

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES ESCUELA
PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



Tesis

**GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑOS LABORALES EN
TALLERES DE ESTRUCTURAS METÁLICAS EN LA CIUDAD DE AYACUCHO,
2017**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACION

PRESENTADA POR

**BACH. LADY YANINA ESPINOZA MALQUI
BACH. ROSSY EVELYN FERNANDEZ ROMERO**

ASESOR

LIC. EUSTERIO ORE GUTIERREZ

**AYACUCHO - PERÚ
2018**

AGRADECIMIENTOS

Al finalizar un trabajo tan arduo y lleno de dificultades como el desarrollo de la tesis para obtener el ansiado título universitario es inevitable que te asalte un egocentrismo muy humano que te lleva a concentrar la mayor parte del mérito en el aporte que has hecho. Sin embargo, el análisis objetivo te muestra inmediatamente que la magnitud de ese aporte hubiera sido imposible sin la participación de personas e instituciones que han facilitado las cosas para que este trabajo llegue a un feliz término.

DEDICATORIA

A Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, a mi madre Victoria, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, su paciencia, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por el amor que profesa.

Rossy E. Fernández Romero.

Agradezco a Dios por haberme otorgado una familia maravillosa, a mis padres Leonidas y Delia quienes han creído en mí siempre, dándome ejemplo de superación, humildad y sacrificio enseñándome a valorar lo que tengo. A ellos dedico este presente trabajo porque han fomentado en mí, el deseo de superación y de triunfo en la vida. Por lo que han contribuido a la consecución de este logro.

Lady Y. Espinoza Malquí

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	ii
DEDICATORIA	iii
RESUMEN	5
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN	9
I. REVISIÓN DE LITERATURA	17
1.1 Antecedentes.....	17
1.2 Bases Teóricas.....	30
1.3 Definiciones Conceptuales.....	55
II. HIPÓTESIS	58
2.1 Hipótesis general.....	58
2.2. Variables e indicadores.....	58
III. METODOLOGÍA	61
3.1 Tipo de investigación.....	61
3.2 Nivel de investigación.....	61
3.3 Métodos de investigación.....	61
3.4 Diseño de la investigación.....	62
3.5. Población y muestra.....	62
3.6 Procesamiento de datos.....	65
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	67
4.1 Presentación de resultados.....	67
4.2 Concentración de hipótesis y discusión.....	68
4.3. Resultados.....	72
4.4. Análisis y discusión.....	99
CONCLUSIONES	115
RECOMENDACIONES	116
ASPECTOS COMPLEMENTARIOS	118
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	120
ANEXOS	123
GUÍA DE ENTREVISTA	129
PERFIL DE TALENTOS	133
MATRIZ DE CONSISTENCIA	134

RESUMEN

El presente trabajo de investigación *correlacional*, de diseño transversal tiene como objetivo determinar la correlación que existe entre el sistema de gestión estratégica de talento humano y los desempeños laborales en los talleres de estructuras metálicas del Distrito de Ayacucho, 2017, a fin de contribuir el potencial que representa un sistema de gestión de talento humano para los talleres de estructuras metálicas del Distrito de Ayacucho, y así mismo una eventual implementación y posterior implantación como perspectiva estratégica de buen desempeño laboral. En los últimos años la imagen de los talleres de estructura metálica 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 trabajadores, cuyos resultados han sido procesados mediante el software SPSS y Ms EXCEL, 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 se correlaciona directa y 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 los talleres de estructura metálicas del Distrito de Ayacucho.

Asimismo, la percepción para la mayoría de los encuestados (más de 85%), el nivel de conocimiento de los trabajadores es deficiente y regular, trascendiendo profundamente en un mal desempeño laboral generalizado; el 55% manifiesta que las actitudes y conductas son inapropiadas; igualmente, los métodos tradicionales en la organización del trabajo: individualismo (52%), decisiones rígidas (50%), ausencia de

predisposición al trabajo en equipo (58%) falta de iniciativa y mejora en la capacidad creativa y de imaginación en el trabajo (62%), no hay preocupación por el mejoramiento continuo de los servicios de calidad (61.8%); estos resultados inducen a sostener que los desempeños laborales en los talleres de estructuras metálicas del Distrito de Ayacucho tienen serios obstáculos para lograr niveles de aceptación ciudadana.

Palabras claves: *Talento humano y desempeños laborales*

ABSTRACT

The present cross-sectional correlational research work aims to determine the correlation that exists between the strategic management system of human talent and the work performance in the metallic structures workshops of the Ayacucho District, 2017, in order to contribute the potential which represents a human talent management system for metal structures workshops in the District of Ayacucho, and also an eventual implementation and subsequent implementation as a strategic perspective of good work performance. In recent years, the image of metal structure workshops has deteriorated more and more, and among the main problems is the failure to manage human talent and consequently the poor work performance.

The material used is basically the survey applied to workers, whose results have been processed using the SPSS and Ms EXCEL software, in order to establish if the data were adapted to a binary logistic model, in order to comply with the research objectives. The results have allowed us to conclude that indeed a strategic human talent management system significantly influences direct and significant correlation in labor performance; similarly, it has been shown that traditional work methods affect the low performance of the existing workforce; and, the adequate organization of work teams contributes considerably in the continuous improvement of the work performances in the metallic structure workshops of the District of Ayacucho.

Likewise, the perception for most of the respondents (more than 85%), the level of knowledge of the workers is deficient and regular, transcending deeply in a bad generalized work performance; 55% state that attitudes and behaviors are inappropriate; equally, traditional methods in the organization of work: individualism (52%), rigid decisions (50%), absence of predisposition to work in a team (58%) lack of initiative and improvement in the creative and imaginative capacity at work (62%), there is no concern for the continuous improvement of quality services (61.8%); These results induce to maintain that the labor performances in the workshops of metal

structures of the District of Ayacucho have serious obstacles to achieve levels of citizen acceptance.

Keywords: Human talent and work performance

INTRODUCCIÓN

Explicación del porqué de la elección del problema de investigación. 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 de los activos físicos y financieros, e incluso sobre los demás intangibles. Es así que los talleres de estructuras metálicas de Ayacucho enfrentan una serie de dificultades para lograr sus metas y objetivos, entre ellas se puede resaltar la improductividad organizacional 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 tareas sin ningún criterio técnico. Por tanto, administrativamente son seriamente criticadas y cuestionadas.

Este rasgo distintivo, es la base de la competitividad organizacional actual, y está constituido básicamente por el talento 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.

El problema fundamental está circunscrito en dos contextos; primero, estos talleres enfrentan la dificultad de organizar el esfuerzo de los trabajadores y lograr resultados, a través de una gestión de talento humano como estrategia gerencial para asegurar el logro de los objetivos cooperativas con innovación, creatividad, calidad, oportunidad, costos óptimos y mejoramiento continuo. Segundo, como cualquier organización estos

talleres, tienen un conjunto de proyectos complejos que se ejecutan sin una sistematización adecuada de esas prominencias de acumulación de tareas que se manifiesta en deficientes desempeños laborales, como consecuencia del primero.

Caracterización de la realidad problemática. La mayor dificultad está en el deficiente desempeño de la fuerza laboral que interactúa en los referidos talleres por falta de una gestión de talento humano. Los sustentos de la realidad problemática se sistematizan en las siguientes apreciaciones:

- Se observa la inadecuada relación entre los programas de formación laboral y la necesidad de dichos talleres, en el sentido que el sistema académico valora en mayor medida únicamente la adquisición de conocimientos técnicos y su aplicación en la ejecución del trabajo.
- Se prioriza, para captar al trabajador y exigir, como competencia solo 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 los talentos 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 técnicos, 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 de 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.

- Los talleres de estructuras metálicas no identifican, menos analizan sus problemas y oportunidades para generar un ambiente de motivación y clima organizacional adecuado que permita un proceso de aprendizaje permanente en un ambiente de relaciones humanas apropiadas.

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

- En ninguno de los talleres se aprecia trabajos que permitan explicar y mejorar el desempeño laboral.
- Los talleres no diferencian trabajadores con capacidad de desempeño eficiente, de aquellos que poseen solamente conocimientos empíricos;
- 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, destreza, 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 cooperativos.
- 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 complementarios, 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.
- La asunción del grado de responsabilidad está individualizada.

Por las razones expuestas de la situación problemática se ha formulado las siguientes interrogantes ¿Qué relación existe entre el sistema de gestión estratégica de talento humano y los desempeños laborales en los talleres de estructuras metálicas del Distrito de Ayacucho, 2017?, del mismo modo los problemas específicos son: ¿Qué relación existe entre métodos tradicionales de trabajo y los rendimientos de la fuerza laboral existente en los talleres de estructuras metálicas del Distrito de Ayacucho, 2017? y, ¿Cuál es la relación que existe entre la adecuada organización de equipos de trabajo y la productividad continua de los desempeños en los talleres de estructuras metálicas del Distrito Ayacucho, 2017?.

Justificación y criterios para evaluar el valor potencial de la investigación. La presente investigación se justifica sobre la base de los siguientes argumentos:

- No existe estudio alguno sobre la gestión de talentos laborales en los talleres de estructuras metálicas de Ayacucho y su repercusión en el desempeño laboral, por lo que es fundamental su estudio para impulsar la eficacia operativa en estos talleres, que son cada vez vistos como deficientes.

- Los resultados de esta investigación se publicarán para el conocimiento de estos talleres, 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 políticas 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 del potencial humano, medio ambiente, gestión de negocios, entre otros. En consecuencia, la presente investigación busca generar el cambio en los talleres de estructuras metálicas de Ayacucho.

Conveniencia. Es conveniente mejorar los desempeños laborales en los talleres de Estructuras 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 efectiva del talento humano, enfocando los esfuerzos en la organización del trabajo humano, desechando las formas tradicionales de trabajo; los negocios 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 que en nuestros talleres de estructuras metálicas de Ayacucho los valores relacionados con la adaptabilidad, la capacidad de trabajo en equipo, el conocimiento de nuevas formas de organización de trabajo, los cambios de actitudes en él y para el trabajo, la disponibilidad y la cultura organizativa de estos talleres, 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 de 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, expresado en el incumplimiento de los plazos establecidos en sus respectivos manuales, los costos no son los óptimos, no hay calidad y calidez en las atenciones, tampoco una orientación clara y precisa a los usuarios; la excesiva demora, entre otros hechos son cuestionadas cada vez con mayor énfasis. Al interior de estos negocios, las formas de trabajo tienen apego a la formalidad jerárquica, 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 algún taller las tiene establecido, se agudizan los conflictos internos, se deteriora el clima organizacional y no se propicia el desarrollo organizacional de estos talleres.

Entonces, la relevancia social es revertir esta realidad problemática que aqueja a la colectividad ayacuchana, implantando una cultura de servicio y desarrollo; se debe propiciar la aceptación ciudadana, para ello deben cumplir los servicios ofertados 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 operativa y administrativa, optimizando el esfuerzo humano, propiciando la capacidad innovadora e inventiva con un alto grado de cultura orientado al cambio y eficaz servicio; 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. Limitaciones de la investigación. La investigación será válida en la ciudad de Ayacucho, por cuanto el análisis operacional está

orientado a los talleres de estructuras metálicas en esta ciudad. 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 espacial. La investigación se realizó geográficamente en la ciudad de Ayacucho, capital del Departamento - Región- del mismo nombre, específicamente en los talleres de estructuras metálicas. Delimitación temporal. El período comprendido de la investigación corresponde al año 2017. Delimitación cuantitativa con una población de 515 trabajadores, entre operativos - administrativos y cuya muestra está constituida por 220. Cuyos objetivos planteados fueron: Determinar la correlación que existe entre el sistema de gestión estratégica del talento humano y los desempeños laborales en los talleres de estructuras metálicas del Distrito de Ayacucho, 2017, y los Objetivos específicos fueron evaluar la incidencia de los métodos tradicionales de trabajo en los rendimientos de la fuerza laboral existente en los talleres de estructuras metálicas del Distrito de Ayacucho, 2017 y Analizar la correlación que existe entre la adecuada organización de equipos de trabajo y la productividad continua de los desempeños laborales en los talleres de estructuras metálicas del Distrito de Ayacucho y por consecuencia la Hipótesis general, un adecuado sistema de gestión estratégica del talento humano se

relaciona directa y significativamente en los desempeños laborales en las estructuras metálicas del distrito de Ayacucho, 2017, de este modo, las Hipótesis específicas que son los métodos tradicionales de trabajo se relacionan significativamente con los rendimientos de la fuerza laboral existente en los talleres de estructuras metálicas del Distrito de Ayacucho, 2017 y una adecuada organización de equipos de trabajo se relaciona significativamente en la productividad continua de los desempeños laborales en los talleres de estructuras metálicas del Distrito de Ayacucho, 2017. Con respecto de la variable independiente Gestión de Talento, cuyas dimensiones fueron: Métodos tradicionales de trabajo, Organización de equipos de trabajo, variable dependiente Desempeño Laboral y sus dimensiones fueron Rendimiento de la fuerza laboral, Productividad laboral y desempeños laborales.

Así mismo el tipo de investigación es aplicada, con un nivel Correlacional de diseño transversal se utilizaron método: Deductivo, Analítico y Sintético; cuyo Diseño por Objetivos tradicionales. El análisis inferencial de datos se realizó a través de la prueba estadística chi cuadrado, por tratarse de datos cualitativos, en este contexto, y en lo que sigue, esta investigación contribuye a aclarar el potencial que representa un sistema de gestión de talento humano para optimizar el desempeño laboral en los talleres de estructuras metálicas del Distrito de Ayacucho, para una eventual implantación y posterior aplicación en las políticas de personal desde una perspectiva estratégica laboral.

I. REVISIÓN DE LITERATURA

1.1 Antecedentes

“Ha tenido un fuerte *boom* en las distintas instancias cooperativas universitarias y de los estados, así como en las empresas de bienes y servicios” [1]. 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 tecnologización, 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.

“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*” [2]. Algún estudio 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

¹ RODRÍGUEZ GARCIA, Gilberto. Mercados de Trabajo, calificación y competencias laborales en la industria electrónica en la Zona Metropolitana de Guadalajara. El caso de Jabil Circuit 2003-2005. Tesis doctoral. Guadalajara. México, 2005. Pág. 35-39.

² RODRÍGUEZ GARCIA, Gilberto; Ob. Cit. Pág. 18-20.

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 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.

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 tecnologización, 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.

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 renovaron 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.

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.

“El dominio del análisis microeconómico a un amplio rango de comportamiento humano e interacción, incluyendo aquel que no tiene relación con el mercado” [3]. Becker, 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.

³ BECKER Gary S. El capital humano y la gestión de talento humano. Research Associate. Economics Research Center. Pensilvania, Estados Unidos de Norteamérica, 1964. Pag. 76-77

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, 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 '50 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”.

“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 fue “los cerebros de sus habitantes” [4].

Las competencias construirán una secuencia integrada de propiedades y atributos que expresarán 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.

⁴ BECKER Gary S. Ob. Cit. Pag. 84-85

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.

Enfoques epistemológicos de los talentos: conductista; atributos generales del profesional; y el enfoque holístico o integral

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 [5]. 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 lo eficiente en el campo laboral.

“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” [6]. 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.

⁵ GONCZI, Andrew. Perspectivas internacionales sobre la educación basada en competencias. En Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), Tomo I. Competencia Laboral, normalización, certificación, educación y capacitación. Antología de lecturas seleccionadas por el Longman de México, México: Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) Limusa-Sep-CnccI-Conalep. México, 1997. Pág. 189-196.

⁶ ARELLANO VACA, F.L. 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. Tesis de Maestría. Guadalajara, México, 2002. Pág. 131-134.

“En este modelo los talentos son pensados como atributos generales, ignorando el contexto en el que pueden ser aplicados” [7]. “Los conocimientos que se remiten a los talentos como atributos generales. [8], 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. Por su parte, la UNESCO a través de la Comisión Internacional sobre la Educación, considera como competencias cognitivas, ya que se asocian con conocimientos y valores científicos; también las refiere a los talentos formativos, en el sentido de que estas ayudan a aprender valores y actitudes profesionales, sociales y filosóficas.

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*” [9]. 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.

⁷ OROZCO FUENTES, Bertha. De lo profesional a la formación en competencias: giros conceptuales en la noción de formación universitaria. En Valle F.M. (coordinador) *Formación en Talentos y Certificación Profesional*. Colección del CESU UNAM. México, 2000. Pág. 115.

⁸ GONCZI, Andrew; Ob. Cit. Pág. 201-202.

⁹ GONCZI, Andrew; Ob. Cit. Pág. 210.

La UNESCO recomienda que es conveniente agruparlos 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; y,
- ✓ *Talentos Formativas.* 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 [10] 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 socio laborales propios de su campo.

¹⁰ OROZCO FUENTES, Berta; Ob. Cit. Pág. 219-220.

“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” [11]. 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:

- a) Son resultados de la totalidad de experiencias educativas formales e informales.
- b) Son características generales que la persona manifiesta en multiplicidad de situaciones y escenarios como parte de su comportamiento.
- c) Son características que una comunidad estima como cualidades valiosas del ser humano.
- d) 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.
- e) Son un poder o una capacidad para llevar a cabo multiplicidad de tareas en una forma que es considerada como eficiente o apropiada.

¹¹ MERTENS, Leonard. *Competencia laboral: sistemas surgimiento y modelos*. CINTERFOR/OIT. Montevideo. Uruguay, 1997. Pág. 37.

“Desde un contexto de formación curricular, existen diez áreas de competencias (habilidades) humanas generales que definen la formación integral del estudiante” [12], 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 metacognitivo, 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) una competencia comprende seis dimensiones [13]:

¹² MERTENS, Leonard; Ob. Cit. Pág. 41

¹³ MERTENS, Leonard; Ob. Cit. Pág. 44.

Creatividad, cognitiva, metacognitiva, experiencial, ejecutiva y actitudinal.

Competencia funcional, tiene una cercanía estrecha con esta. La caracterización holista de la competencia [14].

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 abarca 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.

¹⁴ ARELLANO VACA, F.L.; Ob. Cit. Pág. 146.

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.

2.1 Bases Teóricas

1.2.1. Talentos laborales

“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” [15]. 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.

“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” [16]. 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. A partir de esta década las empresas requieren trabajadores con capacidad de desempeñarse efectivamente en el trabajo y no solamente con conocimientos adquiridos académicamente.

“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” [17].

15 SPENCER, Jr. McClellan D. And Spencer S. M. El enfoque de competencia laboral. Jhon Wiley & Sons, Inc., Nueva York, Estados Unidos, 1970. Art. Pág.21.

16 WHITEAR, Grez. Calificaciones profesionales nacionales. En: Competencia Laboral. Antología. Pág.22.

17 SCHWARTZ, Bertrand. Análisis Constructivista como Base de la Competencia Laboral. Pág.81

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

“El 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” [18].

“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” [19]. 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.

“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” [20].

¹⁸ SPENCER, Jr. McClelland D. & SPENCER S.M; Ob. Cit. Pág. 70-71.

¹⁹ INEM. Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional. Subdirección general de gestión de formación ocupacional. Pág.3.

²⁰ CONOCER. La normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas. Pág.1

destrezas y actitudes; si bien éstas son necesarias, pero no son suficientes para un desempeño efectivo, si no están acompañadas por un acumulo de conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes que se adquieren en la práctica, la universidad o vía programas de capacitación. “La competencia laboral, también, es producto del aprendizaje social y/o laboral” [22], 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” [23].

“Se considera que 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” [24]. 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”*

“Se 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 servirían como instituciones de medida para evaluar

²¹ DUCCI, María Angélica. El Enfoque de la Competencia Laboral en la Perspectiva Internacional en: Formación Basada en Competencia Laboral. Pág. 44.

²² CONFECCE. Administración. Un enfoque basado en competencias. Boletín Informativo Nro. 25. Pág.23

²³ MARELLI. Anne. Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencia. Pág. 24
²⁴ BARRIOS G. Edgar. Gestión de los talentos. Aplicación de los talentos laborales. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. Pág. 21.

“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” [25].

