



**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE
CHIMBOTE**

FILIAL AYACUCHO

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑOS
LABORALES EN LAS CARPINTERÍAS METÁLICAS EN LA
CIUDAD DE AYACUCHO. 2013-2014**

***TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACION***

***PRESENTADO POR
PERCY VÍCTOR DE LA CRUZ HUAMÁN***

Asesor: Mgtr. Víctor Raúl Rodríguez Hurtado

***AYACUCHO – PERÚ
2016***

HOJA DE FIRMA DEL JURADO

Mgr. José Oreste Vite Ibarra

Presidente

Dra. Carmen Rosa Zenozain Cordero de Murillo

Secretaria

Mgr. Madeleine Gonzales Guerra

Miembro

A g r a d e c i m i e n t o

Al profesor del curso por haber ayudado en este trabajo de investigación, con el asesoramiento de él se concluyó con este informe.

Dedicatoria

Quiero dedicar este trabajo a Dios que me ha dado la vida y fortaleza para terminar este informe final de tesis.

A mi madre por estar ahí cuando más lo necesité y en especial a mi esposa.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación exploratorio-descriptivo, intenta contribuir a aclarar el potencial que representa un sistema de gestión de talento humano para las carpinterías metálicas de Ayacucho, para una eventual implementación y posterior implantación como perspectiva estratégica de buen desempeño laboral. En los últimos años la imagen de estas carpinterías se ha deteriorado cada vez más y entre los principales problemas es el desacierto en la gestión del talento humano y consecuentemente los deficientes desempeños laborales.

El material utilizado es básicamente la encuesta aplicada a los trabajadores, cuyos resultados han sido procesados mediante el software MsEXCEL, con el fin de establecer si los datos se adecuaban a un modelo logístico binario, para cumplir así con los objetivos de la investigación. Los resultados, han permitido concluir que efectivamente un sistema de gestión estratégica de talento humano influye significativamente en los desempeños laborales; igualmente se ha demostrado que, los métodos tradicionales de trabajo inciden en los bajos rendimientos de la fuerza laboral existente y la adecuada organización de equipos de trabajo contribuye considerablemente en la mejora continua de los desempeños laborales en las carpinterías metálicas de Ayacucho.

De la percepción de los encuestados el 46% manifiesta que hay buen clima laboral, 52% de los trabajadores nos dice que tienen los materiales e insumos para realizar bien su trabajo, 66% dice que tienen iniciativa y creatividad el 34% mencionan que solo están abocados a su labor, el 31% dice que algunos trabajadores no cumplen con sus responsabilidades y que un 49% de trabajadores si están preocupados por hacer cada vez mejor su trabajo, el 45% de los encuestados menciona que existe el trabajo en equipo, el 44% menciona que

sus jefes están pendientes a las necesidades, El 36% menciona que las máquinas con las que trabajan son modernas y por último el 44% de los trabajadores encuestados dicen estar motivados por su jefe, estos resultados inducen a sostener que los desempeños laborales en las carpinterías tienen serios obstáculos para lograr niveles de aceptación ciudadana.

Palabras claves: *Talento humano y desempeños laborales.*

ABSTRACT

This exploratorio-descriptivo research work, tries to help clarify the potential that represents a system of management of human talent for the steelwork of Ayacucho, for eventual deployment and subsequent implementation as strategic perspective of good job performance. In recent years the image of these frames has deteriorated more and more and among the main problems is the mistake in the management of human talent and as a result the poor work performance.

The material used is basically the survey applied to workers and officials, whose results have been processed using MsEXCEL software, in order to establish whether the data is suited to a binary logistic model, to meet the objectives of the research as well. Results, have led to the conclusion that indeed a system of strategic management of human talent significantly influence business performance; also, it has been shown that traditional methods of work affect the low yields of the existing workforce; and the proper organization of work teams contributes considerably in the continuous improvement of business performances in the steelwork of Ayacucho.

Perception of respondents, 46% says that there are good working environment, 52% of workers tells us to have the materials and supplies to do their job well, 66% said to have initiative and creativity 34% mentioned that they only are dedicated to their work, 31% said that some workers do not meet their responsibilities and that 49% of workers if they are anxious to do more and better work 45% of respondents mentioned that there is work on computer, 44% mentioned that their bosses are outstanding needs, 36% mentioned that machines with which they work are modern and finally 44 percent of workers surveyed say they are motivated by his boss, these findings lead to sustain work

performance in the woodwork to have serious obstacles to achieve levels of public acceptance.

Keywords: Competences and labor performance.

INDICE DE CONTENIDO

| | |
|---|-----------|
| Agradecimiento | iii |
| Dedicatoria | iv |
| Resumen..... | v |
| Abstract | vii |
| Índice de contenido | ix |
| Índice de anexos | xi |
| Índice de tablas..... | xii |
| Índice de gráficos | xiii |
| | |
| INTRODUCCION | 1 |
| | |
| II. REVISION DE LITERATURA (Marco Teórico) | 5 |
| | |
| III. METODOLOGIA | 63 |
| | |
| 3.1 Diseño de la investigación..... | 63 |
| 3.2 Población y muestra | 63 |
| 3.3 Definición y operacionalización de variables | 64 |
| 3.4 Técnicas e instrumentos | 65 |
| 3.5 Plan de análisis | 66 |
| 3.6 Matriz de consistencia | 68 |
| 3.7 Principios éticos | 69 |
| | |
| IV. RESULTADOS | 70 |
| | |
| 4.1 Resultados | 70 |
| 4.2 Análisis de resultados..... | 84 |
| | |
| V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 89 |
| | |
| 5.1 Conclusiones | 89 |
| 5.2 Recomendaciones | 91 |

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 93

ANEXOS 95

INDICE DE ANEXOS

| | |
|--------------------------------|-----|
| Anexo N° 01 Cuestionario | 100 |
| Anexo N° 01 Fotografías | 102 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|---|---------|
| Tabla N° 1 Clima laboral | lxxv |
| Tabla N° 2 Materiales disponibles en la carpintería | lxxvi |
| Tabla N° 3 Cumplimiento de plazos establecidos | lxxvii |
| Tabla N° 4 Iniciativa y creatividad de los trabajadores | lxxviii |
| Tabla N° 5 Individualismos en el trabajo | lxxix |
| Tabla N° 6 Cumplimiento de plazos establecidos | lxxx |
| Tabla N° 7 Capacitaciones en la carpintería metálica | lxxxi |
| Tabla N° 8 Mejoras continuas en el trabajo | lxxxii |
| Tabla N° 9 Prácticas de trabajo en equipo | lxxxiii |
| Tabla N° 10 Control y dotación de recursos por parte de los jefes | lxxxiv |
| Tabla N° 11 Maquinarias acordes a la realidad y actuales | lxxxv |
| Tabla N° 12 Motivación a los trabajadores de parte de los jefes | lxxxvi |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico N° 1 Fases de la administración..... | 53 |
| Gráfico N° 2 Clima laboral..... | 75 |
| Gráfico N° 3 Materiales disponibles en la carpintería | 76 |
| Gráfico N° 4 Cumplimiento de plazos establecidos | 77 |
| Gráfico N° 5 Iniciativa y creatividad de los trabajadores | 78 |
| Gráfico N° 6 Individualismos en el trabajo | 79 |
| Gráfico N° 7 Cumplimiento de plazos establecidos | 80 |
| Gráfico N° 8 Capacitaciones en la carpintería metálica..... | 81 |
| Gráfico N° 9 Mejoras continuas en el trabajo | 82 |
| Gráfico N° 10 Prácticas de trabajo en equipo | 83 |
| Gráfico N° 11 Control y dotación de recursos por parte de los jefes | 84 |
| Gráfico N° 12 Maquinarias acordes a la realidad y actuales..... | 85 |
| Gráfico N° 13 Motivación a los trabajadores de parte de los jefes..... | 86 |

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, en la era del conocimiento, el elemento diferenciador de las organizaciones, así como su competitividad, constituyen los individuos que la componen. De este modo, el capital humano se convierte en el activo más valioso que posee una organización, destacándose por sobre los activos físicos y financieros, e incluso por sobre los demás intangibles.

Este rasgo distintivo, es la base de la competitividad organizacional actual, y está constituido básicamente por los talentos de los individuos, esto es, en términos simples, conocimientos, habilidades y cualidades de sus integrantes. Entonces de ahí, la importancia de su gestión; los talentos, están centradas en las características personales, capacidad de desempeño efectivo en el trabajo, movilización de atributos necesarios, aptitudes, actitudes, valores, habilidades, destrezas, facultad de toma de decisiones y transmisión de información, no sólo en lo que la persona sabe y puede hacer sino de lo que quiere hacer para lograr un desempeño superior.

En este contexto, y en lo que sigue, esta investigación intenta contribuir a aclarar el potencial que representa un sistema de gestión de talento humano para las carpinterías metálicas de Ayacucho, para una eventual implantación y posterior aplicación en las políticas de personal desde una perspectiva estratégica.

El problema consiste en responder ¿cómo influye un sistema de gestión estratégica de talento humano en los desempeños laborales en las carpinterías metálicas de Ayacucho? ¿Qué efectos genera los métodos tradicionales de trabajo

en los desempeños de la fuerza laboral existente en las carpinterías metálicas de Ayacucho? y ¿cuáles son las consecuencias de la falta de organización de equipos de trabajo en los desempeños laborales en las carpinterías metálicas de Ayacucho? Siendo el propósito determinar la influencia de un sistema de gestión estratégica de talento humano en los desempeños laborales en las carpinterías metálicas de Ayacucho.

Finalmente, los resultados y el análisis de las hipótesis en el trabajo operacional, el diseño estadístico, la estrategia de la prueba de hipótesis y el proceso de contraste de las hipótesis. Asimismo, el trabajo contiene las conclusiones, recomendaciones y el aporte científico del investigador así como las referencias bibliográficas y los anexos, respectivamente. La justificación del presente trabajo se basa en los siguientes argumentos:

- El presente trabajo se basa en la aplicación de un planeamiento para mejorar el desarrollo de las carpinterías metálicas en la ciudad de Ayacucho, porque es necesario implementar el planeamiento acorde con misión, visión, objetivos, estrategias y contribuir con el desarrollo económico, social y ambiental.
- Es un principio fundamental contribuir con el crecimiento y desarrollo de las carpinterías metálicas en la ciudad de Ayacucho, el planeamiento estratégico es aún nuevo y débil, entonces se debe contribuir a su afianzamiento.

También (Drucker), afirma que las empresas del futuro no serán más aquellas grandes empresas parecidas a los grandes acorazados, sino serán conjuntos de pequeñas embarcaciones que cruzaran los mares con flexibilidad, adaptándose a las diversas corrientes (mercados, clientes). Se afirma que ese conjunto de embarcaciones estarán conformadas por micro y pequeñas empresas que podrán competir por el liderazgo en costos produciendo a gran escala, por la diferenciación, produciendo productos sobre pedido con gran flexibilidad, para esto se requiere implementar un plan estratégico que contenga la visión, misión y valores respectivamente.

La metodología; establece el tipo de investigación, Por ello la investigación es de carácter descriptiva porque estudia fenómenos en cuanto a sus componentes midiendo conceptos y definiendo variables.

El nivel de investigación comprende cuatro niveles de estudio exploratorio, descriptivo, explicativo, correlacional y de campo.

El nivel exploratorio se aplica de manera esencial para la búsqueda de información que facilite la investigación del tema.

El nivel descriptivo se aplicará debido a que se pretende observar, recopilar información sobre el tema de investigación y describir la situación que atañe a las carpinterías metálicas en la ciudad de Ayacucho y como aplican las herramientas de planeación o plan.

El nivel explicativo se aplica mediante la identificación de la relación causal existente entre las variables del problema, tomando como base lo real y concreto; y así poder darle una explicación a la problemática en investigación.

La investigación de campo consiste en recopilar información de las Mype comerciales de productos de primera necesidad, en forma precisa mediante la aplicación de técnicas e instrumentos como encuestas y por medio de la observación de campo.

Este trabajo tiene como propósito fundamental establecer e implementar la planeación que permita a las Carpinterías Metálicas en la ciudad de Ayacucho darle un mejor rendimiento, habilidad en proyectarse al futuro como empresa con una misión, visión y objetivos y los valores que acompañan a los dueños como gerente y contribuir con el desarrollo económico, social y ambiental. Como objetivo general Conocer el planeamiento que permita el desarrollo de las Carpinterías Metálicas en la ciudad de Ayacucho 2013-2014.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 Antecedentes

Antecedentes Teóricos de la Investigación

(Becker, 1964) ganador del premio Nobel por su gran empeño en trabajar el concepto de capital humano, en su estudio logró extender el dominio del análisis microeconómico a un amplio rango de comportamiento humano e interacción, incluyendo aquel que no tiene relación con el mercado. (Becker, 1964), comenzó a estudiar las sociedades del conocimiento y concluyó con su estudio que su mayor tesoro era el capital humano que estas poseían, esto es, el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo, además logra definir al capital humano como importante para la productividad de las economías modernas ya que esta productividad se basa en la creación, difusión y utilización del saber. El conocimiento se crea en las empresas, los laboratorios y las universidades; se difunde por medio de las familias, los centros de educación y los puestos de trabajo y es utilizado para producir bienes y servicios. Si bien antes se consideraba que la prioridad era el desarrollo económico y que luego vendría todo lo demás educación, vivienda y salud- hoy es completamente diferente ya que la vinculación entre educación y progreso económico es esencial. (Becker, 1964), puntualiza refiriéndose a la importancia creciente del capital humano que puede verse desde las experiencias de los trabajadores en las economías modernas que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo. Así pues, suele asociarse el concepto de capital humano al aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas

capacidades realzadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente, para aumentar la productividad del trabajo y de la “inversión” en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

De ahí que la gestión de talentos sea considerada como una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia los talentos individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, “de lo que saben hacer” o podrían hacer.

Hasta el siglo XIX, la inversión sistemática en capital humano no era importante para ningún país y los gastos en educación, sanidad y formación eran irrisorios. Sin embargo, con la revolución científica que se da a partir del siglo XIX, la educación, el conocimiento, y las habilidades se convirtieron en factores decisivos para determinar la productividad de un trabajador. Como resultado de ésta evolución, el siglo XX, y sobre todo a partir de los años cincuenta es la era del capital humano en el sentido de que un factor condicionante primario del nivel de vida de un país es su éxito en el desarrollo y la utilización de las habilidades, los conocimientos, y los hábitos de sus ciudadanos “esta es la era de las personas”. Según (Becker, 1964), los éxitos económicos de los países asiáticos no se explicarían sin una base de fuerza laboral bien formada, educada, trabajadora y

políticamente ordenada. El recurso natural más valioso para esos países fueron “los cerebros de sus habitantes”.

Las competencias construirán una secuencia integrada de propiedades y atributos que expresaran diferentes sentidos de práctica habilidad técnico instrumental y operativa en el desempeño de tareas con sentido y pertinencia al ejercicio profesional debido a la capacidad crítica, reflexiva e intuitiva desarrollada.

Serán criterios organizadores del currículo para formar individuos con capacidades demostradas como resultado de la relación entre conocimiento, comprensión y habilidad. Tendrán a su vez tres componentes el disciplinario, el profesional y el práctico productivo, cuyo peso habrá de definirse en secuencias de aprendizaje consistentes con perfiles de formación delimitados. Cada componente conlleva el desarrollo de competencias generales en el componente disciplinario; particulares en lo profesional; y específicas en el práctico productivo.

Al componente disciplinario se asocian competencias genéricas que se traducen en manejo de terminología, convenciones, tendencias, teoría, metodología y estructuras, capacidad de análisis, síntesis, comprensión y evaluación. El componente profesional incluye competencias particulares vinculadas con un campo de actividad específico (familias profesionales). Se incorporan códigos y normas, áreas de desarrollo ocupacional, estructura de comunicación, necesidades de desarrollo técnico productivo, tendencias de innovación y prospectiva del campo profesional. Al componente práctico productivo le corresponderán

competencias específicas que se refieren al uso de materiales, equipos y herramientas en condiciones de trabajo concretas, para definir desempeños productivos en función de cantidades y calidades.

Las competencias desde el enfoque conductista

Se sostiene que la educación y la formación basada en normas de competencia laboral surgen desde la visión y necesidades empresariales ante la competitividad, las nuevas tecnologías, los nuevos estándares de calidad, el justo a tiempo, para formar al potencial humano desde ese paradigma tecno económico en la globalización. Es decir, que los programas de formación y capacitación se centran fuertemente en aspectos de la conducta laboral observable y quizá no podría ser de otro modo ya que lo que se persigue cuando menos en las instancias laborales es que los trabajadores muestren desempeños que sean observables por medio de esas competencias que sean eficientes.

En la concepción basada en tarea o conductista, la competencia es concebida en términos de comportamientos discretos asociados con la realización de tareas particulares. Su objetivo es la especificación clara de competencias, de tal suerte que no pueda haber desacuerdo sobre lo que constituye un desempeño satisfactorio, según precisa (Gonczi, 1997). Asimismo, para este enfoque el aprendizaje es la modificación relativamente permanente del comportamiento observable de los organismos, producto de la práctica. Y se logra cuando se demuestra o se exhibe una respuesta apropiada a continuación de la presentación de un estímulo ambiental específico. La respuesta que es seguida por un refuerzo tiene

mayor probabilidad de volver a suceder en el futuro. Al parecer este primer enfoque coincide con una visión más instrumental enfocada a ser eficiente en el campo laboral.

(Arellano, 2002), identifica que de acuerdo a sus bases epistemológicas los talentos en el conductismo se pueden clasificar en competencias como comportamiento, en esta las acciones están objetivamente descritas, donde las intenciones de los actores no son consideradas. Solo se evalúa lo explícito, se centra en lo mensurable excluyendo del análisis de la competencia lo implícito, como las intenciones o finalidades intrínsecas. Para definir la competencia correspondiente a un puesto de trabajo se describen las tareas. En el dominio pedagógico el concepto de competencia se remite a la pedagogía por objetivos, donde la lógica del saber pasa a la del saber hacer. Por ello los comportamientos deben ser identificados y redactados de manera precisa. Es un comportamiento el cual se asocia con nociones de desarrollo y eficacia ligada con la evaluación de resultados y su estandarización.

La competencia referida a los atributos generales del profesional

La segunda perspectiva epistemológica se centra en los atributos generales del profesional que son cruciales para un desempeño efectivo. Considerando los atributos como capacidad o conocimiento de pensamiento crítico.

En este modelo los talentos son pensados como atributos generales, ignorando el contexto en el que pueden ser aplicados, puntualiza (Orozco, 2000). Los

conocimientos que se remiten a los talentos como atributos generales de acuerdo a (Gonczi, 1997), se refieren a los talentos que son la base común de la profesión y se refieren a situaciones concretas de la práctica profesional que requieren de respuestas complejas.

