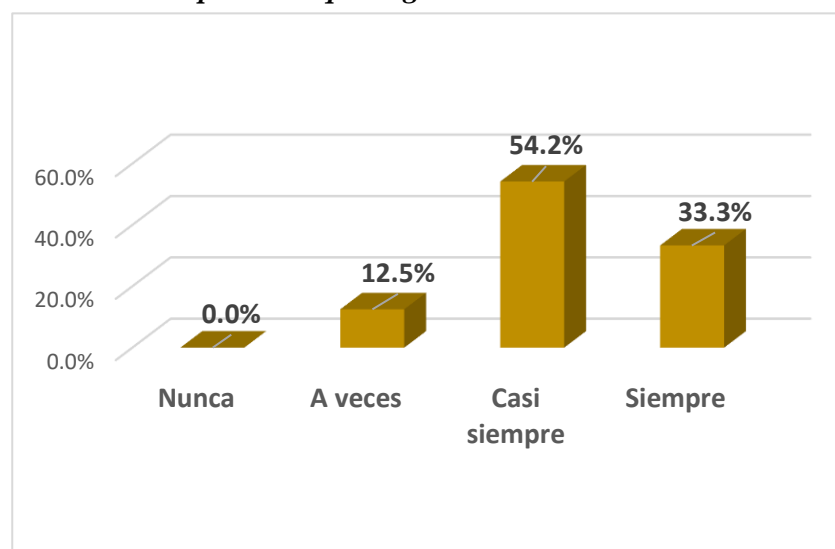
*Inducción del personal que ingresa a laborar*

Categoría	Valoración	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0	0.0%	0.0%
A veces	1	3	12.5%	12.5%
Casi siempre	2	13	54.2%	66.7%
Siempre	3	8	33.3%	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada, abril de 2021

**Gráfico 4**

*Inducción del personal que ingresa a laborar*



Elaboración propia

**Análisis e interpretación:**

Del gráfico 4 se puede analizar que, solamente el 33.3% de trabajadores que laboran en la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., indican que **siempre** recibieron inducción del personal cuando ingresaron a trabajar; el 54.2% manifiesta que **casi siempre**; el

12.3% indica que **a veces**. Por tanto, se concluye que solamente el 12.5% de trabajadores respondieron que a veces, recibieron inducción del personal, es decir, solo un bajo porcentaje de trabajadores les presentaron a los responsables de las áreas, las oficinas y las funciones a su cargo; y la diferencia es que si recibieron inducción de personal cuando empezaron a trabajar en una empresa.

## DIMENSIÓN 2: Desarrollo y Capacitación

### 5. ¿La Empresa les capacita en las labores que realizas?

**Tabla 5**

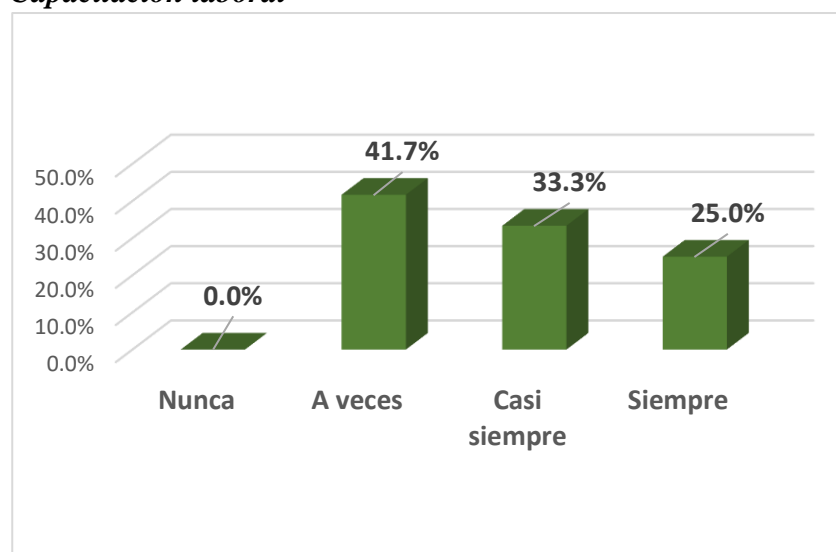
#### *Capacitación laboral*

Categoría	Valoración	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0	0.0%	0.0%
A veces	1	10	41.7%	41.7%
Casi siempre	2	8	33.3%	75.0%
Siempre	3	6	25.0%	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada, abril de 2021

**Gráfico 5**

#### *Capacitación laboral*



Elaboración propia

### Análisis e interpretación:

Del cuadro anterior se evidencia que, del total de trabajadores encuestados el 25% responde que la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., **siempre** les capacita en sus labores que realizan; el 33.3% manifiesta que **casi siempre**; el 41.7% responde que **a veces** les capacitan en sus labores que realizan. En conclusión, la empresa esta débilmente capacitando a su personal; por ello no todos indican que siempre les capacitan, solo se les capacita a algunos y en algunas oportunidades.

## 6. ¿La Empresa evalúa la necesidad de capacitación en sus trabajadores?

Tabla 6

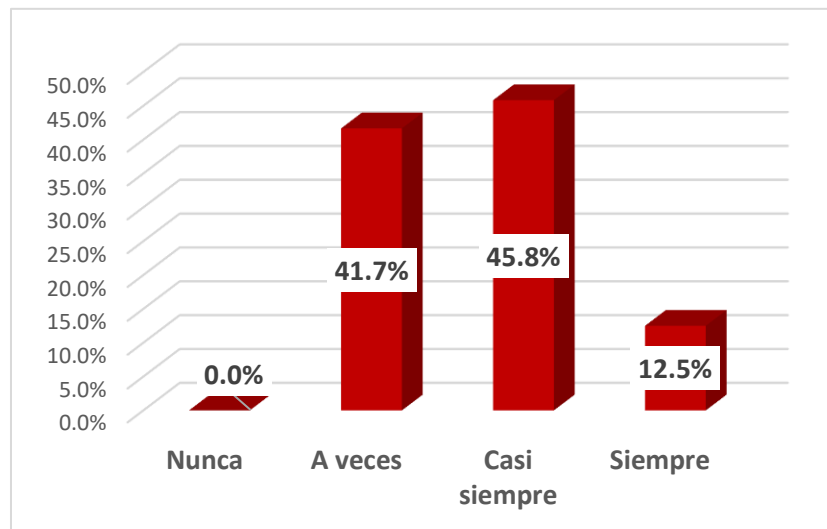
### *Necesidad de capacitación de los trabajadores*

Categoría	Valoración	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0	0.0%	0.0%
A veces	1	10	41.7%	41.7%
Casi siempre	2	11	45.8%	87.5%
Siempre	3	3	12.5%	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada, abril de 2021

Gráfico 6

### *Necesidad de capacitación de los trabajadores*



Elaboración propia

### **Análisis e interpretación:**

Del cuadro anterior se evidencia que, del total de trabajadores encuestados en la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., el 12.5% responde que la empresa **siempre** evalúa las necesidades de capacitación en los trabajadores; el 45.8% manifiesta que **casi siempre** y el 14.7% responde que **a veces**; por lo que se concluye que la empresa si asigna recursos económicos para capacitar a los trabajadores de la empresa, debido a que si evalúa la necesidad de capacitación, empero se puede mejorar este proceso para capacitar a todos los trabajadores de acuerdo a sus necesidades y tener una percepción mejor por parte de los trabajadores.

### **7. ¿La Empresa ha presupuestado el costo de las capacitaciones de sus trabajadores?**

**Tabla 7**

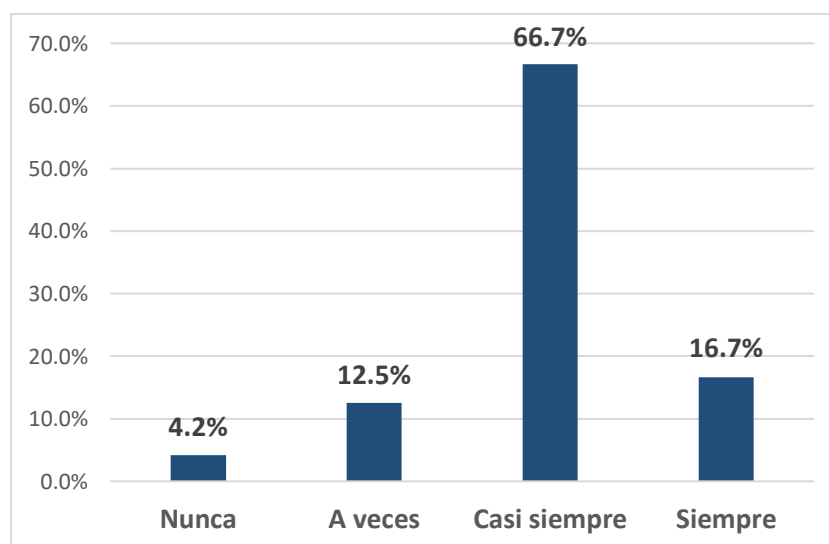
*Presupuesto asignado a las capacitaciones*

<b>Categoría</b>	<b>Valoración</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Nunca	0	1	4.2%	4.2%
A veces	1	3	12.5%	16.7%
Casi siempre	2	16	66.7%	83.3%
Siempre	3	4	16.7%	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada, abril de 2021

**Gráfico 7**

*Presupuesto asignado a las capacitaciones*



Elaboración propia

### **Análisis e interpretación:**

Del gráfico 7 se aprecia que esta correlacionado con la pregunta 6 sobre la evaluación de las necesidades de capacitación, de donde se infiere que, del total de trabajadores encuestados en la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., el 16.7% responde que **siempre** presupuestan el costo de las capacitaciones; el 66.7% manifiesta que **casi siempre**, el 12.5% responde que **a veces** y el 4.2% responde que **nunca** asignan presupuesto para capacitar a los trabajadores; por lo que se concluye que la empresa si se preocupa por el desarrollo de capacidades de sus trabajadores, empero el presupuesto asignado es poco, por ello un alto porcentaje responde casi siempre.

### **8. ¿En su opinión, su puesto de trabajo y las labores que realiza le permiten tener oportunidades de desarrollo personal y profesional?**

**Tabla 8**

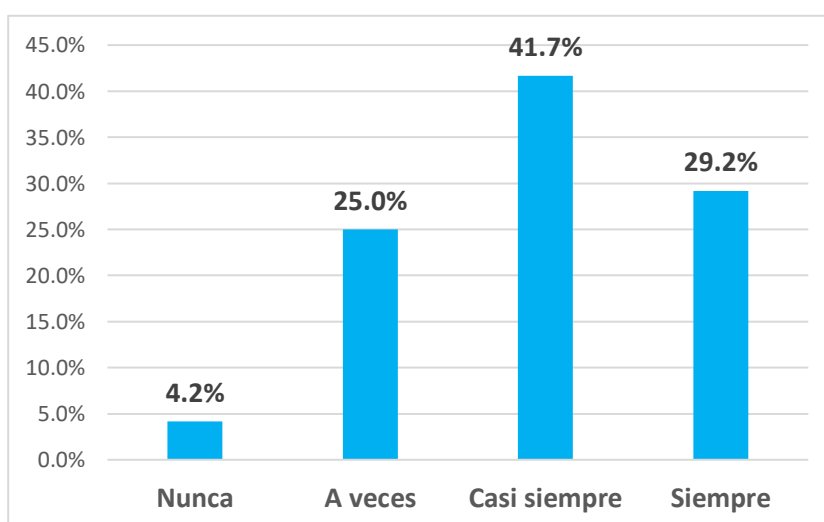
#### *Oportunidades de desarrollo personal y profesional*

<b>Categoría</b>	<b>Valoración</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Nunca	0	1	4.2%	4.2%
A veces	1	6	25.0%	29.2%
Casi siempre	2	10	41.7%	70.8%
Siempre	3	7	29.2%	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada, abril de 2021

**Gráfico 8**

#### *Oportunidades de desarrollo personal y profesional*



Elaboración propia

### **Análisis e interpretación:**

Del gráfico anterior se puede deducir que del total de trabajadores encuestados en la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., el 29.5% responde que **siempre** las labores que realiza en su puesto de trabajo le permiten tener oportunidades de desarrollo personal y profesional; el 41.7% manifiesta que **casi siempre**, el 25% manifiesta que **a veces** y el 4.2% responde que **nunca**; por lo que se concluye que los trabajadores sienten que las actividades que vienen desarrollando si les permite tener oportunidades de desarrollo personal y profesional, un bajo porcentaje siente que no.