1.2.3. Desempeño laboral

“El desempeño laboral ha estado incorporado en las bases conceptuales desde los inicios de la administración” [26]. 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 el 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”* [27]. Una manera de entender estos términos es pensar en evaluación, más estratégicos que en control como una actividad más táctica y contingente.

24 IBARRA, Agustín. Formación de recursos humanos y competencia laboral. Pág. 24.

25 ALLES, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión de talento humano. Pág.49.

26 KOONTZ, Harold and WEIHRICH, Henz. Administración. Una perspectiva global. Editorial Mc Graw Hill, 11ava Edición, 1998. Pág. 179-181

27 KOONTZ, Harold and WEIHRICH, Henz. Administración. Una perspectiva global. Editorial Mc Graw Hill, 11ava Edición, 1998. Pág. 179-181

El primer paso para poder medir el desempeño, es establecer los estándares que se usan 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 al 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 del 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 variables individuales.

- a. 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 preverse 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.

- b. 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.

Aunque en los últimos años los beneficios cobraron mayor trascendencia, “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”* [28] 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, a menos que esté bien administrado. Por eso, hoy más que nunca, se debe componer un programa a medida de cada persona”* [29].

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

²⁹ KOONTZ, Harold and WEIHRICH, Henz; Ob. Cit. Pág. 186-187.

³⁰ KOONTZ, Harold and WEIHRICH, Henz; Ob. Cit. Pág. 189.

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.

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 del 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.

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 desea. “El entrenamiento 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” [31].

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

31 CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los tiempos nuevos. Editorial Mc Graw Hill, 2002. Pág. 280-283.

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.

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.

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.

1. 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.

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 rechazados dentro de la organización y que permitirá contar con un material más humano y más rico.

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 a 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.

2. 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.*

“En la actualidad la Organización Internacional del Trabajo, difunde mundialmente el gran aporte de las buenas condiciones físico - ambientales de trabajo sobre la productividad. Expone también, cómo los empleados que trabajan dentro de adecuadas condiciones y bajo principios y diseños ergonómicos mejoran su nivel motivacional e identificación con su empresa [32].

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.

³² PALOMINO KUNUPAZ, Antonio. Gerencia de empresas y administración de calidad. USMP. Rastros Gráficos, Lima-Perú, 2000. Pág. 104-105.

- 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.

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.

“Se 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” [32], 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.

a) Orientación a resultados. Transmite el sentido de urgencia, dirige los asuntos hasta terminarlos, persiste a pesar de las adversidades.

b) 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.

c) 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.

³³ GONZÁLEZ, Adolfo. Competencia Gerencial en Revista BUSINESS. Negocios en el Perú. Abril 2004. Pág. 59

Entiende lo que está sucediendo externamente y lo aplica en el crecimiento y desarrollo empresarial.

a) 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 actualizado de las tendencias de información que impactan en la organización.

b) 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.

c) 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 rápidas, más eficientes y más efectivas, en cooperación con los demás.

a) Maneja sistemas y procesos efectivos. Implementa de manera eficiente y eficaz 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.

- b) 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.
- c) Promotor de cambios. Desafía el status que, proporcionan 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.
 - a) 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.
 - b) Prevé dirección y apoyo. Prevé direcciones claras y prioritarias, clarifica roles y responsabilidades, establece altas expectativas de performance, delega y permite a otros trabajar.
 - c) 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.

a) 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.

b) 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 de manera eficaz.

c) Motiva a los demás. Motiva generando entusiasmo, fomenta la confianza en sí mismo, ofrece 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.

a) 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.

b) 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.

- c) Estimula el aprendizaje y administra conocimientos. Crea ambientes 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 solo 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”*

1.2.3 La administración del desempeño laboral en los talleres de estructuras metálicas en la ciudad de Ayacucho.

El desempeño laboral de los servidores de las carpinterías metálicas 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 servidores 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.

1.2.4. 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.

¿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

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

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.

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 los talleres y a muchas diferentes personas. Sin un sistema integrado, todos los esfuerzos que se realicen serían confusos e ineficientes para lograr mejorar el desempeño.

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, después de todo, ellos son los más interesados en desarrollar sus habilidades para alcanzar un ascenso o promoción. El SID está diseñado para permitir a los empleados tener información a su alcance usando la tecnología, por ejemplo, permite a los servidores de los talleres de estructura 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.

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 servidores de los talleres de estructuras 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.

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.

Metas

- Prever 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 efectivo establecer un diálogo entre el jefe y el empleado con respecto a metas.

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.

1.2.4.1. 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 softwares especializados. Las tecnologías de Información han hecho su inserción en la administración del desempeño de las organizaciones.

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 solo 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.

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.

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. 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;
- los talleres de estructuras metálicas requieren 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,
- Enrolar a los proveedores externos y clientes en los esfuerzos de administración de calidad total.

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 proporciona 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 de los talleres de estructuras metálicas en la ciudad de Ayacucho.

1.3 Definiciones Conceptuales

a.-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”*

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

c.-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 resultan ser eficaces. El desarrollo se centra en la mejora continua de los comportamientos y actitudes de la persona, particularizando en los talentos.

d.-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.

e.-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.

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

g.-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.

h.-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).

i.-Estrategia. Principios y rutas fundamentales que orientan el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo uno de los talleres 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 plazo.

II. HIPÓTESIS

2.1 Hipótesis general

Un adecuado sistema de gestión estratégica de talento humano se relaciona directa y significativamente en los desempeños laborales en las estructuras metálicas del distrito de Ayacucho, 2017

2.1.1 Hipótesis específicas

Los métodos tradicionales de trabajo se relacionan significativamente con los rendimientos de la fuerza laboral existente en los talleres de estructuras metálicas del Distrito de Ayacucho, 2017.

Una adecuada organización de equipos de trabajo se relaciona significativamente en la productividad continua de los desempeños laborales en los talleres de estructuras metálicas del Distrito de Ayacucho, 2017.

2.3. Variables e indicadores

De la Hipótesis principal

➤ **Variable independiente**

Gestión de talento humano

Indicadores

Nivel de conocimientos percibidos

Actitudes y conductas mostradas en el centro laboral

Práctica de valores cooperativas

➤ **Variable Dependiente**

Desempeños laborales

Indicadores

Cumplimiento de los plazos

Implementación de formas de organización del trabajo

Iniciativa, criterio, creatividad e imaginación observada

De las Hipótesis específicas

➤ **Variable Independiente**

Métodos tradicionales de trabajo

Indicadores

Trabajo individual

Falta de simplificación

Rigidez normativa

Evasión de responsabilidades

➤ **Variable Dependiente**

Rendimientos *laborales*

Indicadores

Productividad

Calidad en las decisiones

1. Variable Independiente

Organización de equipos de trabajo

Indicadores

Creatividad en la solución de problemas

Trabajos funcionales

Trabajos multidisciplinarios

Variable Dependiente

Mejora de desempeños laborales

Indicadores

Mejora en los comportamientos

Mejora de la capacidad creativa e inventiva

Mejora de la calidad

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo de investigación

Descripción del tipo de investigación

De acuerdo a la técnica de contrastación: Aplicada. “Se encuentra íntimamente ligada a la investigación ya que depende de sus descubrimientos y aportes teóricos para llevar a cabo la solución de problemas con la finalidad de bienestar a la sociedad” [33]

3.2 Nivel de investigación

El nivel de investigación es el *Correlacional*, porque este tipo de estudio tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existen entre dos o más conceptos, categorías o variables de una muestra o contexto particular [34]

3.3. Métodos de investigación

Descripción del método para la investigación

Dadas las características de esta investigación se han empleado los métodos Deductivo, Analítico y Sintético. El deductivo, porque a partir de planteamientos genéricos se infiere conclusiones respecto de cada una de las variables. También se administró encuestas y entrevistas a los trabajadores para identificar los desempeños laborales, entonces a partir de funciones concretas y particulares se generalizó las conclusiones, esto es, se utilizó un proceso analítico, debido a que se fraccionó los desempeños para determinar los talentos, se ha descompuesto las funciones para mejor entendimiento. Sintético. Se analizó algunas entidades en particular como parte de los talleres de estructura metálicas

[33] RUBÉN HERNÁNDEZ SAN PIERE Y OTROS. Metodología de la investigación edición 6ta edición. Pag. 164

[34] SANTIAGO BALDERRAMA MENDOZA. Pasos Para Elaborar Un Proyecto De Investigación científica cuantitativa Y cualitativa Y Mixta. 3ra edición Pag. 93

de Ayacucho en general, con la finalidad de motivar una gestión de talento humano, para coadyuvar al mejoramiento del desempeño laboral de la administración de los talleres de estructura metálicas de Ayacucho

3.4 Diseño de la investigación

Tipo de diseño transversal correlacional. Es transversal porque se recolecta datos en tiempo determinado a fin de buscar la relación entre gestión de talento humano y gestión de desempeño laboral [35]

3.5. Población y muestra

Población. La población en estudio comprende los trabajadores operativos y ejecutivos de los talleres de estructuras metálicas de la ciudad de Ayacucho.

Muestra. El tamaño de la muestra se calculó con un nivel de 95% y por carecer de información previa se tomó una muestra piloto de 515 de la siguiente manera:

$$n = \frac{Z_{\alpha/2} * p * q}{d^2} \quad n_o = \frac{(1,96)^2(0.5)(0.5)}{(0.05)^2} = 325,5$$

Tenemos $\frac{325.5}{515} = 0.745 = 74.5\% \geq 10\%$ ($\frac{n}{N} \geq 10\%$) entonces se ajusta la muestra

$$n = \frac{n_o}{(1 - \frac{n_o}{N})} = \frac{325,5}{(1 - \frac{325,5}{515})} = 220,03 = 220$$

Se recomienda “emplear la formula estadística para poblaciones superiores a 100.000 elementos” [36], sin embargo, pueden ser empleadas para poblaciones menores a esta cantidad, pero se recomienda emplear siempre el respectivo factor de ajuste, es decir

[35] SANTIAGO BALDERRAMA MENDOZA. Pasos Para Elaborar Un Proyectos De Investigación científica cuantitativa Y cualitativa Y Mixta. 3ra edición Pag. 180

Con los resultados de “p” y “q” es la máxima proporción “p” =0.05 =(50%) y “q”= 1-p =0.05 (50%) obtenidos a partir de la muestra piloto, se ha obtenido el siguiente resultado:

$$\frac{n}{N} > 10\%.$$

Estadísticos de fiabilidad

Para la prueba de confiabilidad de los instrumentos se ha empleado el coeficiente de alfa de Cronbach cuando formula es:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

Donde:

α : Coeficiente Cronbach

K: Número de preguntas

S_i^2 : Suma de las varianzas de cada ítem

S_t^2 : Varianza del total

Realizando los cálculos tenemos:

Alfa de Cronbach	N° de elementos
.749	7

$$\alpha = \frac{21}{21-1} \left(1 - \frac{6.0}{20.3} \right) = 0.74$$

[36] SANTIAGO BALDERRAMA MENDOZA. Pasos Para Elaborar Un Proyectos De Investigación científica cuantitativa Y cualitativa Y Mixta. 3ra edición Pag. 185

Técnicas de recolección de datos

- Observación. Se ha observado determinadas formas de organización de los trabajos administrativos en cada sector.
- Entrevista. Se entrevistó a los directivos y trabajadores de las carpinterías metálicas de la ciudad de Ayacucho.
- Encuesta. Se administró un cuestionario de preguntas a los directivos y trabajadores en general.
- Inventario. Igualmente, se ha efectuado la descripción de algunas competencias a nivel de puestos de trabajo, para identificar los perfiles de los talentos y establecer las necesidades.

Instrumentos de recolección de datos

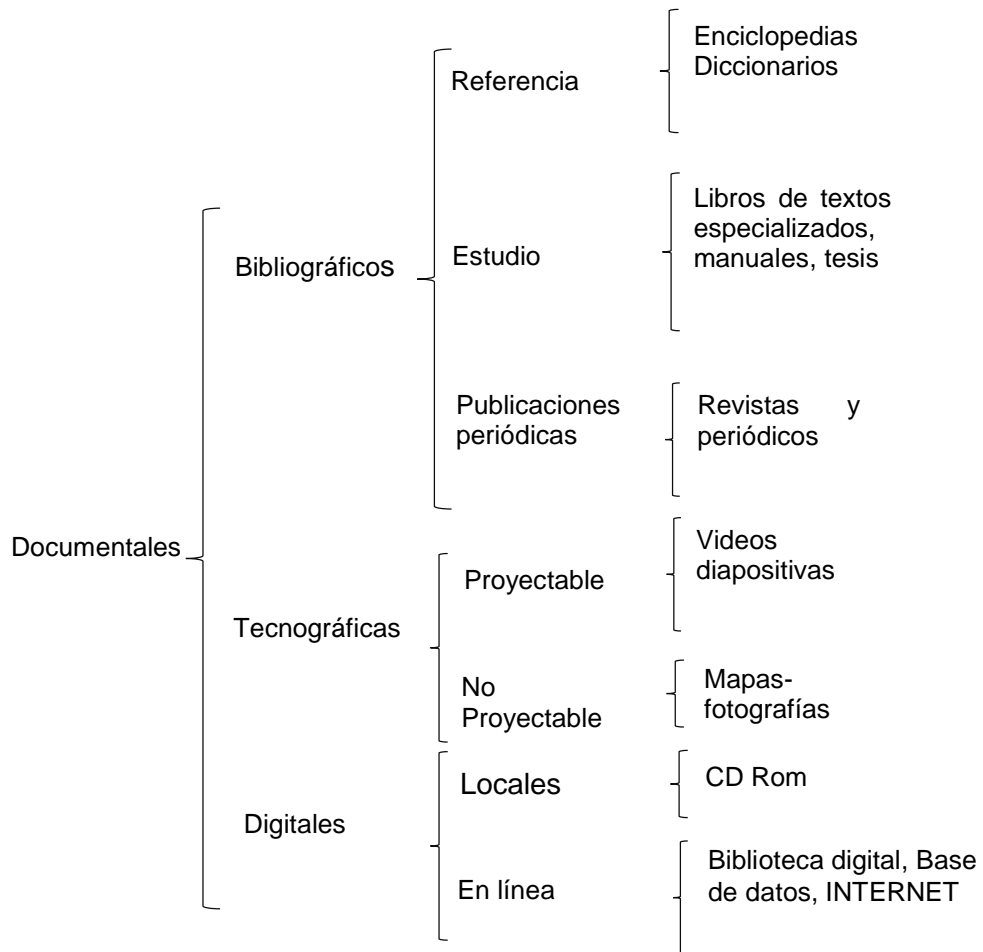
- Ficha bibliográfica. Ha facilitado la recopilación de datos: de libros, revistas, boletines, periódicos, informes memoria, relacionados con la temática de la investigación.
- Guía de entrevista. Se estructuró y se utilizó para la orientación de las entrevistas a los directivos y trabajadores de las carpinterías metálicas de Ayacucho.
- Ficha de encuesta. Ha permitido la obtención de datos de los trabajadores y directivos según los indicadores establecidos.
- Videos, fotografías y otros. Los datos obtenidos han sido clasificados, determinando sus porcentajes y análisis correspondiente.
- Test de inventario. Ha facilitado conocer los talentos actuales y determinar lo que necesitan los trabajadores a fin de desarrollarlos.

Fuentes de información

Fuente primaria

Son los datos obtenidos a través de encuestas, cuestionarios, inventarios y la observación a los desempeños laborales de trabajadores y funcionarios de los talleres de estructuras metálicas de Ayacucho.

Fuentes secundarias



3.6 Procesamiento de datos

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.

Selección y representación por variables

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 TABLAS estadísticas, así como de datos en tablas, TABLAs cualicuantitativos y ponderaciones.

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 de los software SPSS y Ms EXCEL (para el análisis de los resultados).

IV. RESULTADOS Y DISCUSION

4.1 Presentación de resultados

Diseño del trabajo operacional estadístico y análisis de la encuesta

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

Estrategia para la prueba de hipótesis

El procesamiento de la información recogida consistió en codificación, clasificación, ordenamiento y análisis, realizados mediante cálculos efectuados con los software SPSS y Ms EXCEL, 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] fueron realizados con el software SPSS, mostrándose más adelante los tablas respectivos. En estos se aprecian básicamente dos cosas:

- 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; y,

La tabla de clasificación, con la que el software nos muestra el porcentaje de valores correctos hallados con el modelo establecido. El resultado mostrado en las tablas iniciales para cada caso, sólo señala los pasos dados por el software, que mediante el procedimiento denominado “*forward conditional*” va ingresando las posibles variables independientes con el fin de contrastar si su inclusión en el modelo produce cambios significantes en él, mostrando al final de cada uno de ellos los que halló significantes estadísticamente.

4.2 Concentración de hipótesis y discusión

Hipótesis y operacionalización de variables

- **Hp.** Un adecuado sistema de gestión estratégica de talento humano se relaciona directa y significativamente en los desempeños laborales en las estructuras metálicas del distrito de Ayacucho, 2017.
- **He1.** Los métodos tradicionales de trabajo se relacionan significativamente con los rendimientos de la fuerza laboral existente en los talleres de estructuras metálicas del Distrito de Ayacucho, 2017.
- **He2.** Una adecuada organización de equipos de trabajo se relaciona significativamente en la productividad continua de los desempeños laborales en los talleres de estructuras metálicas del Distrito de Ayacucho, 2017.

Operacionalización de Variables:

De la hipótesis principal

➤ Variable Independiente (X)

Talento humano

Indicadores

X1. Actitudes y conductas mostradas en el centro laboral

X2. Nivel de conocimientos percibidos

X3. Práctica de valores cooperativas

➤ Variable Dependiente (Y)

Desempeños laborales

Indicadores

Y1. Cumplimiento de los pasos

Y2. Implementación de formas de organización del trabajo

Y3. Iniciativa, criterio, creatividad e imaginación observada

De las hipótesis específicas

➤ Variable Independiente (X)

Métodos tradicionales de trabajo

- Indicadores

X1. Trabajo individual

X2. Falta de simplificación

X3. Rigidez normativa

X4. Evasión de responsabilidades

➤ **Variable Dependiente (Y)**

Rendimientos de fuerza laboral

- Indicadores

Y1. Productividad

Y2. Calidad en las decisiones

➤ **Variable Independiente (X)**

Organización de equipos de trabajo

Indicadores

X1. Creatividad en la solución de problemas

X2. Trabajos funcionales

X3. Trabajos multidisciplinarios

➤ **Variable Dependiente (Y)**

Mejora de desempeños laborales

- Indicadores

Y1. Mejora en los comportamientos

Y2. Mejora de la capacidad creativa e inventiva

Y3. Mejora de la calidad

Con el fin de poder ingresar los datos al software para tratamiento estadístico se operacionalizaron las variables de acuerdo al “diccionario” detallado (*Anexo 02*)

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)

▶ 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*] y los datos por las respuestas brindadas por los sujetos en observación (*Anexos 02*) y la base datos (resultados de los datos obtenidos).

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.

4.1. Resultados

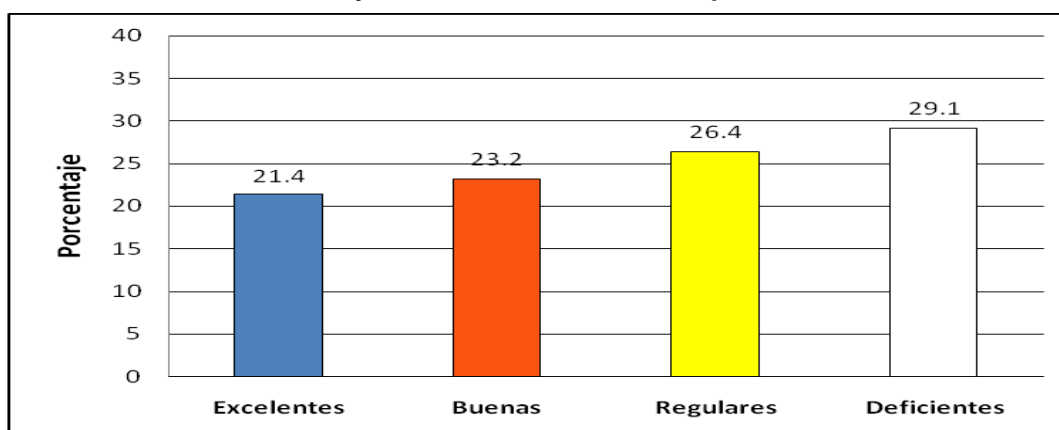
Tabla N° 1 ¿En el taller donde usted trabaja, sus compañeros muestran actitudes y conductas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelentes	47	21,4	21,4	21,4
Buenas	51	23,2	23,2	44,5
Regulares	58	26,4	26,4	70,9
Deficientes	64	29,1	29,1	100,0
TOTAL	220	100	100	

En la tabla N°1 se observa, el 29,1% de los encuestados indican que las actitudes y conductas de sus compañeros de trabajo es deficiente, 26,4% regular, 23,2% buena y 21,4% excelente. Es decir, el mayor porcentaje de los trabajadores en las estructuras metálicas tienen conductas y actitudes laborales inapropiadas.