Las competencias integrales u holistas

La visión holística e integral plantea que la formación comprenda y articule conocimientos globales, conocimientos profesionales y experiencias laborales y se propone reconocer las necesidades y problemas de la realidad, según conclusiones de (Gonczi, 1997). El modelo de competencias integrales establece tres niveles de acercamiento y de análisis los talentos básicos, las genéricas y los talentos específicos, cuyo rango de generalidad va de lo amplio a lo particular. Las competencias básicas son las capacidades intelectuales indispensables para el aprendizaje de una profesión; en ellas se encuentran los talentos cognitivos, técnicas y metodológicas, muchas de las cuales son adquiridas en los niveles educativos previos, por ejemplo, el uso adecuado de los lenguajes oral, escrito y matemático. Las competencias genéricas son la base común de la profesión o se refieren a las situaciones concretas de la práctica profesional que requieren de respuestas complejas. Por último, los talentos específicos son la base particular del ejercicio profesional y están vinculadas a condiciones específicas de ejecución.

Se recomienda que es conveniente agrupar los talentos con base en el Informe de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI de la siguiente forma:

- *Talentos Técnica.* Aprender a hacer. Qué saberes prácticos y teóricos, necesarios que el egresado domine.
- *Talentos Cognitivas.* Aprender a conocer. Habilidades, conocimientos y valores científicos que deberá adquirir el egresado para aprender a comprender.
- *Talentos Formativos.* Aprender a ser y convivir. Valores, actitudes profesionales, sociales y filosóficas que deben tener los egresados.

Estos tres tipos de competencias constituyen lo que se ha denominado competencia integrada. Como se señaló anteriormente, los procesos formativos como totalidad plantean forzosamente mirar los talentos integrales desde la relación entre la teoría y la práctica. Este tercer enfoque busca ligar los atributos generales con el contexto en el que estos atributos serán empleados. Aquí la competencia es concebida como un complejo estructurado de atributos requeridos para el desempeño inteligente en situaciones específicas. A este enfoque se le ha denominado integrado o enfoque holístico de la competencia. Es holístico en tanto que integra y relaciona atributos y tareas, permite un número de acciones intencionales ocurrir simultáneamente, tomando en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo en el que se produce la acción.

Con base en ello, (Orozco, 2000), define la competencia como la capacidad de un sujeto para desarrollar una actividad profesional o laboral (tareas), con base en la conjunción de conocimientos, habilidades, actitudes y valores requeridos. Tarea es una actividad de tipo profesional que se realiza en un entorno laboral específico.

Por ello cuando se consideran las tareas como parte de la enunciación del perfil, aludimos a aquellos tipos de actividades que los profesionales de determinadas áreas realizan, solucionando con ello problemáticas sociolaborales propias de su campo.

(Mertens, 1997), desde una visión holística y del desarrollo humano integral, define competencia humana como una habilidad general, producto del dominio de conceptos, destrezas y actitudes, que el estudiante demuestra en forma integral y a un nivel de ejecución previamente establecido por un programa académico que la tiene como su meta. Ser competente significa que la persona tiene el conocimiento declarativo (la información y conceptos), es decir, sabe lo que hace, por qué lo hace y conoce el objeto sobre el que actúa. Ser competente también implica, tener la capacidad de ejecución, es decir el conocimiento procesal o las destrezas intelectuales y psicomotoras para en efecto llevar a cabo la ejecución sobre el objeto. Finalmente, ser competente implica tener la actitud o disposición (conocimiento actitudinal) para querer hacer uso del conocimiento declarativo y procesal y actuar de manera que se considera correcta. Las siguientes características definen la naturaleza de los talentos humanos generales:

- Son resultado de la totalidad de experiencias educativas formales e informales.
- Son características generales que la persona manifiesta en multiplicidad de situaciones y escenarios como parte de su comportamiento.
- Son características que una comunidad estima como cualidades valiosas del ser humano.

- Son capacidades generales que se desarrollan como parte del proceso de madurez, a partir del potencial humano para el aprendizaje, y ante los retos que las diferentes etapas de la vida le plantean a la persona.
- Son un poder o una capacidad para llevar a cabo multiplicidad de tareas en una forma que es considerada como eficiente o apropiada.

Desde un contexto de formación curricular, para (Mertens, 1997), existen diez áreas de competencias (habilidades) humanas generales que definen la formación integral del estudiante a saber:

- Pensamiento sistemático, creativo y crítico
- Comunicación significativa y creativa
- Interacción social efectiva
- Autoestima personal y cognoscitiva
- Conciencia ética
- Sensibilidad estética
- Conciencia ambiental y salubrista
- Conciencia histórica y cívica
- Espiritualidad o religiosidad
- Habilidad psicomotora para la creación y el trabajo

Cuando una competencia humana ha alcanzado un alto grado de desarrollo, al conocimiento declarativo, procesal y actitudinal se añaden otras dimensiones como el conocimiento meta cognitivo, experiencial y creativo. Con la experiencia y la reflexión el ser humano aprende a controlar mentalmente su competencia (conocimiento meta cognitivo), también desarrolla un saber situacional o

contextual; es decir sabe ajustar con precisión su competencia a los requerimientos del entorno y dar respuestas casi inmediatas y efectivas al mismo (conocimiento experiencial). Finalmente, la persona de experiencia reflexiva, desarrolla una manera peculiar y siempre renovada de ejercer su competencia, su propio estilo (conocimiento creativo). Para (Mertens), una competencia comprende seis dimensiones: creatividad, cognitiva, meta cognitiva, experiencial, ejecutiva y actitudinal.

La competencia funcional planteada por (Arellano, 2002), tiene una cercanía estrecha con esta caracterización holista de la competencia. La competencia, como función se la conceptualiza por su función específica y aplicada a una situación dentro de un contexto. A la competencia se le concibe como el producto de numerosos aprendizajes que se ejecutan en una determinada situación. En esta concepción se reconoce al sujeto como persona al involucrar su intención. El sujeto regula su acción y la adecua según el objetivo que persiga y la situación donde tenga lugar.

Esta línea de argumentación también se encuentra muy cercana a uno de los modelos de las teorías del desarrollo intelectual para considerar en esta discusión sobre los talentos; este modelo es el referido a las inteligencias múltiples y a la modificabilidad cognitiva. Desde esta óptica es vital explicar el desarrollo de la inteligencia; se trata de estructurar una exposición del intelecto humano que abarque la esfera de desempeños inteligentes vistos a través de las culturas, planteando el cómo se deben evaluar las habilidades mentales en ambientes tan

diversos. En este sentido, las personas que logran un alto nivel de competencia muestran un comportamiento inteligente, ante la pregunta de cómo está organizada la mente para enfrentar tareas diversas. Por lo que la inteligencia será la capacidad de solucionar problemas en un ambiente cultural particular y los modos en que se organiza y describen las capacidades humanas.

En síntesis frente a estos modelos de análisis en el campo de las ciencias sociales habría que considerar las implicaciones y consecuencias que tienen los talentos laborales desde esos enfoques epistemológicos en la relación educación-vida, importantes no solo en educación formal sino en todos aquellos ámbitos de nuestra cultura. La formación debería concebirse como una serie de vinculaciones entre las instancias laborales, educativas y las instancias del “mundo” en donde los talentos se conciben como comportamientos efectivos con las habilidades básicas necesarias para poder desempeñar tareas con el uso debido y la aplicación correcta de todos aquellos elementos con los cuales contamos. Por ello es necesaria una nueva concepción de lo que implica la formación de las calificaciones y competencias con una lógica que permita una confrontación creativa ante situaciones cambiantes y problemáticas que son el signo cotidiano en la actualidad. Un saber potencialmente actualizable en la vida cotidiana sobre todo en la resolución de problemas concretos en ámbitos diferenciados. Concibiendo así a los talentos de una forma integral y no solo como asuntos de desempeño laboral adquirido en el sistema educativo e incluso en el espacio de trabajo. La distinción de los enfoques que hasta aquí hemos desarrollado hace posible una comprensión más cabal que su potencial alcance, lo que permite que los conceptos se tornen

claros y más amplios -evitando así los silencios y los supuestos de las ideologías que imperan en el seno de la sociedad- ello sucede cuando es posible comparar nuestras prácticas sociales reales con el potencial que ofrecen esos conceptos.

2.2 Bases teóricas de la investigación

(Spencer, 1970), “empezó a utilizar el término de competencia en la investigación como factores que identifican y permiten explicar con éxito el desempeño en el trabajo con mayor precisión que los test tradicionales. Logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones. La forma en que describió tales factores se centró más en las características y comportamientos de las personas que desempeñaban los empleos que en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo”.

(Whitear, 1966), como precursor de la aplicación del enfoque sistematiza como una herramienta para mejorar las condiciones de eficiencia, pertinencia y calidad de la formación laboral centrada en la evolución del trabajo y las condiciones productivas de competitividad y como parte de las transformaciones económicas globalizadas.

El propósito principal fue corregir la “inadecuada relación entre los programas de formación y la realidad de las empresas, en el sentido que el sistema académico valoraba en mayor medida la adquisición de conocimientos que su aplicación en el trabajo”. (Citado por Quintanilla, s.f). A partir de esta década las empresas requieren trabajadores con capacidad de desempeñarse efectivamente en el trabajo y no solamente con conocimientos adquiridos académicamente.

(Schwartz, 1956), de enfoque «constructivista» construye la competencia no sólo a partir de la función que nace del mercado laboral, sino que concede igual importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades intrínsecas. A diferencia de otros enfoques la metodología constructivista *incluye*, en su análisis a las personas menos calificadas y a las de más alto rendimiento, poniendo de relieve, la necesidad de generar confianza para lograr un mejor desenvolvimiento y desempeño, el valor del progreso personal, la participación de cada sujeto en la capacitación y elección de tareas. La calificación de la competencia ocurre al final del proceso de aprendizaje por alternancia es una relación dialéctica entre la capacitación de los empleados y su participación progresiva y coordinada en la actividad laboral.

El enfoque plantea los siguientes procedimientos para poder lograr competencias óptimas, en cualquier organización privada o pública:

- La inserción de los trabajadores, en cualquier carpintería pública o privada, será posible si sus conocimientos, experiencias, dificultades, desilusiones y expectativas pueden ser consideradas y respetadas otorgando confianza necesaria, lo que permitirá que la persona aprenda rápidamente y tenga oportunidades de desarrollo personal.
- Para lograr la efectividad en la capacitación es necesario la participación de los trabajadores en la definición de contenidos y en el análisis de los problemas existentes para los programas de capacitación que buscan capacidades de desarrollo en el individuo, adaptación en las condiciones de trabajo mediante periodos de formación teórico-prácticos.

- Los trabajadores pueden adquirir saberes relativamente complejos, sin dominar realmente los conocimientos de base, mediante la experiencia. En gran parte se explica por la motivación que surge en el momento en que se le otorga a alguien confianza y responsabilidad.
- La identificación de los talentos, y de los objetivos del trabajo comienza por identificar y analizar los problemas, propias a cada organización y que son la causa de costos innecesarios u oportunidades no aprovechadas. Es decir, la competencia no se puede aislar de la construcción de un entorno distinto de la organización y de las relaciones humanas en la empresa; por tanto la capacitación y la definición de competencias, comienza por el estudio de los problemas, que permite generar un ambiente de motivación que es fundamental para el aprendizaje.

(Spencer, 1970), de enfoque conductista, plantea que la competencia laboral está centrada en las características personales, no solo en lo que la persona sabe hacer y puede sino en el campo de lo que quiere hacer para lograr un desempeño superior, identificando los talentos que conducen a un mayor desempeño y estudiando a los más exitosos.

Los talentos laborales como el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Afirma sobre el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer. Al concepto de competencia que engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto

de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc. considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.

(Gonczi, 1997), plantea que la competencia laboral está basada en una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas, una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones.

(Ducci, 1997), plantea que la competencia laboral, también, es producto del aprendizaje social y/o laboral, es decir, que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también, y en gran medida, mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

Un enfoque educativo admite la competencia laboral como un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional.

La competencia es la capacidad laboral medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos. Y agrega que son *“capacidades humanas, susceptibles de ser*

medidas, que se necesitan para satisfacer con eficacia los niveles de rendimiento exigidos en el trabajo”.

(Barrios, 2000), sustenta la competencia laboral como conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones laborales, para ello, las capacidades y funciones son determinadas, definidas y sistematizadas por la organización las que servirán como instrumentos de medida para evaluar el desempeño del trabajador.

La competencia laboral es la capacidad productiva de un trabajador que se define y mide en su desempeño, no solamente a base de conocimientos, habilidades o destrezas que son abstractos, sino, también, por la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser del trabajador.

Desempeño laboral

(Alles, 2000), explica que el desempeño laboral ha estado incorporado en las bases conceptuales desde los inicios de la administración. Sin embargo, en los últimos años, en el contexto de cambios culturales y valores sociales predominantes, la preocupación por el tema del rendimiento se ha ido acrecentando. El problema económico de la escasez de recursos, así como el uso alternativo de los mismos, ha significado que se deba poner más atención al desempeño, o rendimiento de acuerdo a la nomenclatura más tradicionalmente usada en la gestión administrativa. La necesidad de mejorar el desempeño operativo ha llevado a una creciente aceptación de la evaluación del desempeño. En definitiva, el desempeño

puede ser evaluado, sea que esto se refiera a personas, equipos de trabajo así como a la organización en su conjunto. Esta es, sin duda, una tarea muy compleja, pero a la vez ineludible.

Un concepto asociado con el de evaluación del desempeño y que en ocasiones se usa como sinónimo es Control. Esto implica la *“medición y corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la organización y los planes creados para alcanzarlos”* concluye (Koontz, 1998).

Una manera de entender estos términos es pensar en evaluación, más estratégicos que en control como una actividad más táctica y contingente. El primer paso para poder medir el desempeño, es establecer los estándares que se usarán para ello, los cuales deben derivarse del (los) plan(es) o programa(s) que se establezca(n) para el sujeto de la evaluación (un trabajador individual, un equipo de trabajo, una organización en particular). En el caso que la unidad de análisis sea más macro (ejemplo, todo el sistema gubernamental), los planes serán las metas de bienestar social a cuya consecución el sistema debe contribuir. El análisis de desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal, Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado del potencial humano.

El desempeño se evalúa para decidir promociones, remuneración o simplemente para decirles a los empleados cómo están haciendo su tarea. A partir de las

evaluaciones, los jefes y sus subordinados pueden reunirse y revisar el comportamiento del empleado en relación con el trabajo, recordando que la mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación.

Los tres pasos para evaluar el desempeño son primero, definir el puesto y asegurarse de que el supervisor y el subordinado están de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. Segundo, evaluar el desempeño en función del puesto (incluye algún tipo de calificación), y por último, la retroalimentación comentar el desempeño y los progresos del subordinado.

Evaluación de desempeño de talento humano las evaluaciones siempre están en función de cómo se ha definido el puesto Si la organización trabaja bajo el esquema de competencias, evaluará en función de las mismas.

Las competencias se fijan para la organización en su conjunto, y luego por área y nivel de posición. En función de ellas y del grado de necesidad fijado para cada puesto se evaluará a la persona involucrada. Habitualmente, los talentos se fijan en base a una escala de puntuación.

Las evaluaciones de desempeño tienen relación con las carreras de las personas, ya que uno de sus derivados son las acciones de promoción y desarrollo de los evaluados. El área de personal es un orientador o staff que ayuda al cumplimiento de las políticas de la organización e implementa los resultados de las evaluaciones, las decisiones de promoción, etc. y vela por la objetividad del sistema. Los

verdaderos autores de las carreras son los propios involucrados y sus jefes. Para cada uno de los evaluados surgen planes de acción que pueden implicar tareas de capacitación, entrenamiento, transferencias, promociones, etc.

“Relacionar las recompensas con el rendimiento, individualizarlas, que sean justas y valoradas

Este aspecto se refiere al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas.

En casi todas las teorías contemporáneas de la motivación se reconoce que los empleos no son homogéneos, todos tienen diferentes necesidades, también difieren en términos de actitudes, personalidad y otras importantes”. (Citado por Cevallos, 2011) variables individuales.

“Se debe mencionar también el dinero (**salario**) es un incentivo complejo, uno de los motivos importantes por los cuales trabaja la mayoría de las personas, que tiene significado distinto para las personas. Para el individuo que está en desventaja económica, significa proveer de alimento, abrigo, etc., para el acaudalado, significa el poder y prestigio. Debido a este significado, no puede suponerse que un aumento de dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo.

Se le considera como un reforzador universal, probablemente uno de los pocos que tiene ese carácter de universalidad; con él se pueden adquirir diversos tipos de refuerzos, se puede acumular previniendo necesidades futuras o usarse para producir más dinero. La gente no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un papel sin valor intrínseco; trabaja porque el dinero es un medio para obtener cosas. Sin embargo, el dinero no es la única fuente de incentivo en el trabajo”. (Citado por Cevallos, 2011).

“Aunque en los últimos años los beneficios cobraron mayor trascendencia, para Koontz (1998), el salario básico sigue siendo el factor más importante de motivación. Hay teorías que sostienen que el sueldo no motiva. Esto no es así. Es verdad que cuando uno se levanta a la mañana no lo hace pensando en la plata. *Una compensación inteligente debería incluir salario fijo y variable, beneficios, buen ambiente de trabajo y mística de la empresa*”. (Citado por Cevallos, 2011).

“El escenario de cinco años a esta parte en materia de compensaciones y beneficios cambió mucho -continúa-.

“Antes los empleados reclamaban mejores sueldos. Hoy los reclamos pasan por no recortar salarios o mantener la fuente de trabajo”. En este contexto, entonces, es necesario cambiar las reglas del juego. *“Hay que desarrollar una administración de remuneración inteligente. Ya que hay poco para repartir, al menos que esté bien administrado. Por eso, hoy más que nunca, se debe componer un programa a medida de cada persona”*, recomienda Koontz (1998)”. (Citado por Cevallos, 2011).

“Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa o incentivos que podrían ser realmente apreciadas por el personal, pueden concederse en otras especies. Las organizaciones casi siempre, llevan a cabo programas de reconocimiento de méritos, en el curso de los cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo, tiempo libre, banquetes, excursiones, asistencia a seminarios o eventos de capacitación pagados etc.”. (Citado por Cevallos, 2011).

“Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el trabajador.

Debe considerarse también como factor de motivación la *Capacitación de talento humano*. La necesidad de capacitación (sinónimo de entrenamiento) surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las organizaciones”. (Citado por Cevallos, 2011).

“Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. El entrenamiento para *Chiavenato* es un proceso educativo a corto plazo, aplicado

de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.