### **DIMENSIÓN 3: Evaluación**

#### **9. ¿La Empresa ha realizado la evaluación al personal para verificar si está comprometido con el trabajo?**

**Tabla 9**

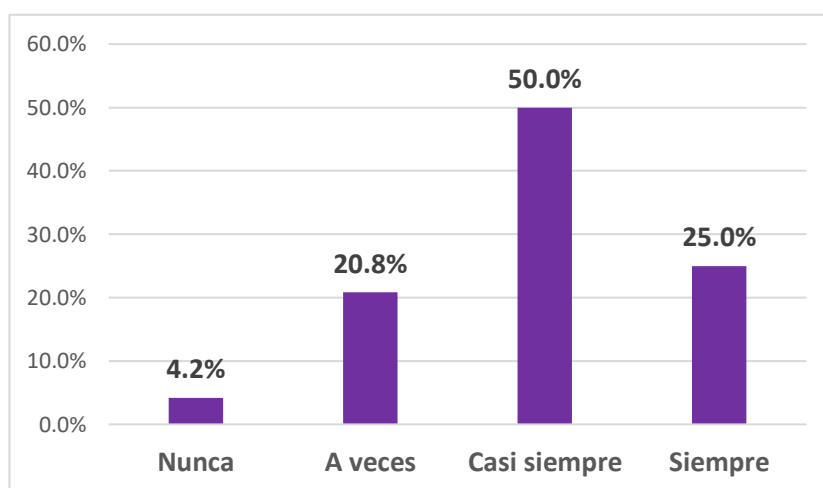
*Evaluación de personal y compromiso con el trabajo*

<b>Categoría</b>	<b>Valoración</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Nunca	0	1	4.2%	4.2%
A veces	1	5	20.8%	25.0%
Casi siempre	2	12	50.0%	75.0%
Siempre	3	6	25.0%	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada, abril de 2021

**Gráfico 9**

*Evaluación de personal y compromiso con el trabajo*



Elaboración propia

### **Análisis e interpretación:**

Del análisis realizado al cuadro anterior se evidencia que, el 25% de trabajadores responde que la Empresa de Hoteles Cajamarca S.A.C., **siempre** ha realizado la evaluación al personal para verificar si está comprometido con el trabajo; el 50% manifiesta que **casi siempre**, el 20.8% manifiesta que **a veces** y el 4.2% responde que **nunca**; por lo que se concluye que los trabajadores en su mayoría indican que si se evalúa el compromiso de trabajo con la empresa.

### **10. ¿La Empresa ha realizado la evaluación al personal para verificar si en su actuar se identifica la empresa?**

**Tabla 10**

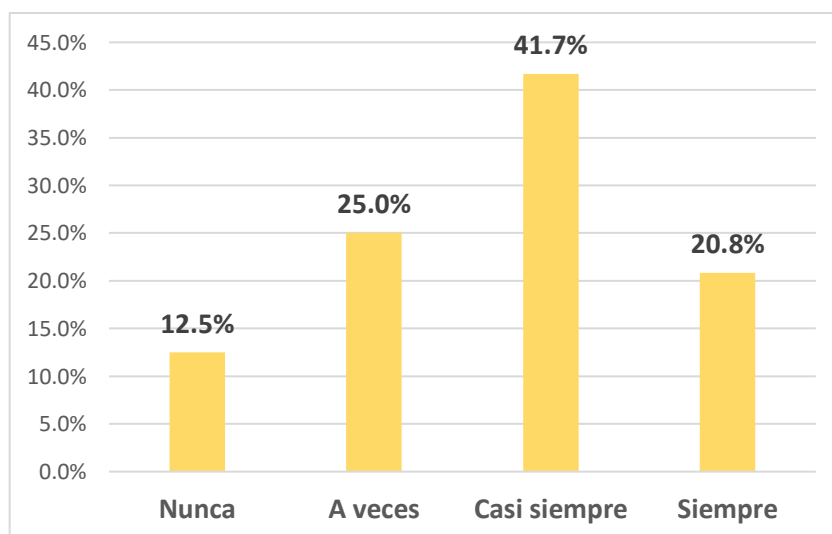
*Evaluación de personal e identificación con la empresa*

<b>Categoría</b>	<b>Valoración</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Nunca	0	3	12.5%	12.5%
A veces	1	6	25.0%	37.5%
Casi siempre	2	10	41.7%	79.2%
Siempre	3	5	20.8%	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada, abril de 2021

**Gráfico 10**

*Evaluación de personal e identificación con la empresa*



Elaboración propia

### Análisis e interpretación:

Del análisis realizado al cuadro anterior se concluye, que el 20.8% de trabajadores responde que la Empresa de Hoteles Cajamarca S.A.C., **siempre** ha realizado la evaluación al personal para verificar si en su actuar se identifica la institución; el 41.7% manifiesta que **casi siempre**, el 25% manifiesta que **a veces** y el 12.5% responde que **nunca**; por lo que se concluye que los trabajadores en su mayoría si se identifican con la empresa en su actuación diaria.

## 11. ¿La Empresa en los últimos 3 años ha medido la productividad laboral (desempeño) de sus trabajadores?

Tabla 11

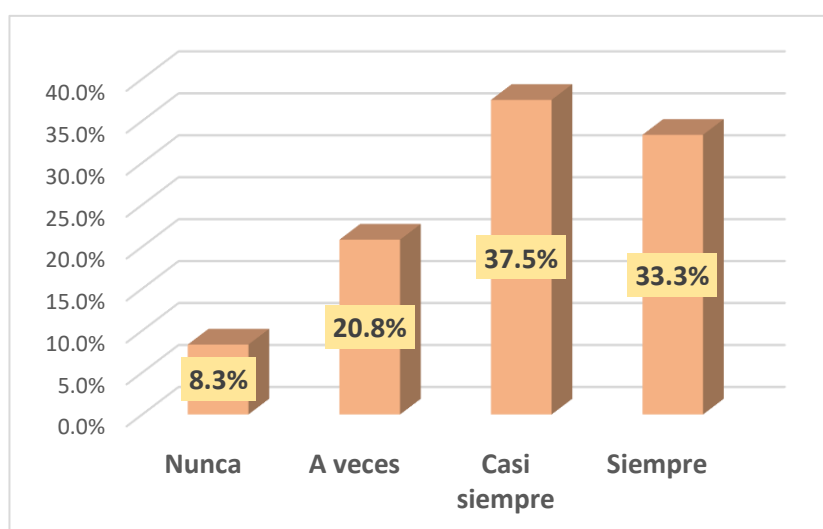
### Medición del desempeño laboral

Categoría	Valoración	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	0	2	8.3%	8.3%
A veces	1	5	20.8%	29.2%
Casi siempre	2	9	37.5%	66.7%
Siempre	3	8	33.3%	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada, abril de 2021

Gráfico 11

### Medición del desempeño laboral



Elaboración propia



### Análisis e interpretación:

Del cuadro 11 se evidencia que, del total de trabajadores encuestados en la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., el 33.3% responde que **siempre** se ha medido la productividad laboral (desempeño) de sus trabajadores en los últimos 3 años; el 37.5% manifiesta que **casi siempre**; el 20.8% responde que **a veces** y el 8.3% indica que **nunca** se mide la productividad laboral de los trabajadores. Por tanto, se concluye que la empresa débilmente evalúa el desempeño de sus trabajadores, porque solamente algunos responden que se ha evaluados este componente.

## DIMENSIÓN 4: Retención de Personal

### 12. ¿La Empresa les brinda estabilidad laboral a sus trabajadores?

Tabla 12

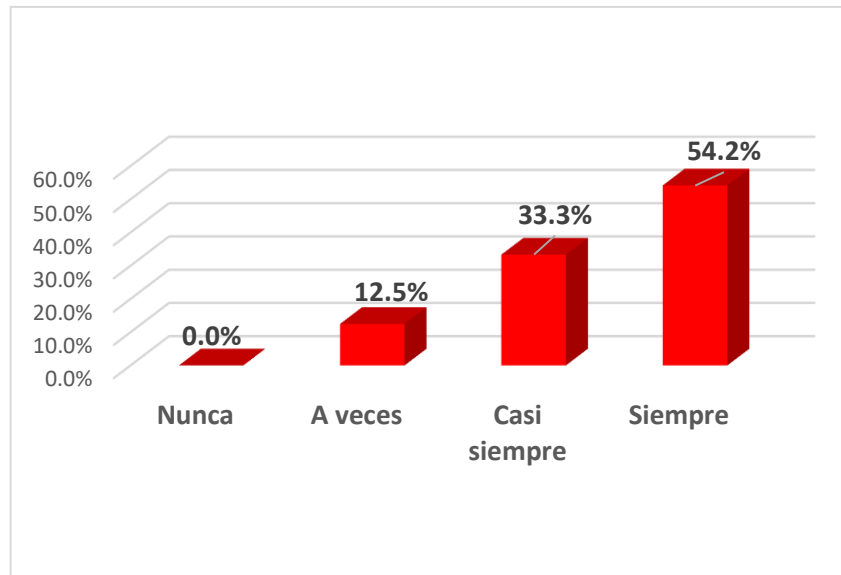
*Estabilidad laboral de los trabajadores*

Categoría	Valoración	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0	0.0%	0.0%
A veces	1	3	12.5%	12.5%
Casi siempre	2	8	33.3%	45.8%
Siempre	3	13	54.2%	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada, abril de 2021

Gráfico 12

*Estabilidad laboral de los trabajadores*



Elaboración propia

### Análisis e interpretación:

El gráfico anterior nos muestra que el 54.2% de los trabajadores de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., manifiesta que **siempre** les brindan estabilidad laboral; el 33.3% manifiesta que **casi siempre** y el 12.5% indica que **a veces** la empresa les brinda estabilidad laboral; por tanto, se concluye que la empresa si les viene brindando estabilidad laboral a sus trabajadores, aunque cerca de la mitad de trabajadores manifiesta que a veces y casi siempre.