Es importante mencionar que la administración de los talleres de estructuras metálicas de Ayacucho es el modelo conductual que determina los talentos, siendo así, es imperativo cambios y capacitación de talento humano, orientadas hacia la mejora de conductas y actitudes de los trabajadores en los talleres de estructuras metálicas de Ayacucho.

Gráfica N°. 1 Actitudes y conductas de los Trabajadores.



FUENTE: Encuesta sobre desempeños laborales en talleres de estructuras metálicas de Ayacucho. 2017.

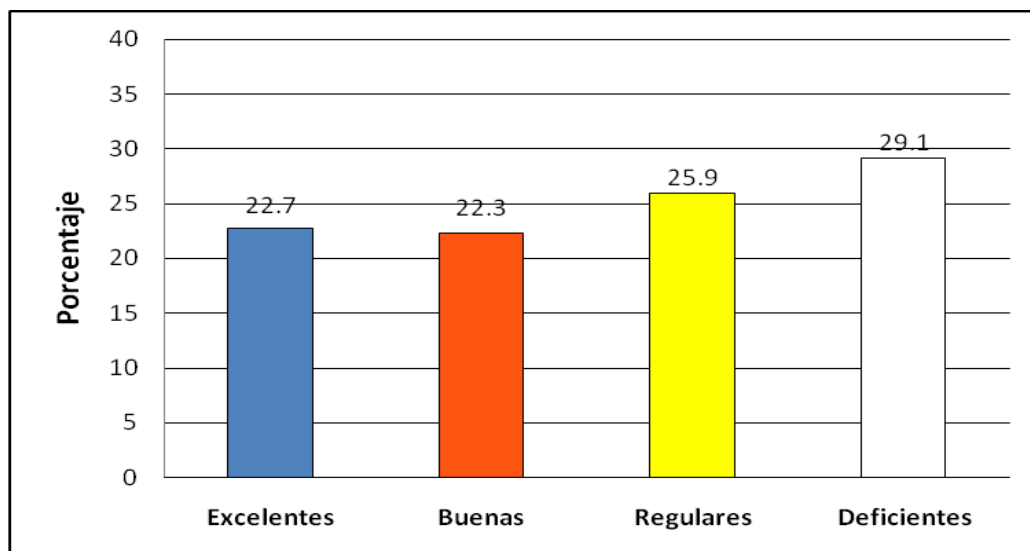
ELABORACIÓN: Propia.

Tabla N° 2 ¿Cuál cree usted que es el nivel de conocimiento de sus compañeros de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelentes	50	22,7	22,7	22,7
Buenas	49	22,3	22,3	45,0
Regulares	57	25,9	25,9	70,9
Deficientes	64	29,1	29,1	100,0
TOTAL	220	100	100	

En la tabla, se observa El 29.1% de los encuestados percibe que el nivel de conocimiento de sus compañeros de trabajo es deficiente y el 25.9% considera como regulares, 22.3% buenas y el 22.7% excelente. Sabemos que el nivel de conocimiento posee una alta incidencia en el trabajo; ya que están asociadas con el rendimiento laboral; entonces, es preocupante los desempeños laborales como consecuencia de los bajos niveles de conocimiento.

Gráfica N° 2 Nivel de conocimiento de los trabajadores.



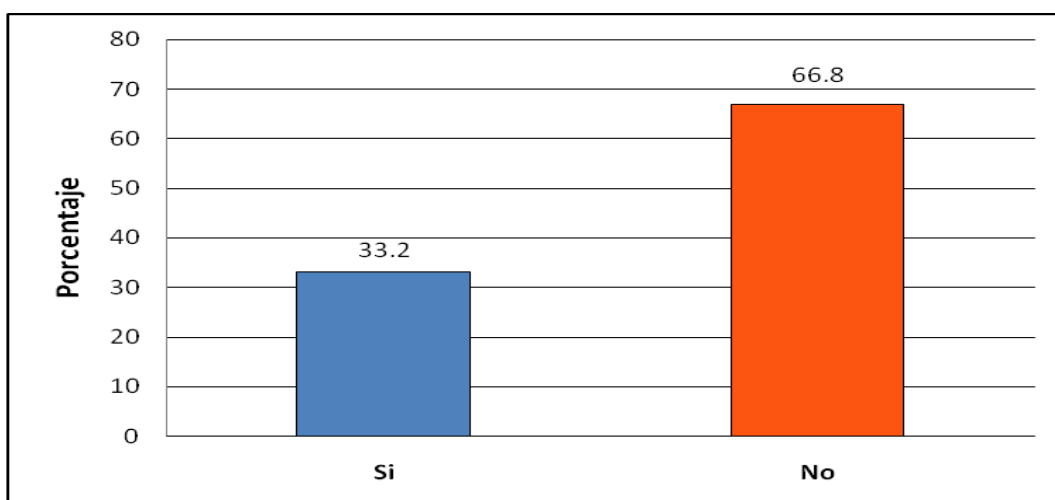
FUENTE: Encuesta sobre desempeños laborales en talleres de estructuras metálicas de Ayacucho. 2017.
ELABORACIÓN: Propia.

Tabla N° 3 ¿Percibe usted que hay una mejora continua en el comportamiento laboral de sus compañeros de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	73	33,2	33,2	33,2
No	147	66,8	66,8	100,0
Total	220	100	100	

En la tabla podemos observar que el 66.8% de los encuestados sostiene que no percibe mejora en los comportamientos laborales, situación que merece la atención del caso. El enfoque conductista de competencias, se concentra en los atributos personales como el comportamiento laboral; en la administración de los talleres de estructuras metálicas de Ayacucho, precisamente es este modelo que compatibiliza; quiénes administran el capital humano en los talleres de estructuras metálicas de Ayacucho, deben enfocar esfuerzos hacia la mejora del comportamiento humano.

Gráfica N° 3 Mejora de comportamientos laborales



FUENTE: Encuesta sobre desempeños laborales en talleres de estructuras metálicas de Ayacucho. 2017.

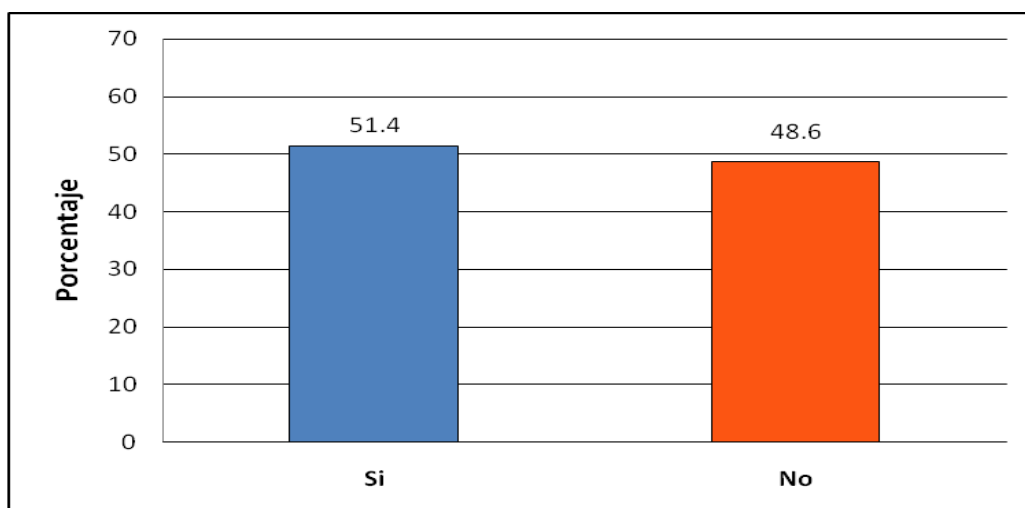
ELABORACIÓN: Propia.

Tabla N^o 4 ¿Todos se esfuerzan en el cumplimiento de los plazos establecidos, en las diferentes actividades programadas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	113	51,4	51,4	51,4
No	107	48,6	48,6	100,0
Total	220	100	100	

En la tabla se observar el 51.4% manifiesta que los trabajadores se esfuerzan en el cumplimiento de los plazos establecidos en las diferentes actividades programadas y el 48.6% de los encuestados no cumplen con los plazos programados por la escasez de recursos, necesidad de personal por estar mal asignados, excesivos trabajadores -procedimientos- entre otros factores que impiden el cumplimiento de las actividades en los plazos establecidos muy a pesar de los esfuerzos. Son las formas de organización del trabajo que dificultan las atenciones oportunas y generan retrasos que repercuten en los desempeños laborales.

Gráfica N^o4 cumplimiento de plazos establecidos



FUENTE: Encuesta sobre desempeños laborales en talleres de estructuras metálicas de Ayacucho. 2017.

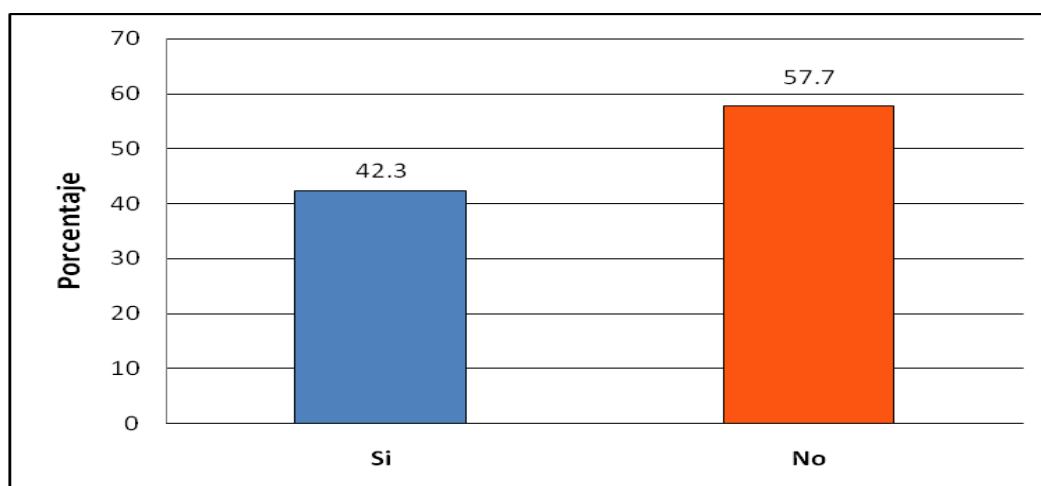
ELABORACIÓN: Propia.

Tabla N° 5 *¿Considera usted que sus compañeros realizan su trabajo estrictamente según los procedimientos establecidos en los manuales del taller, sin ningún criterio de simplificación?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	93	42,3	42,3	42,3
No	127	57,7	57,7	100,0
Total	220	100	100	

En la tabla se observa el 42.3% de los encuestados considera que realizan su trabajo según los procedimientos establecidos, sin criterio de simplificación, quiere decir, que no apelan a su buen juicio de celeridad, realizan tareas operativas repetitivas, guiadas según esquemas establecidos; concluyéndose que esta situación se deriva de métodos tradicionales de trabajo, gestión tradicional del elemento humano en los talleres de estructuras metálicas de Ayacucho.

Gráfica N°5 *Trabajos según procedimientos establecidos.*



FUENTE: Encuesta sobre desempeños laborales en talleres de estructuras metálicas de Ayacucho. 2017.

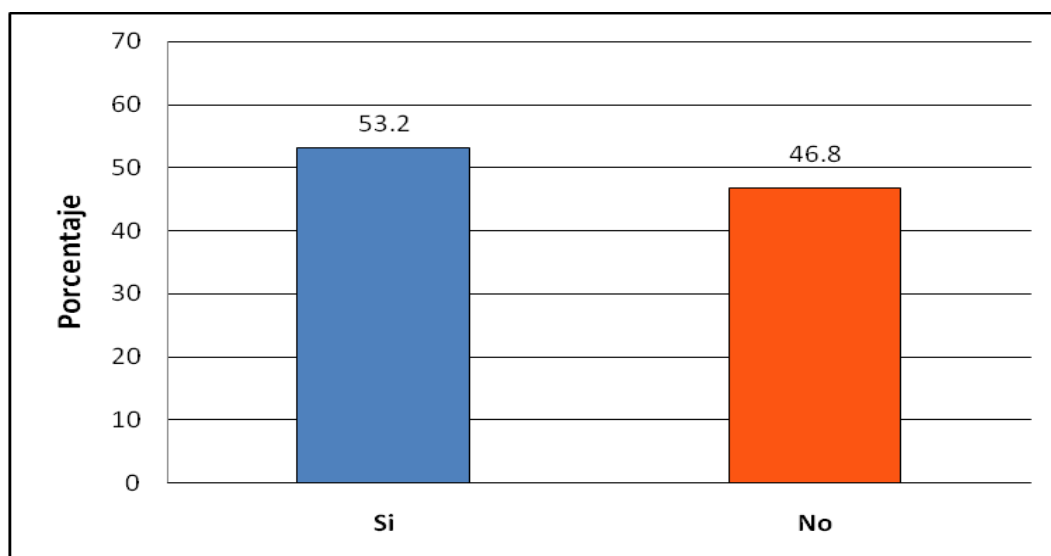
ELABORACIÓN: Propia.

Tabla N°6 *¿Considera usted que sus compañeros de trabajo practican valores como por ejemplo la honestidad, identificación y responsabilidad?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	117	53,2	53,2	53,2
No	103	46,8	46,8	100,0
Total	220	100	100	

En la tabla se observa el 53 % de los encuestados practican valores en los talleres de estructuras metálicas mientras que el 46.8% no practica valores y esto perjudica en el cumplimiento y el éxito de las metas.

Gráfica N° 6 *Práctica de valores en talleres de estructura metálicas.*



FUENTE: Encuesta sobre desempeños laborales en talleres de estructuras metálicas de Ayacucho. 2017.

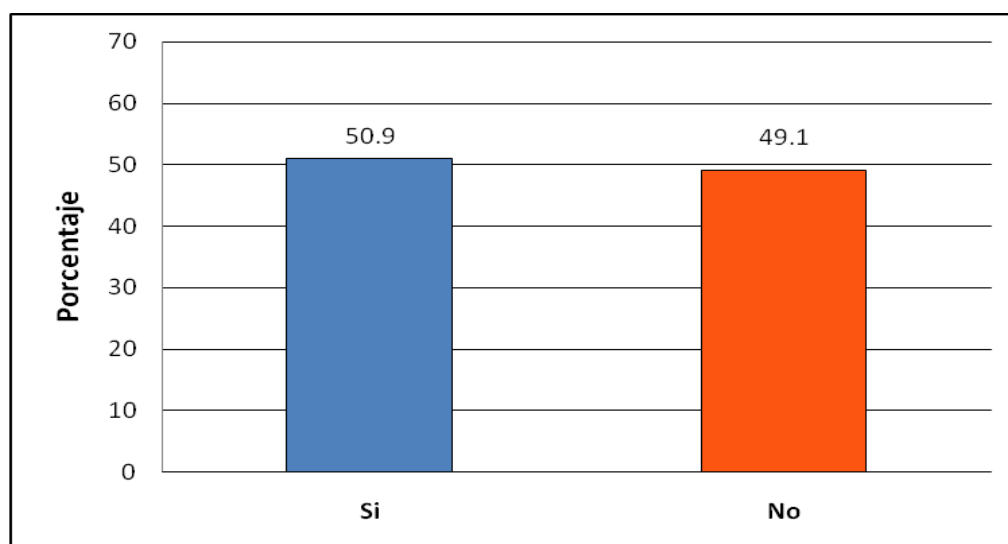
ELABORACIÓN: Propia.

Tabla N° 7 ¿Para tomar decisiones necesariamente se rigen por normas legales, estatutos, reglamentos y directivas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	112	50,9	50,9	50,9
No	108	49,1	49,1	100,0
Total	220	100	100	

En la tabla se observa el 50.9% de los encuestados sostienen que las decisiones se rigen por tiempos establecidos, reglamentos y manuales. Sin embargo, un 49% de los encuestados sostiene lo contrario, pudiendo referirse a decisiones intrascendentes. En la administración de los talleres de estructuras metálicas de Ayacucho aún prevalece el enfoque burocrático, apego a las normas rígidas, falta de criterio de simplificación, hechos que retrasan el cumplimiento de los plazos e indebidamente elevan los gastos, por tanto, los desempeños son seriamente cuestionados.

Gráfica N° 7 Toma de decisiones rígidas.



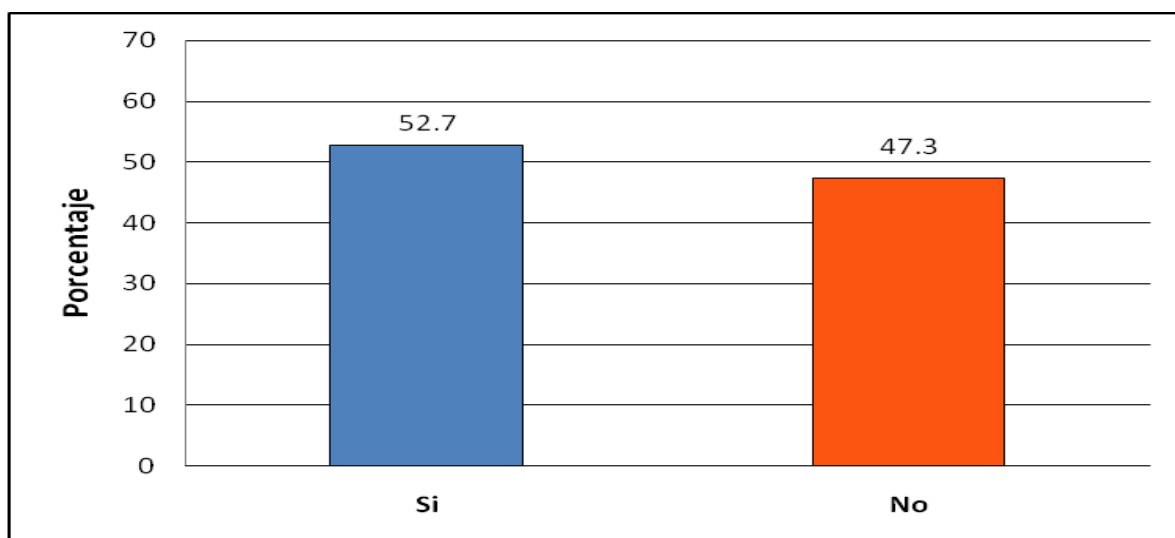
FUENTE: Encuesta sobre desempeños laborales en talleres de estructuras metálicas de Ayacucho. 2017.
ELABORACIÓN: Propia.

Tabla N° 8 *¿Cada quién está preocupado en cumplir sólo lo que corresponde a su obligación?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	116	52,7	52,7	52,7
No	104	47,3	47,3	100,0
Total	220	100	100	

En la siguiente tabla se muestra que el 52.7% de los encuestados manifiesta que cada quien está preocupado por cumplir con su trabajo, la cual nos demuestra que los trabajadores ven su interés personal mas no por el bien de los talleres, el 47% opina que de alguna manera este porcentaje todavía piensa en el trabajo en equipo permite distribuir tareas de forma que cada persona se encargue de aquellas para las que está más capacitada.

Gráfica N° 8 *Trabajo individual.*



FUENTE: Encuesta sobre desempeños laborales en talleres de estructuras metálicas de Ayacucho. 2017.