El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos. Ésta repercute en el individuo de diferente manera. Eleva su nivel de vida ya que puede mejorar sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario. También eleva su productividad, esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir carpintería y empleado. Las actividades de capacitación de desarrollo no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensas a cometer errores costosos en el trabajo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a su potencial humano, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia”. (Citado por Cevallos, 2011)

La capacitación desde el contexto de los talentos a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

“Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes”. (Citado por Cevallos, 2011)

“Cómo beneficia la capacitación al personal

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual”. (Citado por Cevallos, 2011)

“Se considera también que aumenta la motivación el *alentar la participación, colaboración y la interacción social (relaciones interpersonales)*.

Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales,

creemos que sigue habiendo jefes o supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores. Las personas tratan de satisfacer parte de sus necesidades, colaborando con otros, las investigaciones han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza, cuando las personas son libres para elegir las personas con las que desea trabajar”. (Citado por Cevallos, 2011).

“Todo este mecanismo se torna más viable cuando mayor es el grado de cultura general de las partes, por eso es importante que la empresa propicie la cultura organizacional de sus integrantes, la que estará constituida por una serie de conductas y valores que son aceptadas o rechazadas dentro de la organización y que permitirá contar con un material más humano y más rico”. (Citado por Cevallos, 2011).

“Los hombres trabajan porque se sienten bien con sus compañeros de trabajo, con los supervisores y los jefes. El grupo de trabajo, que comienza siendo un medio para un fin, se convierte con el paso del tiempo en un fin en sí mismo; la persona va trabajar porque es importante estar en una organización, haciendo lo mismo que ellos hacen, disfrutando de su mismo estatus, teniendo sus mismos intereses, actitudes y obligaciones.

4. También el proporcionar las *condiciones físicas, ambientales, materias primas, las instalaciones y el ambiente general de una organización pueden influir grandemente en la actitud y energía de los empleados. ¿Está montada la organización de tal manera que anime a los empleados a trabajar juntos, o crea*

divisiones que desalientan y mina la cooperación y la colaboración? La mayoría de los trabajadores pasan aproximadamente la tercera parte de su vida en el trabajo. El lugar de trabajo debe ser un sitio cómodo, acogedor, donde las personas deseen pasar tiempo en vez de huir”. (Citado por Cevallos, 2011)

“En la actualidad la Organización Internacional del Trabajo, según *Antonio Palomino* viene difundiendo mundialmente el gran aporte de las buenas condiciones físico-ambientales de trabajo sobre la productividad. Expone también, cómo empleado que trabajan dentro de adecuadas condiciones y bajo principios y diseños ergonómicos mejoran su nivel motivacional e identificación con su empresa.

La lista de condiciones de trabajo incluye

- Almacenamiento y manipulación de materiales, para un uso más efectivo del espacio disponible y la eliminación de esfuerzos físicos innecesarios.
- Diseño del puesto de trabajo, mejorando posturas y haciendo el trabajo más eficiente y seguro.
- Uso eficiente de maquinaria, utilizando sistemas de alimentación y expulsión para incrementar la productividad y reducir los riesgos que presentan las maquinarias.
- Control de sustancias peligrosas, para proteger la salud de los trabajadores evitando el contacto y la inhalación de sustancias químicas.
- Iluminación, uso al máximo de la luz natural, evitando el resplandor y zonas de sombra. seleccionando fondos visuales adecuados.

- Servicios de bienestar en el lugar de trabajo. Provisión de agua potable, pausas y lugares de descanso. La provisión de ropa de trabajo, armarios y cuartos para cambiarse, lugares para comer, servicios de salud, medios de transporte y recreo, así como servicios para el cuidado de los niños, constituyen factores claves para elevar la productividad, el nivel de motivación y de compromiso con la empresa.
- Organización del trabajo, trata sobre los flujos de trabajo y materiales, el trabajo en equipo, nos presenta reglas para elevar la productividad.
- Ambientes adecuados, debe haber un diseño adecuado de los locales, protegidos del calor y frío, aprovechamiento del aire y mejora de la ventilación, eliminación de fuentes de contaminación. prevención de incendios y accidentes de trabajo”. (Citado por Cevallos, 2011)

“Los empleados se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos e incómodos. La temperatura, la luz, el ruido, y otros factores ambientales no deberían estar tampoco en el extremo, en instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipos adecuados que permitan realizar un desempeño eficaz y de acuerdo a las necesidades requeridas”. (Citado por Cevallos, 2011).

(Gonzales, 2004), enfatiza que los talentos laborales describen un tipo de comportamiento necesario para alcanzar el éxito en un trabajo. Tal comportamiento debe estar basado en los conocimientos, habilidades, valores y motivos del

individuo. Las competencias se enfocan en lo que hace la persona, y proveen sólidas bases para describir y medir su desempeño.

Propone un modelo apropiado que comprende seis competencias; donde cada una comprende tres aspectos y estos a su vez se dividen en dos ámbitos tareas y personas; es el marco teórico de la presente investigación.

En tareas

Las competencias permiten medir las siguientes variables de desempeño

1. Determinación por lograr excelentes resultados.- Toma en cuenta el logro de resultados y la determinación de ganar y lograr el objetivo:

- **Orientación a resultados.** Transmite el sentido de urgencia, dirige los asuntos hasta terminarlos, persiste a pesar de las adversidades.
- **Establece metas exigentes y con visión.** Fija altos estándares de performance, persigue metas agresivas y las consigue, actúa basado en una visión clara y definida, se adhiere a altos estándares de calidad de trabajo.
- **Se involucra como dueño del negocio.** Monitorea el progreso y resuelve problemas, muestra iniciativa, toma riesgos calculados, está orientado a la acción, toma de decisiones.

2. Se enfoca en el mercado.- Logra ventajas competitivas a través de la aplicación del conocimiento del mercado y el ambiente externo de todas las actividades de la organización. Entiende lo que está sucediendo externamente y lo aplica en el crecimiento y desarrollo empresarial:

- Utiliza sus conocimientos del negocio para dar valor agregado.
- Convierte su experiencia y conocimiento de gestión en éxito para la organización, usa recursos apropiados fuera de la organización cuando es necesario, trae ideas externas al sistema, utiliza conocimientos avanzados de desarrollo organizacional para agregar valor, mantiene al corriente de las tendencias de información que impactan en la organización.
- **Muestra identificación con el cliente o usuario.-** Se anticipa a las necesidades del cliente y la colectividad y toma acción para satisfacerlas, trabaja continuamente para incrementar la satisfacción plena del cliente, busca el desarrollo o innovación a través de los ojos del cliente.
- **Piensa estratégicamente.-** Identifica estrategias críticas y de alta rentabilidad, y actúa adecuadamente, utiliza información de clientes, mercados y competidores para tomar decisiones, reconoce oportunidades estratégicas, es anticipado, demuestra pensamiento amplio, genera patrones de ideas para nuevos negocios y formas novedosas de organización, si es posible establece asociados para nuevos negocios.

3. Encuentra formas de mejoramiento.- Optimiza procesos claves encontrando formas de hacer las cosas más rápido, más eficiente y más efectivamente, en cooperación con los demás.

- **Maneja sistemas y procesos efectivamente.-** Implementa eficiente y efectivamente procesos y sistemas para facilitar el logro de objetivos, implanta procesos de mejoramiento, utiliza planeamiento apropiado a corto, mediano y largo plazo para lograr objetivos, usa el tiempo y los recursos en forma efectiva, entiende los asuntos organizacionales y balancea las

necesidades propias con aquellas de la corporación en general, asegura la cooperación funcional, poniendo alto énfasis en la constante innovación y actualización del mercado en todos los procesos.

- **Maneja ganancias.-** Establece presupuestos realistas, administra efectivamente sobre la base de datos cuantitativos y financieros, asegura una contribución financiera a la organización, gerencia en base a los valores de los accionistas, maneja conflictos con prioridad.
- **Promotor de cambios.-** Desafía el status que, proporciona nuevas iniciativas, actúa como catalizador de cambios, observa la necesidad de cambio y maneja su implementación efectivamente.

En personas

Las competencias permiten medir las siguientes variables de desempeño

4. Demanda alta performance.- Demanda el logro de metas y estándares de alta performance, dando el ejemplo, clarifica expectativas y supervisa la performance para asegurar el éxito. Enseña a gerenciar para asegurarse que otros logren resultados.

- **Lidera con el ejemplo.-** Impacta, es seguro, firme cuando se necesita, discrepa, es confiable y asertivo, actúa como modelo, pone altas demandas a su propia performance, tiene el coraje para enfrentar y solucionar conflictos.
- **Provee dirección y apoyo.-** Provee direcciones claras y prioritarias, clarifica roles y responsabilidades, establece altas expectativas de performance, delega y permite a otros trabajar.

- **Establece formas de desempeño.-** Reta a otros a mejorar su performance, es franco, dice las cosas como son, es consistente en el trato con los demás, toma la delantera frente a situaciones difíciles.

5. Inspira compromiso.- Obtiene el compromiso a nivel racional y emocional, aplicando su conocimiento de las personas para motivarlas y obtener lo mejor de ellas:

- **Se comunica e influencia efectivamente.-** Se comunica de una manera clara y abierta, escucha activamente, expresa sus ideas claras y persuade a otros, adapta su estilo a las necesidades de la audiencia, moviliza a otros, obtiene compromiso y apoyo.
- **Establece amistad y fomenta el trabajo en equipo.-** Instituye altos niveles de aceptación, maneja y usa la diversidad para mejorar resultados, muestra sensibilidad interpersonal y flexibilidad, es sensible respecto a aspectos culturales, estimula el trabajo en equipo, asegura trabajo efectivo entre la gente con diferentes habilidades, capacidades, actitudes y estilos, demuestra conocimiento de procesos en equipo, resuelve conflictos efectivamente.
- **Motiva a los demás.-** Motiva generando entusiasmo, fomenta la confianza en sí mismo, provee reconocimiento, utiliza la retroalimentación como una manera eficiente de motivación, proporciona recompensa consistentemente.

6. Desarrollo personal.- Eleva la capacidad de la organización a través del aprendizaje continuo:

- **Enseña y desarrolla al equipo.-** Proporciona retroalimentación abierta y constructiva, entrena a los demás para mejorar el desempeño, estimula el desarrollo, ayuda a que los demás se desarrollen.
- **Se desarrolla a sí mismo.-** Aprende de las experiencias, persigue activamente el aprendizaje y el autodesarrollo, busca retroalimentación y adapta su comportamiento de acuerdo a esta retroalimentación.
- **Estimula el aprendizaje y administra conocimientos.-** Crea ambiente de aprendizaje, estimula a los demás a compartir sus conocimientos, aprende de los errores, administra el conocimiento de una manera activa, propicia la curiosidad y la autoevaluación.

Como podrá apreciarse, los talentos de liderazgo son sólo parte del criterio requerido para un exitoso desempeño en un cargo. El desempeño exitoso en posiciones de liderazgo requiere *“experiencia más habilidad profesional, más competencia de liderazgo”*

“Descripción del problema de investigación

Explicación del porqué de la elección del problema de investigación

Las carpinterías metálicas de Ayacucho enfrentan una serie de dificultades para lograr sus metas y objetivos, entre ellas puede resaltarse la improductiva organización del trabajo, deficiente selección de personal, falta de motivación para el cambio y desarrollo de habilidades, comportamientos inadecuados, actitudes negativas y deficiente calificación de los trabajadores con resultados de incompetencia laboral, entre otros, debido a la asignación de funciones sin ningún

criterio técnico. Por tanto, administrativamente son seriamente criticadas y cuestionadas”. (Citado por Quintanilla, s.f).

“El problema fundamental está circunscrito en dos contextos; primero, estas carpinterías enfrentan la dificultad de organizar el esfuerzo de los empleados y lograr resultados, a través de una gestión de talento humano como estrategia gerencial para asegurar el logro de los objetivos con innovación, creatividad, calidad, oportunidad, costos óptimos y mejoramiento continuo. Segundo, como cualquier organización estas carpinterías, tienen un conjunto de proyectos complejos que se ejecutan sin una sistematización adecuada de esas montañas de trabajo que se manifiesta en deficientes desempeños laborales, como consecuencia del primero”. (Citado por Quintanilla, s.f).

“Caracterización de la realidad problemática

La mayor dificultad está en el deficiente desempeño de la fuerza laboral que interactúa en las referidas carpinterías por falta de una gestión de talento humano”. (Citado por Quintanilla, s.f).

“Los sustentos de esta apreciación problemática se sistematiza en las siguientes apreciaciones:

- Se observa la inadecuada relación entre los programas de formación laboral y la necesidad de dichas carpinterías, en el sentido que el sistema académico valora en mayor medida únicamente la adquisición de conocimientos y su aplicación en la ejecución del trabajo.

- Se prioriza, para captar al trabajador y exigir, como competencia sólo a partir de la función que nace del mercado laboral, dejando de lado como persona, sus actitudes, valores, objetivos y posibilidades intrínsecas;
- La calificación de la competencia se evalúa al final del proceso laboral y no en el estado a priori y concurrente a las actividades que desempeñan;
- En la etapa de inserción no se consideran, tampoco se respetan sus conocimientos, experiencias, dificultades, desilusiones y expectativas que son factores influyentes para que la persona aprenda rápidamente y tenga oportunidades de desarrollo personal y laboral;
- Se relega la efectiva participación en los programas de capacitación orientados a potenciar sus competencias, como en la definición de contenidos y en el análisis de los problemas existentes para los resultados de su labor;
- Las carpinterías no identifican menos analizan sus problemas y oportunidades para generar un ambiente de motivación y clima organizacional adecuados que permita un proceso de aprendizaje permanente en un ambiente de relaciones humanas apropiadas”. (Citado por Quintanilla, s.f).

“Con respecto al segundo contexto del problema, como consecuencia del primero, se menciona que:

- En ninguna de las carpinterías se aprecia trabajos que permitan explicar y mejorar el desempeño laboral;

- Las carpinterías no diferencian trabajadores con capacidad de desempeño eficiente, de aquellos que poseen solamente conocimientos adquiridos académicamente;
- Los trabajadores desconocen o tienen dificultades de identificación y/o aplicación de los factores de capacidad de desempeño; la implicancia de movilizar conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarias para lograr los objetivos;
- En la mayoría de los trabajadores se manifiesta el ejercicio ineficaz de las capacidades laborales, porque hay una diferencia entre lo que saben y lo que hacen, muchas veces, resultado de una actitud, destrezas, comportamiento, práctica de valores y habilidades nada aceptable socialmente, además de serias limitaciones de análisis para la toma de decisiones y transmisión de información en el contexto laboral;
- Dificultad para que dos (02) o más trabajadores complementen habilidades y trabajen juntos en un proyecto, comprometidos en un propósito común y con una responsabilidad de realizar tareas que contribuyan a la consecución de los objetivos;
- No se fomenta la organización de personas con propósitos de ir mejorando el desempeño en el trabajo, es decir, mejorar la calidad en la prestación de los servicios, la oportunidad, la productividad y las prácticas de acciones ético morales;
- Quienes integran una determinada área de trabajo se abstienen de coordinar y resolver situaciones problemáticas comunes de otras secciones, por el hecho que están sujetos a órdenes;

- No hay equipos de trabajo multidisciplinarios y funcionales, que fomenten mejora, aceleración o cambio de los procesos y procedimientos, producción, prestación de servicios o generar la imaginación creativa y la capacidad inventiva para realizar tareas específicas, menos corporativas; y,
- La asunción del grado de responsabilidad está individualizada”. (Citado por Quintanilla, s.f).

“Antecedentes del problema de investigación

(Rodríguez, 2003-2005), ha desarrollado el tema de los talentos y sus implicancias en diferentes connotaciones, los talentos para la vida y los talentos profesionales- Ha tenido un fuerte *boom* en las distintas instancias cooperativas universitarias y de los estados, así como en las empresas de bienes y servicios. Este trabajo contribuye dentro del campo de las ciencias sociales a dilucidar y comprender los estudios de mercados de trabajo, que en los últimos años se ha dirimido en torno a los talentos y las calificaciones laborales”. (Citado por Quintanilla, s.f).

“Establece que uno de los problemas centrales en este estudio consiste en el desciframiento de cómo las condiciones sociales y económicas en la actualidad de competitividad y avances tecnológicos, inciden en la industria electrónica, en los contenidos, la calificación y en la organización del trabajo; situación que ha afectado y modificado de manera sustantiva las nociones de capacitación laboral y de capacitación profesional, trasladándose paulatinamente a la nueva concepción de competencias y calificación laborales y profesionales para mejorar los desempeños laborales”. (Citado por Quintanilla, s.f).

“(Rodríguez, 2003-2005), sostiene que el nuevo modelo de producción que ha sido impulsado por la globalización a escala mundial y por la dinámica del cambio científico y tecnológico ha determinado un nuevo paradigma “*educación- trabajo*” Algunos estudios en Jalisco sobre el mercado de trabajo renovó el interés por la comprensión de los procesos productivos y la organización del trabajo. Debido a los cambios que se han operado en las últimas décadas, este interés generó una amplia polémica, durante la década de los noventa, sobre la orientación de las calificaciones y los talentos laborales. Además de que en esa década se da un fuerte impulso y se fortalece el modelo de educación basada en competencias laborales, principalmente en escuelas de educación profesional técnica, concluye sosteniendo que las exigencias de la integración económica global, en la que la creación de valor, así como la adquisición y conservación de ventajas competitivas, dependen primordialmente del talento humano, se trata de reformar y modernizar los sistemas de capacitación y formación encaminado a crear un Sistema Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral”.(Citado por Quintanilla, s.f).

“Este trabajo contribuye dentro del campo de las ciencias sociales a dilucidar y comprender los estudios de mercados de trabajo, que en los últimos años se ha dirimido en torno a los talentos y las calificaciones laborales. Establece que uno de los problemas centrales en este estudio consiste en el desciframiento de cómo las condiciones sociales y económicas en la actualidad de competitividad y avances tecnológicos, inciden en la industria electrónica, en los contenidos, la calificación y en la organización del trabajo; situación que ha afectado y modificado de manera sustantiva las nociones de capacitación laboral y de capacitación profesional,

trasladándose paulatinamente a la nueva concepción de competencias y calificación laborales y profesionales para mejorar los desempeños laborales”. (Citado por Quintanilla, s.f).

“El nuevo modelo de producción que ha sido impulsado por la globalización a escala mundial y por la dinámica del cambio científico y tecnológico ha determinado un nuevo paradigma “*educación-trabajo*” Algunos estudios en Jalisco sobre el mercado de trabajo renovó el interés por la comprensión de los procesos productivos y la organización del trabajo. Debido a los cambios que se han operado en las últimas décadas, este interés generó una amplia polémica, durante la década de los noventa, sobre la orientación de las calificaciones y los talentos laborales. Además de que en esa década se da un fuerte impulso y se fortalece el modelo de educación basada en competencias laborales, principalmente en escuelas de educación profesional técnica, concluye sosteniendo que las exigencias de la integración económica global, en la que la creación de valor, así como la adquisición y conservación de ventajas competitivas, dependen primordialmente del talento humano, se trata de reformar y modernizar los sistemas de capacitación y formación encaminado a crear un Sistema Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral”.(Citado por Quintanilla, s.f).