### 13. ¿La Empresa brinda estímulos a sus trabajadores cuando tienen un buen desempeño?

**Tabla 13**

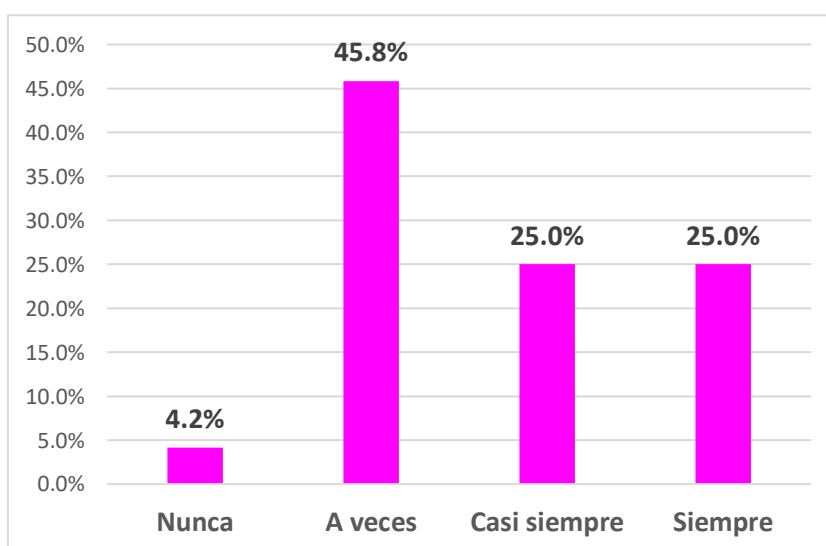
#### *Estímulos otorgados al buen desempeño*

Categoría	Valoración	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	0	1	4.2%	4.2%
A veces	1	11	45.8%	50.0%
Casi siempre	2	6	25.0%	75.0%
Siempre	3	6	25.0%	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada, abril de 2021

**Gráfico 13**

#### *Estímulos otorgados al buen desempeño*



Elaboración propia

### **Análisis e interpretación:**

El 45.8% de los trabajadores de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., manifiestan que **a veces** les brinda estímulos a sus trabajadores cuando tienen un buen desempeño; el 25% responde que **casi siempre** y el 25% refiere que **siempre**; por lo que se concluye que solamente a unos cuantos trabajadores les brindan estímulos por su desempeño laboral, mientras que a otros no; ello puede generar desmotivación en las actividades que desarrolla los trabajadores, porque lo no están valorando su trabajo.

## **V2: PRODUCTIVIDAD LABORAL**

Esta variable está compuesta de cuatro componentes, los cuales se describen a continuación:

### **DIMENSIÓN 1. Satisfacción Laboral**

- 1. ¿Usted está satisfecho por la remuneración que percibe de acuerdo al trabajo que realizan?**

**Tabla 14**

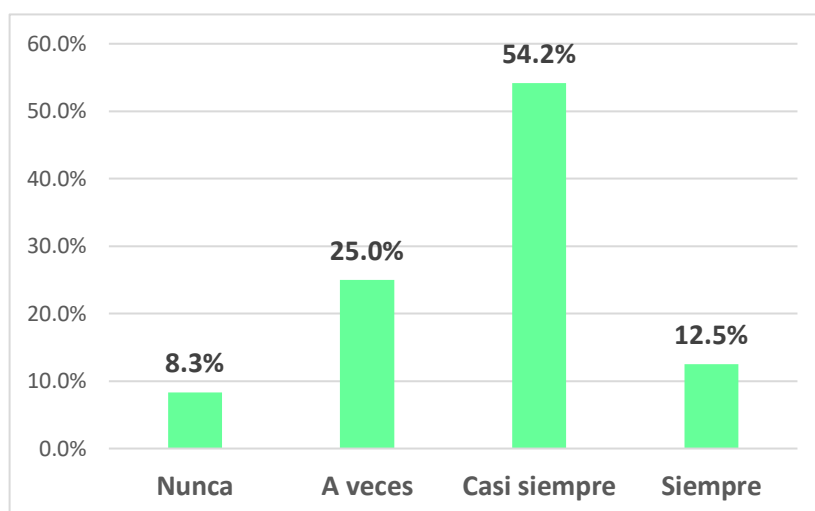
*Satisfacción por la remuneración percibida*

<b>Categoría</b>	<b>Valoración</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Nunca	0	2	8.3%	8.3%
A veces	1	6	25.0%	33.3%
Casi siempre	2	13	54.2%	87.5%
Siempre	3	3	12.5%	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada, abril de 2021

## Gráfico 14

### *Satisfacción por la remuneración percibida*



Elaboración propia

### **Análisis e interpretación:**

El gráfico anterior nos muestra que el 12.5% de los trabajadores que laboran en la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., manifiesta que **siempre** están satisfechos por la remuneración que percibe de acuerdo al trabajo que realizan; el 54.2% manifiesta que **casi siempre**, el 25% indica que **a veces** y el 8.3% refiere que los trabajadores **nunca** están satisfechos por la remuneración que percibe de acuerdo al trabajo que realizan. En conclusión, una alta proporción de los trabajadores no están muy satisfechos con la remuneración que perciben, ello se muestra en la decisión de: casi siempre y a veces que manifiestan.

2. **¿La empresa proporciona los recursos necesarios, herramientas e instrumentos suficientes para que el trabajador tenga un buen desempeño?**

**Tabla 15**

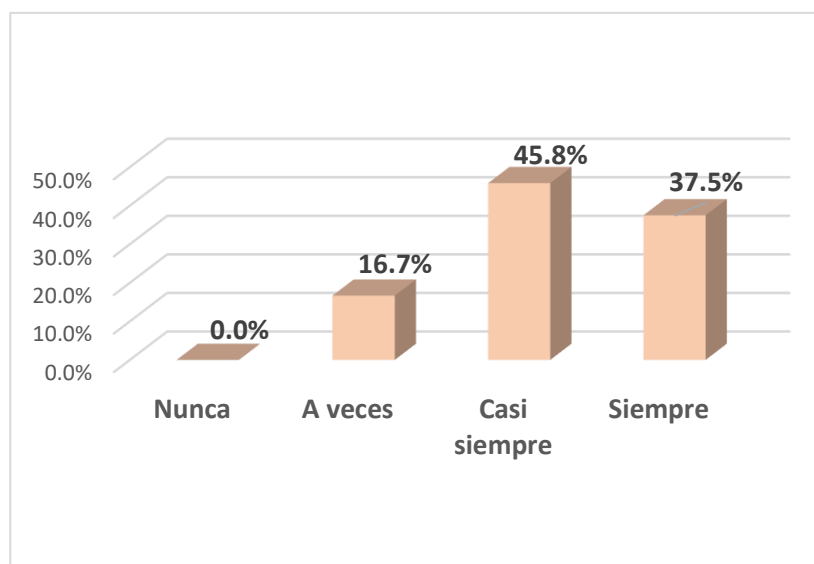
### *Recursos, herramientas e instrumentos suficiente en las labores del trabajador*

Categoría	Valoración	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0	0.0%	0.0%
A veces	1	4	16.7%	16.7%
Casi siempre	2	11	45.8%	62.5%
Siempre	3	9	37.5%	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada, abril de 2021

### Gráfico 15

#### *Recursos, herramientas e instrumentos suficiente en las labores del trabajador*



Elaboración propia

#### **Análisis e interpretación:**

Un alto porcentaje de los trabajadores manifiesta que, la empresa si les proporciona los recursos necesarios, herramientas e instrumentos para que tengan un buen desempeño en las actividades asignadas; el por ello que el 37.5% refiere que **siempre**, el 45.8% **casi siempre**; es decir no a todos los trabajadores; el 16.7% indica que a veces; por lo que esta actividad se puede mejorar por parte de la empresa.

### 3. ¿La Empresa brinda oportunidades de mejora laboral a sus trabajadores?

**Tabla 16**

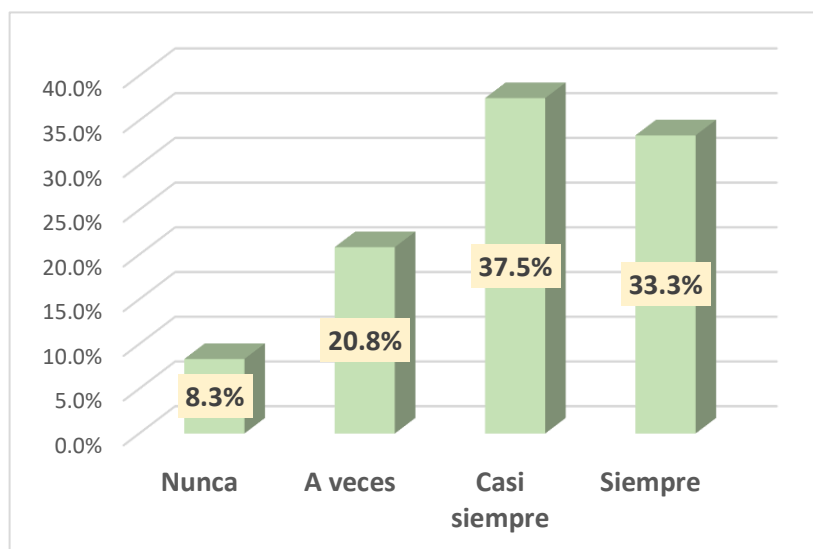
#### *Oportunidades de mejora laboral*

Categoría	Valoración	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	0	2	8.3%	8.3%
A veces	1	5	20.8%	29.2%
Casi siempre	2	9	37.5%	66.7%
Siempre	3	8	33.3%	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada, abril de 2021

## Gráfico 16

### *Oportunidades de mejora laboral*



Elaboración propia

### **Análisis e interpretación:**

Del cuadro 16 se evidencia que, del total de trabajadores encuestados en la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., el 33.3% responde que **siempre** les brinda oportunidades de mejora laboral; el 37.5% manifiesta que **casi siempre**; el 20.8% responde que **a veces** y el 8.3% indica que **nunca**. Por tanto, se concluye que la empresa débilmente les brinda oportunidades de mejora a sus trabajadores, debido a que no todos están satisfechos, sino solamente la tercera parte de los trabajadores.

## **DIMENSIÓN 2. Compensación y Beneficios**

### **4. ¿La Empresa otorga algún tipo de reconocimiento/ estímulo al trabajador cuando cumple adecuadamente sus funciones?**

**Tabla 17**

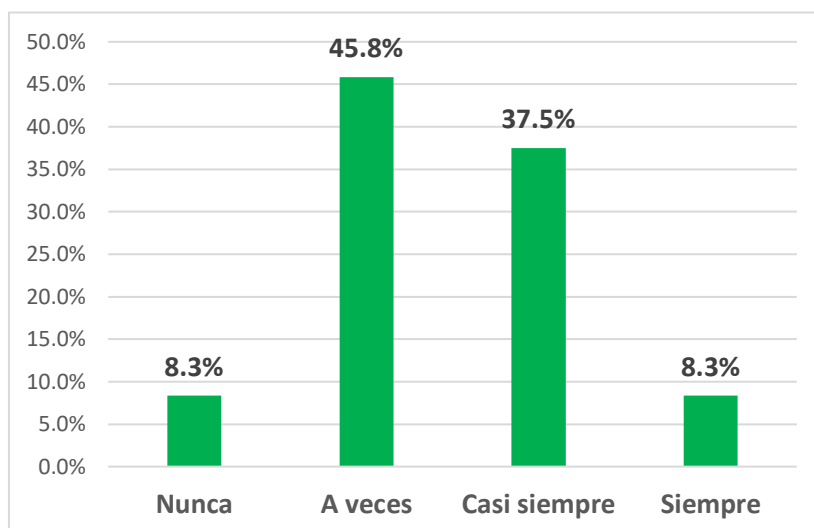
### *Reconocimiento/ estímulo al trabajador cuando cumple sus funciones*

Categoría	Valoración	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	0	2	8.3%	8.3%
A veces	1	11	45.8%	54.2%
Casi siempre	2	9	37.5%	91.7%
Siempre	3	2	8.3%	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada, abril de 2021

### Gráfico 17

#### *Reconocimiento/ estímulo al trabajador cuando cumple sus funciones*



Elaboración propia

#### **Análisis e interpretación:**

La segunda dimensión de la variable desempeño laboral, está relacionada a los reconocimientos o estímulos al trabajador cuando cumple adecuadamente sus funciones; de los cuales se evidencia que el 8.3% de trabajadores manifiesta que **siempre** les brindan reconocimiento o estímulos cuando cumple sus funciones adecuadamente; el 37.5% refiere que **casi siempre**, el 45.8% indica que **a veces** y el 8.3% manifiesta que **nunca** recibe un reconocimiento o estímulo cuando cumple adecuadamente sus funciones; por tanto las respuestas de los trabajadores dan a entender que los reconocimientos y estímulos solo están dirigidos a algunos o pocos trabajadores de la empresa.