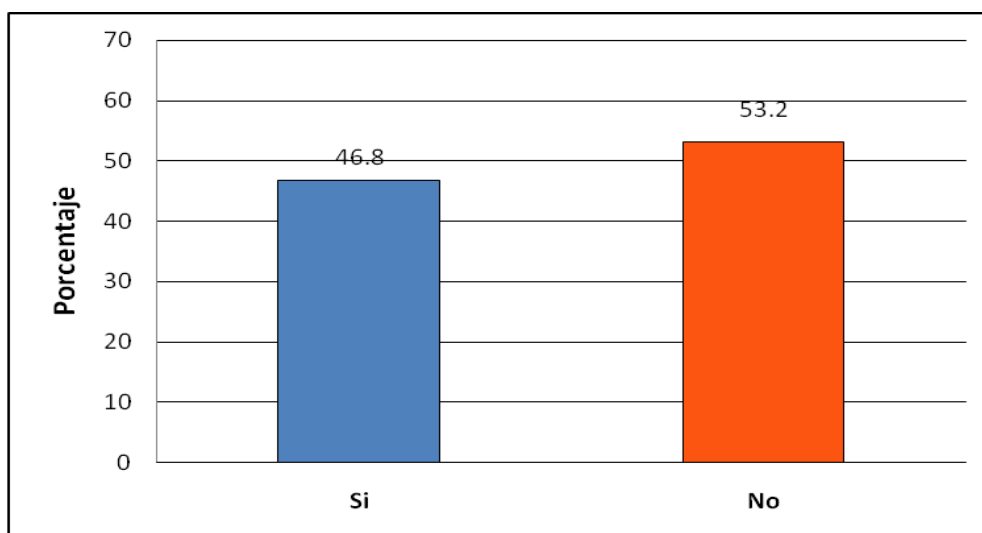
ELABORACIÓN: Propia.

Tabla N° 9 ¿En el uso de la tecnología, equipamiento, energía, agua, infraestructura, materiales en general y personal en particular, hacen uso racional de los mismos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	103	46,8	46,8	46,8
No	117	53,2	53,2	100,0
Total	220	100	100	

En la tabla el 46% de los encuestados menciona que da uso racional de la infraestructura, herramientas y otros materiales, sin embargo, el 54% de los encuestados no hace uso adecuado, desconocen el uso óptimo de los recursos, desperdicios por doquier, energía, insumos, por tanto, está deteriorada la productividad, muestran bajos índices de calidad, que repercute en las utilidades y el precio de los servicios. Urge trabajo en equipo con criterios de racionalidad.

Gráfica N° 9 *Uso racional de recursos.*



FUENTE: Encuesta sobre desempeños laborales en talleres de estructuras metálicas de Ayacucho. 2017.

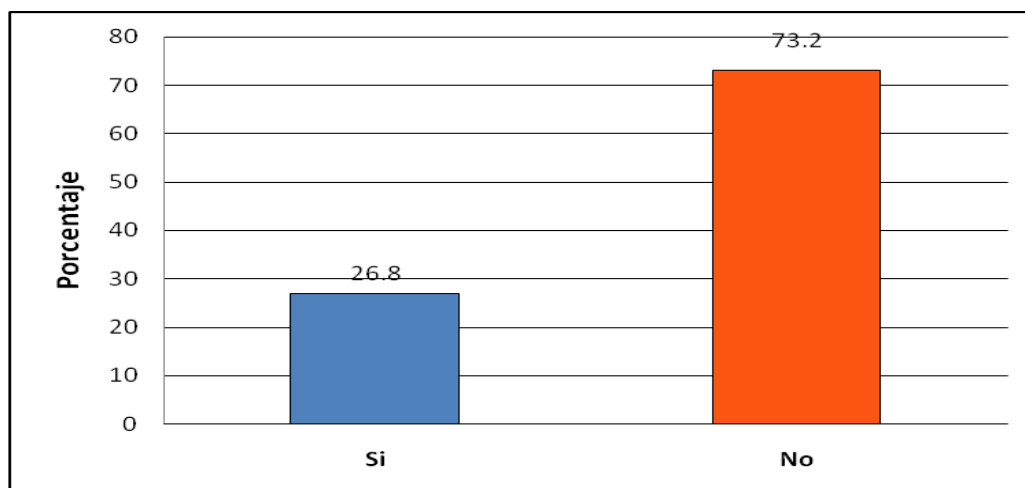
ELABORACIÓN: Propia.

Tabla N° 10 *¿En el taller donde usted trabaja, tienen implementado mecanismos y acciones para evitar desperdicios, mermas, gastos excesivos; conocen políticas y controles de eficiencia en los costos?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	59	26,8	26,8	26,8
No	161	73,2	73,2	100,0
Total	220	100	100	

Solo el 16 % dice que tienen implementado mecanismos y acciones para evitar los desperdicios, mermas, gastos excesivos mientras que el 73 % dice que no cuenta con ningún tipo de mecanismos, hecho que preocupa en los índices de productividad.

Gráfica N° 10 *Control en el uso de recursos.*



FUENTE: Encuesta sobre desempeños laborales en talleres de estructuras metálicas de Ayacucho. 2017.

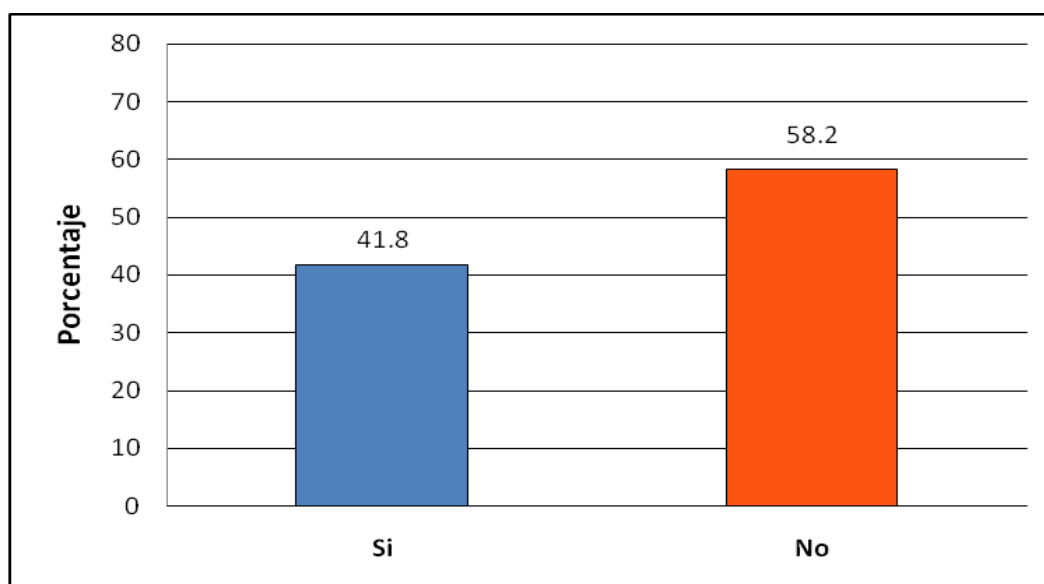
ELABORACIÓN: Propia.

Tabla N° 11 ¿Los trabajadores de su área están preparados para participar en equipo en la programación, ejecución y solución de problemas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	92	41,8	41,8	41,8
No	128	58,2	58,2	100,0
Total	220	100	100	

El 58% de los trabajadores sostienen que no están preparados para el trabajo en equipo; en los talleres de estructuras metálicas de Ayacucho prima el individualismo, el paradigma del “yo” es una forma de trabajo tradicional que influye en forma negativa en los rendimientos laborales. En consecuencia, es imperativo la motivación, el entrenamiento actitudinal del talento con la finalidad de implementar trabajo en equipo.

Gráfica N° 11 Grado preparación para trabajo en equipo.



FUENTE: Encuesta sobre desempeños laborales en talleres de estructuras metálicas de Ayacucho. 2017.

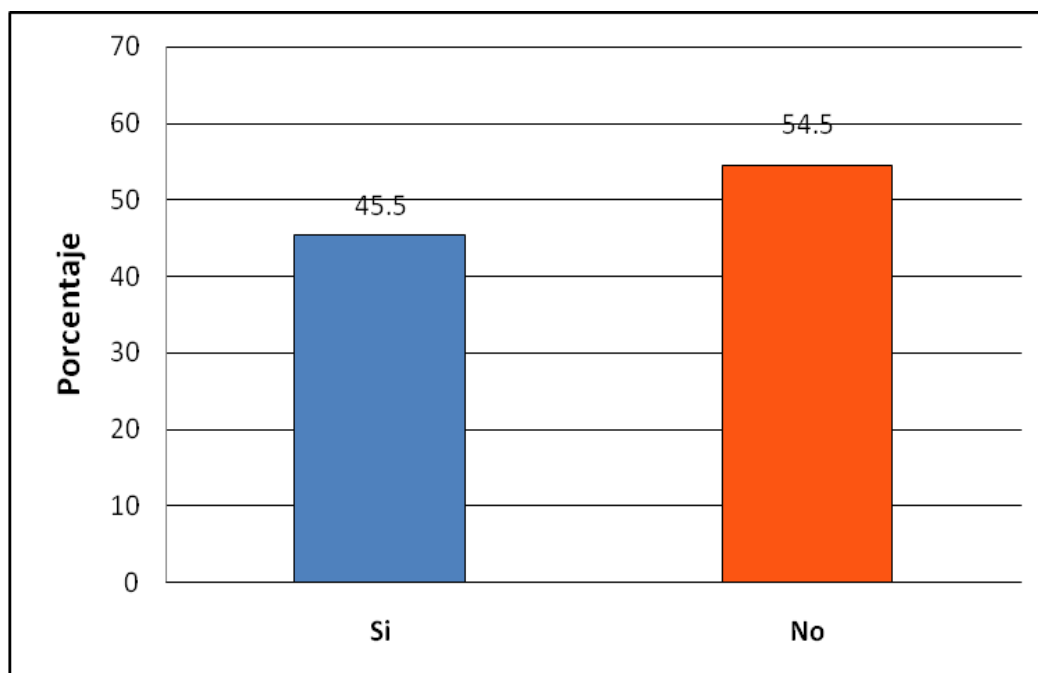
ELABORACIÓN: Propia.

Tabla N°12 ¿Hay trabajadores que evaden su responsabilidad, retrasan y/o obstaculizan su realización y cumplimiento de obligaciones?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	100	45,5	45,5	45,5
No	120	54,5	54,5	100,0
Total	220	100	100	

En la siguiente tabla se demuestra que el 46% de los trabajadores evaden su responsabilidad y retrasan los trabajos perjudicando de esta manera a los talleres de estructuras metálicas perjudicando su rentabilidad, imagen y prestigio.

Gráfica N° 12 Evasión, retraso y obstaculización de obligaciones.



FUENTE: Encuesta sobre desempeños laborales en talleres de estructuras metálicas de Ayacucho. 2017.

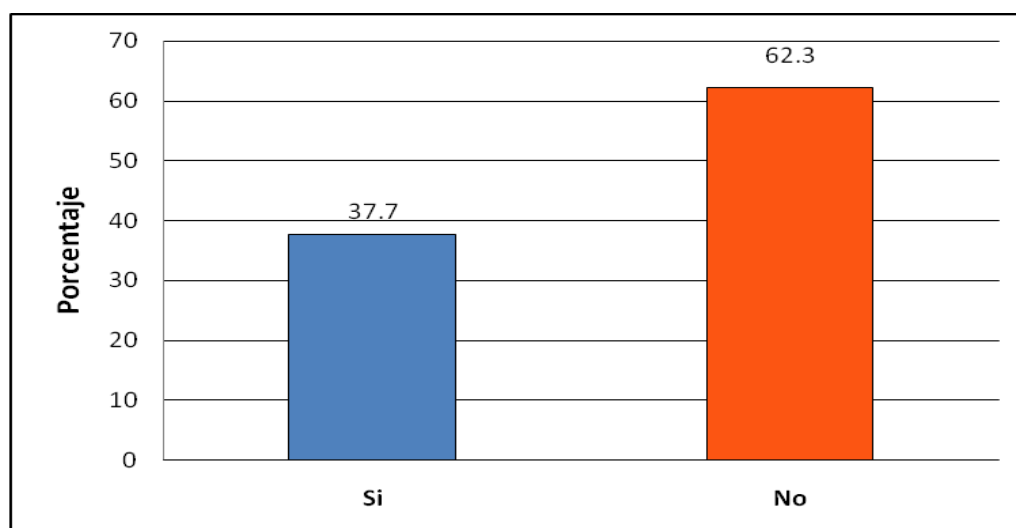
ELABORACIÓN: Propia.

Tabla N°13 *¿Observa usted en sus compañeros de trabajo, iniciativa y criterios para la mejora en la capacidad creativa y de imaginación?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	83	37,7	37,7	37,7
No	137	62,3	62,3	100,0
Total	220	100	100	

En la siguiente tabla se observa que el 38 % de los trabajadores dice que los compañeros de trabajo tienen iniciativa y criterios para la mejora en la capacidad creativa y tienen imaginación, mientras que 62 % no tienen iniciativa propia mejorar los trabajos, el personal al encontrarse desmotivado, disminuye sus rendimientos.

Gráfica N° 013 *Iniciativa, creatividad e imaginación de trabajadores.*



FUENTE: Encuesta sobre desempeños laborales en talleres de estructuras metálicas de Ayacucho. 2017.

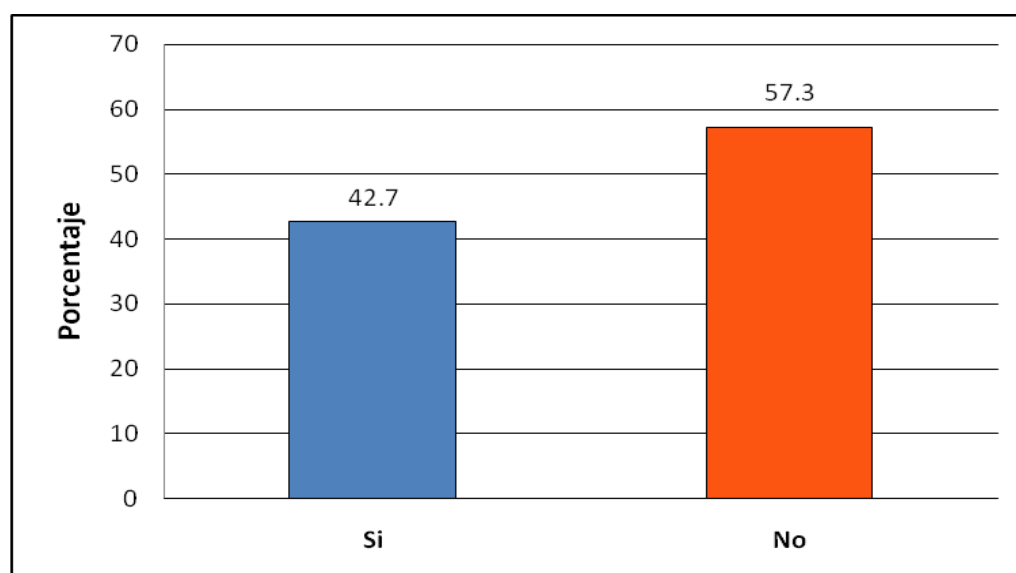
ELABORACIÓN: Propia.

Tabla N° 014 *¿Para la solución de problemas, sus compañeros de trabajo, especialmente los responsables, intervienen con criterio racional, imaginación creativa y efectividad?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	94	42,7	42,7	42,7
No	126	57,3	57,3	100,0
Total	220	100	100	

En la siguiente tabla los responsables o propietarios de los talleres de estructuras metálicas el 42.7% intervienen con criterio racional, imaginación creativa y efectividad y el 57.3 % no lo hace, lo cual es preocupante porque los mismos propietarios no demuestran ese interés en solucionar los problemas, ya que desconocen mejorar los rendimientos laborales.

Gráfica N°14 *Efectividad creativa en solución de problemas.*



FUENTE: Encuesta sobre desempeños laborales en talleres de estructuras metálicas de Ayacucho. 2017.

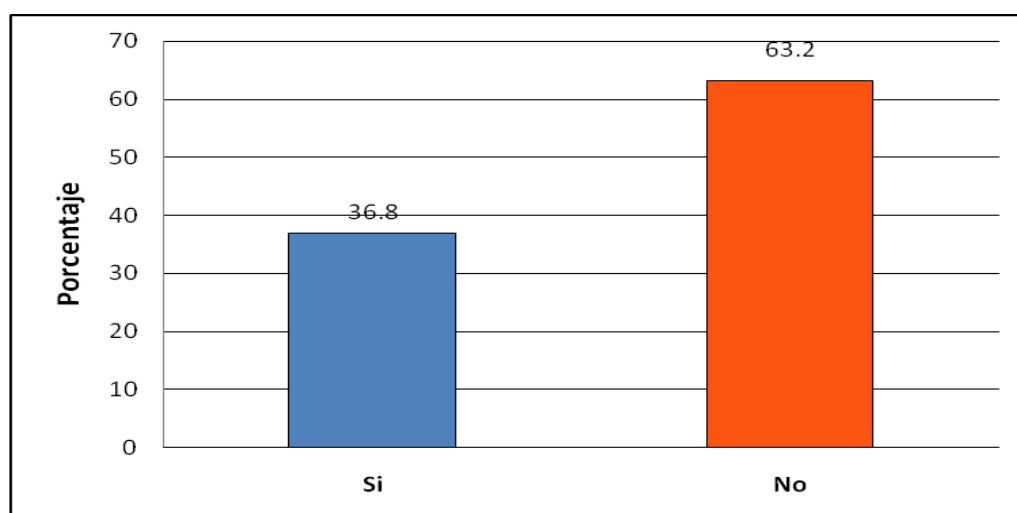
ELABORACIÓN: Propia.

Tabla N° 15 *¿Cuándo un personal falta o está en uso de licencia o de vacaciones, hay otro compañero que lo suple rápidamente con la misma eficiencia, y no altera el normal funcionamiento?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	81	36,8	36,8	36,8
No	139	63,2	63,2	100,0
Total	220	100	100	

En la tabla se observa que el 36.8 % si hay un compañero que supla rápidamente, sin embargo, el 63.2% de los encuestados manifiesta que no hay personal idóneo que reemplace en casos de ausencia de un trabajador, esto es una característica de la forma de trabajo individual, son las consecuencias del trabajo de modo tradicional, ya que no hay equipos funcionales donde fácilmente podría suplirse las ausencias y no perjudicar los rendimientos laborales. Estas formas dificultan y obstaculizan la funcionalidad y multifuncionalidad.

Gráfica N° 15 *Adaptación a trabajos funcionales.*



FUENTE: Encuesta sobre desempeños laborales en talleres de estructuras metálicas de Ayacucho. 2017.

ELABORACIÓN: Propia.

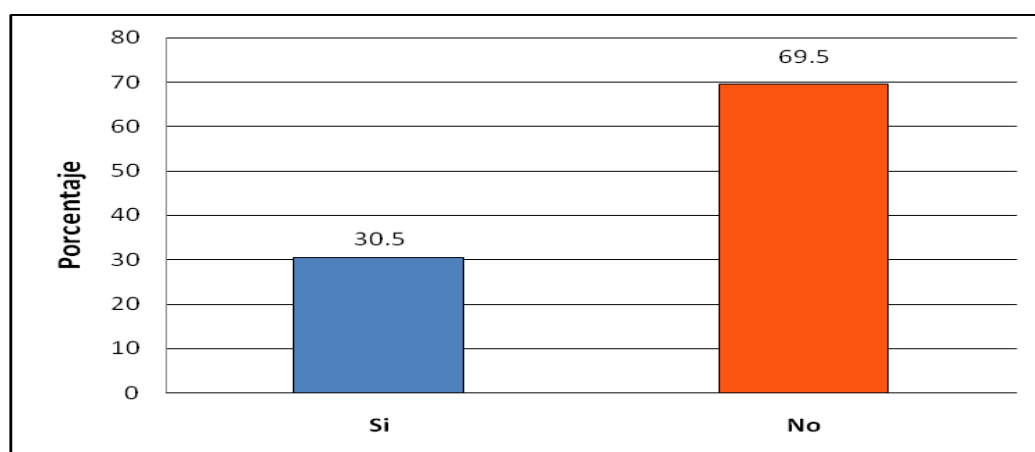
Tabla N° 16 *¿El responsable y sus demás compañeros de trabajo, hacen consultas, requieren opiniones y coordinan para tomar decisiones racionales en consenso y tener resultados esperados?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	67	30,5	30,5	30,5
No	153	69,5	69,5	100,0
Total	220	100	100	

En la tabla se observa que el 69.5% de los encuestados sostiene que no coordinan, no requieren opiniones para tomar decisiones racionales en consenso y tener resultados esperados, entonces los objetivos y las metas no se cumplen, se distorsionan y el 30.5% manifiesta que si son participes en consultas y toma de decisiones para alcanzar un resultado esperado.