“La esencia de la *normalización* se encuentra en la tesis de la recalificación de la fuerza de trabajo que plantea la superación del paradigma de la polarización de las calificaciones, dando paso al surgimiento de un nuevo modelo denominado competencia laboral. Esta nueva noción incorpora un concepto más amplio y profundo en la calificación.

Finalmente, define que ante la rigidez del modelo de organización del trabajo denominado taylorismo-fordismo se antepone una organización nueva, con mayor flexibilidad e integración de equipos y redes de trabajo que darán una mayor capacidad de respuesta ante las cambiantes necesidades del entorno; privilegiando la innovación y la creatividad del potencial humano permitiendo una alta rotación y polivalencia de las estructuras ocupacionales”. (Citado por Quintanilla, s.f).

Enunciado del problema de investigación

Problema principal

¿Cómo influye un sistema de gestión estratégica de talento humano en los desempeños laborales en las carpinterías metálicas de Ayacucho en los años 2013 y 2014?

Problemas secundarios

1. ¿Qué efectos genera los métodos tradicionales de trabajo en los rendimientos de la fuerza laboral existente en las carpinterías metálicas de Ayacucho?
2. ¿Cuáles son las consecuencias de la falta de organización de equipos de trabajo en los desempeños laborales en las carpinterías metálicas de Ayacucho?

Importancia de la investigación

Al identificar los factores que impiden el desarrollo de competencias laborales y determinar su incidencia en el desempeño laboral en las instituciones públicas, será posible propiciar un modelo de talento humano así como estrategias para

mejorar la competencia laboral sobre la base de la organización de equipos de trabajo en las carpinterías metálicas de Ayacucho.

La crisis de la incompetencia laboral generalizada en las carpinterías metálicas de Ayacucho, es motivo de seria preocupación, entonces es posible encaminar soluciones técnicas a través de la implementación de métodos y formas de trabajo creativas para alcanzar un eficiente desempeño en la tarea administrativa.

Teniendo en cuenta los resultados del presente trabajo, es posible implementar la organización de equipos de trabajo que facilitará la solución de problemas, la mejora continua y el óptimo aprovechamiento del talento de los trabajadores a través del desarrollo de sus competencias.

Justificación y criterios para evaluar el valor potencial de la investigación

El presente proyecto de investigación se justifica sobre la base de los siguientes argumentos

- No existe estudio alguno sobre la gestión de competencias laborales en las carpinterías metálicas de Ayacucho y su repercusión en el desempeño laboral, por lo que es fundamental su estudio para impulsar la eficacia administrativa en estas instituciones, que son cada vez vistos como deficientes.
- Los resultados de esta investigación se publicará para el conocimiento de estas instituciones, para que a partir de las conclusiones a que se arribe y del planteamiento de estrategias básicas de gestión de talento humano y

su implicancia en el desempeño laboral, determinen lineamientos de política y estrategias de gestión de personas.

- Es principio elemental contribuir con el desarrollo de la región y del país, no queda más que realizar investigaciones, sea en el campo productivo, servicios, desarrollo de potencial humano, medio ambiente, gestión de negocios, entre otros. En consecuencia, la presente investigación busca generar el cambio en las carpinterías metálicas de Ayacucho.

Conveniencia

Es conveniente mejorar los desempeños laborales en las carpinterías metálicas de Ayacucho, con la finalidad que cumplan el rol que les corresponde en la comunidad, entonces es preciso planear soluciones a través de una gestión de talento humano, enfocando los esfuerzos en la organización del trabajo humano, desechando las formas tradicionales de trabajo; nuestras instituciones deben orientarse hacia la competitividad sostenible, por tanto conviene el mejoramiento continuo de los desempeños laborales, a través de una gestión de talento humano.

Relevancia social

Es relevante en nuestras carpinterías metálicas de Ayacucho los valores relacionados con la adaptabilidad, la capacidad de trabajo en equipo, el conocimiento de nuevas formas de organización del trabajo, los cambios de actitudes en él y para el trabajo, la disponibilidad y la cultura organizativa de las instituciones públicas, así como la interacción comunicativa entre los trabajadores.

En esta dimensión se involucran valores como la capacidad de trabajo en equipo; el conocimiento de nuevas formas de organización del trabajo; los cambios de actitud; la disponibilidad; la cultura organizativa y la interacción comunicativa.

En términos de desempeño, la comunidad ayacuchana deplora la deficiente prestación de los servicios públicos en las instituciones del estado, expresado en el incumplimiento de los plazos establecidos en sus respectivos TUPAS, los costos no son los óptimos, no hay calidad y calidez en las atenciones, tampoco una orientación clara y precisa a los usuarios; la corruptela, la excesiva demora, entre otros hechos son cuestionadas cada vez con mayor énfasis. Al interior de las carpinterías, las formas de trabajo tienen apego a la normatividad, pocos demuestran iniciativa. La modalidad individual de trabajo es un paradigma con arraigo que tiene consecuencias funestas, no se cumplen los cronogramas establecidos si acaso alguna carpintería las tiene establecido, se agudizan los conflictos internos, se deteriora el clima organizacional y no se propicia el desarrollo de estas instituciones.

Entonces, la relevancia social es revertir esta realidad problemática que aqueja a la colectividad ayacuchana, implantando una cultura de servicio y desarrollo de las instituciones públicas; se debe propiciar la aceptación ciudadana, para ello deben cumplir la función que les corresponde con eficiencia, eficacia y economía, mediante una gestión de talento humano para garantizar el buen desempeño de la fuerza laboral existente.

Implicaciones prácticas

La gestión de talento humano es una propuesta estratégica que permitirá operacionalizar en los hechos la tarea administrativa, optimizando el esfuerzo humano, propiciando la capacidad innovadora e inventiva con un alto grado de cultura orientado al cambio y eficaz servicio público; las formas modernas de organización del trabajo, esto es, el trabajo en equipo, la mejora de las habilidades, actitudes, valores y conocimientos prácticos para el buen desempeño y comportamiento laboral, a través del desarrollo de los talentos ; el modelo de talento humano necesita concientizar e interiorizar a los involucrados en un compromiso de cambio y mejora continua.

Valor teórico

Lo cierto es que con el modelo de talento humano la norma de competencia se convierte en un instrumento que en teoría puede cumplir la función reguladora del mercado de trabajo, al reconocer y contabilizar lo aprendido en la práctica. Se trata de la posibilidad de transformar los contenidos laborales, de la manera como se institucionaliza el aprendizaje de talentos laboral en los diversos ámbitos de formación, capacitación, educación y para el trabajo. Es fundamental conformar la alta calificación, revalorar la formación para el trabajo; desarrollar cualitativa y cuantitativamente los talentos necesarias en función de las necesidades actuales y futuras, y contribuir al mejoramiento del capital humano y al desarrollo social y económico de la región y por ende del país, por esta razón, una competencia es el conjunto de comportamientos socio afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un

rol, una función, una actividad o una tarea dinamizadora hacia desempeños eficientes y esperados.

Gestión de talento humano es una nueva forma de gestionar y desarrollar a las personas para aumentar la efectividad de la organización. Son un lenguaje para analizar, medir y correlacionar con el éxito el desempeño laboral y un compromiso de gestionar adecuadamente el papel de las personas en las carpinterías metálicas de Ayacucho. Desde una definición de competencia, quién posee competencia dispone de los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer una labor específica, puede resolver problemas de forma autónoma y flexible y está capacitado para colaborar en su entorno y en la organización del trabajo.

Utilidad metodológica

Las carpinterías metálicas de Ayacucho enfrentan deficiente metodología de trabajo que repercute en la incompetencia laboral generalizada, En consecuencia, un esquema de talento humano, primero que defina la visión de la organización hacia dónde vamos; los objetivos y la misión qué hacemos; y a partir de la conducción de la organización, con su participación e involucramiento, decidir cómo lo haremos, es ineludible definición de visión y misión; definición de competencias por la dirección de la organización; prueba de los talentos en un grupo de ejecutivos de la organización; validación de los talentos ; y el diseño de los procesos del potencial humano de talento humano. Luego, establecer el ciclo generador de indicadores para Definición de los talentos; definición de grados; Diseño de perfiles profesionales; Análisis de los talentos del personal e

implantación del sistema. El modelo de talento humano es flexible y adaptable; a saber Se definen los criterios, se identifica una muestra, se recoge información, luego se especifica tareas y los requerimientos de competencias, se valida el modelo de competencias; cuyas aplicaciones facilita los procesos técnicos de selección, entrenamiento, capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y remuneraciones.

Viabilidad

Implementar e implantar una gestión de talento humano en las carpinterías metálicas de Ayacucho es viable y factible, en definitiva constituye una herramienta estratégica para mejorar los desempeños laborales. Si una persona tiene capacidades naturales estas pueden ser potenciadas o anuladas, según sus conductas. La capacidad para el trabajo o para resolver problemas es la capacidad de usar un razonamiento discrecional en la toma de decisiones que hace posible alcanzar los resultados (realizar tarea). La motivación humana es la base sobre la que se desarrolla la gestión de talento humano. Es viable a partir de la puesta en práctica de la motivación, este método lleva a entender un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona el comportamiento. En consecuencia, en los complejos escenarios del mundo laboral es factible el modelo de talento humano, que viabiliza

- Identificar las características y las capacidades personales necesarias para enfrentar adecuadamente el actual contexto siempre más complejo y desafiante;

- Planificar las organizaciones y el potencial humano para satisfacer la necesidad de las carpinterías metálicas de Ayacucho y de los individuos que en ella trabajan; y,
- Adoptar sistemas de gestión y evaluación que contemplen valorar y premiar de un modo coherente a las personas.

Es viable operativamente con el compromiso y la motivación de sus directivos y participación plena y conjunta de los trabajadores.

Consecuencias

Que en el mercado laboral no se busque sólo un título sino habilidades y actitudes como son la innovación, integración, compromiso, entusiasmo, voluntad, trabajo en equipo, comunicación y liderazgo. La preferencia de seleccionar a experimentados por su perfil en competencias, detectando las habilidades sociales necesarias, el nivel de tolerancia al estrés, la ambición por la consecución del logro, la empatía y la capacidad de trabajo en equipo.

Alcances de la investigación

Todas las instituciones estatales gobierno central, regional, local y organismos autónomos del sector metal mecánica que se encuentran operando y en funcionamiento en la ciudad de Ayacucho así como jefes y trabajadores en general.

Limitaciones de la investigación

La investigación será válida en la ciudad de Ayacucho, por cuanto el análisis operacional está orientado a las carpinterías metálicas de Ayacucho. Con respecto

a sus limitaciones, la dificultad principal puede ser resumida en la amplitud de las categorías de evaluación de cada variable. Los factores de evaluación son de índole conductual; conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes, es decir, relacionados con la acción laboral; y otros de carácter instrumental. Además, el comportamiento humano es bastante variable en función a ciertas circunstancias y estados de ánimo, entonces, en el momento de hacer la encuesta, entrevista y la observación puede distorsionar el resultado de las opiniones.

En consecuencia, la presente investigación ha exigido un sistema óptimo de instrumentación para poder recabar datos confiables, racionales y objetivos que ha permitido aproximar, en lo posible, al estado real de la acción laboral de los trabajadores y funcionarios que son sujetos de investigación.

Delimitación de la investigación

Delimitación espacial

La investigación se realizó geográficamente en la ciudad de Ayacucho, capital del Departamento -Región- del mismo nombre, específicamente en los cuatro distritos de esta ciudad como son Carmen Alto, San Juan Bautista, Jesús Nazareno y Ayacucho.

Delimitación temporal

El período comprendido de la investigación corresponde a los años 2013 y 2014.

Delimitación cuantitativa.

La muestra representativa es el 10% del total de la población, que equivale a 220 trabajadores de una población de 2,135 personas que laboran en las carpinterías metálicas de Ayacucho. El universo está conformado por 5,930 empleados de las carpinterías metálicas de la región Ayacucho.

La gestión del desempeño laboral

La “administración del desempeño laboral y su evaluación ha estado presente en la historia desde hace mucho tiempo, por lo que no es un fenómeno nuevo. Varias autoridades en el tema afirman que el más temprano conocimiento de este sistema data de la Dinastía Wei de China durante el siglo III A.C. Posteriormente, este concepto arribó a Estados Unidos de Norteamérica durante la Revolución Industrial en el siglo XVIII. Sin embargo, la administración del desempeño no es oficialmente usada hasta los años 1940-1950”. (Citado por Plusformación, 2011).

“¿Cuál es la importancia de medir el desempeño humano dentro de las carpinterías metálicas de Ayacucho? para lo cual se usará la analogía con una máquina. Veamos entonces una máquina, la cual tiene una serie de medidores que ayudan a monitorear el desempeño en el tablero de un automóvil, por ejemplo, hay una serie de instrumentos que miden la velocidad, la gasolina, el aceite y otros datos vitales para el conductor, pues le indican cuando existe algún problema. En conjunto estos instrumentos aseguran que el auto funciona bien y conduce a los pasajeros a su destino. Cabe señalar que la administración del desempeño es

una de las prácticas de administración más ampliamente desarrolladas, sin embargo aún continúa siendo una fuente de frustración para los administradores”. (Citado por Plusformación, 2011).

“Si bien diferentes estudios sobre indicadores de productividad y financieros han demostrado que en las organizaciones en las que se implementan sistemas de administración del desempeño, los empleados han obtenido mejores resultados; actualmente en las instituciones públicas, no son practicadas y los resultados son adversos; los administradores deben ser conscientes de que cualquier falla de las organizaciones en adaptar una efectiva administración del desempeño laboral es costosa, en términos de pérdida de oportunidades, actividades no enfocadas, pérdida de motivación y moral. Es así que algunos opositores de la administración del desempeño tienen evidencia válida de los defectos del sistema, mientras que otros a favor sostienen que los aspectos positivos superan a los negativos. Con esta variedad de opiniones sobre el tema *¿se debería implementar en el sector público, un sistema de administración del desempeño laboral? ¿Si se emplea que debería ser incluido o excluido? y ¿Si debería ser el sistema existente eliminado?*”. (Citado por Plusformación, 2011).

Entonces cómo debe funcionar el sistema de administración del desempeño.

“La administración del desempeño es un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la organización como un ente integrado”. (Citado por Plusformación, 2011).

Como todo ciclo consta de etapas, las cuales pueden ser observadas en la gráfica.

GRÁFICA Nro. 001

FASES DE LA ADMINISTRACIÓN



Fuente: Martha A. Alles. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Talentos. Editorial GRANICA. Argentina, 2004.

“Conceptualización. Es la fase en que la organización identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse. Por ejemplo, la organización puede dirigir el desempeño con un sistema integrado de administración o enfocarse en un área específica. Una vez que ya se ha identificado hacia donde se quiere dirigir, se debe detallar el significado del mejor desempeño de manera comprensible, exhaustiva y lo más específica posible. Posteriormente, se debe explicar a los empleados como el desempeño de cada área, debiendo integrarse para mejorar el desempeño de la carpintería. Teniendo esto delineado, la organización puede identificar los indicadores de desempeño que servirán para medir cada área, y que permitirán monitorear a los empleados”. (Citado por Plusformación, 2011).

“Desarrollo. Es la fase en que la organización examina donde el rendimiento actual está variando en función a los niveles deseados, lo cual puede realizarse a través de un Sistema de Soporte Integrado del Desempeño (SSID), como se explica integra en un solo sistema todo lo que se viene haciendo en la entidad para mejorar el desempeño, y requiere de la colaboración de todo el personal de la organización. En grandes organizaciones es especialmente crítico porque incluye a todas las áreas de una carpintería y a muchas diferentes personas. Sin un sistema integrado, todos los esfuerzos que se realicen serían confusos e ineficientes para lograr mejorar el desempeño”. (Citado por Plusformación, 2011).

“Implementación. En la forma tradicional se realizaba mediante mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento, revisiones periódicas de desempeño, entre otras; sin permitir al empleado tomar control de su propio desarrollo de desempeño. Sin embargo un SSID, le da al empleado, directo control sobre su propia planeación de desarrollo de desempeño, pues después de todo ellos son los más interesados en desarrollar sus habilidades para alcanzar un ascenso o promoción. El SSID está diseñado para permitir a los empleados tener información a su alcance usando la tecnología, por ejemplo permite a los servidores de las carpinterías metálicas de Ayacucho consultar su actual nivel de habilidades de desempeño y determinar una estrategia de largo plazo para mejorarlas. Una cuestión crítica en la fase de implementación de un SSID es asumir que el SSID ha sido orientado al mejor desempeño identificado en la primera etapa”. (Citado por Plusformación, 2011).

“Feedback. Es importante durante todo el proceso y también después de la evaluación para que el empleado sepa cuáles son los puntos que debe reforzar para mejorar su desempeño, en miras de mejorar el desempeño integral de la organización.

- Luego de ser incorporada la evaluación de 360 grados, los mensajes deben ser oídos con más frecuencia y oportunamente.
- Dar a los trabajadores de las carpinterías metálicas de Ayacucho el feedback que necesita es el primer paso para mejorar.
- Al proporcionar un feedback concreto, los empleados saben en que enfocarse para mejorar”. (Citado por Plusformación, 2011).

“Evaluación. En esta etapa se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todos los talentos y determinar cómo se están respondiendo los objetivos. Es necesario que el sistema de medidas de desempeño esté construido de tal manera que permita integrar todos los indicadores de desempeño para examinar el desempeño de los empleados y compararlo con el delineado en la primera fase”. (Citado por Plusformación, 2011).

“Metas

- Proveer un marco racional para establecer metas, objetivos y medidas de desempeño como una base para tomar decisiones de promociones, etc. Sin embargo, algunas empresas relacionan la evaluación de desempeño con recompensas salariales, aunque éste no es el fin de la evaluación.

- Si es administrado correctamente el empleado nunca se verá sorprendido sobre las expectativas que se tienen sobre él.
- Es efectiva establecer un diálogo entre el jefe y el empleado con respecto a metas”. (Citado por Plusformación, 2011).

“Comunicación

- Fomenta la comunicación entre empleado y jefe.

Documentación

- Un buen SAD provee solidez, clara documentación del nivel de habilidades de un empleado y su nivel de motivación, y permite al potencial humano establecer mejor sus fortalezas y debilidades con relación a planes sucesivos.
- Provee un rápido perfil de desempeño del empleado para la administración y el jefe del empleado”. (Citado por Plusformación, 2011).