#### **5. ¿La Empresa otorga incentivos económicos al trabajador por alguna tarea cumplida?**

**Tabla 18**

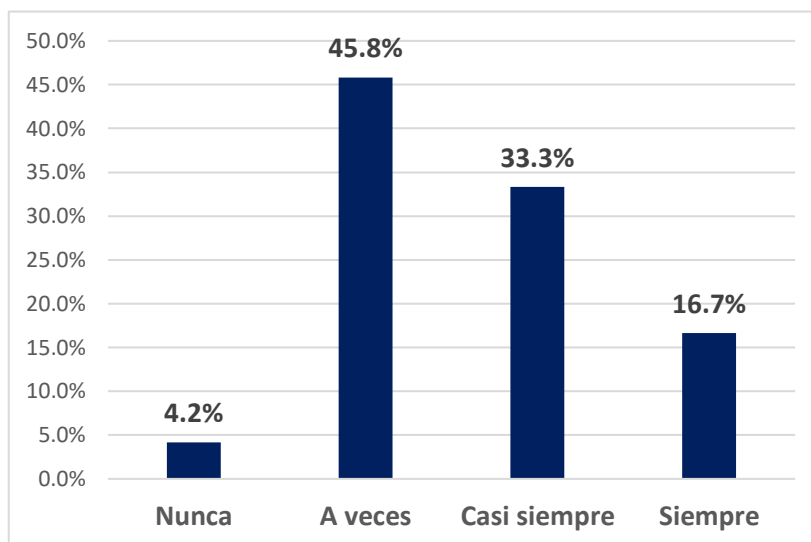
#### *Incentivos económicos al trabajador por alguna tarea cumplida*

Categoría	Valoración	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	0	1	4.2%	4.2%
A veces	1	11	45.8%	50.0%
Casi siempre	2	8	33.3%	83.3%
Siempre	3	4	16.7%	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada, abril de 2021

**Tabla 18**

***Incentivos económicos al trabajador por alguna tarea cumplida***



Elaboración propia

**Análisis e interpretación:**

Según el gráfico anterior nos indica que, el 45.8% de los trabajadores **a veces** reciben incentivos económicos por alguna tarea cumplida; el 33.3% manifiesta que **casi siempre** reciben un incentivo económico y el 16.7 responde que **siempre** reciben un incentivo económico por alguna tarea cumplida; por lo que se concluye que la empresa si tiene en cierta medida políticas de incentivos económicos que motiva al trabajador a realizar su trabajo de manera efectiva, aunque casi la mitad de trabajadores manifiesta que a veces.

**6. ¿La Empresa cumple con sus beneficios sociales de manera oportuna?**

**Tabla 19**

***Beneficios sociales de manera oportuna***

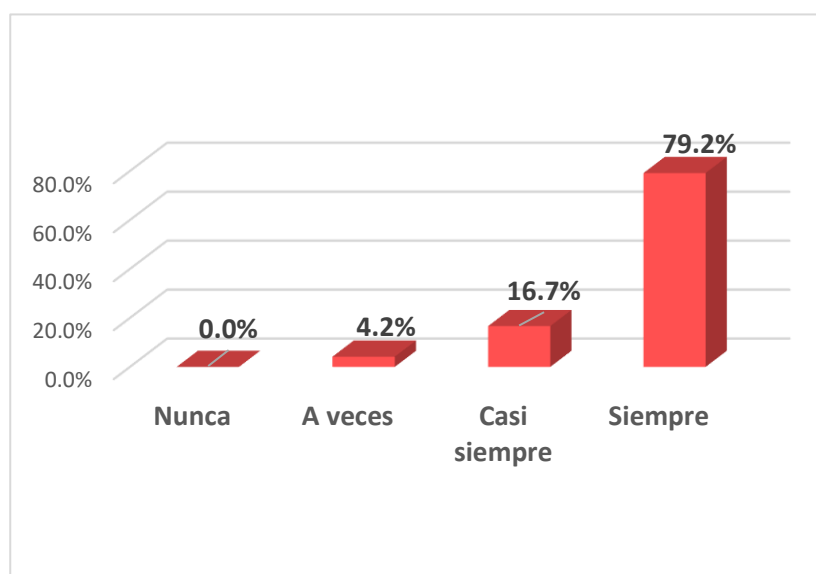
Categoría	Valoración	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0	0.0%	0.0%
A veces	1	1	4.2%	4.2%
Casi siempre	2	4	16.7%	20.8%
Siempre	3	19	79.2%	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada, abril de 2021



**Tabla 19**

***Beneficios sociales de manera oportuna***



Elaboración propia

**Análisis e interpretación:**

El 79.2% de trabajadores manifiesta que la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C **siempre** cumple con sus beneficios sociales de manera oportuna; el 16.7% indica que **casi siempre**; y el 4.2% refiere que **a veces** cumple; por tanto, en relación a los beneficios sociales la empresa si está cumpliendo con los derechos laborales de sus trabajadores

**DIMENSIÓN 3. Trabajo en Equipo**

**7. ¿En su opinión, existe solidaridad en el trabajo entre los trabajadores de la Empresa?**

**Tabla 20**

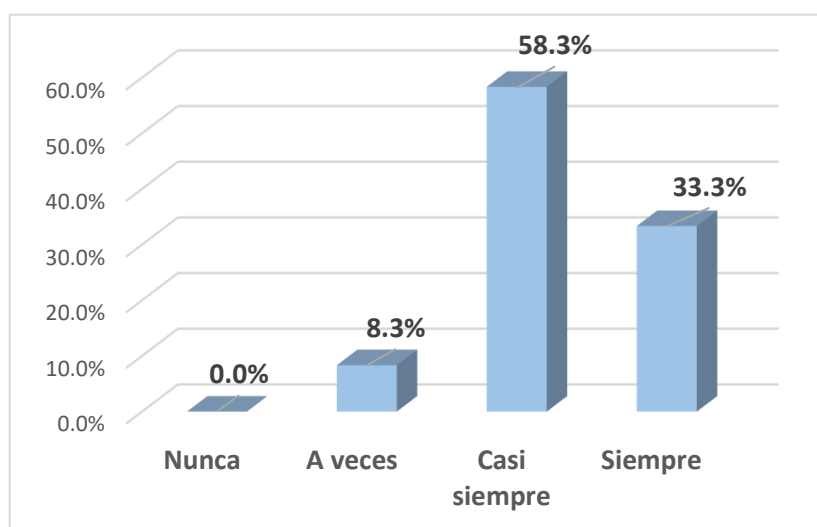
***Solidaridad en el trabajo entre los trabajadores***

Categoría	Valoración	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0	0.0%	0.0%
A veces	1	2	8.3%	8.3%
Casi siempre	2	14	58.3%	66.7%
Siempre	3	8	33.3%	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada, abril de 2021

## Gráfico 20

### *Solidaridad en el trabajo entre los trabajadores*



Elaboración propia

### **Análisis e interpretación:**

En relación al trabajo en equipo, el 33.3% de los trabajadores de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., manifestaron que **siempre** existe solidaridad en el trabajo entre compañeros de la Empresa, el 58% de los trabajadores indicaron que **casi siempre**; y el 8.3% refiere que **a veces**; por lo que se concluye que existe una solidaridad entre baja entre compañeros de trabajo; pero aún se puede mejorar más para que permanentemente se apoyen en el trabajo.

8. **¿En su opinión, existe buenas relaciones amicales o empatía entre los trabajadores de la Empresa?**

**Tabla 21**

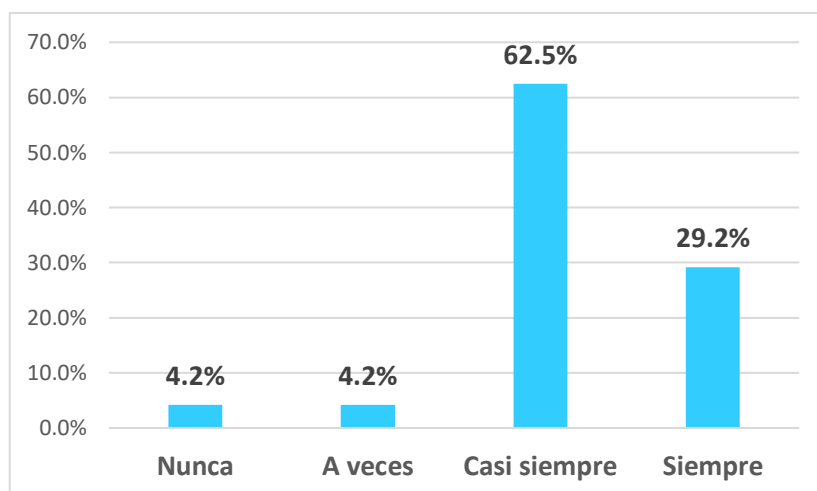
### *Relaciones amicales o empatía entre los trabajadores*

Categoría	Valoración	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	0	1	4.2%	4.2%
A veces	1	1	4.2%	8.3%
Casi siempre	2	15	62.5%	70.8%
Siempre	3	7	29.2%	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada, abril de 2021

## Gráfico 21

### Relaciones amicales o empatía entre los trabajadores



Elaboración propia

### Análisis e interpretación:

En relación a las buenas relaciones amicales o empatía entre los trabajadores de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C, el 29.2% manifestó que **siempre** existe empatía y relaciones amicales, el 62.5% respondió que **casi siempre**, el 4.2% indico que **a veces** y el 4.2% manifestó que **nunca**. Por tanto, se concluye que las relaciones amicales y la empatía está relativamente bien entre trabajadores, pero se puede mejorar aún más este indicador.