Es decir, los trabajadores de niveles subordinados que no participan en las decisiones son ajenos, están marginados, no entienden y no hacen suyo los problemas y las dificultades, no se identifican por que no están comprometidos. Deberían ser parte de la solución de los problemas, falta formas de trabajo cooperativo.

Gráfica N°16 *Decisiones con resultados esperados.*



FUENTE: Encuesta sobre desempeños laborales en talleres de estructuras metálicas de Ayacucho. 2017.

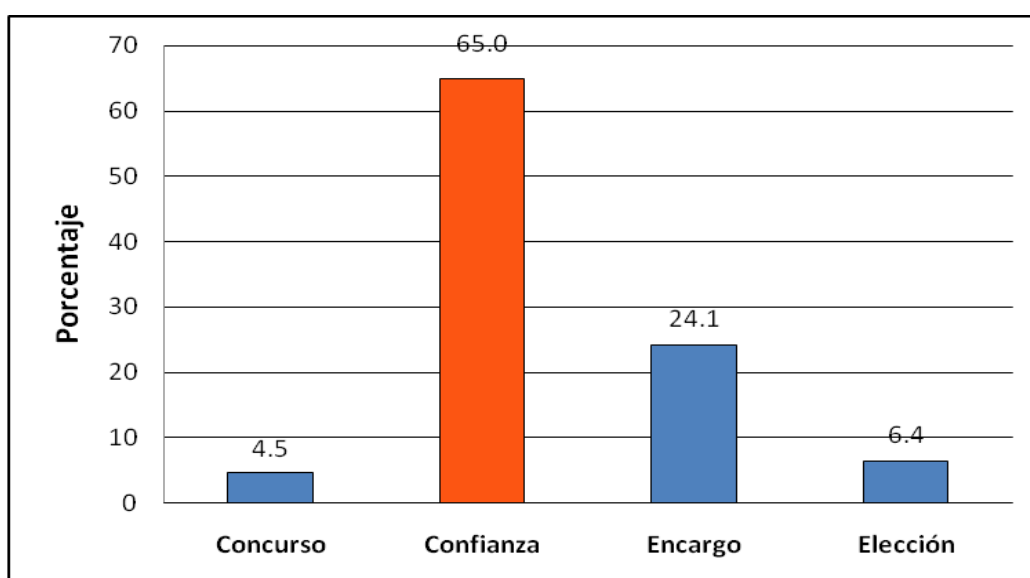
ELABORACIÓN: Propia.

Tabla N^o 017 ¿El jefe o dueño del taller ejerce el cargo por:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Concurso	10	4,5	4,5	4,5
Confianza	143	65,0	65,0	69,5
Encargo	53	24,1	24,1	93,6
Elección	14	6,4	6,4	100,0
TOTAL	220	100	100	

En la tabla se observa que el 65% de los encuestados sostienen que los responsables son designados por confianza, ocupan puestos por e situaciones de confianza del propietario, incompatibles con los requerimientos y perfiles que exigen los cargos; entonces, los rendimientos definitivamente no son los esperados, a esto debemos adicionar el 6.4% por experiencia y 24.1% por encargo que también responden a intereses de grupo e individuales. Un insignificante 4.5% desempeña tareas por habilidades y destrezas por dominio de méritos.

Gráfica N^o 017 Modalidad de desempeño de cargos directivos.



FUENTE: Encuesta sobre desempeños laborales en talleres de estructuras metálicas de Ayacucho. 2017.

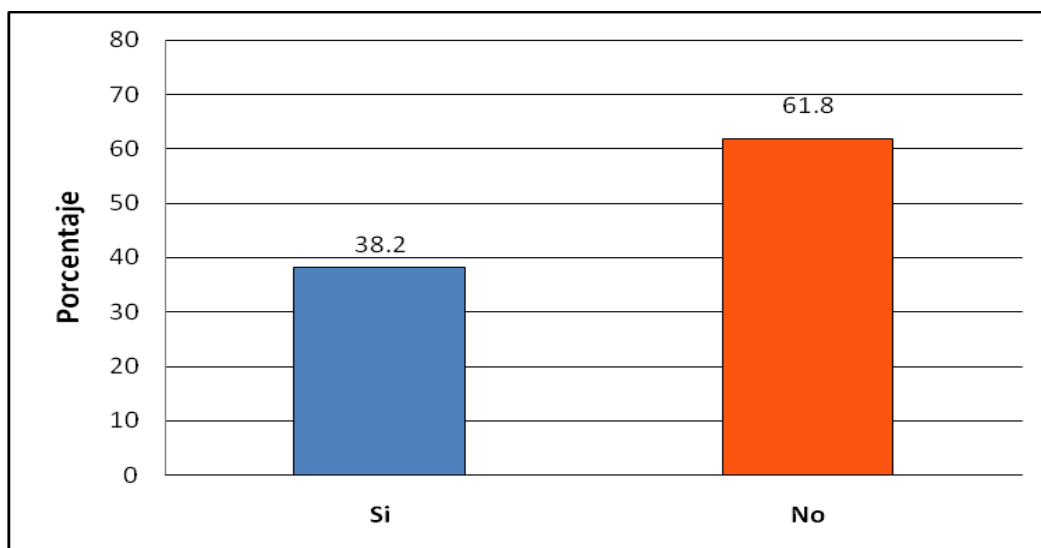
ELABORACIÓN: Propia.

Tabla N° 18 *¿Considera usted que sus compañeros están preocupados de hacer cada vez mejor su trabajo para brindar un servicio oportuno con calidez y calidad?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	84	38,2	38,2	38,2
No	136	61,8	61,8	100,0
Total	220	100	100	

En la tabla se observa que el 38,2% de los encuestados considera que sus compañeros se preocupan de hacer cada vez mejor su trabajo para brindar una atención de calidad, mientras que un preocupante 62% de los encuestados no le interesa brindar un servicio oportuno, con calidez y calidad, entonces, los desempeños están seriamente cuestionados.

Gráfica N° 18 *Mejoramiento de la calidad y calidez.*



FUENTE: Encuesta sobre desempeños laborales en talleres de estructuras metálicas de Ayacucho. 2017.

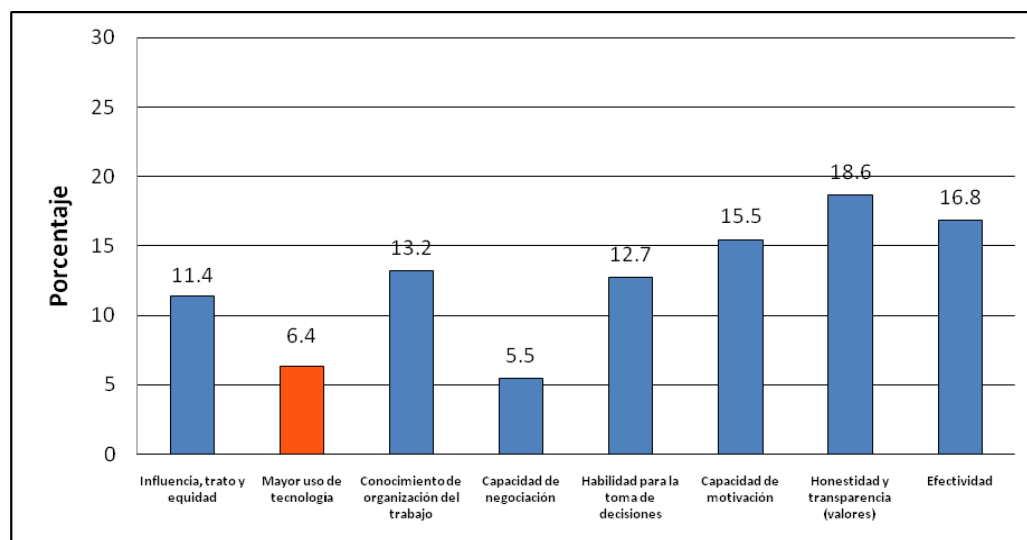
ELABORACIÓN: Propia.

Tabla N°19 ¿Cuáles cree usted que son las cualidades más importantes que debe tener el responsable del taller?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Influencia, trato y equidad	25	11,4	11,4	11,4
Mayor uso de tecnología	14	6,4	6,4	17,7
Conocimiento de organización del trabajo	29	13,2	13,2	30,9
Capacidad de negociación	12	5,5	5,5	36,4
Habilidad para la toma de decisiones	28	12,7	12,7	49,1
Capacidad de motivación	34	15,5	15,5	64,5
Honestidad y transparencia (valores)	41	18,6	18,6	83,2
Efectividad	37	16,8	16,8	100,0
TOTAL	220	100	100	

En la tabla podemos observar que el 18.6% de los encuestados menciona que la cualidad más importante que de tener el responsable es la honestidad y transparencia.

Gráfica N°19 Cualidades para cargos directivos.



FUENTE: Encuesta sobre desempeños laborales en talleres de estructuras metálicas de Ayacucho. 2017.

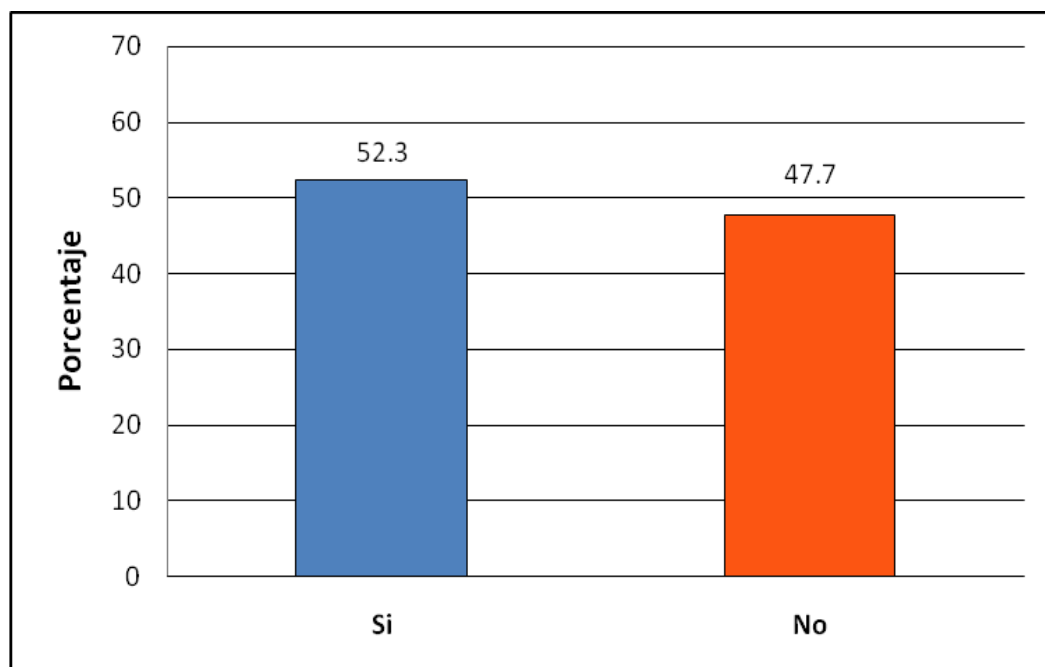
ELABORACIÓN: Propia.

Tabla N° 20 *¿En su taller de estructuras metálica se practica el trabajo en equipo?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	115	52,3	52,3	52,3
No	105	47,7	47,7	100,0
Total	220	100	100	

En la tabla se observa que el 52.3 % responde que se practica el trabajo en equipo, sin embargo, es posible que tengan un concepto erróneo de equipo, cuando laboran en grupos de personas en una determinada área, ellos lo consideran como equipo. En todo caso, los equipos no están motivados, no están comprometidos, no tienen identidad, falta de incentivos y organización para tener los resultados esperados.

Gráfica N° 20 *Práctica de trabajo en equipo.*



FUENTE: Encuesta sobre desempeños laborales en talleres de estructuras metálicas de Ayacucho. 2017.

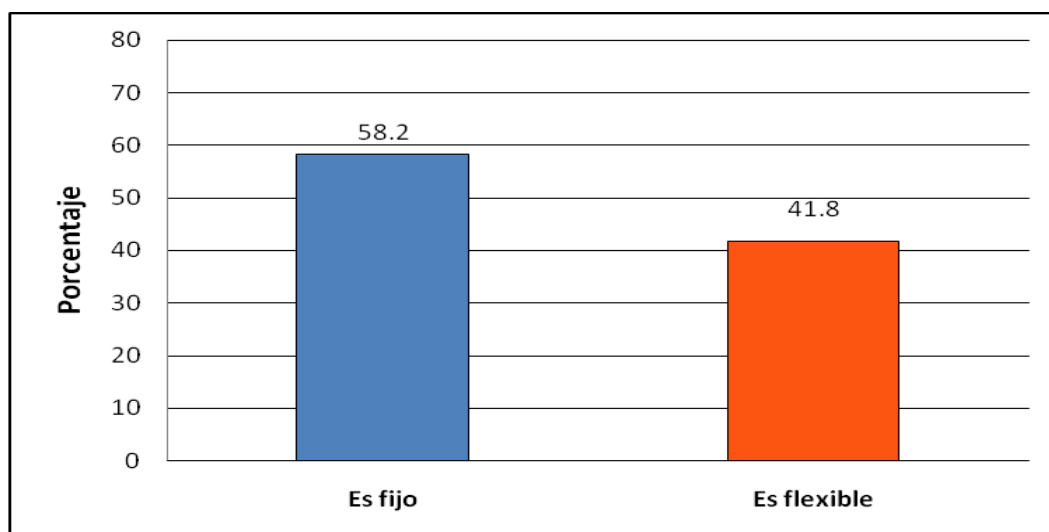
ELABORACIÓN: Propia.

Tabla N° 21 ¿El trabajo de los empleados en su taller es fijo o pueden rotar en diferentes puestos, dentro de su especialidad o campo profesional?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Es fijo	128	58,2	58,2	58,2
Es flexible	92	41,8	41,8	100,0
Total	220	100	100	

En la tabla el 58.2% de los encuestados respondieron que su puesto de trabajo es fijo, mientras que el 42% responde que sus responsabilidades pueden ser en diferentes áreas es decir que pueden rotar en cualquier momento esto hace que no puedan especializarse y realizar un trabajo de calidad.

Gráfica N° 21 desplazamiento de personal.



FUENTE: Encuesta sobre desempeños laborales en talleres de estructuras metálicas de Ayacucho. 2017.

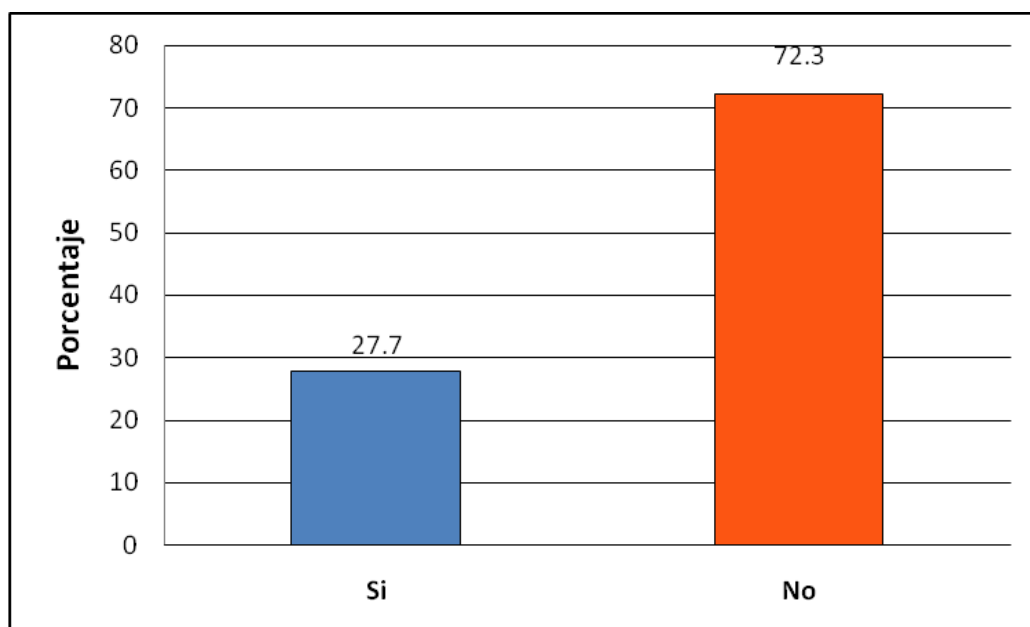
ELABORACIÓN: Propia.

Tabla N° 22 *¿Existe capacidad de adaptación de los trabajadores de su taller cuando son cambiados de áreas dentro del mismo campo profesional o especialidad?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	61	27,7	27,7	27,7
No	159	72,3	72,3	100,0
Total	220	100	100	

En la tabla se observa un contundente 72% de los trabajadores encuestados sostienen que no se adaptan cuando son desplazados a otros puestos de trabajo, debido a las rotaciones sin criterio técnico, son desplazados a puestos que no tienen dominio de habilidades y destrezas con su formación, experiencia, en la mayoría de los casos, la rotación de personal obedece a causales de mal comportamiento, los rendimientos cada vez disminuyen y se agudizan las faltas y las sanciones disciplinarias y llamadas de atención.

Gráfica N° 22 *Adaptación de trabajadores en desplazamientos.*



FUENTE: Encuesta sobre desempeños laborales en talleres de estructuras metálicas de Ayacucho. 2017.

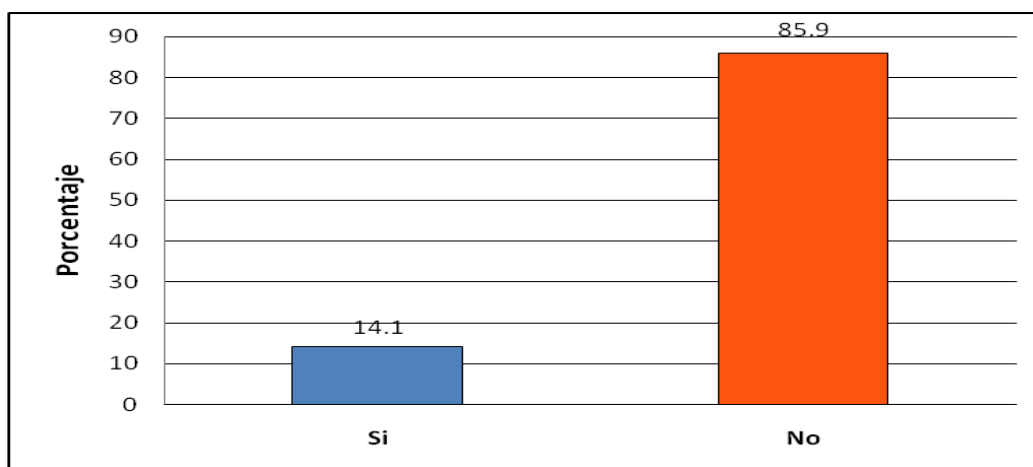
ELABORACIÓN: Propia.

TABLA N°23 *¿Conoce usted el modelo para dirigir a los talentos, motivar, incentivar y lograr mejoras en los rendimientos?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	31	14,1	14,1	14,1
No	189	85,9	85,9	100,0
Total	220	100	100	

En la tabla se observa que solo el 14% conoce el concepto de lo que es talento humano mientras que un preocupante 86% no conoce que es el talento humano lo cual es preocupante porque para poder obtener una buena rentabilidad en los talleres este concepto debe ser conocido por todos y así aplicarlo.