“Nuevos enfoques

La administración de desempeño laboral ha vislumbrado como un proceso dinámico de mejora continua y flexible al cambio. En la actualidad las organizaciones monitorean sus procesos de cambio y medición de desempeño del empleado a través de la inclusión de diversos software especializados. Las tecnologías de Información han hecho su inserción en la administración del desempeño de las organizaciones”. (Citado por Plusformación, 2011).

“Asimismo, se plantea que la evaluación de desempeño no puede observarse como un fenómeno de revisión, sino que debe ser usado para mejorar el futuro, haciéndolo parte de él; Por ejemplo, cuando se maneja un automóvil, uno sólo da una mirada a su espejo retrovisor de vez en cuando, mientras que si se observa por mucho tiempo tal espejo, puede sufrir un accidente. Muchas organizaciones en estos días están tomando mucho tiempo en observar por el espejo retrovisor, la ruta por la que han viajado, enfocándose en métodos históricos de administración de desempeño. Pocas son las organizaciones líderes, que aplican los principios básicos y la tecnología de métodos de administración de desempeño para proyectarse hacia el futuro. No tiene ningún sentido evaluar al empleado, e indicarle en que estuvo mal, dándole retroalimentación, si ésta no funciona para proyectarlo hacia el futuro mejorando su desempeño para alinearse con los objetivos de la organización. Se sugiere, la incorporación de puntos de mejora que se establezcan en el tiempo para chequear el progreso de los empleados a través de metas específicas, más que esperar hasta la próxima evaluación de desempeño para determinar el progreso”. (Citado por Plusformación, 2011).

“Otro enfoque es la calidad total en el desempeño del trabajo. Esta nueva perspectiva nos dice que si bien es cierto el desempeño del individuo en gran parte depende de él, éste no recae en él únicamente, sino que en parte es trasladada al desempeño de la organización en general. Ambos tipos de desempeño se retroalimentan constantemente. El empleado forma parte del desempeño de la organización y ésta administra el desempeño del trabajador, brindándole además las herramientas necesarias para su desempeño eficiente y eficaz.

La teoría de la administración de personal y su práctica, se ha enfocado por muchos años en las diferencias individuales en la administración de desempeño. Los defensores de la teoría de administración de calidad total, no ponen en duda este supuesto. Sin embargo, cuestionan el enfoque predominante en individuos, en vez de enfatizar aspectos del sistema laboral como relevantes de desempeño”. (Citado por Plusformación, 2011).

“La administración de calidad total ha evolucionado hasta el planteamiento actual, caracterizada en términos de una integrada y sistémica estrategia organizacional, para mejora del producto y la calidad del servicio. TQM (Total Quality Management) no es un programa como tampoco una herramienta específica o técnica”. (Citado por Plusformación, 2011).

“TQM puede ser visto como un cambio tanto en la manera de pensar como en la cultura organizacional. Los siguientes elementos parecen ser la llave hacia el TQM:

- Compromiso de la alta dirección en ubicar a la calidad como su principal prioridad;
- Una amplia definición de calidad para alcanzar las expectativas de los usuarios con el menor costo, lo que acompaña todas las fases de diseño, producción, y distribución del servicio o producto;
- La carpintería requiere de prácticas de liderazgo orientadas hacia valores TQM y su visión;
- Desarrollo de una cultura de calidad;
- Enrolamiento y empoderamiento de todos los miembros de la organización, en esfuerzos de cooperación para alcanzar mejoras en calidad;

- Una orientación hacia administración por realidades, incluyendo el uso de la ciencia y técnicas de resolución de problemas como procesos estadísticos de control;
- El compromiso continuo de mejorar las capacidades de los empleados y el proceso laboral a través de entrenamiento y benchmarking, respectivamente; y,
- Enrolar a los proveedores externos y clientes en los esfuerzos de administración de calidad total". (Citado por Plusformación, 2011).

“Los procesos de colaboración entre las personas, a través de las organizaciones permite la construcción de múltiples escenarios. Probando los mejores y los peores escenarios se puede obtener la solución óptima la cual no siempre puede llevar a los más altos ingresos, aunque estas soluciones son consideradas como más importantes. Combinando el planeamiento de escenarios y la administración de desempeño, se puede llegar a un mejor desempeño de los empleados, ya que la carpintería completa está organizada. En consecuencia, se concluye en los siguientes planteamientos:

- Implementar un sistema de administración de desempeño, si es construido apropiadamente ofrece muchos beneficios a la organización; sin embargo, si el sistema es implementado y conducido inapropiadamente puede afectar la moral y productividad de los empleados.
- La falta de una administración de desempeño en una carpintería pública, niega que la misma tenga una visión hacia el futuro y deja al mayor recurso

de la organización sin el compromiso de enfocarse hacia el logro de las estrategias de la organización.

- La administración de desempeño es una herramienta que ayuda a la comunicación entre el jefe y los empleados, genera diálogo que de otra manera no existiría, y una mejor comunicación proporciona beneficios para todas las partes.
- Muchas empresas en su afán por practicar la administración de desempeño y sistemas de información incurren en gastos en software sin tener conocimientos claves de administración de potencial humano para su implementación.
- La administración de desempeño provee un marco práctico para establecer metas, objetivos y medidas de desempeño, así como bases para tomar decisiones relacionadas con la eficiencia y eficacia de un puesto de trabajo.
- Es importante señalar que el sistema de administración de desempeño no es un sistema perfecto, sin embargo es una herramienta útil para mejorar el desempeño” (Citado por Plusformación, 2011), de las carpinterías metálicas en la ciudad de Ayacucho”.

Marco conceptual

Talentos laborales. Se refiere a la capacidad productora de un individuo que se define y se mide en términos de desempeño en un contexto laboral determinado, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes. Capacidad efectiva e integral para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. Talentos son comportamientos habituales, siendo el resultado de las características innatas, conocimientos, actitudes y habilidades personales.

Supone transferencia, respuesta a situaciones nuevas, valores humanos puestos en práctica, conocimiento técnico inteligente y desarrollo de las habilidades que sustentan su logro, lo que podría ser un “*conocimiento técnico inteligente*”.

Evaluación de competencias. Métodos y técnicas que son utilizados en el diagnóstico de competencias que permitirán demostrar el desempeño de funciones.

Desarrollo de competencias. La formación se centra en la transmisión de conocimientos sin que necesariamente haya un seguimiento para comprobar si estos conocimientos son puestos en práctica y si resultan eficaces. El desarrollo se centra en la mejora continua de los comportamientos y actitudes de la persona, particularizando en los talentos.

Equipos de trabajo. Dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común. Reducen el tiempo y el costo que se necesita para desarrollar un producto o prestar un servicio y garantizan el mejoramiento continuo de la calidad, para lograr ventajas comparativas.

Trabajos funcionales. Orientados a resolver problemas comunes a su ámbito de responsabilidad y conocimientos, realizan tareas cotidianas y estables, ya que duran tanto como la organización mantenga su misma estructura.

Trabajos multidisciplinarios. Suelen emplearse para acelerar los procesos de diseño, producción y servicios o mejorar la creatividad y la innovación.

Autodirigidos. Empleados que trabajan juntos a diario para realizar un producto completo o prestar todo un servicio. Los integrantes pueden ser de la misma área funcional, pero a menudo suelen ser multidisciplinarios.

Desempeño laboral. Es el rendimiento y comportamiento laboral, el desarrollo personal, profesional y laboral del trabajador; es la medición de cómo hacen las tareas para lograr los objetivos y metas organizacionales. El análisis del desempeño es un instrumento para gerenciar (toma de decisiones).

Estrategia. Principios y rutas fundamentales que orientan el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una carpintería pretende llegar a esos objetivos. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto (operativas), mediano (tácticas) y largo (estrategias) plazos, según el horizonte temporal. Su adaptación a esquemas de planeación obedece a la necesidad de dirigir la conducta adecuada de los agentes involucrados, en situaciones diferentes y hasta opuestas. En otras palabras constituye la ruta a seguir por las grandes líneas de acción contenidas en las políticas nacionales, sectoriales en cooperativas para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazos.

III. METODOLOGÍA

3.1 Diseño de la investigación

Por las características y naturaleza del objeto de estudio y las hipótesis contrastadas, la investigación se realizó en base a *objetivos, no experimental*.

3.2 Población y muestra

3.2.1. Universo

Es el total de empleados de las carpinterías metálicas de la ciudad de Ayacucho conformadas por trabajadores

Universo de trabajadores: 5930

3.2.2. Población y muestra

La población en estudio comprende 2135 trabajadores de las carpinterías metálicas de la ciudad de Ayacucho. El tamaño de la muestra se calculó con un nivel de confianza del noventa y cinco por ciento, una precisión del siete por ciento, y por carecer de información previa se tomó una muestra piloto y además se estimó contar con un diez por ciento adicional para reposición en caso de posibles omisiones en las respuestas, por lo que se seleccionó a doscientos veinte trabajadores (n=220).

El mayor valor de $n = 196 \times 1.1 = 216$, habiéndose incrementado $n=220$, que equivale al 10% del total de la población (2135), muestra suficientemente representativa.

En cuanto a la encuesta es preciso señalar que consta de 12 ítems (Anexo 01) asociados a los indicadores planteados en la hipótesis de trabajo. La muestra es de tipo *probabilística aleatoria y criterio del investigador*, además de estratificada y proporcional.

3.3. Definición y operación de variables

A fin de tomar decisiones se analizaron los resultados, las cuales se utilizaron como premisas. La interpretación viene a ser la emisión de determinados criterios, basado en enfoques teóricos y técnicas de gestión para formular apreciaciones objetivas y contrastar las hipótesis.

Culminado la depuración del cuestionario-encuesta, se ha seleccionado las respuestas de acuerdo a las variables formuladas, luego se presentan las gráficas de los resultados y cuadros estadísticos.

Utilización del procesador sistematizado computarizado

La aplicación del *modelo logístico binario* ha permitido alcanzar los objetivos de la presente investigación, por tanto los cálculos se realizaron mediante el uso del software MsEXCEL (para el análisis de los resultados).

Variable Independiente

Gestión de talento humano.

Indicadores

X1 Actitudes y conductas mostradas en el centro laboral.

X2 Práctica de valores.

X3 Evasión de responsabilidades.

X4 Creatividad en la solución de problemas.

Variable Dependiente

Desempeños laborales.

Indicadores

Y1 Cumplimiento de los plazos.

Y2 Iniciativa, criterio, creatividad e imaginación realizada.

Y3 Productividad.

Y4 Mejora en los comportamientos.

3.4 Técnicas e instrumentos

Técnicas

- **Observación.** Se ha observado determinadas formas de organización de los trabajos administrativos en cada Carpintería Metálica.
- **Encuesta.** Se administró un cuestionario de preguntas a los trabajadores en general.

Instrumentos de recolección de datos

- **Ficha bibliográfica.** Ha facilitado la recopilación de datos de libros, revistas, boletines, periódicos, informes memoria, relacionados con la temática de la investigación.
- **Ficha de encuesta.** Ha permitido la obtención de datos de los trabajadores según los indicadores establecidos.

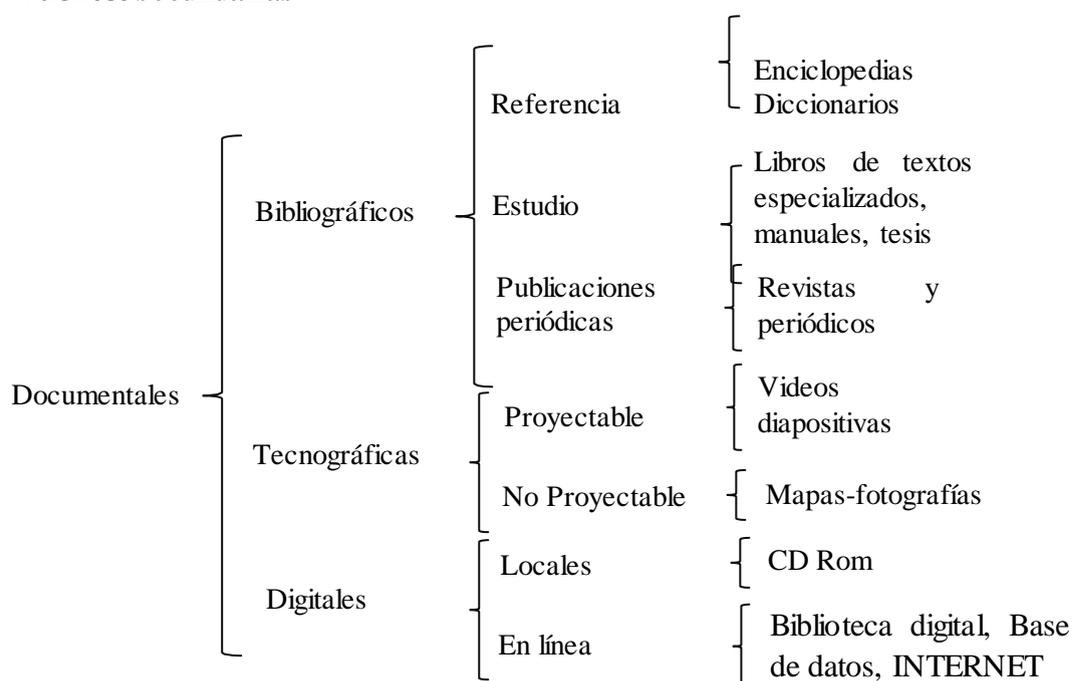
- **Videos, fotografías y otros.** Los datos obtenidos han sido clasificados, determinando sus porcentajes y análisis correspondiente.

Fuentes de información

Fuente primaria

Son los datos obtenidos a través de encuestas, cuestionarios y la observación a los desempeños laborales de trabajadores y jefes de las carpinterías metálicas de Ayacucho.

Fuentes secundarias



3.5 Plan de análisis

El desempeño laboral de los trabajadores de las carpinterías metálicas de Ayacucho en la ciudad de Ayacucho, es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de las instituciones públicas, por esta razón hay un constante interés por

mejorar el desempeño de los trabajadores de las carpinterías metálicas de Ayacucho a través de continuos programas de capacitación y desarrollo, pero sin incorporar el concepto de competencias. En años recientes, la gestión del desempeño ha buscado optimizar el potencial humano para crear ventajas competitivas. *Desempeño laboral* son los comportamientos observados en los trabajadores para lograr los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de los talentos de cada individuo y su nivel de contribución a la carpintería. Se argumentan que desempeños laborales deben ser completadas con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo.

La *administración del desempeño*, es el proceso mediante el cual la organización asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización, así como las prácticas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones.

3.6 Matriz de consistencia

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑOS LABORALES EN LAS CARPINTERÍAS METÁLICAS EN LA CIUDAD DE AYACUCHO, 2013-2014

| PROBLEMA | OBJETIVOS | HIPÓTESIS | VARIABLES |
|--|---|---|---|
| <p>Problema principal</p> <p>¿Cómo influye un sistema de gestión estratégica de talento humano en los desempeños laborales en las carpinterías metálicas de Ayacucho año 2013-2014?</p> <p>Problemas secundarios</p> <p>¿Qué efectos genera los métodos tradicionales de trabajo en los rendimientos de la fuerza laboral existente en las carpinterías metálicas de la ciudad de Ayacucho?</p> <p>¿Cuáles son las consecuencias de la falta de organización de equipos de trabajo en los desempeños laborales en las carpinterías metálicas de la ciudad de Ayacucho?</p> | <p>Objetivo general</p> <p>Determinar la influencia de un sistema de gestión estratégica de talento humano en los desempeños laborales en las carpinterías metálicas de la ciudad de Ayacucho.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>Evaluar la incidencia de los métodos tradicionales de trabajo en los rendimientos de la fuerza laboral existente en las carpinterías metálicas de la ciudad de Ayacucho.</p> <p>Analizar las consecuencias de la falta de organización de equipos de trabajo en los desempeños laborales en las carpinterías metálicas de la ciudad de Ayacucho.</p> | <p>Hipótesis Principal</p> <p>Un sistema de gestión estratégica de talento humano influye significativamente en los desempeños laborales en las carpinterías metálicas de la ciudad de Ayacucho.</p> <p>Hipótesis Derivadas</p> <p>Los métodos tradicionales de trabajo inciden en los rendimientos de la fuerza laboral existente en las carpinterías metálicas de la ciudad de Ayacucho.</p> <p>La adecuada organización de equipos de trabajo contribuye eficazmente en la mejora continua de los desempeños laborales en las carpinterías metálicas de la ciudad de Ayacucho.</p> | <p>Variable Independiente</p> <p><i>Gestión de talento humano.</i></p> <p>Indicadores</p> <p>X1 Actitudes y conductas mostradas en el centro laboral. X2 Práctica de valores. X3 Evasión de responsabilidades. X4 Creatividad en la solución de problemas.</p> <p>Variable Dependiente</p> <p><i>Desempeños laborales.</i></p> <p>Indicadores</p> <p>Y1 Cumplimiento de los plazos. Y2 Iniciativa, criterio, creatividad e imaginación realizada. Y3 Productividad. Y4 Mejora en los comportamientos.</p> |

3.7 Principios éticos

La ética muestra conocimientos útiles que deberían ser retomados por las personas. Algunos principios que son importantes conocerlos son la veracidad, la autoridad, el honor, la justicia, la liberalidad, la libertad, la prudencia, y la virtud. El fomento de los valores éticos deseables en personas sería un obstáculo para la expansión de la corrupción y de las conductas desleales, al mismo tiempo que permitirá la adecuada operación de las instituciones, porque las personas que poseen valores y ética no ofenden, no roban, no matan, no mienten, y por el contrario ayudan, enseñan, cumplen y se esfuerzan por cumplir. Si logramos que todas las personas posean ética, sin duda el rostro del mundo comenzará a cambiar hacia su engrandecimiento.

De esta manera, los valores éticos cultivados de manera adecuada darán por resultado la debida motivación de las personas para hacer el bien. De esta manera el presente trabajo tiene los principios básicos de la ética.

IV RESULTADOS

4.1. Resultados

Se utilizó un diseño descriptivo con el que se analizó la información obtenida a través de las encuestas aplicadas a los trabajadores de las distintas carpinterías metálicas de Ayacucho; además del descriptivo-explicativo para contrastar las hipótesis planteadas.

4.1.1. Estrategia para la prueba de hipótesis

El procesamiento de la información recogida consistió en codificación, clasificación, ordenamiento y análisis, realizados mediante cálculos efectuados con el software MsEXCEL, con el fin de establecer si los datos se adecuaban a un *modelo logístico binario*, para cumplir con los objetivos de la investigación.

Se realizaron los ajustes y contrastes a los coeficientes determinados para establecer una relación funcional entre los indicadores de posibles influencias de estos [variables independientes **X** que son las causas] y los indicadores de las variables dependientes [**Y** los efectos].

- La significancia de los coeficientes hallados en las relaciones funcionales

$Y = f(X_1, X_2, \dots, X_n)$ cuando **Y** es una variable dicotómica esto es, que puede asumir sólo dos valores.