## 9. ¿En su opinión, existe una comunicación asertiva entre los trabajadores de la Empresa?

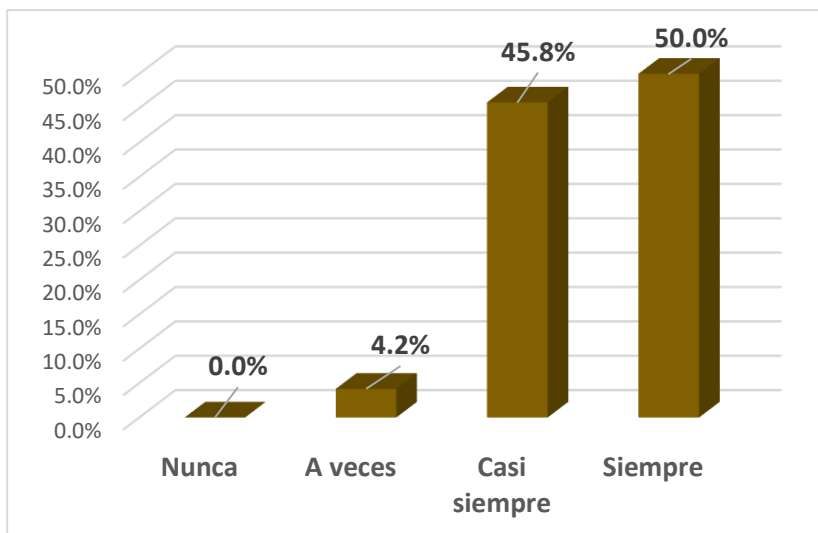
Tabla 22

### Comunicación asertiva entre los trabajadores

Categoría	Valoración	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0	0.0%	0.0%
A veces	1	1	4.2%	4.2%
Casi siempre	2	11	45.8%	50.0%
Siempre	3	12	50.0%	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada, abril de 2021

### Comunicación asertiva entre los trabajadores



Elaboración propia

#### Análisis e interpretación:

Del cuadro anterior se puede evidenciar que el 50% de trabajadores de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C, manifestó que **siempre** hay una comunicación asertiva entre los trabajadores, el 45.8% respondió que **casi siempre** y el 4.2% indicó que **a veces**. Por tanto, se concluye que la existe una comunicación asertiva entre trabajadores para el desarrollo de actividades y/o tareas encomendadas, sin embargo, este indicador no está desarrollado al 100%.

## DIMENSIÓN 4. Desempeño Laboral

### 10. ¿En su opinión, cree usted que las relaciones laborales influyen en la productividad laboral?

Tabla 23

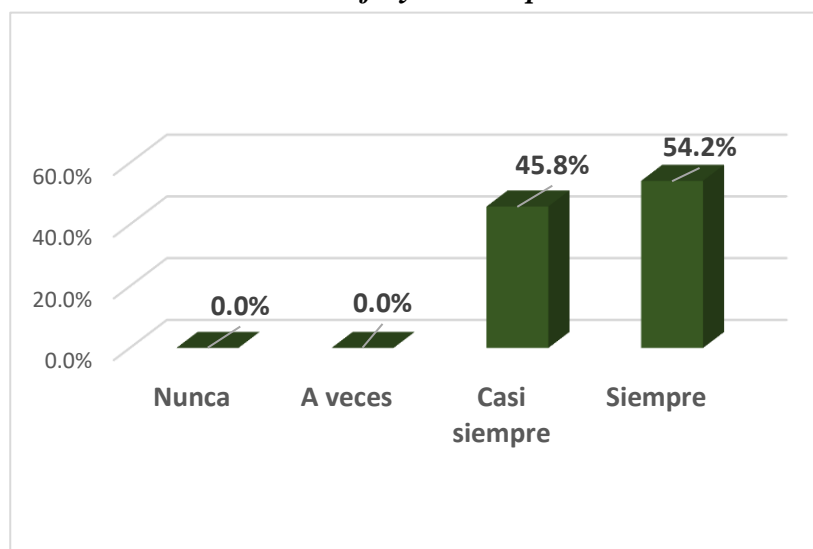
*Las relaciones laborales influyen en la productividad laboral*

Categoría	Valoración	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0	0.0%	0.0%
A veces	1	0	0.0%	0.0%
Casi siempre	2	11	45.8%	45.8%
Siempre	3	13	54.2%	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada, abril de 2021

### Gráfico 23

#### *Las relaciones laborales influyen en la productividad laboral*



Elaboración propia

#### **Análisis e interpretación:**

Otro proceso considerado en el presente trabajo de investigación es, si las relaciones laborales influyen en la productividad laboral, la cual ha sido calificada por los trabajadores y los resultados del gráfico anterior muestran los siguientes resultados, el 54.2% del total de trabajadores refieren que **siempre** influyen y el 45.8% manifiesta que **casi siempre** influyen; por lo que se puede concluir que efectivamente las relaciones amicales si influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C.

#### **11. ¿En su opinión, cree usted que la selección de personal influye en la productividad laboral?**

**Tabla 24**

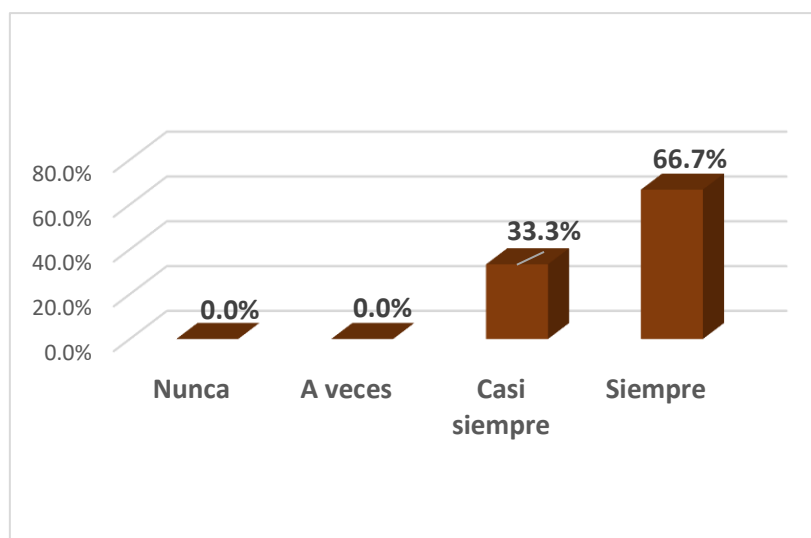
#### *La selección de personal influye en la productividad laboral*

Categoría	Valoración	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0	0.0%	0.0%
A veces	1	0	0.0%	0.0%
Casi siempre	2	13	54.2%	54.2%
Siempre	3	11	45.8%	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada, abril de 2021

## Gráfico 24

### *La selección de personal influye en la productividad laboral*



Elaboración propia

### **Análisis e interpretación:**

Otro proceso considerado es, si la selección de personal influyen en la productividad laboral, la cual ha sido calificada por los trabajadores y los resultados se muestran en la tabla número 24, de los cuales se tiene los siguientes resultados: el 66.7% del total de trabajadores refieren que **siempre** influyen y el 33.3% manifiesta que **casi siempre** influyen; por lo que se puede concluir que efectivamente la selección de personal si influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C.

## 12. ¿En su opinión, cree usted que las capacitaciones del personal influyen en la productividad laboral?

Tabla 25

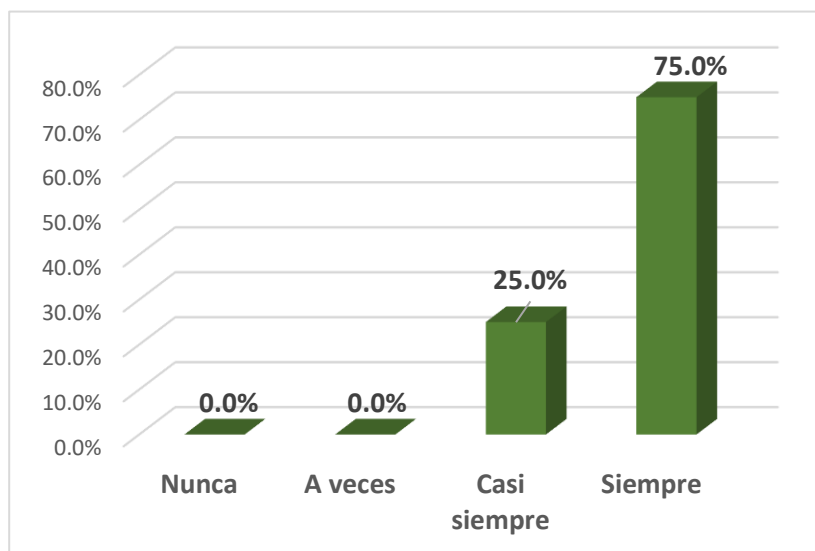
### *Las capacitaciones del personal influyen en la productividad laboral*

Categoría	Valoración	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0	0.0%	0.0%
A veces	1	0	0.0%	0.0%
Casi siempre	2	8	33.3%	33.3%
Siempre	3	16	66.7%	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada, abril de 2021

## Gráfico 25

### *Las capacitaciones del personal influyen en la productividad laboral*



Elaboración propia

### **Análisis e interpretación:**

Otro proceso considerado es, si las capacitaciones de personal influyen en la productividad laboral, la cual ha sido calificada por los trabajadores y los resultados se muestran en la tabla número 25, de los cuales se tiene los siguientes resultados: el 75% del total de trabajadores refieren que **siempre** influyen y el 25% manifiesta que **casi siempre** influyen; por lo que se puede concluir que efectivamente las capacitaciones si influyen en la productividad laboral de los trabajadores de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C.

### **13. ¿En su opinión, cree usted que los incentivos económicos o estímulos influyen en la productividad laboral?**

**Tabla 26**

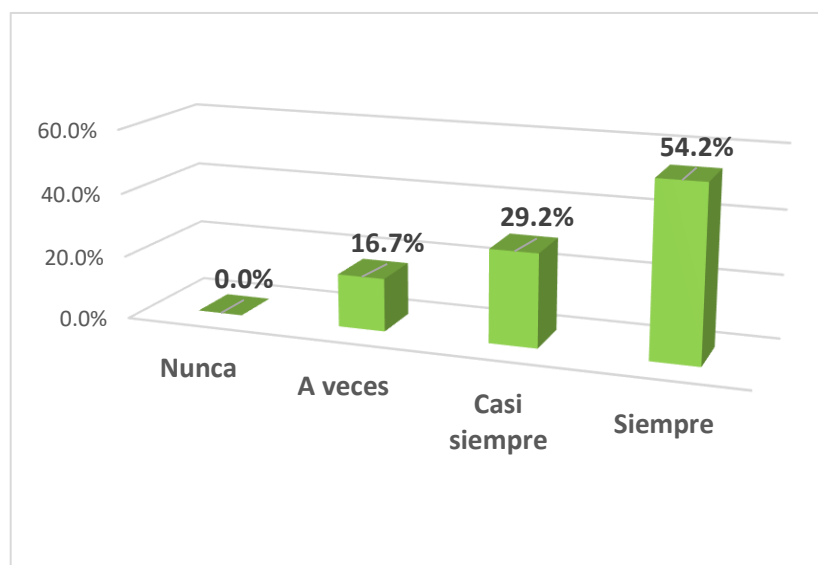
### *Los incentivos económicos o estímulos influyen en la productividad laboral*

Categoría	Valoración	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0	0.0%	0.0%
A veces	1	4	16.7%	16.7%
Casi siempre	2	7	29.2%	45.8%
Siempre	3	13	54.2%	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada, abril de 2021

## Gráfico 26

### *Los incentivos económicos o estímulos influyen en la productividad laboral*



Elaboración propia

### **Análisis e interpretación:**

Del gráfico anterior sobre si los incentivos económicos o estímulos influyen en la productividad laboral, la cual ha sido calificada por los trabajadores se tiene que, el 54.2% del total de trabajadores manifiestan que **siempre** influyen, el 29.2% manifiesta que **casi siempre** influyen y el 16.7% indica que **a veces** influyen; por lo que se puede concluir que un alto porcentaje de trabajadores de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C. indica que si influye los incentivos económicos o estímulos en la productividad laboral.