Gráfica N°23 *Conocimiento sobre el modelo del talento humano.*



FUENTE: Encuesta sobre desempeños laborales en talleres de estructuras metálicas de Ayacucho. 2017.

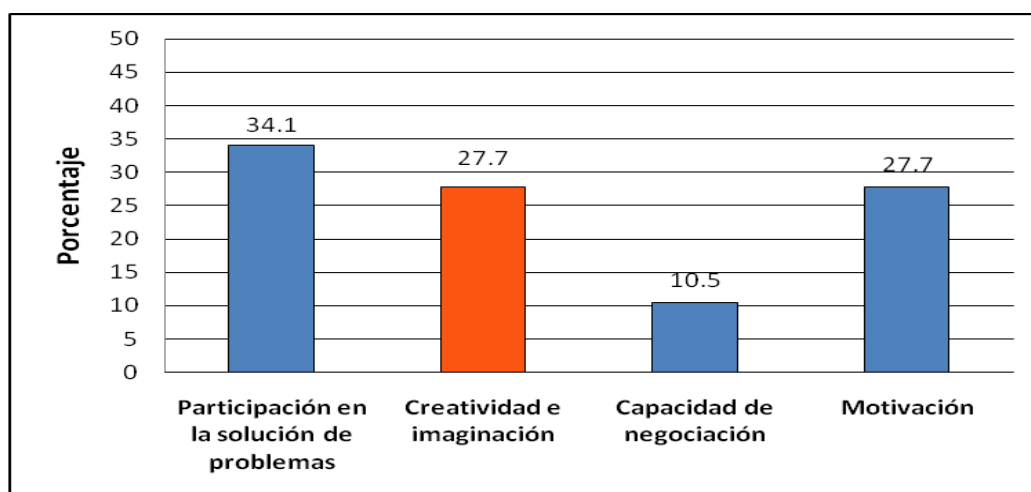
ELABORACIÓN: Propia.

Tabla N° 24 A su parecer ¿Cuál es la principal habilidad de sus compañeros que influye en el buen desempeño laboral?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Participación en la solución de problemas	75	34,1	34,1	34,1
Creatividad e imaginación	61	27,7	27,7	61,8
Capacidad de negociación	23	10,5	10,5	72,3
Motivación	61	27,7	27,7	100,0
TOTAL	220	100	100	

En la tabla el 34.1% de los encuestados dice que sus compañeros de trabajo participan en la solución de problemas, el 27.7% tiene creatividad e imaginación, el 11% tiene la capacidad de negociación con los clientes y el 28% está motivado con el trabajo que realiza. La mayoría considera participar en la solución de problemas, sin embargo, la creatividad e imaginación, así como la motivación son considerados factores que influyentes, entonces, los responsables, deben tener énfasis en estos aspectos.

Gráfica N° 24 Habilidades para un buen desempeño laboral.



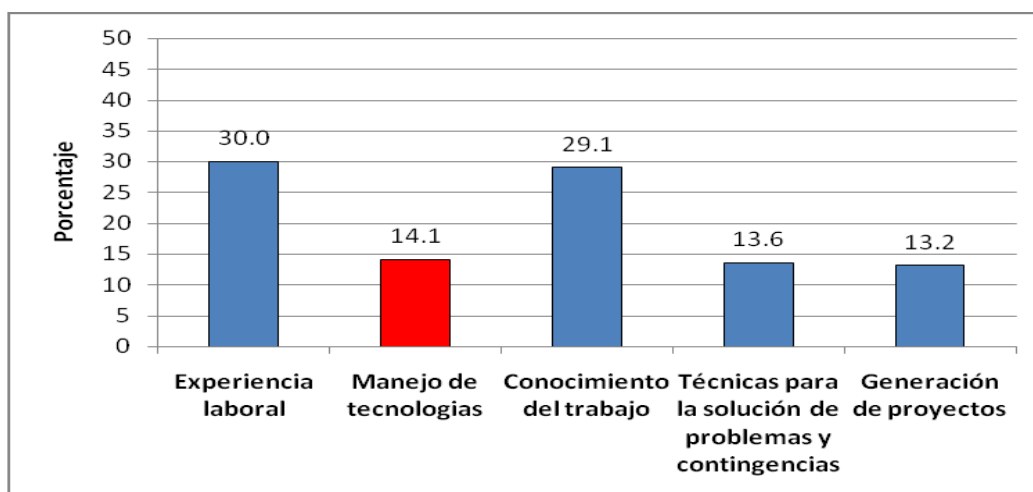
FUENTE: Encuesta sobre desempeños laborales en talleres de estructuras metálicas de Ayacucho. 2017.
ELABORACIÓN: Propia.

Tabla N° 25 ¿Qué factores en el trabajo cotidiano considera usted que influyen en el rendimiento laboral?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Experiencia laboral	66	30,0	30,0	30,0
Manejo de tecnologías	31	14,1	14,1	44,1
Conocimiento del trabajo	64	29,1	29,1	73,2
Técnicas para la solución de problemas y contingencias	30	13,6	13,6	86,8
Generación de proyectos	29	13,2	13,2	100,0
TOTAL	220	100	100	

En la tabla se observa que el 30% la experiencia laboral y 29.1% el conocimiento práctico para el trabajo, son considerados por los encuestados, como factores influyentes en el rendimiento laboral. El conocimiento para el trabajo operativo y la valoración intrínseca del aprendizaje son aspectos inherentes a la gestión de talento humano, en consecuencia, debe adaptarse un modelo de gestión de talento humano, con énfasis en estos aspectos, como estrategia para mejorar los desempeños laborales en los talleres de estructuras metálicas de Ayacucho.

Gráfica N° 25 Factores de mejoramiento para el desempeño laboral.



FUENTE: Encuesta sobre desempeños laborales en talleres de estructuras metálicas de Ayacucho. 2017.

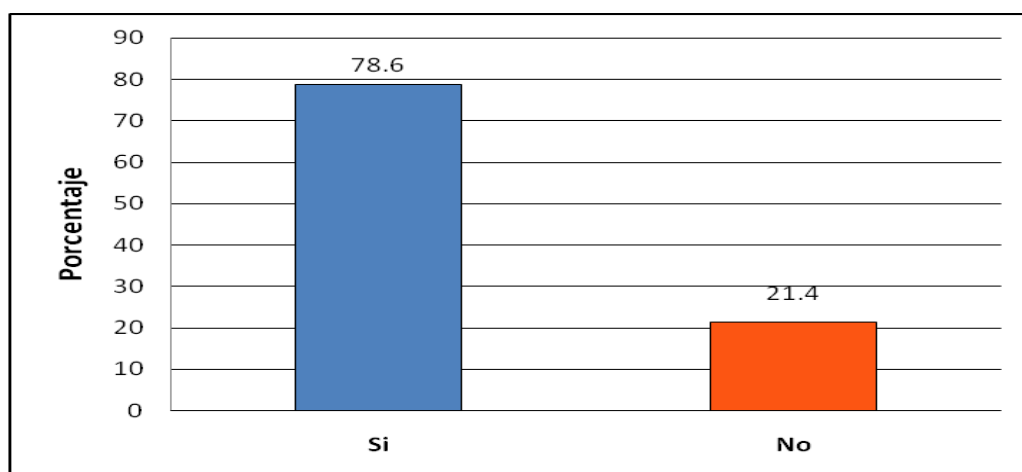
ELABORACIÓN: Propia.

Tabla N° 26 *¿Considera usted que el personal de su taller debe entrenarse permanentemente para poner en práctica los conocimientos adquiridos, mejorar sus habilidades y actitudes, así como su rendimiento en general; no sólo para saber sino para saber hacer bien su trabajo?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	173	78,6	78,6	78,6
No	47	21,4	21,4	100,0
Total	220	100	100	

En la tabla se observa que el 78.6% de los trabajadores encuestados manifiesta que es necesario la capacitación, no sólo para saber, sino también para hacer; entonces se trata de entrenamientos intensivos de talento humano y no el mero aprendizaje que no contribuye en la solución de los desempeños, Es necesario tener en consideración esta necesidad insatisfecha con la finalidad de lograr niveles óptimos de rendimiento laboral de los trabajadores en los talleres de estructuras metálicas de Ayacucho.

Gráfica N° 26 *Capacitación del talento humano.*



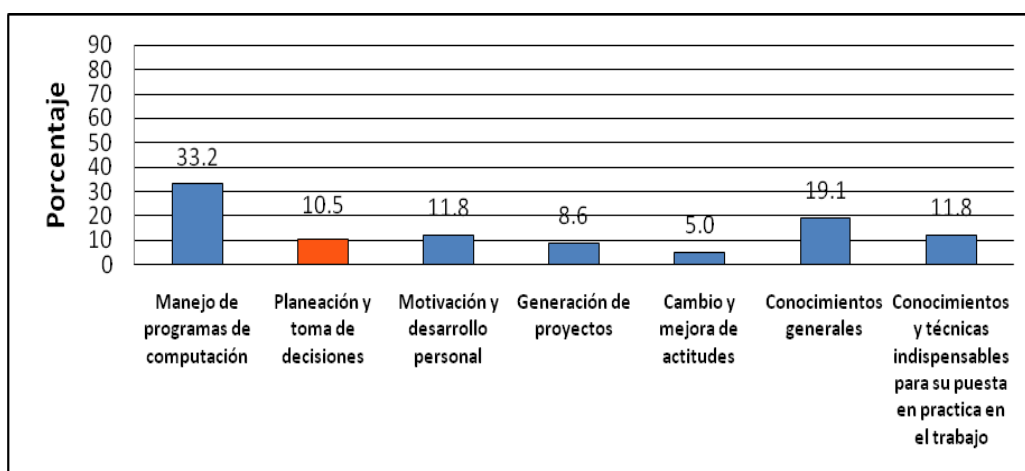
FUENTE: Encuesta sobre desempeños laborales en talleres de estructuras metálicas de Ayacucho. 2017.
ELABORACIÓN: Propia.

TABLA N° 26 ¿Qué tipo de capacitación-entrenamiento se les da a los trabajadores de su taller?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje e válido	Porcentaje acumulado
Manejo de programas de computación	73	33,2	33,2	33,2
Planeación y toma de decisiones	23	10,5	10,5	43,6
Motivación y desarrollo personal	26	11,8	11,8	55,5
Generación de proyectos	19	8,6	8,6	64,1
Cambio y mejora de actitudes	11	5,0	5,0	69,1
Conocimiento generales	42	19,1	19,1	88,2
Conocimientos y técnicas indispensables para su puesta de práctica en el trabajo	26	11,8	11,8	100,0
TOTAL	220	100	100	

En la tabla el 33% menciona manejo de programas de computación. Pues en la actualidad, los diseños, modelos, las estructuras, se elaboran previamente en sistemas virtuales, es ahí donde se realizan los arreglos a satisfacción de los clientes y personal que no tiene dominio tendrá serias dificultades, urge este tipo de capacitación, así como los conocimientos generales inherentes al quehacer de estos talleres.

Gráfica N° 27 Capacitación en talleres metálicas de Ayacucho.



FUENTE: Encuesta sobre desempeños laborales en talleres de estructuras metálicas de Ayacucho. 2017.
ELABORACIÓN: Propia.

4.2. Análisis y discusión

A. Para contrastar la hipótesis que, *un adecuado sistema de gestión estratégica de talento humano se relaciona directa y significativamente en los desempeños laborales en los talleres de estructuras metálicas del distrito de Ayacucho, 2017*; es decir, a mayor *gestión estratégica de talento humano*, mayor desempeño laboral y viceversa; 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; así:

A la pregunta, *¿Todos se esfuerzan en el cumplimiento de los plazos establecidos, en las diferentes actividades programadas?* que operacionaliza el indicador *Cumplimiento de los plazos*, se le halló que poseía relación funcional de tipo logística binomial con las preguntas:

- a) *¿En el taller donde usted trabaja, sus compañeros muestran actitudes y conductas?* que operacionaliza el indicador *Actitudes y conductas mostradas en el centro laboral*.
- b) *¿Cuál cree usted que es el nivel de conocimiento de sus compañeros de trabajo?* que operacionaliza el indicador *Nivel de conocimientos percibidos*.
- c) *¿Los trabajadores de su área están preparados para participar en equipo en la programación, ejecución y solución de problemas?* que operacionaliza el indicador *Práctica de valores cooperativas*.
- d) *¿Considera usted que sus compañeros están preocupados de hacer cada vez mejor su trabajo para brindar un servicio oportuno con calidez y calidad?* que operacionaliza el indicador *Calidad en las decisiones*.
- e) *¿En su taller se practica el trabajo en equipo?* que operacionaliza el indicador *Implementación de formas de organización del trabajo*.

f) ¿El trabajo de los empleados en su taller es fijo o pueden rotar en diferentes áreas, dentro de su especialidad o campo profesional? que operacionaliza el indicador *Rigidez normativa*

Con los coeficientes de regresión mostrados en el *Paso 6* de la tabla siguiente:

Variables en la ecuación

	B	E.T	Wald	GI	Sig	Exp(B)
Paso						
Preg21(a)	-5.838	1.079	71.940	3	.000	.003
Preg2(1)	-4.121	.605	29.296	1	.000	.016
Preg2(2)	-.624	.498	46.446	1	.000	.536
Preg2(3)	1.946	.378	1.568	1	.210	7.000
Constante			26.506	1	.000	
Paso						
Preg22(b)	-4.784	1.105	41.925	3	.000	.008
Preg2(1)	-3.369	.647	18.740	1	.000	.034
Preg2(2)	-.612	.543	27.144	1	.000	.542
Preg2(3)	2.141	.465	1.269	1	.260	8.510
Preg20	-1.592	.809	21.162	1	.000	.203
Constante			3.878	1	.049	
Paso						
Preg23(c)	-4.351	1.130	29.081	3	.000	.013
Preg2(1)	-2.697	.690	14.822	1	.000	.067
Preg2(2)						
Preg2(3)	-.259	.570	15.283	1	.000	.772
Preg11	1.761	.530	.206	1	.650	5.821
Preg20						
Constante			11.032	1	.001	

Paso	Preg2	2.156	493	19.118	1	.000	8.639
4(d)				12.612	1	.000	.008
Preg2(1)		-4.868	1.371	29.011	3	.000	
Preg2(2)			1.128	15.210	1	.000	.012
Preg2(3)		-4.400		15.092	1	.000	.058
Preg11		-2.854	.735	.076	1	.782	.849
Preg18		-.164	.594	10.116	1	.001	5.713
Preg20		1.743	.548	5.328	1	.021	3.382
Constante		1.219	.528	19.040	1	.000	9.682
Paso	Preg1	2.270	.520	15.967	1	.000	.001
5(e)	Preg1(1)	-6.876	1.721	7.336	3	.062	
	Preg1(2)		1.067	2.561	1	.110	.181
	Preg1(3)	-1.708	1.339	4.491	1	.034	.059
	Preg2	-2.838	.615	.224	1	.636	1.338
	Preg2(1)	.291		7.887	3	.048	
	Preg2(2)		1.261	6.285	1	.012	.042
	Preg2(3)	-3.163	1.043	1.911	1	.167	.236
	Preg11	-1.443	.612	.005	1	.943	1.044
		.043	.587	6.209	1	.013	4.320
Preg20		1.990	.549	13.117	1	.000	7.314
Constante		-6.472	1.808	12.814	1	.000	.002
		B	E.T.	Wald	Gl	Sig.	Exp(B)
Paso	Preg1			8.174	3	.043	
Preg1(1)	Preg1(2)	-1.723	1.083	2.532	1	.112	.178
Preg1(3)	Preg2						
Preg2(1)		-3.333	1.404	5.634	1	.018	.036
Preg2(2)							
Preg2(3)	Preg11	.293	.623	.222	1	.638	1.341
Preg18				7.930	3	.047	
Preg20		-3.268	1.314	6.186	1	.013	.038
Preg21		-1.223	1.083	1.276	1	.259	.294
Constante		.151	.629	.058	1	.810	1.163
		1.592	.613	6.749	1	.009	4.912
		1.691	.616				5.427

a Variable(s) introducida(s) en el paso 1: Preg2.

b Variable(s) introducida(s) en el paso 2: Preg20.

c Variable(s) introducida(s) en el paso 3: Preg11.

d Variable(s) introducida(s) en el paso 4: Preg18.

e Variable(s) introducida(s) en el paso 5: Preg1.

f Variable(s) introducida(s) en el paso 6: Preg21.

Estadísticamente poseen un alto nivel de significación tal como se muestra en la tabla siguiente:

Resumen de los pasos (a, b)

Paso	Mejora			Modelo			% de clas. correcta	Variable
	Chi-cuadrado	Gl	Sig.	Chi-cuadrado	gl	Sig.		
1	155.825	3	.000	155.825	3	.000	88.2%	IN: Preg2
2	21.287	1	.000	177.111	4	.000	88.2%	IN: Preg20
3	11.280	1	.001	188.391	5	.000	91.8%	IN: Preg11
4	5.773	1	.016	194.164	6	.000	91.4%	IN: Preg18
5	8.324	3	.040	202.488	9	.000	90.0%	IN: Preg1
6	4.319	1	.038	206.807	10	.000	91.4%	IN: Preg21

a No se pueden eliminar ni añadir más variables al modelo actual.

b Bloque final: 1

Se precisa que el modelo ajustado clasifica correctamente el 91.4 % de los casos.

A la pregunta, ¿En su taller se practica el trabajo en equipo? que operacionaliza el indicador *Implementación de formas de organización del trabajo* se le halló que poseía relación funcional de tipo logística binomial con las preguntas:

- a) ¿En el taller donde usted trabaja, sus compañeros muestran actitudes y conductas? que operacionaliza el indicador *Actitudes y conductas mostradas en el centro laboral*.
- b) ¿Todos se esfuerzan en el cumplimiento de los plazos establecidos, en las diferentes actividades programadas? que operacionaliza el indicador *Cumplimiento de los plazos*.
- c) ¿En el uso de la tecnología, equipamiento, energía, agua, infraestructura, materiales en general y personal en particular, hacen uso racional de los mismos? que operacionaliza el indicador *Productividad*.

d) A su parecer ¿Cuál es la principal habilidad de sus compañeros que influye en el buen desempeño laboral? que operacionaliza el indicador *Práctica de valores cooperativas*.

Con los coeficientes de regresión mostrados en el **Paso 4** de la tabla siguiente:

Variables en la ecuación

		B	E.T.	Wald	Gl	Sig.	Exp(B)
Paso 1(a)	Preg4	3.400	.374	82.826	1	.000	29.976
	Constante	-5.203	.598	75.598	1	.000	.006
Paso 2(b)	Preg1			18.902	3	.000	
	Preg1(1)	-2.208	.610	13.113	1	.000	.110
	Preg1(2)	-2.434	.691	12.398	1	.000	.088
	Preg1(3)	-.493	.481	1.049	1	.306	.611
	Preg4	2.150	.463	21.596	1	.000	8.581
	Constante	-2.271	.846	7.211	1	.007	.103
	Preg1(3)	-.592	.501	1.400	1	.237	.553
	Preg9	-1.301	.443	8.612	1	.003	.272
	Preg4	2.410	.503	23.004	1	.000	11.136
		B	E.T.	Wald	Gl	Sig.	Exp(B)
Paso 4(d)	Constante	-.616	1.012	.371	1	.543	.540
	Preg1			17.424	3	.001	
	Preg1(1)	-2.360	.676	12.180	1	.000	.094
	Preg1(2)	-2.316	.733	9.995	1	.002	.099
	Preg1(3)	-.242	.523	.214	1	.644	.785
	Preg9	-1.357	.453	8.986	1	.003	.257
	Preg24			8.406	3	.038	
	Preg24(1)	.694	.553	1.576	1	.209	2.001
	Preg24(2)	1.714	.608	7.943	1	.005	5.548
	Preg24(3)	.376	.731	.265	1	.607	1.457
	Preg4	2.127	.535	15.819	1	.000	8.387
	Constante	-.999	1.132	.779	1	.377	.368

a Variable(s) introducida(s) en el paso 1: Preg4.

b Variable(s) introducida(s) en el paso 2: Preg1.

c Variable(s) introducida(s) en el paso 3: Preg9.

d Variable(s) introducida(s) en el paso 4: Preg24.