4.1.2 Proceso de contraste de las hipótesis estadísticas

Teniendo en cuenta el mundo observable y/o experimentable se resume los tres conceptos:

- Variable (V)
- Unidad de análisis (S); y,
- Dato, valor o respuesta (D).

En la presente investigación, cada unidad de análisis está constituida por los sujetos en observación, las variables por las preguntas planteadas en el cuestionario [diccionario].

4.1.3 Distribución de frecuencias e histogramas por variables de la información obtenida

Luego de haber ingresado los datos, se ha procedido a realizar la construcción de las respectivas tablas de frecuencias junto con sus respectivos histogramas. Estos se muestran a continuación:

TABLA N° 001

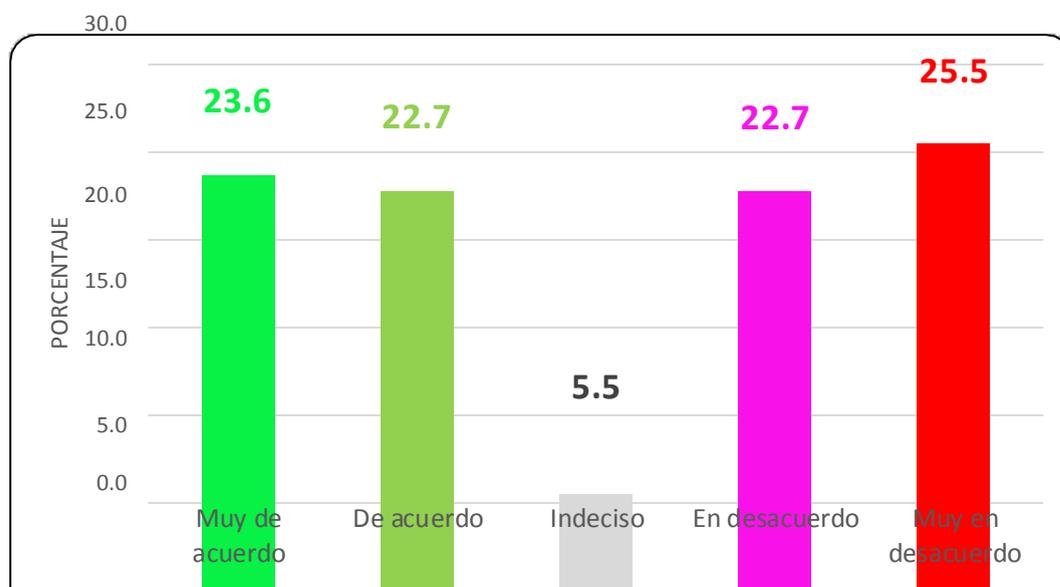
CLIMA LABORAL

| | FRECUENCIA | PORCENTAJE | PORCENTAJE ACUMULADO |
|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------------------|
| Muy de acuerdo | 52 | 23.6 | 23.6 |
| De acuerdo | 50 | 22.7 | 46.4 |
| Indeciso | 12 | 5.5 | 51.8 |
| En desacuerdo | 50 | 22.7 | 74.5 |
| Muy en desacuerdo | 56 | 25.5 | 100.0 |
| TOTAL | 220 | 100.0 | |

FUENTE: Encuesta realizada
Elaboración propia

GRÁFICA N° 002

CLIMA LABORAL



El 23.6 % de los encuestados afirma que existe un buen clima laboral en las carpinterías metálicas, el 22.7% solo está de acuerdo, mientras que el 22.7 % se encuentra en desacuerdo y un 25.5% se encuentra en total desacuerdo en relación al clima laboral y un 5.5% se encuentra en el grupo de los indecisos. En este aspecto se recomienda a los jefes o dueños a fomentar una política de incentivos, ya que para que exista mayor productividad es necesario que haya un buen clima laboral entre los trabajadores.

TABLA N° 002

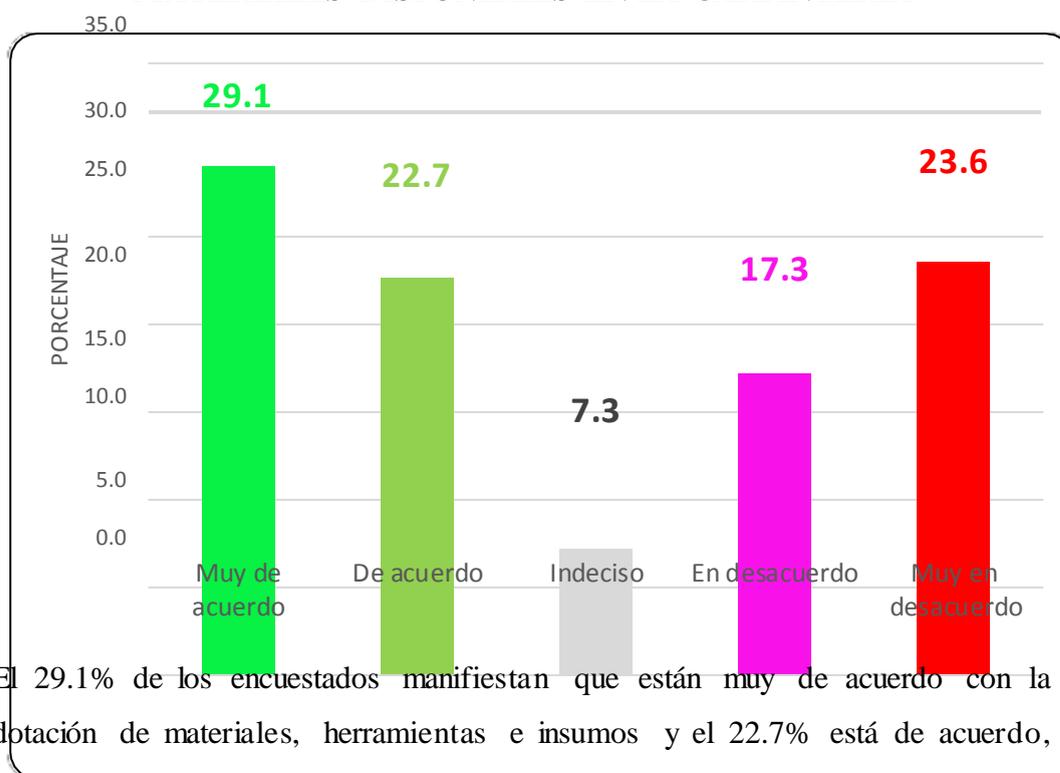
MATERIALES DISPONIBLES EN LA CARPINTERIA

| | FRECUENCIA | PORCENTAJE | PORCENTAJE ACUMULADO |
|-------------------|------------|--------------|----------------------|
| Muy de acuerdo | 64 | 29.1 | 29.1 |
| De acuerdo | 50 | 22.7 | 51.8 |
| Indeciso | 16 | 7.3 | 59.1 |
| En desacuerdo | 38 | 17.3 | 76.4 |
| Muy en desacuerdo | 52 | 23.6 | 100.0 |
| TOTAL | 220 | 100.0 | |

FUENTE: Encuesta realizada
Elaboración propia

GRÁFICA N° 003

MATERIALES DISPONIBLES EN LA CARPINTERIA



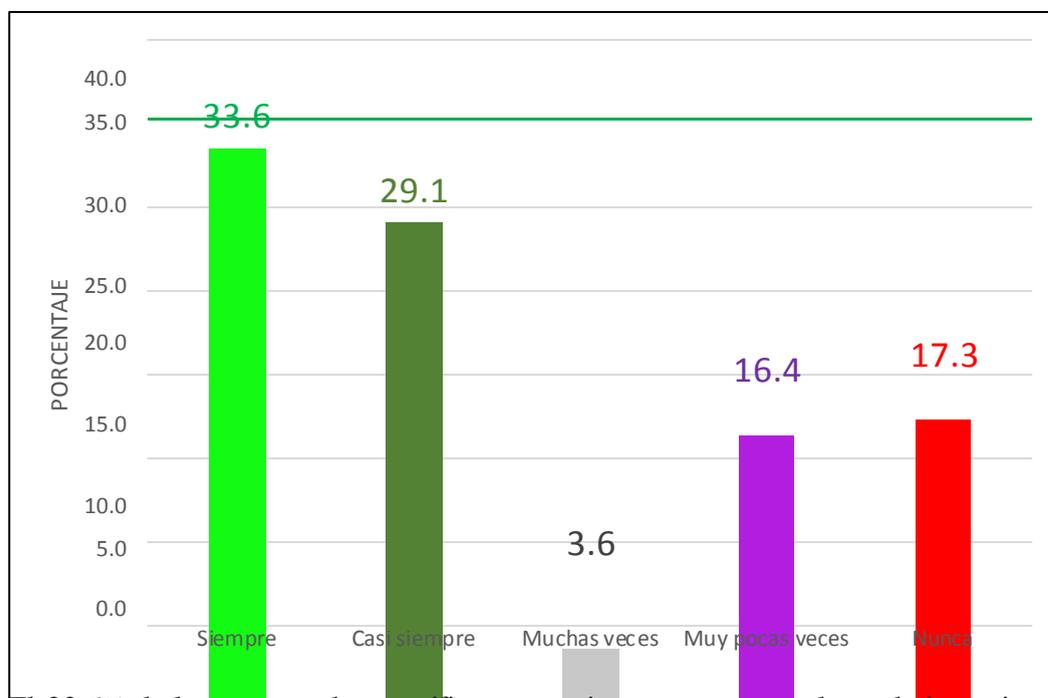
El 29.1% de los encuestados manifiestan que están muy de acuerdo con la dotación de materiales, herramientas e insumos y el 22.7% está de acuerdo, mientras que un 17.3% nos dice que están en desacuerdo y un 23.6% muy en desacuerdo y que no tienen a disposición lo necesario en materiales, herramientas para trabajar, un 7.3% se encuentra en este grupo de los indecisos.

TABLA N° 003
CUMPLIMIENTO DE PLAZOS ESTABLECIDOS

| | FRECUENCIA | PORCENTAJE | PORCENTAJE ACUMULADO |
|-----------------|------------|--------------|----------------------|
| Siempre | 74 | 33.6 | 33.6 |
| Casi siempre | 64 | 29.1 | 62.7 |
| Muchas veces | 8 | 3.6 | 66.4 |
| Muy pocas veces | 36 | 16.4 | 82.7 |
| Nunca | 38 | 17.3 | 100.0 |
| TOTAL | 220 | 100.0 | |

FUENTE: Encuesta realizada
Elaboración propia

GRÁFICA N° 004
CUMPLIMIENTO DE PLAZOS ESTABLECIDOS



El 33.6% de los encuestados manifiesta que siempre se entrega los trabajos a tiempo y un 29.1% manifiestan que casi siempre cumplen con los trabajos en los plazos establecidos en la entrega de los trabajos, el 3.6% mencionan que muchas veces se ha cumplido con los plazos establecidos, mientras que un 16.4% manifiestan que muy pocas se entregan los trabajos a tiempo y un 17.3% dicen que nunca entregan los trabajos a tiempo.

TABLA N° 004

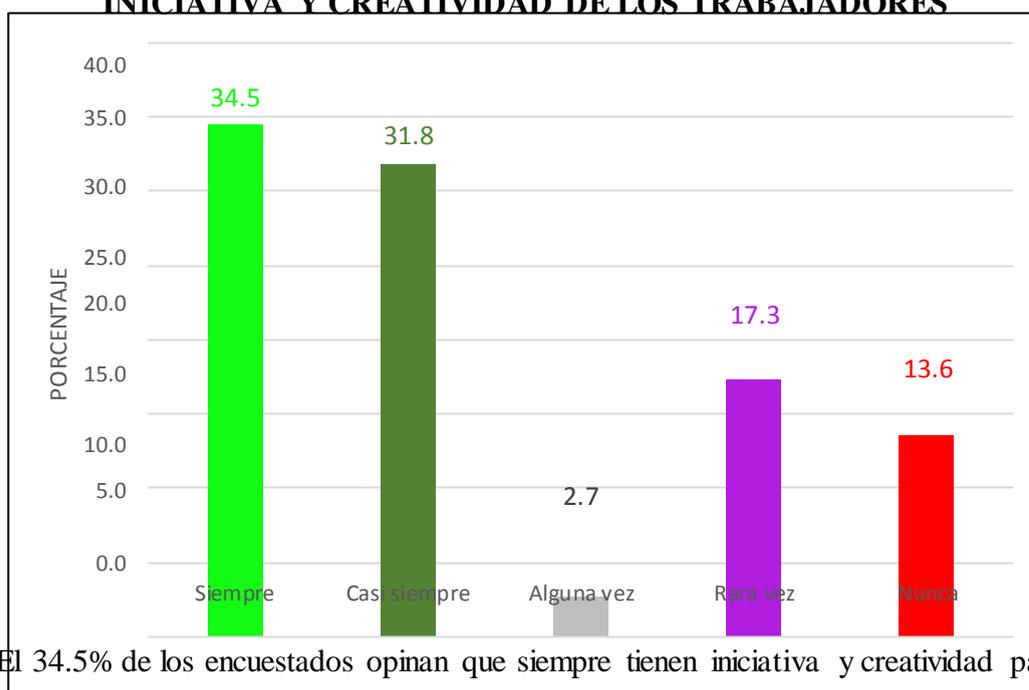
INICIATIVA Y CREATIVIDAD DE LOS TRABAJADORES

| | FRECUENCIA | PORCENTAJE | PORCENTAJE ACUMULADO |
|--------------|------------|--------------|----------------------|
| Siempre | 76 | 34.5 | 34.5 |
| Casi siempre | 70 | 31.8 | 66.4 |
| Alguna vez | 6 | 2.7 | 69.1 |
| Rara vez | 38 | 17.3 | 86.4 |
| Nunca | 30 | 13.6 | 100.0 |
| TOTAL | 220 | 100.0 | |

FUENTE: Encuesta realizada
Elaboración propia

GRÁFICA N° 005

INICIATIVA Y CREATIVIDAD DE LOS TRABAJADORES



El 34.5% de los encuestados opinan que siempre tienen iniciativa y creatividad para elaborar nuevos productos, un 31.8% de empleados manifiestan que casi siempre hay iniciativa y creatividad, y un 2.7% nos dicen que alguna vez que alguna vez tuvieron iniciática, Mientras que un 17.3% mencionan que rara vez tienen esa iniciativa y creatividad y el 13.6 manifiestan que nunca han tenido iniciativa y que solo cumplen las órdenes del jefe;

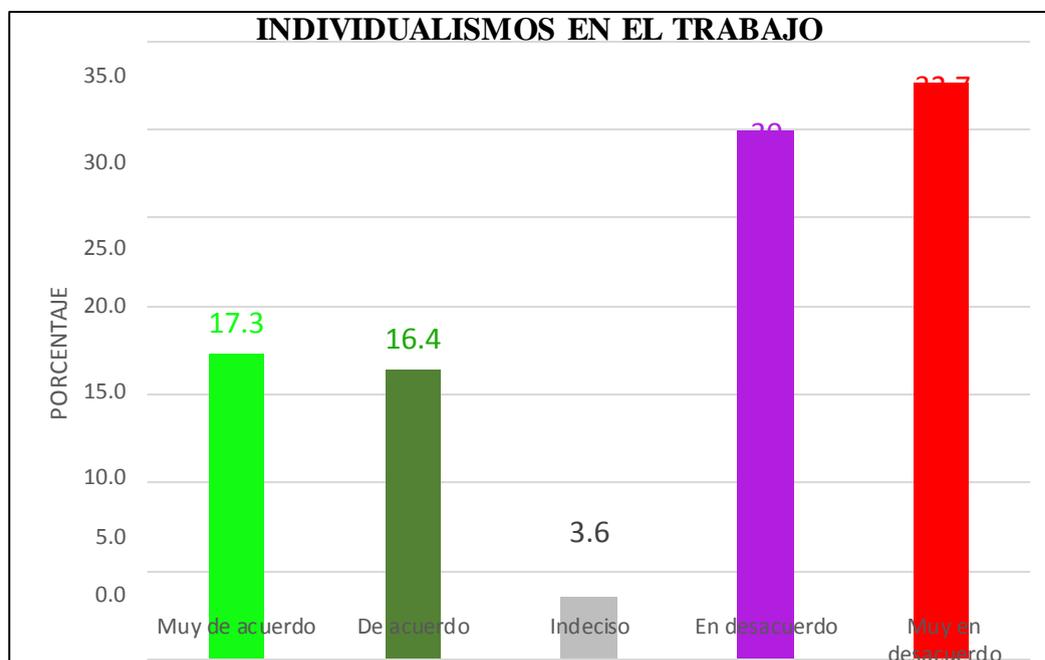
TABLA N° 005

INDIVIDUALISMOS EN EL TRABAJO

| | FRECUENCIA | PORCENTAJE | PORCENTAJE ACUMULADO |
|-------------------|------------|--------------|----------------------|
| Muy en desacuerdo | 38 | 17.3 | 17.3 |
| En desacuerdo | 36 | 16.4 | 33.6 |
| Indeciso | 8 | 3.6 | 37.3 |
| De acuerdo | 66 | 30.0 | 67.3 |
| Muy de acuerdo | 72 | 32.7 | 100.0 |
| TOTAL | 220 | 100.0 | |

FUENTE: Encuesta realizada
Elaboración propia

GRÁFICA N° 006



El 17.3 % de los encuestados nos dice que están muy de acuerdo de que en las carpinterías metálicas de Ayacucho prima el individualismo y un 16.4% está solo de acuerdo con ello, un 3.6% de los encuestados se encuentra indeciso en relación a este tema, mientras que un 30% de los encuestados nos dice que está en desacuerdo y un 32.7% muy en desacuerdo y que al contrario hay un trabajo en equipo y están preocupados por culminar con todos los trabajos encomendados.