## **14. Resumen general de las variables**

A continuación, presentamos el resumen general de las variables principales, dimensiones, así como el recojo de información de los 24 encuestados, de los trabajadores que laboran en la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C.



**Tabla 27**

*Variable: Gestión del Talento Humano*

ITEM	CUESTIONARIO/ PREGUNTAS	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<b>SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO</b>					
1	¿La Empresa revisó minuciosamente tu CV cuando postulaste a un puesto de trabajo?	0	6	5	13
2	¿La Empresa realizó la evaluación de conocimientos cuando postulaste a un puesto de trabajo?	0	5	13	6
3	¿La Empresa realizó la entrevista personal cuando postulaste a un puesto de trabajo?	1	1	10	12
4	¿La Empresa realizó la inducción de personal, cuando ingresaste a laborar?	0	3	13	8
<b>DESARROLLO Y CAPACITACIÓN</b>					
5	¿La Empresa les capacita en las labores que realizas?	0	10	8	6
6	¿La Empresa evalúa la necesidad de capacitación en sus trabajadores?	0	10	11	3
7	¿La Empresa ha presupuestado el costo de las capacitaciones de sus trabajadores?	1	3	16	4
8	¿En su opinión, su puesto de trabajo y las labores que realiza le permiten tener oportunidades de desarrollo personal y profesional?	1	6	10	7
<b>EVALUACIÓN</b>					
9	¿La Empresa ha realizado la evaluación al personal para verificar si está comprometido con el trabajo?	1	5	12	6
10	¿La Empresa ha realizado la evaluación al personal para verificar si en su actuar se identifica la institución?	3	6	10	5
11	¿La Empresa en los últimos 3 años ha medido la productividad laboral (desempeño) de sus trabajadores?	2	5	9	8
<b>RETENCIÓN</b>					
12	¿La Empresa les brinda estabilidad laboral a sus trabajadores?	0	3	8	13
13	¿La Empresa brinda estímulos a sus trabajadores cuando tienen un buen desempeño?	1	11	6	6

Elaboración propia

**Tabla 28**

**Variable: Productividad Laboral**

ITEM	CUESTIONARIO/ PREGUNTAS	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>					
1	¿Usted está satisfecho por la remuneración que percibe de acuerdo al trabajo que realizan?	2	6	13	3
2	¿La empresa proporciona los recursos necesarios, herramientas e instrumentos suficientes para que el trabajador tenga un buen desempeño?	0	4	11	9
3	¿La Empresa brinda oportunidades de mejora laboral a sus trabajadores?	2	5	9	8
<b>COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS</b>					
4	¿La Empresa otorga algún tipo de reconocimiento/ estímulo al trabajador cuando cumple adecuadamente sus funciones?	2	11	9	2
5	¿La Empresa otorga incentivos económicos al trabajador por alguna tarea cumplida?	1	11	8	4
6	¿La Empresa cumple con sus beneficios sociales de manera oportuna?	0	1	4	19
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>					
7	¿En su opinión, existe solidaridad en el trabajo entre los trabajadores de la Empresa?	0	2	14	8
8	¿En su opinión, existe buenas relaciones amicales o empatía entre los trabajadores de la Empresa?	1	1	15	7
9	¿En su opinión, existe una comunicación asertiva entre los trabajadores de la Empresa?	0	1	11	12
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>					
10	¿En su opinión, cree usted que las relaciones laborales influyen en la productividad laboral?	0	0	11	13
11	¿En su opinión, cree usted que la selección de personal influye en la productividad laboral?	0	0	13	11
12	¿ En su opinión, cree usted que las capacitaciones del personal influyen en la productividad laboral?	0	0	8	16
13	¿En su opinión, cree usted que los incentivos económicos o estímulos influyen en la productividad laboral?	0	4	7	13

Elaboración propia

#### 4.3. Prueba y contraste de hipótesis para comprobar la correlación entre variables

El método estadístico para la comprobación de la hipótesis fue a través del coeficiente de correlación de Rho de Spearman, el cual permitió medir la relación existente entre las variables de investigación, representada por la gestión del talento humano y la productividad laboral. Se utilizaron las siguientes preguntas de la encuesta realizadas al personal que labora en la Empresa Hoteles Cajamarca SAC, de las cuales se obtuvieron las respuestas que se muestran a continuación:

Por otro lado, para probar y aceptar la hipótesis, se tomó como referencia al autor Hernández (2010); donde asigna un valor y significado al coeficiente de correlación Rho de Spearman, el mismo que se muestra a continuación:

**Tabla 29**  
*Valor de la correlación de Rho de Spearman*

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: Hernández (2010)

#### 4.3.1. Prueba de hipótesis (hipótesis general)

**Tabla 30**  
*Correlación entre las dos variables*

		Gestión del Talento Humano	Productividad laboral
<b>Gestión del Talento Humano</b>	Correlación de Pearson	1	0.588 **
	Sig. (bilateral)		0.003
	N	24	24
<b>Productividad laboral</b>	Correlación de Pearson	0.588 **	1
	Sig. (bilateral)	0.003	
	N	24	24

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).  
Fuente SPSS v25- Elaboración propia

**Tabla 31***Medición porcentual de variables*

Gestión del Talento Humano	Total		Productividad laboral					
	n	%	Bajo		Medio		Alto	
			n	%	n	%	n	%
Bajo	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Medio	6	25.0	3	12.5	3	12.5	0	0.0
Alto	18	75.0	4	16.7	13	54.2	1	4.2
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100.0</b>	<b>7</b>	<b>29.2</b>	<b>16</b>	<b>66.7</b>	<b>1</b>	<b>4.2</b>

**Análisis e interpretación**

Como se aprecia en la tabla anterior, la evidencia estadística de correlación según el coeficiente de Spearman es de 0.588, donde demuestra que no existe una influencia significativa, porque el valor  $p=0.003$  es menor a 0.05, lo que nos lleva a aceptar la hipótesis alterna y decimos que SI existe correlación entre la gestión del talento humano y la productividad laboral de los trabajadores de la Empresa "Hoteles Cajamarca SAC"; por lo que la gestión del talento humano es un buen predictor para el desempeño laboral de estos trabajadores.

Según Hernández (2010) descrito en la tabla 29, se concluye que existe correlación positiva moderada; y es significativa, porque el valor de  $p$  es menor que 0.05; inclusive la correlación es significativa cuando el valor bilateral es de 0.01.

**4.3.2. Prueba de hipótesis (hipótesis específicas)****Hipótesis 1.**

**La selección de personal influye de manera significativa en la productividad laboral de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., periodo 2018-2020**

**Tabla 32*****Correlación entre la selección de personal y la productividad laboral***

		<b>Correlaciones</b>	
		<b>Selección de Personal</b>	<b>Productividad laboral</b>
<b>Selección de Personal</b>	Correlación de Pearson	1	-0.089
	Sig. (bilateral)		0.679
	N	24	24
<b>Productividad laboral</b>	Correlación de Pearson	-0.089	1
	Sig. (bilateral)	0.679	
	N	24	24

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).

Fuente SPSS v25- Elaboración propia

**Análisis e interpretación**

Como se aprecia en la tabla anterior, la evidencia estadística de correlación según el coeficiente de Spearman es de -0.089, donde demuestra que no existe una influencia significativa; además el valor  $p = 0.679$  es mayor a 0.05, por lo que demuestra que la variable selección de personal no influye significativamente en la productividad laboral. Para Hernández (2010) descrito en la tabla 29, la correlación negativa es alta.

**Hipótesis 2.**

**La capacitación de personal influye de manera significativa en la productividad laboral de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., periodo 2018-2020**

**Tabla 33*****Correlación entre capacitación de personal y la productividad laboral***

		<b>Correlaciones</b>	
		<b>Capacitación del Personal</b>	<b>Productividad laboral</b>
<b>Capacitación del Personal</b>	Correlación de Pearson	1	0.589 **
	Sig. (bilateral)		0.002
	N	24	24
<b>Productividad laboral</b>	Correlación de Pearson	0.589 **	1
	Sig. (bilateral)	0.002	
	N	24	24

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).

Fuente SPSS v25- Elaboración propia

### **Análisis e interpretación**

Como se aprecia en la tabla 33, la evidencia estadística de correlación es de 0.589, donde demuestra que existe una influencia de manera significativa; correlación positiva moderada (Hernández, 2010); es decir que a medida que se incrementa la influencia en un mismo sentido, crece para ambas variables. La significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un mayor a 0.02; entonces si existe suficiente evidencia estadística para aceptar la influencia, porque la p-valor >0.05. Por lo tanto, se concluye que la capacitación de personal influye de manera significativamente con la productividad de los colaboradores de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C.

### **Hipótesis 3.**

**Los incentivos económicos o estímulos influyen de manera significativa en la productividad laboral de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., periodo 2018-2020.**

**Tabla 34**

*Correlación entre incentivos económicos y la productividad laboral*

<b>Correlaciones</b>			
		<b>Incentivos Económicos y Estímulos</b>	<b>Productividad laboral</b>
<b>Incentivos Económicos y Estímulos</b>	Correlación de Pearson	1	0.614 **
	Sig. (bilateral)		0.001
	N	24	24
<b>Productividad laboral</b>	Correlación de Pearson	0.614 **	1
	Sig. (bilateral)	0.001	
	N	24	24

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).

Fuente SPSS v23- Elaboración propia

### **Análisis e interpretación**

Como se aprecia en la tabla 33, la evidencia estadística de correlación es de 0.614, donde demuestra que existe una influencia de manera significativa; correlación positiva moderada (Hernández, 2010); es decir que a medida que se incrementa la influencia en un mismo sentido, crece para ambas variables. La significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un mayor a 0.01;

entonces si existe suficiente evidencia estadística para aceptar la influencia, porque la  $p$ -valor  $>0.05$ . Por lo tanto, se concluye que los incentivos económicos y estímulos influye de manera significativamente con la productividad de los colaboradores de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C.

#### **4.4. Discusión de resultados**

En este apartado presentaremos la discusión de los resultados encontrados en la investigación, con los antecedentes de estudio y el marco teórico revisado; también plantaremos el rechazo o la aceptación de las hipótesis enunciadas en la presente tesis.

Empecemos con la hipótesis general cuyo enunciado prescribe: “La Gestión del Talento Humano influye significativamente en la productividad laboral de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C.” De acuerdo a los resultados hallados y analizados que se muestran en la tabla 30; prueba de hipótesis; ambas variables son dependientes la una de la otra, en un grado positivo y moderado; según el coeficiente que se encontró utilizando el método Spearman de (0.588) y la significatividad es alta, porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un mayor a 0.02; o es menor de valor de  $p= 0.05$ .

La primera hipótesis específica indica: La selección de personal influye de manera significativa en la productividad laboral de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C. no es directa ni significativa; de acuerdo a la información analizada en la tabla 32, donde la evidencia estadística de correlación según el coeficiente de Spearman es de -0.089, donde demuestra que la correlación negativa es alta y no existe una influencia significativa; además el valor  $p = 0.679$  es mayor a 0.05, por lo que demuestra que la variable selección de personal no influye significativamente en la productividad laboral.