Estadísticamente poseen un alto nivel de significación tal como se muestra en la tabla siguiente:

Resumen de los pasos (a, b)

Paso	Mejora			Modelo			% de clas. correcta	Variable
	Chi-cuadrado	Gl	Sig.	Chi-cuadrado	Gl	Sig.		
1	115.402	1	.000	115.402	1	.000	84.5%	IN: Preg4
2	18.718	3	.000	134.120	4	.000	82.7%	IN: Preg1
3	9.636	1	.002	143.757	5	.000	84.5%	IN: Preg9
4	9.054	3	.020	152.810	8	.000	86.4%	IN: Preg24

- A. No se pueden eliminar ni añadir más variables al modelo actual.
b Bloque final: 1

También se precisa, que el modelo ajustado clasifica correctamente el 86.4 % de los casos.

Estos resultados nos permiten inferir que, *un adecuado sistema de gestión estratégica de talento humano se relaciona directa y significativamente en los desempeños laborales en los talleres de estructuras metálicas del distrito de Ayacucho, 2017* ($0.00 < 0.05$) por tanto, se ha comprobado la validez de la hipótesis. Es decir, a mayor nivel de conocimiento percibidos, buenas actitudes y conductos mostradas en el centro laboral, y buenas prácticas de valores cooperativas genera un bien desempeño laboral.

- B. De igual manera, para contrastarla hipótesis que, el método tradicional de trabajo se relaciona *significativamente con los rendimientos de la fuerza laboral existente en los talleres de estructuras metálicas del distrito de Ayacucho*, se ha analizado si existe alguna relación de tipo funcional entre los indicadores de los *métodos tradicionales de trabajo*;

implicó buscar si existía alguna asociación entre las respuestas dadas a las preguntas que cuantifican los indicadores antes mencionados; así:

A la pregunta, ¿En el uso de la tecnología, equipamiento, energía, agua, infraestructura, materiales en general y personal en particular, hacen uso racional de los mismos? que operacionaliza el indicador *Productividad*, se le halló que tiene relación funcional de tipo logística binomial con las preguntas:

- a) ¿Cuál cree usted que es el nivel de conocimiento de sus compañeros de trabajo? que operacionaliza el indicador *Nivel de conocimientos percibidos*.
- b) ¿Considera usted que sus compañeros realizan su trabajo estrictamente según los procedimientos establecidos en los manuales del taller, sin ningún criterio de simplificación? que operacionaliza el indicador *Falta de simplificación*.
- c) ¿Para tomar decisiones necesariamente se rigen por las normas legales, los estatutos, reglamentos y directivas? que operacionaliza el indicador *Rigidez normativa*.
- d) ¿Los trabajadores de su área están preparados para participar en equipo en la programación, ejecución y solución de problemas? que operacionaliza el indicador *Trabajos multidisciplinarios*.
- e) ¿Hay trabajadores que evaden su responsabilidad, retrasan y/o obstaculizan su realización y cumplimiento de las obligaciones? que operacionaliza el indicador *Evasión de responsabilidades*.
- f) ¿Observa usted en sus compañeros de trabajo iniciativa y criterios, para la mejora en la capacidad creativa y de imaginación? que operacionaliza el indicador *Iniciativa, criterio, creatividad e imaginación observada*.

g) ¿Para la resolución de problemas, sus compañeros de trabajo, especialmente los jefes, intervienen con criterio racional, imaginación creativa y efectividad? que operacionaliza el indicador *Creatividad en la solución de problemas*

h) ¿El jefe y sus demás compañeros de trabajo hacen consultas, requieren opiniones y coordinan para tomar decisiones racionales en consenso y tener resultados esperados? que operacionaliza el indicador *Calidad en las decisiones*.

Con los coeficientes de regresión mostrados en el *Paso 8* de la tabla siguiente:

Variables en la ecuación

	B	E.T.	Wald	Gl	Sig.	Exp(B)
Paso			71.940	3	.000	
Preg21(a)						
Preg2(1)	-5.838	1.079	29.296	1	.000	.003
Preg2(2)	-4.121	.605	46.446	1	.000	.016
Preg2(3)	-.624	.498	1.568	1	.210	.536
Constante	1.946	.378	26.506	1	.000	7.000
			41.925	3	.000	
Paso						
Preg22(b)						
Preg2(1)	-4.784	1.105	18.740	1	.000	.008
Preg2(2)	-3.369	.647	27.144	1	.000	.034
Preg2(3)	-.612	.543	1.269	1	.260	.542
Preg20	2.141	.465	21.162	1	.000	8.510
Constante	-1.592	.809	3.878	1	.049	.203
			29.081	3	.000	
Paso						
Preg2						
3(c) Preg2(1)	-4.351	1.130	14.822	1	.000	.013
Preg2(2)	-2.697	.690	15.283	1	.000	.067
Preg2(3)	-.259	.570	.206	1	.650	.772
Preg11	1.761	.530	11.032	1	.001	5.821

Paso 4(d)	Preg20	2.156	.493	19.118	1	.000	8.639
	Constante	-4.868	1.371	12.612	1	.000	.008
	Preg2			29.011	3	.000	
	Preg2(1)	-4.400	1.128	15.210	1	.000	.012
	Preg2(2)	-2.854	.735	15.092	1	.000	.058
	Preg2(3)	-.164	.594	.076	1	.782	.849
	Preg11	1.743	.548	10.116	1	.001	5.713
	Preg18	1.219	.528	5.328	1	.021	3.382
	Preg20	2.270	.520	19.040	1	.000	9.682
	Constante	-6.876	1.721	15.967	1	.000	.001
Paso 5(e)	Preg1			7.336	3	.062	
	Preg1(1)	-1.708	1.067	2.561	1	.110	.181
	Preg1(2)	-2.838	1.339	4.491	1	.034	.059
	Preg1(3)	.291	.615	.224	1	.636	1.338
	Preg2			7.887	3	.048	
	Preg2(1)	-3.163	1.261	6.285	1	.012	.042
	Preg2(2)	-1.443	1.043	1.911	1	.167	.236
	Preg2(3)	.043	.612	.005	1	.943	1.044
	Preg11	1.463	.587	6.209	1	.013	4.320
	Preg18	1.545	.596	6.706	1	.010	4.686
Preg20	1.990	.549	13.117	1	.000	7.314	
Constante	-6.472	1.808	12.814	1	.000	.002	
		B	E.T.	Wald	Gl	Sig.	Exp(B)
Paso 6(f)	Preg1			8.174	3	.043	
	Preg1(1)	-1.723	1.083	2.532	1	.112	.178
	Preg1(2)	-3.333	1.404	5.634	1	.018	.036
	Preg1(3)	.293	.623	.222	1	.638	1.341
	Preg2			7.930	3	.047	
	Preg2(1)	-3.268	1.314	6.186	1	.013	.038
	Preg2(2)	-1.223	1.083	1.276	1	.259	.294
	Preg2(3)	.151	.629	.058	1	.810	1.163
	Preg11	1.592	.613	6.749	1	.009	4.912
	Preg18	1.691	.616	7.527	1	.006	5.427
Preg20	2.207	.581	14.411	1	.000	9.089	
Preg21	-1.160	.578	4.033	1	.045	.313	
Constante	-5.601	1.889	8.788	1	.003	.004	

a Variable(s) introducida(s) en el paso 1: Preg2.

b Variable(s) introducida(s) en el paso 2: Preg20.

c Variable(s) introducida(s) en el paso 3: Preg11.

d Variable(s) introducida(s) en el paso 4: Preg18.

e Variable(s) introducida(s) en el paso 5: Preg1.

f Variable(s) introducida(s) en el paso 6: Preg21.

Estadísticamente poseen un alto nivel de significación tal como se muestra en la tabla siguiente:

Resumen de los pasos (a, b)

Paso	Mejora			Modelo			% de clas. correcta	Variable
	Chi-cuadrado	Gl	Sig.	Chi-cuadrado	gl	Sig.		
1	155.825	3	.000	155.825	3	.000	88.2%	IN: Preg2
2	21.287	1	.000	177.111	4	.000	88.2%	IN: Preg20
3	11.280	1	.001	188.391	5	.000	91.8%	IN: Preg11
4	5.773	1	.016	194.164	6	.000	91.4%	IN: Preg18
5	8.324	3	.040	202.488	9	.000	90.0%	IN: Preg1
6	4.319	1	.038	206.807	10	.000	91.4%	IN: Preg21

a. No se pueden eliminar ni añadir más variables al modelo actual.

b. Bloque final: 1

Se precisa que el modelo ajustado clasifica correctamente el 91.4 % de los casos.

A la pregunta, ¿En su taller se practica el trabajo en equipo? que operacionaliza el indicador *Implementación de formas de organización del trabajo* se le halló que poseía relación funcional de tipo logística binomial con las preguntas:

- a) ¿En el taller donde usted trabaja, sus compañeros muestran actitudes y conductas? que operacionaliza el indicador *Actitudes y conductas mostradas en el centro laboral*.
- b) ¿Todos se esfuerzan en el cumplimiento de los plazos establecidos, en las diferentes actividades programadas? que operacionaliza el indicador *Cumplimiento de los plazos*.
- c) ¿En el uso de la tecnología, equipamiento, energía, agua, infraestructura, materiales en general y personal en particular, hacen uso racional de los mismos? que operacionaliza el indicador *Productividad*.

d) A su parecer ¿Cuál es la principal habilidad de sus compañeros que influye en el buen desempeño laboral? que operacionaliza el indicador *Práctica de valores cooperativas*.

Con los coeficientes de regresión mostrados en el Paso 4 de la tabla siguiente:

Variables en la ecuación

		B	E.T.	Wald	Gl	Sig.	Exp(B)
Paso 1(a)	Preg4	3.400	.374	82.826	1	.000	29.976
	Constante	-5.203	.598	75.598	1	.000	.006
Paso 2(b)	Preg1			18.902	3	.000	
	Preg1(1)	-2.208	.610	13.113	1	.000	.110
	Preg1(2)	-2.434	.691	12.398	1	.000	.088
	Preg1(3)	-.493	.481	1.049	1	.306	.611
	Preg4	2.150	.463	21.596	1	.000	8.581
	Constante	-2.271	.846	7.211	1	.007	.103
	Preg1(3)	-.592	.501	1.400	1	.237	.553
	Preg9	-1.301	.443	8.612	1	.003	.272
	Preg4	2.410	.503	23.004	1	.000	11.136
		B	E.T.	Wald	Gl	Sig.	Exp(B)
Paso 4(d)	Constante	-.616	1.012	.371	1	.543	.540
	Preg1			17.424	3	.001	
	Preg1(1)	-2.360	.676	12.180	1	.000	.094
	Preg1(2)	-2.316	.733	9.995	1	.002	.099
	Preg1(3)	-.242	.523	.214	1	.644	.785
	Preg9	-1.357	.453	8.986	1	.003	.257
	Preg24			8.406	3	.038	
	Preg24(1)	.694	.553	1.576	1	.209	2.001
	Preg24(2)	1.714	.608	7.943	1	.005	5.548
	Preg24(3)	.376	.731	.265	1	.607	1.457
	Preg4	2.127	.535	15.819	1	.000	8.387
	Constante	-.999	1.132	.779	1	.377	.368

a Variable(s) introducida(s) en el paso 1: Preg4.

b Variable(s) introducida(s) en el paso 2: Preg1.

c Variable(s) introducida(s) en el paso 3: Preg9.

d Variable(s) introducida(s) en el paso 4: Preg24.

Estadísticamente poseen un alto nivel de significación tal como se muestra en la tabla siguiente:

Resumen de los pasos (a, b)

Paso	Mejora			Modelo			% de clas. correcta	Variable
	Chi-cuadrado	gl	Sig.	Chi-cuadrado	Gl	Sig.		
1	115.402	1	.000	115.402	1	.000	84.5%	IN: Preg4
2	18.718	3	.000	134.120	4	.000	82.7%	IN: Preg1
3	9.636	1	.002	143.757	5	.000	84.5%	IN: Preg9
4	9.054	3	.029	152.810	8	.000	86.4%	IN: Preg24

a No se pueden eliminar ni añadir más variables al modelo actual.

b Bloque final: 1

También se precisa, que el modelo ajustado clasifica correctamente el 86.4 % de los casos.

Estos resultados nos permiten inferir que, los *métodos tradicionales de trabajo se relacionan significativamente con los rendimientos de la fuerza laboral existente en los talleres de estructuras metálicas del distrito de Ayacucho* ($0.00 < 0.05$), por tanto, se ha comprobado la validez de la hipótesis. Es decir, el trabajo individual, la falta de simplificación d procesos y rigidez normativa y evasión de responsabilidades disminuye el rendimiento de la fuerza laboral (productividad)

C. Finalmente, para contrastar la hipótesis que, una adecuada organización *de equipos de trabajo se relaciona significativamente en la productividad laboral en los talleres de estructuras metálicas del distrito de Ayacucho*, se ha analizado si existe alguna relación de tipo funcional entre los indicadores de *Organización de equipos de trabajo* y los indicadores de la *productividad laboral*; esto es, operacionalmente implicó buscar si existía alguna asociación entre las respuestas dadas a las preguntas que cuantifican los indicadores antes mencionados; así:

- A la pregunta *¿Percibe usted que hay una mejora continua en el comportamiento laboral de sus compañeros de trabajo?* que operacionaliza el indicador *Mejora en los comportamientos*, se halló

que tiene relación funcional de tipo logística binomial con las preguntas:

- a) A su parecer ¿Cuál es la principal habilidad de sus compañeros que influye en el buen desempeño laboral? que operacionaliza el indicador *Practica de valores en las cooperativas*.
- b) ¿Para tomar decisiones necesariamente se rigen por las normas legales, los estatutos, reglamentos y directivas? que operacionaliza el indicador *Rigidez normativa*.

Con los coeficientes de regresión mostrados en el paso 2 de la tabla siguiente:

Variables en la ecuación

	B	E.T	Wald	Gl	Sig.	Exp(B)
Paso			9.978	3	.019	
Preg241(a)	-1.001	.39	6.296	1	.012	.367
Preg24(1)		9	2.090	1	.148	.541
Preg24(2)	-.614	.42	8.029	1	.005	.224
Preg24(3)	-1.494	.4	19.080	1	.000	4.083
Constante	1.407	.52	4.517	1	.034	1.892
Paso	.638	7	9.485	3	.023	
Preg72(b)		.32	6.534	1	.011	.356
Preg24	-1.032	2	2.271	1	.132	.524
Preg24(1)	-.646	.30	7.238	1	.007	.238
Preg22)	-1.433	0	.842	1	.359	1.626
Preg24(3)	.486	.40				
Constanta		4				

a Variable(s) introducida(s) en el paso 1: Preg24

b Variable(s) introducida(s) en el paso 2: Preg7.

Estadísticamente poseen un alto nivel de significación tal como se muestra en la tabla siguiente:

Resumen de los pasos (a, b)

Paso	Mejora			Modelo			% de clas. correcta	Variable
	Chi - Cuadrado	gl	Sig.	Chi-cuadrado	gl	Sig.		
1	10.645	3	.014	10.645	3	.014	67.3%	IN: Preg24
2	4.594	1	.032	15.239	4	.004	69.1%	IN: Preg7

a No se pueden eliminar ni añadir más variables al modelo actual.

b Bloque final: 1

Se precisa que el modelo ajustado clasifica correctamente el 69.1% de los casos, clasificación considerablemente significativa.

Igualmente, a la pregunta ¿Observa usted en sus compañeros de trabajo iniciativa y criterios, para la mejora en la capacidad creativa y de imaginación? que operacionaliza el indicador *Mejora de la capacidad creativa*, se le halló que tiene una relación funcional de tipo logística binomial con la pregunta:

a) ¿Existe capacidad de adaptación de los trabajadores de su taller cuando son cambiados de áreas dentro del mismo campo profesional o especialidad? que operacionaliza el indicador *Trabajos funcionales*.

Con el coeficiente de regresión mostrada en el paso 1 de la tabla siguiente:

Variables en la ecuación

	B	E.T.	Wald	Gl	Sig.	Exp(B)
Paso Preg22	-1.955	.432	20.484	1	.000	.142
1(a) Constante	3.998	.819	23.832	1	.000	54.491

a Variable(s) introducida(s) en el paso 1: Preg22.

Estadísticamente poseen un nivel aceptable de significación tal como se aprecia en la tabla siguiente:

Resumen de los pasos (a, b)

Paso	Mejora			Modelo			% de clas. correct	Variable
	Chi-cuadrado	GI	Sig.	Chi-cuadrado	GI	Sig.		
1	28.008	1	.000	28.008	1	.000	69.3%	IN: Preg22

a No se pueden eliminar ni añadir más variables al modelo actual.

b Bloque final: 1

también se le presisa que el modelo ajustado clasifica correctamente el 69.3%, clasificación relativamente significativa.

- Por último, a la pregunta ¿Considera usted que sus compañeros están preocupados de hacer cada vez mejor su trabajo para brindar un servicio oportuno con calidez y calidad? que operacionaliza el indicador *Mejora de la calidad*, se le halló que tiene una relación funcional de tipo logística binomial con la pregunta:

a) ¿Cuáles cree usted que son las cualidades más importantes que debe tener su jefe? que operacionaliza el indicador *Creatividad en la solución de problemas*.

Con los coeficientes de regresión mostradas en el paso 1 de la tabla siguiente:

Variables en la ecuación

	B	E.T.	Wald	g	Sig.	Exp(B)
Paso			22.244	7	.002	
Preg19	-	8038.594	.000	1	.998	.000
Preg19(1)	22.338	.705	.096	1	.756	.804
Preg19(2)	-	.661	20.160	1	.000	.051
Preg19(3)	.219	11602.711	.000	1	.999	51925977
Preg19(4)	-2.968	7595.757	.000	1	.998	8.300
Preg19(5)	20.068	6893.038	.000	1	.998	51925977
Preg19(6)	20.068	.494	5.733	1	.017	7.839
Preg19(7)	20.068	.383	8.774	1	.003	51925977
Constante	-1.184					7.878
	1.135					.306
						3.111

a Variable(s) introducida(s) en el paso 1: Preg19.

Estadísticamente poseen un importante nivel de significación tal como se aprecia en la tabla siguiente:

Resumen de los pasos (a, b)

Paso	Mejora			Model			% de clas. correct	Variable
	Chi-Cuadrado	Gl	Sig.	Chi-cuadrado	gl	Sig.		
1	154.688	7	.000	154.688	7	.000	83.2%	IN: Preg19

a No se pueden eliminar ni añadir más variables al modelo actual.

b Bloque final: 1

Se aprecia que el modelo ajustado clasifica correctamente el 83.2% de los casos, clasificación porcentual muy importante.

Los resultados y los análisis efectuados permiten inferir la validez de la hipótesis planteada que, una adecuada organización *de equipos de trabajo se relaciona significativamente en la productividad laboral en los talleres de estructuras metálicas del distrito de Ayacucho* ($0.00 < 0.05$), es decir la creatividad en la solución de problemas y trabajos funcionales, y trabajos multidisciplinarios generan mayor productividad en los talleres de estructuras metálicas.

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 los talleres de estructuras metálicas de Ayacucho, es el gran reto que tienen para adecuarse a las exigencias del contexto y los cambios, siendo necesario adaptar todo un sistema de gestión del 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 las 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 cooperativas, la capacitación del talento humano, etc. Es decir, encaminar su accionar hacia un sistema de gestión del 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 los talleres de estructuras metálicas de Ayacucho, Por tanto, la alternativa de solución es incorporar un modelo de gestión del talento humano.