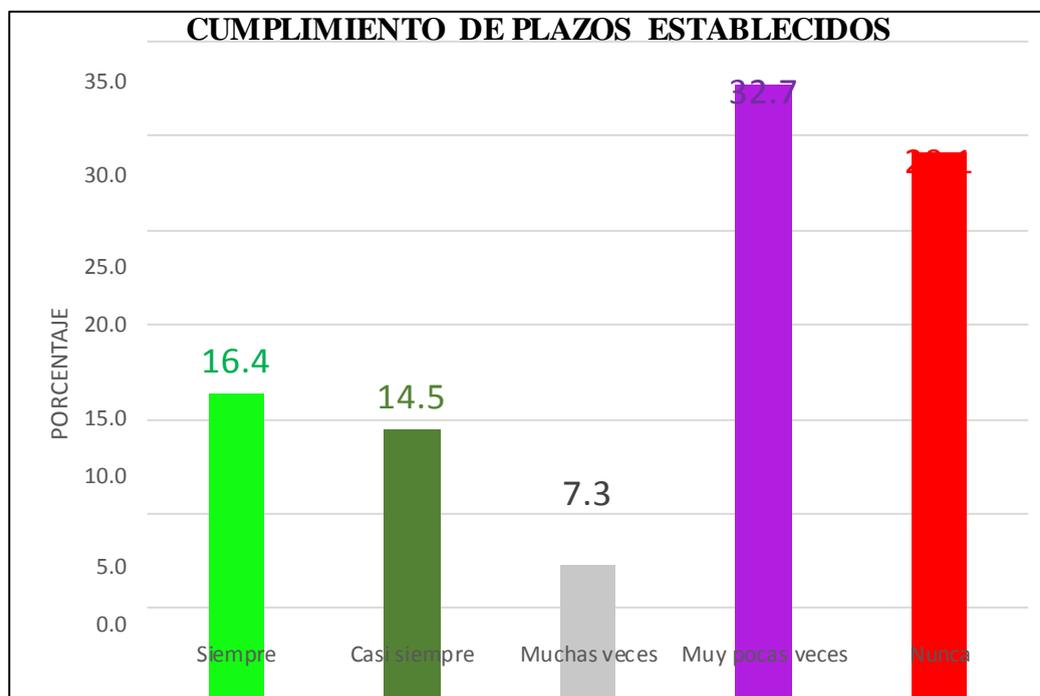
TABLA N° 006

CUMPLIMIENTO DE PLAZOS ESTABLECIDOS

| | FRECUENCIA | PORCENTAJE | PORCENTAJE ACUMULADO |
|-----------------|------------|--------------|----------------------|
| Siempre | 36 | 16.4 | 16.4 |
| Casi siempre | 32 | 14.5 | 30.9 |
| Muchas veces | 16 | 7.3 | 38.2 |
| Muy pocas veces | 72 | 32.7 | 70.9 |
| Nunca | 64 | 29.1 | 100.0 |
| TOTAL | 220 | 100.0 | |

FUENTE: Encuesta realizada
Elaboración propia

GRÁFICA N° 007



El 16.4% de los encuestados manifiestan que siempre cumplen con la entrega de sus trabajos en los plazos establecidos y un 14.5% casi siempre cumple con estos plazos y un 7.3% nos dice que muchas veces han entregado su trabajo a tiempo a pesar de encontrar dificultades, mientras que una mayoría de 32.7% nos dicen que muy pocas veces cumplen con los plazos establecidos y un 29.1% de los encuestados nunca entrega el trabajo a tiempo por diferentes motivos.

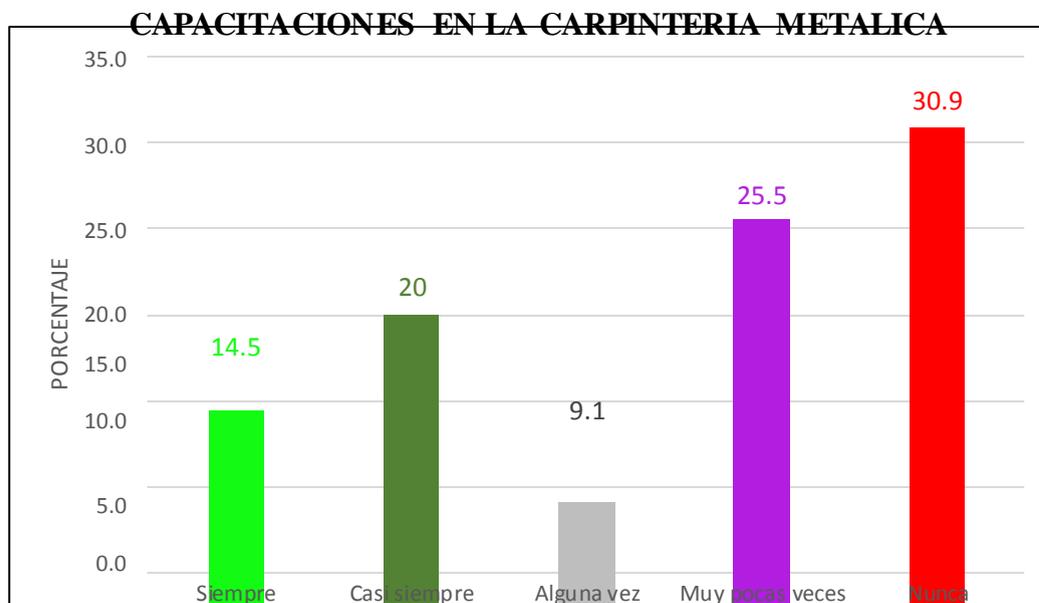
TABLA N° 007

CAPACITACIONES EN LA CARPINTERIA METALICA

| | FRECUENCIA | PORCENTAJE | PORCENTAJE ACUMULADO |
|-----------------|------------|--------------|----------------------|
| Siempre | 32 | 14.5 | 14.5 |
| Casi siempre | 44 | 20.0 | 34.5 |
| Muchas veces | 20 | 9.1 | 43.6 |
| Muy pocas veces | 56 | 25.5 | 69.1 |
| Nunca | 68 | 30.9 | 100.0 |
| TOTAL | 220 | 100.0 | |

FUENTE: Encuesta realizada
Elaboración propia

GRÁFICA N° 008



El 14.5% de los trabajadores encuestados nos dice que ha recibido algún tipo de capacitación para desempeñarse en estas carpinterías, el 20% de ellos mencionan que casi siempre se han auto capacitado; El 9.1% alguna vez han recibido capacitación, mientras que el 25.5% muy pocas veces han sido capacitados y el 30.9% nos dice que nunca han recibido una capacitación por parte de la carpintería e incluso se han auto capacitado.

TABLA N° 008

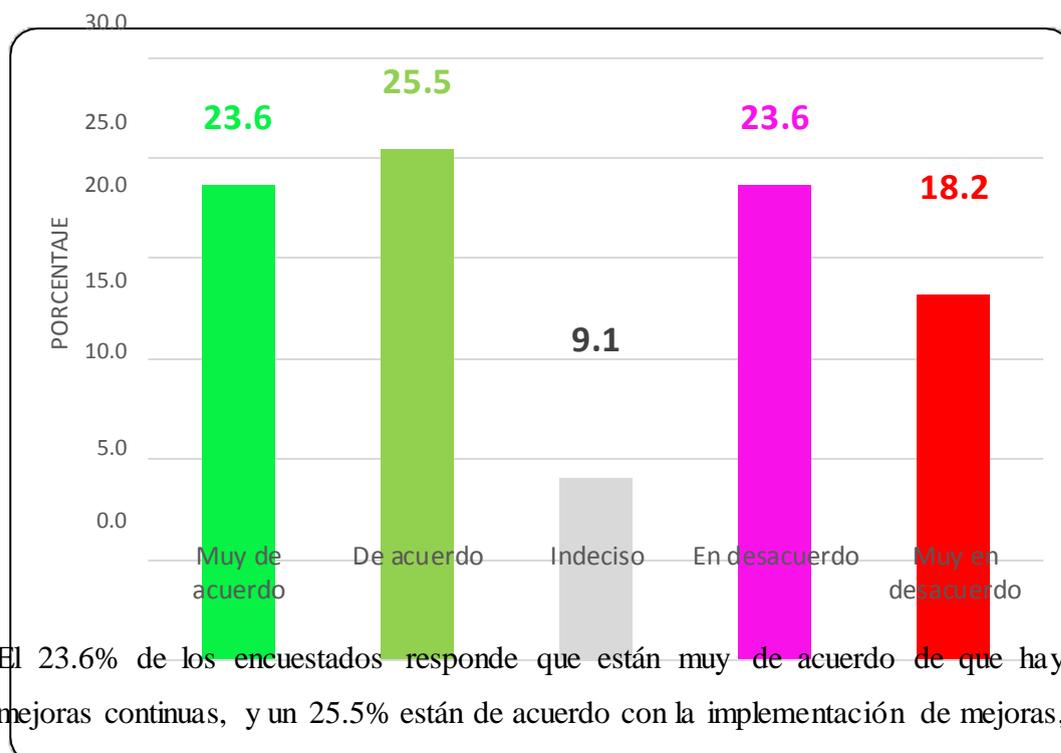
MEJORAS CONTINUAS EN EL TRABAJO

| | FRECUENCIA | PORCENTAJE | PORCENTAJE ACUMULADO |
|-------------------|------------|--------------|----------------------|
| Muy de acuerdo | 52 | 23.6 | 23.6 |
| De acuerdo | 56 | 25.5 | 49.1 |
| Indeciso | 20 | 9.1 | 58.2 |
| En desacuerdo | 52 | 23.6 | 81.8 |
| Muy en desacuerdo | 40 | 18.2 | 100.0 |
| TOTAL | 220 | 100.0 | |

FUENTE: Encuesta realizada
Elaboración propia

GRÁFICA N° 009

MEJORAS CONTINUAS EN EL TRABAJO



El 23.6% de los encuestados responde que están muy de acuerdo de que hay mejoras continuas, y un 25.5% están de acuerdo con la implementación de mejoras, el 9.1% de los encuestados se encuentra indeciso en su respuesta, mientras que el 23.6% están en desacuerdo y el 18.2% muy en desacuerdo y que no existen mejoras continuas en el trabajo.

TABLA N° 009

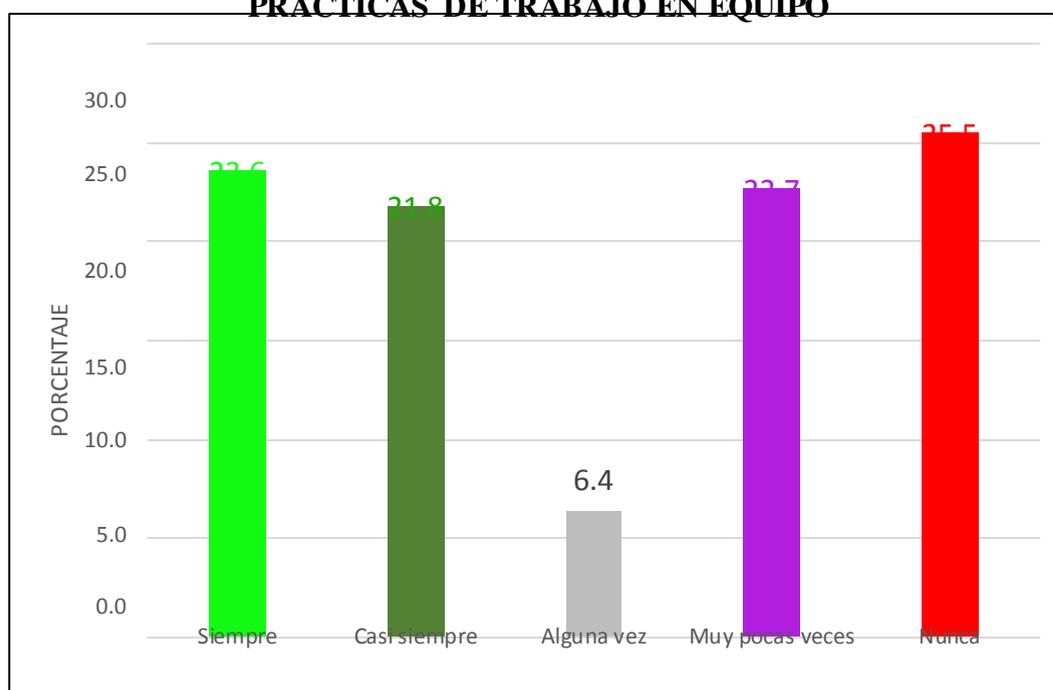
PRACTICAS DE TRABAJO EN EQUIPO

| | FRECUENCIA | PORCENTAJE | PORCENTAJE ACUMULADO |
|-----------------|------------|--------------|----------------------|
| Siempre | 52 | 23.6 | 23.6 |
| Casi siempre | 48 | 21.8 | 45.5 |
| Muchas veces | 14 | 6.4 | 51.8 |
| Muy pocas veces | 50 | 22.7 | 74.5 |
| Nunca | 56 | 25.5 | 100.0 |
| TOTAL | 220 | 100.0 | |

FUENTE: Encuesta realizada
Elaboración propia

GRÁFICA N° 010

PRACTICAS DE TRABAJO EN EQUIPO



El 23.6% de los trabajadores manifiestan que realizan el trabajo en equipo, el 21.8% dicen que casi siempre se realiza el trabajo en equipo, el 6.4% nos dicen que alguna vez se ha realizado este tipo de trabajo, mientras que el 22.7% de los encuestados nos dice que muy pocas veces se realiza el trabajo en equipo y un 25.5% manifiestan que nunca se ha realizado un trabajo en equipo y que cada trabajador cumple con su función.

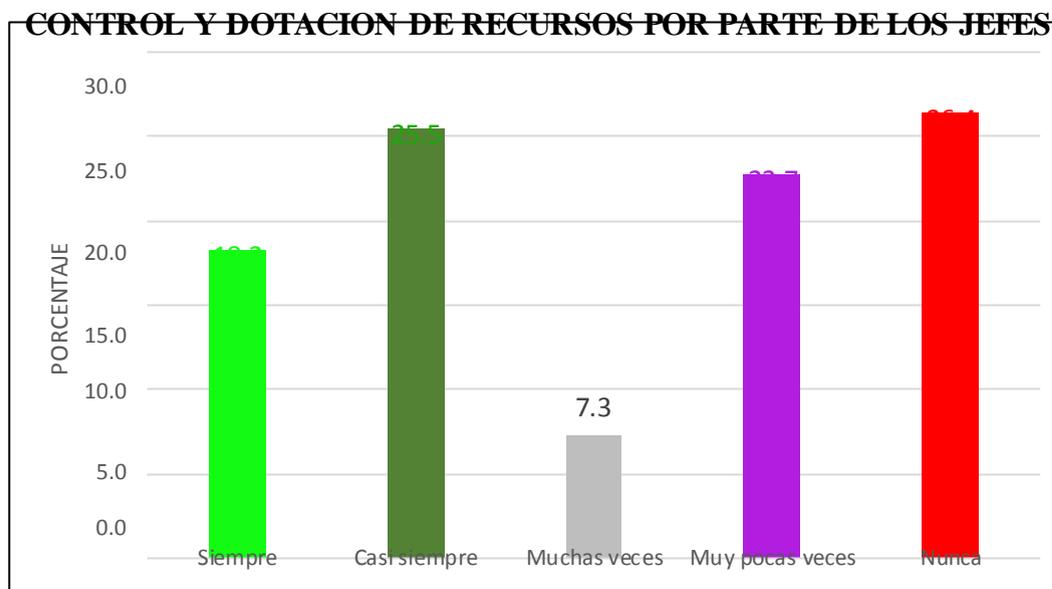
TABLA N° 010

CONTROL Y DOTACION DE RECURSOS POR PARTE DE LOS JEFES

| | FRECUENCIA | PORCENTAJE | PORCENTAJE ACUMULADO |
|-----------------|------------|--------------|----------------------|
| Siempre | 40 | 18.2 | 18.2 |
| Casi siempre | 56 | 25.5 | 43.6 |
| Muchas veces | 16 | 7.3 | 50.9 |
| Muy pocas veces | 50 | 22.7 | 73.6 |
| Nunca | 58 | 26.4 | 100.0 |
| TOTAL | 220 | 100.0 | |

FUENTE: Encuesta realizada
Elaboración propia

GRÁFICA N° 011



El 18.2 % de trabajadores manifiestan que siempre hay control y dotación de recursos y un 25.5% dice que casi siempre existe control y dotación de los insumos o recursos para que puedan cumplir sus labores, el 7.3% manifiesta que muchas veces su cuenta con todos los recursos, mientras que un 22.7% de los encuestados nos mencionan que muy pocas veces se ha contado con todo lo necesario para trabajar y el 26.4% de los trabajadores mencionan que nunca se ha tenido lo necesario para realizar sus labores y que siempre ha faltado algo para realiza sus labores de manera normal.

TABLA N° 011

MAQUINARIAS MODERNAS

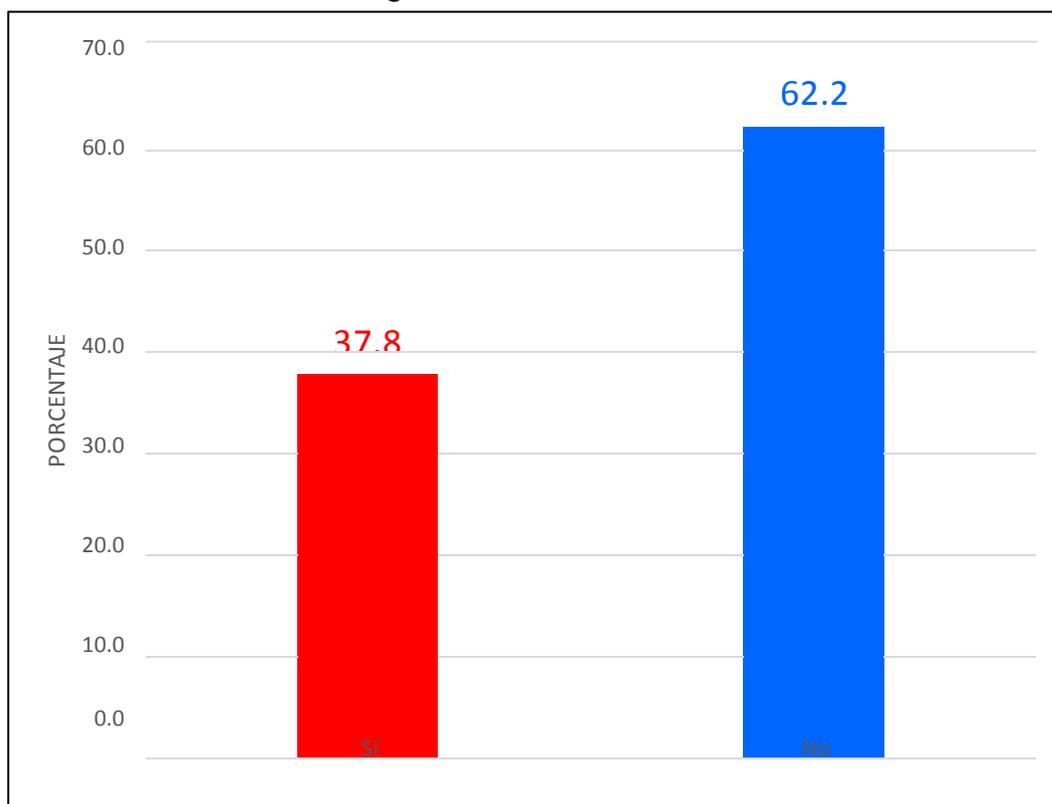
| | FRECUENCIA | PORCENTAJE | PORCENTAJE ACUMULADO |
|--------------|------------|--------------|----------------------|
| Si | 83 | 37.8 | 37.8 |
| No | 137 | 62.2 | 100.0 |
| TOTAL | 220 | 100.0 | |

FUENTE: Encuesta realizada

Elaboración propia

GRÁFICA N° 012

MAQUINARIAS MODERNAS



El 37.8% de los trabajadores encuestados manifiestan que las maquinarias con las que cuenta las carpinterías metálicas son acordes a la realidad y que con ello pueden competir con otras carpinterías y un 62.2% de los trabajadores manifiestan que las maquinarias son casi obsoletas y que así no pueden entrar en competencia con otras carpinterías.