La segunda hipótesis específica indica: La capacitación de personal influye de manera significativa en la productividad laboral de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., es directa y significativa; de acuerdo al nivel de significancia que se muestra en la tabla 33, aceptamos esta hipótesis e indicamos que tanto la capacitación del personal y la productividad laboral son variables dependientes la una de la otra, claro que en este caso el nivel de correlación hallado es positiva moderada.

La tercera hipótesis específica indica: Los incentivos económicos o estímulos influyen de manera significativa en la productividad laboral de la Empresa Hoteles Cajamarca, es directa y significativa; según la tabla 34 aceptamos esta propuesta, toda vez que el nivel de significancia o grado de asociación representado por  $p$  es de menor a 0.05. Realizando un análisis general de los resultados obtenidos, en forma independiente y tal como se aprecia los gráficos y cuadros presentados, los trabajadores califican como adecuada la gestión del talento humano; y mencionan que casi siempre están de acuerdo con la productividad laboral a excepción de la hipótesis específica primera, donde la selección de personal no está correlacionada con la productividad laboral y tampoco es significativa; ello probablemente sea debido a que el Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., no está utilizando mano de obra calificada y con formación profesional.

Este resultado es distinto al resultado presentado por (Oscoco Peralta, 2015), en su tesis titulada Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, donde el nivel de correlación hallado a través del método RHO de Spearman muestra que una correlación débil (coeficiente hallado = 0,0552) Por otro lado mencionamos el trabajo de investigación presentado por (Sarmiento de la Torre, 2017), cuyo título es: “Relación entre la Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral del personal del área central de la Universidad Central” en Ecuador, el investigador llegó a la conclusión de que ambas variables están directamente relacionadas, resultado que coincide con el nuestro. Luego, (Roque, 2017) en su tesis doctoral titulada; Gestión del talento humano y la productividad de los trabajadores de la empresa CARTAVIO S.A.A. provincia de Ascope – 2015 llegó al resultado que ambas variables tiene relación directa; este resultado también coincide con el nuestro; en esta misma investigación el autor manifiesta que, luego de haber cuestionado a los trabajadores sobre como percibían ellos la gestión del talento humano, indicaron que esta gestión era regular; mientras que en nuestra investigación hemos hallado que los trabajadores pertenecientes al centro materia de investigación indican que la gestión del talento humano es adecuada.

Como se aprecia tanto en los trabajos previos como en el que presentamos, se coincide con indicar que si existe correlación entre la variable gestión de talento humano y productividad laboral; pudiendo ser esta alta, baja o moderada. Como es en nuestro caso; así mismo los trabajos de investigación coinciden en afirmar que existen muchos factores que hacen que el trabajador califique como regular, adecuada o inadecuada una gestión,



entre esos factores podemos mencionar por ejemplo; los adecuados procesos de selección de personal que se empleen, las capacitaciones, las formas de evaluación y finalmente cómo se comporta la organización para retener al talento humano, y que el adecuado desempeño laboral de este (talento humano), se muestran en las actitudes ante el trabajo, ante los sistemas de compensación, ante los equipos de trabajo y por sus puesto ante los resultados obtenidos.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

- Se determinó que la gestión del talento humano influye de manera significativa en la productividad laboral de los colaboradores de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C. (0.588, según Rho Spearman), donde la empresa debe poner mucha importancia a los indicadores como: capacitación de personal e incentivos económicos y estímulos al personal, éstos influyen de manera significativa en la productividad laboral.
- En la hipótesis específica sobre, si la selección de personal influye de manera significativa en la productividad laboral de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., la evidencia estadística de correlación según el coeficiente de Spearman es de -0.089, es decir se tiene una correlación negativa alta y además no existe una influencia significativa, porque el valor  $p = 0.679$  es mayor a 0.05, por lo que demuestra que la variable selección de personal no influye significativamente en la productividad laboral en los colaboradores de la empresa.
- En la hipótesis específica sobre, si la capacitación del personal influye de manera significativa en la productividad laboral de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C. la evidencia estadística de correlación es de 0.589. La significatividad, es alta porque demuestra que los resultados presentan un mayor a 0.02; entonces si existe suficiente evidencia estadística para aceptar la influencia, porque la p-valor  $>0.05$ . Por lo tanto, se concluye que la capacitación de personal influye de manera significativamente con la productividad de los colaboradores de la empresa.
- En la hipótesis específica sobre, si los incentivos económicos y estímulos (Internos y externos) influyen de manera significativa en la productividad laboral de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., la evidencia estadística de correlación es de 0.614; es decir que a medida que se incrementa la influencia en un mismo sentido, crece para ambas variables. La significatividad es alta, porque se demuestra que los resultados presentan un mayor a 0.01; entonces si existe suficiente evidencia estadística para aceptar la influencia, debido a que la p-valor  $>0.05$ .

## 5.2. Recomendaciones

- Dada la importancia que resalta la gestión del talento humano de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C. y considerando la relación directa y significativa con la productividad laboral, se recomienda realizar talleres de capacitación referidas a la gestión del talento humano con el personal, asimismo el desarrollo de medidas correctivas que adopten impulsar la mejora de dicha relación.
- Se recomienda que se asigne a una persona para que administre todos los procesos de gestión de talento humano y a medida que la empresa crezca, se incorpore a esta área el número de personas necesarias para su correcta gestión.
- En cuanto al sistema de capacitaciones de personal, se debe recordar que es muy importante para un adecuado desempeño laboral que, los integrantes de una organización estén constantemente aprendiendo, este aprendizaje debe ser de acuerdo a sus necesidades, al trabajo que realizan, y al servicio que prestan, inclusive debe ser de acuerdo a los usuarios que atienden, tomando en cuenta que la correlación que existe entre la capacitación y el desempeño laboral es positiva, la empresa deberá elaborar, revisar y evaluar sus planes y proyectos sobre la misma.
- Mejorar los criterios o políticas para retener al talento humano, no solo por el trabajador, sino también por los usuarios y público en general que visita las instalaciones, al ser usuario de un servicio y observar cambios en el personal, algunas veces lleva a que el usuario piense o se sienta inseguro con relación al servicio que recibe.
- Se recomienda que la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., elabore sus instrumentos de gestión, entre ellos el reglamento interno, donde se establezca la evaluación de desempeño del personal con indicadores de desempeño, para incrementar la productividad y en un futuro permitan desarrollar personas creando madurez organizacional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abanto, L. (2019). Influencia de la gestión del talento humano en el clima organizacional en la Institución Educativa Particular del Pacífico College, Cajamarca, 2019. Universidad Nacional de Cajamarca.
- Bain, R. (2000). Productividad: La solución a los problemas de la empresa. México: Editorial Mc. Graw Hill Interamericana Editores.
- Briceño, F. & Godoy, E. (2012). El talento humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones (human talent: An intangible capital that gives value in organizations). Daena: International Journal of Good Conscience. pag. 57-67.
- Bonache, J. (2002). Dirección estratégica de personas. (Pearson Ed.).
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. (3a. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Gestión del talento humano. México: McGraw - Hill.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. En I. Chiavenato, Gestión del Talento Humano (pág. 236). Mexico: McGraw-Hill.
- Córdor, R. & Aranda, F. (2018). La gestión del talento humano y el desempeño laboral en el Programa Nacional Cuna Más, Cajamarca.
- Escobar, J. (2017). La gestión del talento humano y la productividad de la Agroempresa Unión Libre. Tesis para el grado de magister. Universidad Técnica de Ambato. Recuperado de: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstreamg.pdf>.
- Estela, D. (2015). Gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral en la Empresa Hipermercados Tottus S.A de la provincia de Pacasmayo. Universidad Nacional de Trujillo.
- Galvis, A. (2013). La gestión del talento humano y la productividad de la mano de obra de la Industria Metalmeccánica de la ciudad de Tulcán - Ecuador". Universidad Politécnica Estatal del Carchi.
- Koontz, H. (2008). Administración una perspectiva global y empresarial (13a. ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- Lawrence, P., & Lorch, J. (1972). Desarrollo de organizaciones: diagnóstico y acao. Sao Paulo: Edgard Blucher.
- Linares, J. & Sánchez, A. (2017). Influencia del desarrollo del talento humano en la productividad laboral en la Empresa TRC Express SAC Cajamarca, 2017.
- Moreno, E. (2018). Gestión del talento humano y su influencia en la productividad de los colaboradores de la empresa Agrolmos S.A.

- Navarro, F. (2011). La Gestión del recurso humano y el desempeño laboral. Universidad de Valencia, España.
- Peña, P. (2014). La motivación del personal y la productividad de la Microempresa La Cabaña en el periodo 2013. Universidad Privada del Norte.
- Peralta L. (2018). Gestión del talento humano y el desempeño laboral en el Centro de Atención Residencial “Jesús mi Luz” del INABIF – Cusco.
- Perea, J. (2006). Gestión de recursos humanos: enfoque sistémico en una perspectiva global. Revista IIPSI. Facultad de Psicología. UNMSM. pág. 109-122.
- Pinedo, C. & Quispe, J. (2017). La gestión del talento humano y su influencia en la motivación en los colaboradores administrativos de la Empresa Petrex S.A. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Prieto, P. (2013), en su Tesis “Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal”. Universidad de Medellín. España: Editorial Andalucía.
- Prokopenko (2001). La gestión de la productividad. Suiza, Ginebra: Copyright Organización Internacional del Trabajo.
- Prokopenko, J. (1989) La gestión de la productividad: Manual práctico. México: Limusa.
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional. (13a. ed.) México: Editorial Pearson Educación.
- Sánchez, A. (2005). Peter Drucker, innovador maestro de la administración de empresas. Facultad de ciencias económicas y administrativas, Universidad del Bosque.
- Sampieri, R. & Fernández, C. & Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. (5a. ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Smith, E. (1993). Manual de productividad. (1 a. ed.) Buenos Aires: Macchi.
- Taylor, F. (1994). La racionalización científica del trabajo. España: Editorial Indypublish.com.
- Weber, M. (2003). El político y el científico. Editorial ciencia política.
- Werther, W. & Davis, K. (2008). Recuperado de: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>
- Yzquiero, H. & Vásquez, Y. (2018). Influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores del Restaurante Longhorn, Cajamarca, 2018.