4. Los métodos tradicionales como forma de trabajo en los talleres de estructura metálicas de Ayacucho retrasan y dificultan los logros y genera incumplimiento de los plazos, es decir, inciden en el bajo nivel de rendimiento de la fuerza laboral existente. En consecuencia, es necesario novedosas y nuevas formas de organización del trabajo. Una de las competencias requeridas en los talleres 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. Asimismo, tienen que comprender mejor el desarrollo de habilidades y destrezas, de 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 institucionales, la capacitación por competencias, etc. Es decir, encaminar su accionar hacia un sistema de gestión de talento humano como estrategia de desarrollo y cambio de los talleres de estructuras metálicas de Ayacucho.
6. igualmente se ha demostrado que la organización de equipo de trabajo depende de la suma de las capacidades individuales el cual garantiza la solución de problemas y que de alguna manera contribuyen en la mejora del desempeño laboral y más aún si esta es fomentada por sus superiores, los cuales se organizan debidamente para cumplir con los objetivos trazados en la productividad continua de desempeños laborales los talleres de estructuras metálicas de Ayacucho.

RECOMENDACIONES

1. Los talleres de estructuras 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 del talento humano en los desempeños laborales, de manera que estas

organizaciones se adecuen cada vez a las exigencias del público usuario.

2. los talleres de estructuras metálicas de Ayacucho deben adecuarse a los cambios del contexto, a las exigencias del cliente ciudadano en el marco de un sistema de gestión del 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 los talleres de estructuras metálicas de Ayacucho.
3. Se ha demostrado que, las formas tradicionales de organización del trabajo inciden negativamente en los rendimientos de la fuerza laboral en los talleres de estructura 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 de los talleres de estructuras metálicas de Ayacucho, se debe desarrollar permanentes programas de capacitación del 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, los talleres de estructuras 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 los talleres de estructuras 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.

ASPECTOS COMPLEMENTARIOS

Un sistema de gestión del talento humano es útil para los talleres de estructuras metálicas de Ayacucho que visualizan su personal como un activo al cual hay que optimizar y desarrollar. Sin embargo, se requiere de procesos de implantación efectivos, es decir, sistemas que respondan a las necesidades de cambio de dichas instituciones originadas por su visión y su consecuente estrategia, al igual que consideren el nivel jerárquico de la misma, ya sea estrategia, táctico u operativo, además del uso que se le pretenda dar a los talentos. En este sentido, es necesario encaminarse hacia un *“enfoque integral u holístico”* de la competencia, puesto que es el único que está en condiciones de cumplir lo expresado.

La implementación e implantación de un sistema de gestión de talento humano representa una gran potencialidad para los talleres de estructuras metálicas de Ayacucho, constituye una alternativa de solución a los métodos tradicionales de administración del talento humano, los talentos constituyen *“herramientas”* estratégicas para incrementar los desempeños

laborales de los trabajadores de los talleres de estructura metálicas de Ayacucho.

Se requiere un modelo de perfil de competencias, que dependerá fundamentalmente de las funciones que desarrolle un puesto de trabajo, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada organización en particular. Por esta razón cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable, de forma tal que sea capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en un puesto de trabajo (*propuesta de perfil de competencias en el Anexo 03*)

En consecuencia, en la administración de los talleres de estructuras metálicas de Ayacucho, la gestión del talento humano lleva también a la necesidad de replantear las estructuras organizativas y la forma en que se organiza el trabajo. Estructuras y gestión horizontal que favorezcan el desarrollo de procesos al servicio del cliente ciudadano (interno-externo), es decir, trabajo orientado a resultados, puestos de trabajo flexible, equipos capacitados que puedan cambiar de perfil tan rápido como las necesidades del ciudadano o el contexto.

Un sistema de gestión del talento humano también induce al desarrollo y realización del elemento humano estatal e implica propender servidores íntegros, competentes y comprometidos consigo mismo, con la sociedad y con el estado; es decir, a la *vinculación*, mediante un proceso de selección con base en el mérito y la competencia así como a la *permanencia*, a través de la inducción y reinducción, a la capacitación (mérito, buscando fortalezas y desarrollo de competencias laborales y gerenciales); y, finalmente, a la *desvinculación laboral*, implantando un programa de readaptación laboral, de protección social, reconocimiento económico, reten social y un programa de mejoramiento de competencias, para elevar los desempeños laborales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDER EGG, E. (1982). *Introducción a la técnica de investigación*. Buenos aires, Argentina: Editorial Humanitas.

ARELLANO VACA, F.L. (2002). *El estudio del elemento socioafectivo en la competencia transversal. El caso de las psicólogas egresadas de la Universidad de Guadalajara que trabajan en empresas transnacionales*. Tesis de Maestría. Guadalajara, México.

ARNOLF, Rolf. (1999). *Cambios tecnológicos y organizativos en la formación profesional en sociedades europeas, en Guillermo La barca, Formación y empresa*. CINTERFOR/OIT.

ALLES, Martha. (2000). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Talentos*. Argentina. GRANICA.

BARRIOS G. Edgar. (2000) *Gestión de los talentos. Aplicación de los talentos laborales*. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. España.

BARNETT, Ronald. (2001) *Los límites de la competencia. El conocimiento, la educación superior y la sociedad*. Barcelona. GEDISA.

BECKER Gary S. (1964) *El capital humano y la gestión de talento humano*. Research Associate. Economics Research Center. Pensilvania, Estados Unidos de Norteamérica.

BLALOCK, Hubert. (1982). *Introducción a la investigación social*. Argentina. Amorrortu editores, 4ta. Reimpresión.

BUNK, J. (1994). La transmisión de los talentos en la formación y perfeccionamiento profesional de la RFA. *Revista Europea de Formación Profesional*, 1, 94. CEDEFOP Madrid, España.

CABALLERO ROMERO, Alejandro E. (2004). Metodología de la investigación científica: Diseños con hipótesis explicativas. Lima-Perú: UDEFRAG S.A.

CAPEELI, Peter y NIKOLAI, Rogovsky. (1994) ¿Qué calificaciones requieren los nuevos sistemas de trabajo? Revista Internacional del Trabajo, vol. 1131994, número 3.

CASTILLO, Gerardo. (2000). De la universidad al puesto de trabajo. Madrid, España: Editorial Pirámide.

CONSEJO FEDERAL DE CULTURA Y EDUCACION (CONFECE). (2000). Administración. Un Enfoque basado en competencias. Boletín Informativo, Nro. 25.

CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL (CONOCER) (1997) *La normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas*. Antología de lecturas seleccionadas por el Longman de México. México. Limusa-Sep-Cnccl- Conalep. México.

CHIAVENATO, Idalberto. (2002) *Administración en los tiempos nuevos*. Editorial Mc Graw Hill,

DUCCI, María Angélica. (1997) *El enfoque de la competencia laboral en la perspectiva internacional en: Formación basada en competencia laboral*. Enrique de la Garza Toledo. México. FLACSO. UAM. FCE.

GARCIA, María. (2005) *La importancia de la evaluación del desempeño*. Revista proyecciones. Año 2 Número 9, Febrero-Marzo. México DF.

GLENDINNING, Meter. (2003) *Performance management: Pariah or Messiah*. ProQuest Database. Public Personnel Management. Tomo 31, N°2. Nueva York, Estados Unidos. Editorial Thomson & Learning

GONCZI, Andrew. (1997) *Perspectivas internacionales sobre la educación basadas en competencias. En Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), Tomo I. Competencia Laboral, normatización, certificación, educación y capacitación.* Antología de lecturas seleccionadas por el Longman de México, México: Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) Limusa-Sep-Cnccl-Conalep. México.

Instrumentación de la Educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia. (1999) México.

GONZALES, Adolfo. . (Abril 2004). Competencia gerencial. BUSINESS, Negocios en el Perú.

HERNANDEZ, Sampieri, Roberto y otros. (1987) *Metodología de la investigación.* México. Mc Graw Hill.

IBARRA, Agustín. (2000) *Formación de recursos humanos y competencia laboral.* México. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana.

IBERFOP-OEI-Programa Iberoamericano para el diseño de la formación profesional. (1988) *Metodología para definir competencias.* Cinter/Oit. Madrid, España.

Programa Iberoamericano para el diseño de la formación profesional.

Conceptos básicos de competencias laborales. (1998). Cinter/Oit. Madrid, España.

ANEXOS

ANEXO Nro. 01

CUESTIONARIO-ENCUESTA

**PARA DETERMINAR LOS DESEMPEÑOS LABORALES EN LOS
TALLERES DE ESTRUCTURA METÁLICAS EN LA CIUDAD DE
AYACUCHO**

Señor (a) (ita) trabajador (a):

Se viene realizando un trabajo de investigación sobre los desempeños laborales de trabajadores en los talleres de estructura metálicas 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 los talleres donde usted trabaja, sus compañeros muestran actitudes y conductas?

Excelentes () Buenas () Regulares ()
Deficientes ()

2. ¿Cuál cree usted que es el nivel de conocimiento de sus compañeros de trabajo?

Excelente () Buena () Regular ()
Deficiente ()

3¿Percibe usted que hay una mejora continua en el comportamiento laboral de sus compañeros de trabajo?

Si () No ()

4. ¿Todos se esfuerzan en el cumplimiento de los plazos establecidos, en las diferentes actividades programadas?

Si () No ()

5. ¿Considera usted que sus compañeros realizan su trabajo estrictamente según los procedimientos establecidos en los manuales de los talleres, sin ningún criterio de simplificación?
Si () No ()
6. ¿Considera usted que sus compañeros de trabajo practican los valores cooperativos, por ejemplo la honestidad, identificación y responsabilidad?
Si () No ()
7. ¿Para tomar decisiones necesariamente se rigen por las normas legales, los estatutos, reglamentos y directivas?
Si () No ()
8. ¿Cada quién está preocupado en cumplir solo lo que corresponde a su trabajo?
Si () No ()
9. ¿En el uso de la tecnología, equipamiento, energía, agua, infraestructura, materiales en general y personal en particular, hacen uso racional de los mismos?
Si () No ()
10. ¿En el taller donde usted trabaja, tienen implementado mecanismos y acciones para evitar desperdicios, mermas, gastos excesivos; conocen políticas y controles de eficiencia en los costos?
Si () No ()
11. ¿Los trabajadores de su área están preparados para participar en equipo en la programación, ejecución y solución de problemas?
Si () No ()
12. ¿Hay trabajadores que evaden su responsabilidad, retrasan y/o obstaculizan su realización y cumplimiento de las obligaciones?
Si () No ()

13. ¿Observa usted en sus compañeros de trabajo iniciativa y criterios para la mejora en la capacidad creativa y de imaginación?

Si () No ()

14. ¿Para la solución de problemas, sus compañeros de trabajo, especialmente los jefes, intervienen con criterio racional, imaginación creativa y efectiva?

Si () No ()

15. ¿Cuándo un personal falta o está en uso de licencia o de vacaciones, hay otro compañero que lo suple rápidamente con la misma eficiencia, y no altera el normal funcionamiento?

Si () No ()

16. ¿El jefe y sus demás compañeros de trabajo hacen consultas, requieren opiniones y coordinan para tomar decisiones racionales en consenso y tener resultados esperados?

Si () No ()

17. El jefe de su oficina ejerce el cargo por:

Concurso () Confianza () Encargo ()
Elección ()

18. ¿Considera usted que sus compañeros están preocupados de hacer cada vez mejor su trabajo para brindar un servicio oportuno con calidez y calidad?

Si () No ()

19. ¿Cuáles cree usted que son las cualidades más importantes que debe tener su jefe?

Influencia, trato y equidad ()

Mayor uso de tecnología ()

- Conocimiento de organización del trabajo ()
- Capacidad de negociación ()
- Habilidad para la toma de decisiones ()
- Capacidad de motivación ()
- Honestidad y transparencia (valores) ()
- Efectividad ()

20. En su taller se practica el trabajo en equipo?

- Si () No ()

21. ¿El trabajo de los empleados en su carpintería es fijo o pueden rotar en diferentes áreas, dentro de su especialidad o campo profesional?

- Es fijo () Es flexible ()

22. ¿Existe capacidad de adaptación de los trabajadores de su taller cuando son cambiados de áreas dentro del mismo campo profesional o especialidad?

- Si () No ()

23. ¿Conoce usted el modelo del talento humano?

- Si () No ()

24. A su parecer ¿Cuál es la principal habilidad de sus compañeros que influyen en el buen desempeño laboral?

- Participación en la solución de problemas ()
- Creatividad e imaginación ()
- Capacidad de negociación ()
- Motivación ()

25. ¿Qué factores en el trabajo cotidiano considera usted que influyen en el rendimiento laboral?

- Experiencia laboral ()
- Manejo de tecnologías ()
- Conocimiento del trabajo ()
- Técnicas para la solución de problemas y contingencias ()
- Generación de proyectos ()

26. ¿Considera usted que el personal de su taller debe capacitarse para poner en práctica los conocimientos adquiridos, mejorar sus habilidades y actitudes así como su rendimiento en general; no solo para saber sino para saber hacer bien su trabajo?

Si () No ()

27. ¿Qué tipo de capacitación se les da a los trabajadores de su taller?

- Manejo de programas de computación ()
- Planeación y toma de decisiones ()
- Motivación y desarrollo personal ()
- Generación de proyectos ()
- Cambio y mejora de actitudes ()
- Conocimientos generales ()
- Conocimientos y técnicas indispensables para su puesta en práctica en el trabajo ()

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

GUÍA DE ENTREVISTA

Formato de entrevista para los Directores de Recursos Humanos de los talleres de estructura metálicas de Ayacucho

Preguntas:

1. Podrías describir cómo es el trabajo en equipo
2. ¿Existe una política de selección para personal calificado y de mando medio?
3. ¿Las políticas de selección de personas son definidas aquí en la sede de los talleres de estructuras metálicas de Ayacucho en la matriz?
4. ¿Se podría decir que las políticas de captación y selección de personas privilegia a los egresados de instituciones de educación superior privadas?
5. ¿Los egresados de las instituciones de educación superior privadas poseen una mayor formación en competencias laborales que requieren los talleres de estructuras metálicas de Ayacucho?
6. ¿Qué aspectos deberían cuidar de la formación de sus egresados las instituciones de educación superior públicas?
7. ¿De qué universidades proceden las personas que laboran en los talleres de estructuras metálicas de Ayacucho?

ANEXO Nro. 02
PROPUESTA DE PERFIL DE TALENTOS
20 COMPETENCIAS, AGRUPADAS LAS MISMAS EN 6 GRUPOS

Talentos de logro y acción

1. Motivación por el logro, preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia.
2. Preocupación por el orden y la calidad, preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y establecimiento de sistemas claros y ordenados.
3. Iniciativa, predisposición para emprender acciones, mejorar resultados o crear oportunidades.
4. Búsqueda de información, curiosidad y deseo por obtener información amplia y también concreta.

Talentos de ayuda y servicios

5. Sensibilidad interpersonal, capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás.
6. Orientación al cliente, deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. La acepción cliente puede ser externa o interna.

Talentos de influencias

7. Impacto e influencia, deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos e influir sobre ellos con el fin de que sigan un plan de acción.
8. Conocimiento Organizativo, capacidad de comprender y utilizar la dinámica existente dentro de las organizaciones.
9. Construcción de relaciones, capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

Talentos gerenciales

10. Desarrollo de Personas, capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
11. Dirección de Personas, capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.
12. Trabajo en equipo y cooperación, capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros.
13. Liderazgo, capacidad de desempeñar el rol de líder dentro de un grupo o equipo.

Talentos cognitivas

14. Pensamiento analítico, capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus bases constituyentes y meditar sobre ellos de forma lógica y sistemática.

15. Pensamiento conceptual, capacidad de identificar los modelos y conexiones entre situaciones e identificar aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos.
16. Conocimientos y experiencias, capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.

Talentos de eficacia personal

17. Autocontrol, capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.
18. Confianza en sí mismo, creencia que la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado y llevarlo a cabo, especialmente en situaciones difíciles y que suponen retos.
19. Comportamiento ante fracasos, capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, fracasos y acontecimientos negativos.
20. Compromiso con la organización, capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.

PERFIL DE TALENTOS

I. DATOS GENERALES				
Denominación del Puesto:				
Ubicación en la Organization:				
 <pre> graph TD A[] --- B[] A --- C[] </pre>				
Categoría:		Grado Académico:		
Misión del Puesto:				
II. REQUISITOS DEL PUESTO (
Funciones del Puesto:	No Exigidos	Bajos	Medios	Altos
Formación Académica:				
- Titulación Requerida:				
- Especialidad de Preferencia:				
Nivel de Experiencia:				
Experiencia Previa:				
Conocimientos Específicos	No Exigidos	Elemental	Medio	Superior
Requisitos Físicos.	No Exigidos	Bajos	Medio	Altos
Condiciones de Trabajo	No Exigidos	Bajos	Medio	Altos
Requisitos de Responsabilidad.	No Exigidos	Bajos	Medio	Altos
III. TALENTOS PARA EL PUESTO (ACTITUDES)				
Cultura Organizacional				
Estándares de Calidad				
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:

MATRIZ DE CONSISTENCIA

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑOS LABORALES EN LAS CARPINTERÍAS METÁLICAS EN LA CIUDAD DE AYACUCHO, 2017

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGIA
<p>Problema principal</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué relación existe entre el sistema de gestión estratégica de talento humano y los desempeños laborales en los talleres de estructuras metálicas del Distrito de Ayacucho, 2017? <p>Problemas secundarios</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué relación existe entre métodos tradicionales de trabajo y los rendimientos de la fuerza laboral existente en los talleres de estructuras metálicas del Distrito de Ayacucho, 2017? ¿Cuál es la relación que existe entre la adecuada organización de equipos de trabajo y la productividad continua de los desempeños en los talleres de estructuras metálicas del Distrito de Ayacucho, 2017? 	<p>Objetivo general</p> <ul style="list-style-type: none"> Determinar la correlación que existe entre el sistema de gestión estratégica de talento humano y los desempeños laborales en los talleres de estructuras metálicas del Distrito de Ayacucho, 2017 <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> Evaluar la incidencia de los métodos tradicionales de trabajo en los rendimientos de la fuerza laboral existente en los talleres de estructuras metálicas del Distrito de Ayacucho, 2017 Analizar las correlación que existe entre la adecuada organización de equipos de trabajo y la productividad continua de los desempeños laborales en los talleres de estructuras metálicas del Distrito de Ayacucho, 2017 	<p>Hipótesis Principal</p> <ul style="list-style-type: none"> Un adecuado sistema de gestión estratégica de talento humano se relaciona directa y significativamente en los desempeños laborales en las estructuras metálicas del distrito de Ayacucho, 2017. <p>Hipótesis Especifica</p> <ul style="list-style-type: none"> Los métodos tradicionales de trabajo se relacionan significativamente con los rendimientos de la fuerza laboral existente en los talleres de estructuras metálicas del Distrito de Ayacucho. Una adecuada organización de equipos de trabajo se relaciona significativamente en la productividad continua de los desempeños laborales en los talleres de estructuras metálicas del Distrito de Ayacucho, 2017 	<p>Variable Independiente</p> <p><i>Gestión de talento humano</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Dimensión 1: <i>Métodos tradicionales de trabajo</i> Dimensión2: <i>Organización de equipos de trabajo</i> <p>Variable Dependiente</p> <p><i>Desempeños laborales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Dimensión 3: Rendimiento de la fuerza laboral Dimensión 4: Productividad laboral de <i>desempeños laborales</i> 	<p>Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> Nivel de conocimientos percibidos Actitudes y conductas mostradas en el centro laboral Práctica de valores cooperativas <p>Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de los plazos Implementación de formas de organización del trabajo Iniciativa, criterio, creatividad e imaginación observada. <p>Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> Trabajo individual Falta de simplificación Rigidez normativa Evasión de responsabilidades <p>Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> Productividad Calidad en las decisiones <p>Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> Creatividad en la solución de problemas Trabajos funcionales Trabajos multidisciplinarios <ul style="list-style-type: none"> Indicadores Mejora en los comportamientos Mejora de la capacidad creativa e inventiva Mejora de la calidad 	<p>Tipo de investigación</p> <p>Aplicada-</p> <p>Nivel: Correlacional</p> <p>Método: Deductivo Analítico; y, Sintético</p> <p>Diseño. Transversal correlacional</p> <p>Población</p> <p>2135 trabajadores: Operativos y ejecutivos</p> <p>Muestra</p> $n = \frac{Z_{\alpha/2} * p * q}{d^2}$ <p>n = 216 + 10% = 220</p>