TABLA N° 012

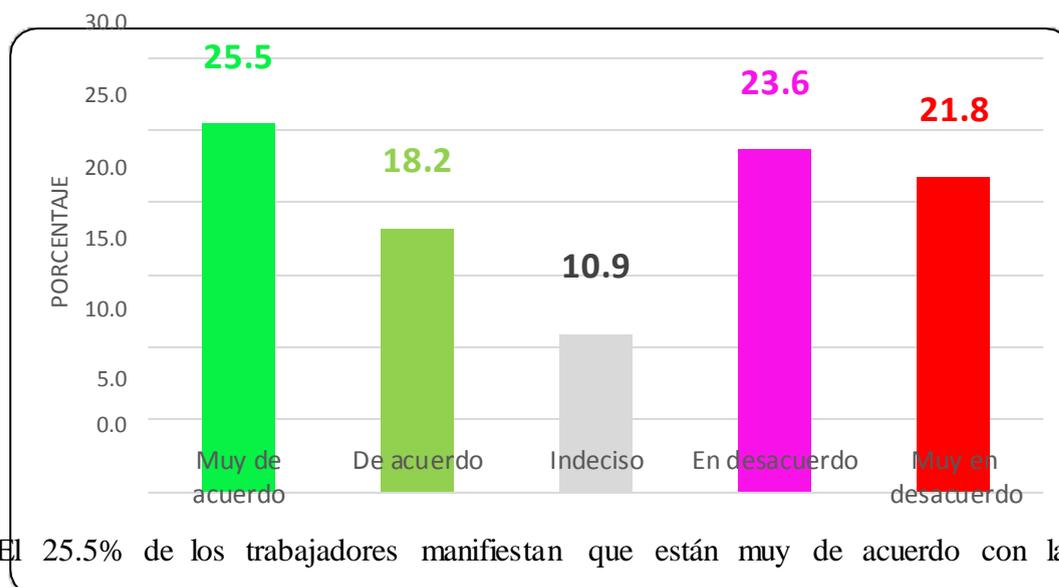
MOTIVACION A LOS TABAJADORES DE PARTE DE LOS JEFES

| | FRECUENCIA | PORCENTAJE | PORCENTAJE ACUMULADO |
|-------------------|------------|--------------|----------------------|
| Muy de acuerdo | 56 | 25.5 | 25.5 |
| De acuerdo | 40 | 18.2 | 43.6 |
| Indeciso | 24 | 10.9 | 54.5 |
| En desacuerdo | 52 | 23.6 | 78.2 |
| Muy en desacuerdo | 48 | 21.8 | 100.0 |
| TOTAL | 220 | 100.0 | |

FUENTE: Encuesta realizada
Elaboración propia

GRÁFICA N° 013

MOTIVACION A LOS TRABAJADORES DE PARTE DE LOS JEFES



El 25.5% de los trabajadores manifiestan que están muy de acuerdo con la motivación por parte de los jefes, el 18.2% manifiestan que están de acuerdo con las estrategias de motivación de sus jefes, el 10.9% son indecisos en su respuesta, mientras que un 23.6% menciona que están en desacuerdo con la motivación de parte de los jefes o dueños, y un 21.8% mencionan que están muy en desacuerdo con la política de incentivos por parte de los jefes o dueños de las carpinterías metálicas.

4.2 ANALISIS DE RESULTADOS

Hipótesis General

Un sistema de gestión estratégica de talento humano influye significativamente en los desempeños laborales de las carpinterías metálicas de Ayacucho, se ha analizado si existe alguna relación funcional entre los indicadores de una Gestión Estratégica por Talentos y los indicadores de los Desempeños Laborales; esto, operacionalmente implicó buscar si existía alguna asociación entre las respuestas dadas a las preguntas que cuantifican los indicadores antes mencionados.

Pasos para efectuar el contraste

a. Hipótesis Nula H_0

Un sistema de gestión estratégica de talento humano NO incide significativamente en los desempeños laborales de las carpinterías metálicas de Ayacucho

b. Hipótesis Alternante H_1

Un sistema de gestión estratégica de talento humano SI incide significativamente en los desempeños laborales de las carpinterías metálicas de Ayacucho.

c. Nivel de Significación $\alpha = 5\%$, $X^2_t = 9.488$

d. Prueba Estadística $X^2_c = \sum (oi - ei)^2 / ei$

$$X^2_c = 10.673$$

Donde

o_i = Valor observado

e_i = Valor esperado

χ^2_c = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de la encuestas y han sido procesados mediante el Software Excel.

e. Decisión. La hipótesis nula H_0 se rechaza.

Hipótesis Derivadas

Hipótesis Especifico 01

Los métodos tradicionales de trabajo inciden en los rendimientos de la fuerza laboral existente en las carpinterías metálicas de la ciudad de Ayacucho.

Pasos para efectuar el contraste

a. Hipótesis Nula H_0

Los métodos tradicionales de trabajo NO inciden en los rendimientos de la fuerza laboral existente en las carpinterías metálicas de la ciudad de Ayacucho.

b. Hipótesis Alternante H_1

Los métodos tradicionales de trabajo SI inciden en los rendimientos de la fuerza laboral existente en las carpinterías metálicas de la ciudad de Ayacucho.

c. Nivel de Significación $\alpha = 5\%$, $\chi^2_t = 9.488$

d. Prueba Estadística $X^2_c = \sum (oi - ei)^2 / ei$

$$X^2_c = 13,829$$

Donde

oi = Valor observado

ei = Valor esperado

X^2_c = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de la encuestas y han sido procesados mediante el Software Excel.

e. Decisión. Según el gráfico se tiene que la hipótesis nula H_0 se rechaza.

Hipótesis Específico 02

La adecuada organización de equipos de trabajo contribuye eficazmente en la mejora continua de los desempeños laborales en las carpinterías de la ciudad de Ayacucho.

Pasos para efectuar el contraste

a. Hipótesis Nula H_0

La adecuada organización de equipos de trabajo NO contribuye eficazmente en la mejora continua de los desempeños laborales en las carpinterías de la ciudad de Ayacucho.

b. Hipótesis Alternante H_1

La adecuada organización de equipos de trabajo SI contribuye eficazmente en la mejora continúa de los desempeños laborales en las carpinterías de la ciudad de Ayacucho.

c. Nivel de Significación $\alpha = 5\%$, $X^2_t = 9.488$

d. Prueba Estadística $X^2_c = \Sigma (oi - ei)^2 / ei$

$$X^2_c = 13,829$$

Donde

oi = Valor observado

ei = Valor esperado

X^2_c = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de la encuestas y han sido procesados mediante el Excel.

e. Decisión. La hipótesis nula H_0 se rechaza.

Estos resultados permiten inferir que, un sistema de gestión estratégica de talento humano influye significativamente en los desempeños laborales de las carpinterías metálicas de Ayacucho, por tanto se ha comprobado la validez de la hipótesis.

De igual manera, para contrastar la hipótesis que, *los métodos tradicionales de trabajo inciden en los rendimientos de la fuerza laboral existente en las carpinterías metálicas de Ayacucho*, se ha analizado si existe alguna relación de tipo funcional entre los indicadores de los *métodos tradicionales de trabajo* y los

indicadores de los *rendimientos laborales*; vale decir, operacionalmente implicó buscar si existía alguna asociación entre las respuestas dadas a las preguntas que cuantifican los indicadores antes mencionados; así los resultados y los análisis efectuados permiten inferir la validez de la hipótesis planteada que, la adecuada organización de equipos de trabajo contribuye eficazmente en la mejora continua de los desempeños laborales en las carpinterías metálicas de Ayacucho.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

El desarrollo de la investigación ha permitido comprobar la validez de las hipótesis de trabajo, por ello se esbozan las siguientes conclusiones:

1. Es preciso resaltar como resultado final que, una nueva concepción para los directivos y trabajadores en general de las carpinterías metálicas de Ayacucho, es el reto que tienen de adecuarse a las exigencias del contexto y los cambios, siendo necesario adaptar todo un sistema de gestión de talento humano en busca de la excelencia organizacional, debido a la influencia significativa de ésta en los desempeños laborales.

2. Asimismo, tienen que comprender mejor el desarrollo de habilidades y destrezas así como capacidades para el manejo de la tecnología aplicada, capacidades para el trabajo en equipo, fomentar el desarrollo de la creatividad e iniciativa, capacidades para el desarrollo de proyectos, para tomar decisiones de riesgo, orientar adecuadamente las actitudes y conductas, la práctica de valores, la capacitación de talento humano, etc. Es decir, encaminar su accionar hacia un sistema de gestión de talento humano como estrategia de desarrollo y cambio de las instituciones públicas, porque los talentos influyen en los desempeños laborales de los trabajadores de las referidas instituciones.

3. El trabajo individual, la falta de simplificación, la rigidez normativa y la evasión de responsabilidades son características de los métodos tradicionales de trabajo, estos inciden en los rendimientos de la fuerza laboral existente en las

carpinterías metálicas de Ayacucho. Por tanto la alternativa de solución es incorporar un modelo de gestión de talento humano.

4. Los métodos tradicionales como forma de trabajo en las carpinterías metálicas de Ayacucho retrasan y dificultan los logros y genera incumplimiento de los plazos, es decir, inciden en el bajo nivel de los rendimientos de la fuerza laboral existente. En consecuencia, es necesario novedosas y nuevas formas de organización del trabajo.

5. Igualmente, se ha demostrado que la adecuada organización de equipos de trabajo contribuye con eficacia en la mejora continua y permanente de los desempeños laborales en las carpinterías metálicas de Ayacucho. De ahí que, los equipos de trabajo funcional, multidisciplinario y de solución de problemas constituyen alternativas a los modelos tradicionales.

6. Una de los talentos requeridos en las carpinterías metálicas de Ayacucho definitivamente es la forma de organización del trabajo en equipo, garantía para la creativa solución de problemas y condición necesaria de un trabajo efectivo que contribuye en la mejora continua de los rendimientos laborales.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Las carpinterías metálicas de Ayacucho deben implementar e implantar todo un sistema de gestión de talento humano para optimizar y desarrollar su potencial humano, debido a la influencia de la gestión de talento humano en los desempeños laborales, de manera que estas organizaciones se adecúen cada vez a las exigencias del público usuario.

2. Las Carpinterías Metálicas deben adecuarse a los cambios del contexto, a las exigencias del cliente ciudadano en el marco de un sistema de gestión de talento humano, para orientar de manera positiva las actitudes y comportamientos, para mejorar las habilidades, desarrollar capacidades y conocimientos de los trabajadores con la finalidad que cumplan sus propósitos de brindar servicios oportunos y de calidad, estos factores influyen significativamente en los desempeños laborales de los servidores de las carpinterías metálicas en Ayacucho.

3. Se ha demostrado que, las formas tradicionales de organización del trabajo inciden negativamente en los rendimientos de la fuerza laboral en las carpinterías metálicas de Ayacucho, para modernizarse estas organizaciones deben incorporar estructuras orgánicas horizontales que desarrollen procesos, y luego incorporar el trabajo en equipo como alternativa de solución a sus problemas de desempeño laboral cuestionados.

4. Igualmente, debido a la incidencia de las formas tradicionales de trabajo en los rendimientos laborales del sector metal mecánica en Ayacucho, se debe desarrollar permanentes programas de capacitación de talento humano, con énfasis en el

desarrollo de habilidades creativas, afectivas, sociales, motivacionales, volitivas hasta de personalidad para aprovechar el poder de los puntos de vista divergentes y las capacidades de cada persona. Esas habilidades pueden mejorar los desempeños de los equipos y trabajadores individuales para encontrar oportunidades, solucionar problemas e introducir avances reveladores en el campo estratégico, técnico y de los servicios, es decir, modernizar lo tradicional.

5. Una de las consecuencias de la falta de organización de equipos de trabajo son los deficientes desempeños laborales y el individualismo debido a la “*actitud de las personas*” entonces, las carpinterías metálicas de Ayacucho deben procurar adaptarse al enfoque integral u holístico de competencias y en ese contexto desarrollar programas de índole emocional, para mejorar las actitudes - comportamientos- y de esta manera lograr un cambio en su vida y puedan trabajar en equipo.

6. Los desempeños laborales cuestionados como consecuencia de la falta de organización de equipos de trabajo, tiende a la mejora considerable con el trabajo en equipo, esta competencia se debe implantar y desarrollar en las carpinterías metálicas de Ayacucho por que expresan la intención de provocar un cierto efecto concreto: desarrollo de los demás, liderar a otras personas y mejorar el trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por talentos*. Buenos Aires.
- Arellano, V. (2002). El estudio del elemento socio afectivo en la competencia transversal. *El caso de las psicólogas egresadas de la universidad de Guadalajara que trabajan en empresas transnacionales*. Guadalajara.
- Barrios, E. (2000). *Gestión de los talentos, aplicación de los talentos laborales*. Madrid: Instituto técnico de capacitación y rproductividad.
- Becker, G. (1964). El capital humano y la gestión de talento humano. (págs. 76-77). Estados Unidos de Norteamérica.
- Caballero, A. (2004). *Metodología de la investigación científica*. Lima: Udefrag S.A.
- Chiavenato, I. (2002). Administración en los tiempos nuevos. En I. Chiavenato, *Administración en los tiempos nuevos* (págs. 280-283). Mc Graw Hill.
- Ducci, M. (1997). *El enfoque de la competencia laboral en la perspectiva internacional en: formación basada en competencia laboral*. México: Flacso Uam Fce.
- Gonczi, A. (1997). Perspectivas internacionales sobre la educación basada en competencias. En A. Gonczi, *Perspectivas internacionales sobre la educación basada en competencias* (págs. 189-196). México: Limusa-Sep-Cnci-Conalep.
- Gonzales, A. (2004). Competencia gerencial. *Business Negocios en el Perú*, 50.
- Hernandez, R. (1987). *Metodologías de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H. (1998). Administración una perspectiva global. En H. Koontz, *Administración una perspectiva global* (págs. 179-181). Mc Graw Hill.
- Mertens, L. (1997). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. En L. Mertens, *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos* (pág. 37). Montevideo: Cintefort/oit.
- Orozco, F. (2000). De lo profesional a la formación de competencias giros conceptuales en la noción de formación universitaria. En F. Orozco, *De lo profesional a la formación de competencias giros conceptuales en la noción de formación universitaria* (pág. 115). México: Colección del cesu unam.
- Palomino, A. (2000). Gerencia de empresas y administración de calidad. En A. Palomino, *Gerencia de empresas y administración de calidad* (págs. 104-105). Lima: Usmp.
- Rodriguez, G. (2003-2005). Mercados de trabajo, calificación y competencias laborales en la industria electrónica en la zona metropolitana de Guadalajara. En G.

Rodriguez, *Mercados de trabajo, calificacion y competencias laborales en la industria electronica en la zona metropolitana de guadalajara* (págs. 35-39). Guadalajara.

Schwartz, B. (1956). Análisis constructivista como base de la competencia laboral. En B. Schwartz, *Análisis constructivista como base de la competencia laboral* (pág. 81).

Spencer, J. (1970). El enfoque de competencia laboral . *Jhon Wiley & Sons*, 21.
SPENCER, J. M. (1970). *EL ENFOQUE DE COMPETENCIA LABORAL*. Mexico: Mc Graw Hills.

Whitear, G. (1966). Calificaciones profesionales nacionales en competencia laboral. En G. Whitear, *Calificaciones profesionales nacionales en competencia laboral* (pág. 22).

A N E X O S

ANEXO Nro. 01

CUESTIONARIO-ENCUESTA PARA DETERMINAR LOS DESEMPEÑOS LABORALES EN LAS CARPINTERÍAS METÁLICAS EN LA CIUDAD DE AYACUCHO

Señor:

Se viene realizando un trabajo de investigación sobre los desempeños laborales de trabajadores en carpinterías metálicas en la ciudad de Ayacucho, con el propósito de implementar una Gestión por Talentos que permita mejorar los rendimientos laborales, implementando estrategias como el trabajo en equipo, entre otros; por lo que solicito y a la vez agradezco a usted, se sirva responder con la veracidad que el caso requiere, a las preguntas formuladas a continuación

1. ¿En la carpintería donde trabaja existe un buen clima laboral?
Muy de acuerdo ()
De acuerdo ()
Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()
En desacuerdo ()
Muy en desacuerdo ()
2. ¿La carpintería cuenta con todos los materiales para realizar los trabajos?
Muy de acuerdo ()
De acuerdo ()
Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()
En desacuerdo ()
Muy en desacuerdo ()
3. ¿En la carpintería donde trabaja se cumple con la entrega de los trabajos a tiempo?
Siempre ()
Casi siempre ()
Muchas veces ()
Muy pocas veces ()
Nunca ()
4. ¿En la carpintería donde labora hay iniciativa y creatividad por parte de los trabajadores para elaborar productos novedosos?
Siempre ()
Casi siempre ()
Alguna vez ()
Rara Vez ()
Nunca ()
5. ¿En la carpintería los trabajadores solo se preocupan por hacer su trabajo?
Muy de acuerdo ()
De acuerdo ()
Indeciso ()
En desacuerdo ()
Muy en desacuerdo ()
6. ¿Usted cree que sus compañeros entregan los trabajos en los plazos establecidos?
Siempre ()
Casi siempre ()

- Muchas veces ()
- Muy pocas veces ()
- Nunca ()

7. ¿En la carpintería donde trabaja hay capacitaciones para mejorar las habilidades y tener una mejor producción?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Muchas veces ()
- Muy pocas veces ()
- Nunca ()

8. ¿Los compañeros están preocupados en hacer cada vez mejor su trabajo?

- Muy de acuerdo ()
- De acuerdo ()
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()
- En desacuerdo ()
- Muy en desacuerdo ()

9. ¿En la carpintería donde trabaja se realiza el trabajo en equipo?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Muchas veces ()
- Muy pocas veces ()
- Nunca ()

10. ¿El dueño o jefe está pendiente de las necesidades que presenta la carpintería?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Muchas veces ()
- Muy pocas veces ()
- Nunca ()

11. ¿Las maquinarias de trabajo son modernas?

- Si ()
- No ()

12. ¿El jefe o dueño de la carpintería motiva a sus trabajadores de diferentes formas?

- Muy de acuerdo ()
- De acuerdo ()
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()
- En desacuerdo ()
- Muy en desacuerdo ()

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO Nro. 02