**ANEXOS**

**ANEXO A**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

<b>TITULO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LA EMPRESA HOTELES CAJAMARCA S.A.C., 2018-2020</b>						
<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<b>Formulación del Problema</b>	<b>General</b>					<b>Población:</b> 24 colaboradores  <b>Muestra:</b> 24 colaboradores  <b>Nivel de investigación:</b> Explicativo  <b>Tipo de investigación:</b> Descriptivo-correlacional  <b>Método de investigación:</b> Analítico- sintético Inductivo  <b>Diseño:</b> Transversal, no experimental
¿De qué manera la gestión del talento humano influye en la productividad laboral de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., 2020?	Determinar de qué manera la gestión del talento humano influye en la productividad laboral de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., 2020.	La Gestión del Talento Humano influye significativamente en la productividad laboral de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C.	Gestión del Talento Humano	Selección y reclutamiento  Desarrollo y capacitación  Evaluación	- Revisión de CV - Evaluación de conocimientos - Entrevista - Inducción  - Diagnóstico de necesidades de capacitación - Programación de capacitaciones - Presupuestar el costo de las capacitaciones - Ejecutar las capacitaciones según programación  - Compromiso con el trabajo - Identificación con la institución - Trabajo en equipo - Productividad	

				Retención	- Estabilidad laboral - Estímulos	<b>Instrumento:</b> Cuestionario y entrevista
<b>Sistematización del problema</b>	<b>Específicos</b>	<b>Específicos</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿De qué manera la selección de personal influye en el impacto de la productividad laboral de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., 2020?</li> <li>• ¿Cómo influye la capacitación de personal en la productividad laboral de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., 2020?</li> <li>• ¿De qué manera los incentivos económicos o estímulos influyen en la productividad laboral de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., 2020?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la relación entre la selección de personal y la productividad laboral de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., 2018-2020.</li> <li>• Determinar la influencia que tiene la capacitación de personal en la productividad laboral de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., 2020.</li> <li>• Determinar de qué manera el reconocimiento e incentivos económicos influyen en la productividad laboral de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., 2020.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La selección de personal influye de manera significativa en la productividad laboral de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., periodo 2018-2020</li> </ul>	Productividad Laboral	Satisfacción laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remuneración</li> <li>- Oportunidad de mejora laboral</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• La capacitación de personal influye de manera significativa en la productividad laboral de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., periodo 2018-2020</li> </ul>		Compensación y beneficios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocimiento o estímulo ante una tarea cumplida</li> <li>- Incentivos de la empresa ante el buen desempeño de funciones</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los incentivos económicos o estímulos (Internos y externos) influyen de manera significativa en la productividad laboral de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., periodo 2018-2020</li> </ul>		Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solidaridad en el trabajo</li> <li>- Colaboración entre los integrantes</li> <li>- Relaciones laborales de empatía</li> <li>- Comunicación asertiva entre trabajadores</li> </ul>	

Elaboración propia

## ANEXO B

### ENCUESTA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y PRODUCTIVIDAD LABORAL

#### A. Instrucciones:

La presente encuesta tiene la finalidad de medir la productividad de los trabajadores de la Empresa Hoteles Cajamarca SAC, de la ciudad de Cajamarca; por lo que a continuación deberá marcar con una "X" la alternativa que crea conveniente. Sea totalmente sincero (a) para contribuir con el estudio de investigación.

Las respuestas serán de uso confidencial y valioso para nuestro estudio. Se agradece su tiempo y colaboración

#### B. Datos Generales

Área laboral: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

#### C. Indicaciones

Lee cada pregunta con mucha atención.

Luego, resuelve cada pregunta y marca con **X** la respuesta correcta.

Solo debes marcar una respuesta por cada pregunta.

La escala de llenado es la siguiente:

Nunca	<b>0</b>
A veces	<b>1</b>
Casi siempre	<b>2</b>
Siempre	<b>3</b>

#### V1: GESTION DEL TALENTO HUMANO

ITEM	CUESTIONARIO/ PREGUNTAS	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<b>SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO</b>					
1	¿La Empresa revisa minuciosamente el CV de los postulantes que desean trabajar?				
2	¿La Empresa realizó la evaluación de conocimientos de los postulantes que ingresaron trabajar?				
3	¿La Empresa realizó la entrevista de personal de los postulantes que ingresaron trabajar?				
4	¿La Empresa realizó la inducción de personal, cuando ingresan a laborar?				
<b>DESARROLLO Y CAPACITACIÓN</b>					
5	¿La Empresa les capacita en las labores que realizan?				
6	¿La Empresa evalúa la necesidad de algún tipo de capacitación en sus trabajadores?				
7	¿La Empresa programa las capacitaciones de sus trabajadores?				



8	¿La Empresa ha presupuestado el costo de las capacitaciones de sus trabajadores?				
9	¿La Empresa ha realizado las capacitaciones de sus trabajadores según lo programado?				
10	¿En su opinión, su puesto de trabajo y las labores que realiza le permiten tener oportunidades de desarrollo personal y profesional?				
<b>EVALUACIÓN</b>		<b>Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
11	¿La Empresa ha realizado la evaluación al personal para verificar si está comprometido con el trabajo?				
12	¿La Empresa ha realizado la evaluación al personal para verificar si en su actuar se identifica la empresa?				
13	¿La Empresa ha promovido en sus trabajadores el trabajo en equipo?				
14	¿La Empresa en los últimos 3 años ha medido la productividad de sus trabajadores?				
<b>RETENCIÓN</b>		<b>Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
15	¿La Empresa les brinda estabilidad laboral a sus trabajadores?				
16	¿La Empresa brinda estímulos a sus trabajadores cuando tienen un buen desempeño?				

## V2: PRODUCTIVIDAD LABORAL

ITEM	CUESTIONARIO/ PREGUNTAS	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>					
1	¿Los trabajadores están satisfechos por la remuneración que perciben de acuerdo al trabajo que realizan?				
2	La Empresa brinda oportunidades de mejora laboral a sus trabajadores				
3	¿La empresa proporciona los recursos necesarios, herramientas e instrumentos suficientes para que el colaborador tenga buen desempeño?				
4	¿Usted cuenta con un ambiente adecuado para desarrollar sus labores?				
<b>COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS</b>		<b>Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
5	¿La Empresa otorga algún tipo de reconocimiento al trabajador cuando cumple adecuadamente sus funciones?				
6	¿La Empresa otorga algún tipo de estímulo o incentivo económico al trabajador por alguna tarea cumplida?				

7	¿La Empresa incluye un paquete de beneficios sociales para los trabajadores?				
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>		<b>Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
8	¿En su opinión, existe solidaridad en el trabajo entre los trabajadores de la Empresa?				
9	¿Los trabajadores se colaboran o apoyan entre ellos para cumplir con alguna tarea encomendada?				
10	¿En su opinión, existe buenas relaciones amicales o empatía entre los trabajadores de la Empresa?				
11	¿En su opinión, existe una comunicación asertiva entre los trabajadores de la Empresa?				
12	¿En su opinión, cree usted que las relaciones laborales influyen en el desempeño de sus funciones?				
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>		<b>Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
13	¿En su opinión, cree usted que las relaciones laborales influyen en la productividad laboral?				
14	¿En su opinión, cree usted que la selección de personal influye en la productividad laboral?				
15	¿En su opinión, cree usted que las capacitaciones del personal influyen en la productividad laboral?				
16	¿En su opinión, cree usted que los incentivos económicos o estímulos influyen en la productividad laboral?				

## ANEXO C

### ENTREVISTA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y PRODUCTIVIDAD LABORAL

#### INSTRUCCIONES

La presente encuesta tiene la finalidad de medir la productividad de sus trabajadores en los últimos 3 años, por lo que a continuación deberá contestar de manera honesta las preguntas planteadas.

Las respuestas serán de uso confidencial y valioso para nuestro estudio. Se agradece su tiempo y colaboración.

#### V1: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

##### SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO

1. ¿Para contratar un personal, se revisa su CV de los postulantes de manera minuciosa?

Si ( ) No ( )

Por qué:

---

2. ¿La Empresa realiza la evaluación de conocimientos de los postulantes en la selección de personal?

Si ( ) No ( )

Por qué:

---

3. ¿La Empresa realiza la entrevista de personal de los postulantes en la etapa de selección del personal?

Si ( ) No ( )

Por qué:

---

4. ¿La Empresa realiza la inducción de personal, una vez que el postulante ingresa a laborar en un puesto de trabajo?

Si ( ) No ( )

Por qué:

---

5. ¿El personal conoce sus obligaciones y responsabilidades en su puesto de trabajo?

Si ( ) No ( )

Por qué:

---

## DESARROLLO Y CAPACITACIÓN

6. ¿La Empresa cuenta con un Plan de Capacitaciones del Personal?

Si ( ) No ( )

Por qué:

---

7. ¿La Empresa ha realizado un diagnóstico sobre la necesidad de capacitación que requiere el personal en los últimos 3 años?

Si ( ) No ( )

Por qué:

---

8. ¿La Empresa ha realizado la programación anual de capacitación para el personal que labora en los últimos 3 años?

Si ( ) No ( )

Por qué:

---

9. ¿La Empresa ha presupuestado el costo de las capacitaciones en los últimos 3 años?

Si ( ) No ( )

Por qué:

---

10. ¿La Empresa ha ejecutado las capacitaciones de personal según lo programado?

Si ( ) No ( )

Por qué:

---

## EVALUACIÓN

11. ¿La Empresa ha realizado la evaluación al personal para verificar si está comprometido con el trabajo?

Si ( ) No ( )

Por qué:

---

12. ¿La Empresa ha realizado la evaluación al personal para verificar si en su actuar se identifica la institución?

Si ( ) No ( )

Por qué:

---

13. ¿La Empresa ha promovido en los trabajadores el trabajo en equipo?

Si ( ) No ( )

Por qué:

---

14. ¿La Empresa en los últimos 3 años ha medido la productividad del trabajador?

Si ( ) No ( )

Por qué:

---

## RETENCIÓN

15. ¿La Empresa promueva la estabilidad laboral de los trabajadores?

Si ( ) No ( )

Por qué:

---

16. ¿La Empresa brinda estímulos a los trabajadores cuando tienen un buen desempeño?

Si ( ) No ( )

Por qué:

---

## V2: PRODUCTIVIDAD LABORAL

### SATISFACCIÓN LABORAL

17. ¿Ud. cree que el trabajador está satisfecho por la remuneración que percibe?

Si ( ) No ( )

Por qué:

---

18. ¿La Empresa brinda oportunidades de mejora laboral a sus trabajadores?

Si ( ) No ( )

Por qué:

---

19. ¿La empresa proporciona los recursos necesarios, herramientas e instrumentos suficientes para que el colaborador tenga buen desempeño?

Si ( ) No ( )

Por qué:

---

20. ¿Los trabajadores cuentan con un ambiente adecuado para desarrollar sus labores?

Si ( ) No ( )

Por qué:

---

### COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

21. ¿La Empresa otorga algún tipo de reconocimiento al trabajador cuando cumple adecuadamente sus funciones?

Si ( ) No ( )

Por qué:

---

22. ¿La Empresa otorga algún tipo de estímulo o incentivo económico al trabajador por alguna tarea cumplida?

Si ( ) No ( )

Por qué:

---

### TRABAJO EN EQUIPO

23. ¿Ud. cree que existe solidaridad en el trabajo entre los trabajadores de la Empresa?

Si ( ) No ( )

Por qué:

---

24. ¿Los trabajadores se colaboran o apoyan entre ellos para cumplir con alguna tarea encomendada?

Si ( ) No ( )

Por qué:

---

25. ¿Existe buenas relaciones amicales o empatía entre los trabajadores de la Empresa?

Si ( ) No ( )

Por qué:

---

26. ¿Existe una comunicación asertiva entre los trabajadores de la Empresa?

Si ( ) No ( )

Por qué:

---

## DESEMPEÑO LABORAL

27. ¿En su opinión, cree usted que las relaciones laborales influyen en la productividad laboral?

Si ( ) No ( )

Por qué:

---

28. ¿En su opinión, cree usted que la selección de personal influye en la productividad laboral?

Si ( ) No ( )

Por qué:

---

29. ¿En su opinión, cree usted que las capacitaciones del personal influyen en la productividad laboral?

Si ( ) No ( )

Por qué:

---

30. ¿En su opinión, cree usted que los incentivos económicos o estímulos influyen en la productividad laboral?

Si ( ) No ( )

Por qué:

---

## **ANEXO D**

### **FORMATO JUICIO DE EXPERTOS**