

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA  
UNAN - MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA  
FAREM - ESTELÍ**

**Departamento de Ciencias económicas y administrativas.**



**Seminario de Graduación para optar al título de Licenciado (a) en Administración de empresas.**

**TEMA:**

**Incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores de Panadería Castillo en la ciudad de Estelí, en el I semestre del año 2016.**

**AUTORES:**

**Muñoz Tórrez Gladys Isabel  
Ochoa Molina Ileana Heysel  
Ruiz Hernández Rosa Esmeralda**

**TUTORES:**

**Msc. Flor Idalia Lanuza Gámez.  
Msc. Alberto C. Sevilla Rizo.**

**Estelí, Enero 2016**



## **Agradecimiento**

Agradecemos primeramente a Dios, por permitirnos llegar a esta etapa especial de nuestra vida, por darnos la fuerza necesaria y por habernos manifestado la sabiduría que hemos necesitado para la culminación de nuestra investigación.

Agradecemos a nuestras familias por la ayuda incondicional que nos han acompañado en este arduo camino para poder convertirnos en profesionales.

Agradecemos a nuestros distinguidos tutores, por su nobleza y entusiasmo, por su entrega en nuestro aprendizaje, por compartir su sabiduría y por impulsarnos a ser cada día mejores.

A la universidad por habernos aceptado a ser parte de ella y por haber recibido de ella las más gratas enseñanzas y conocimientos.

Y para concluir agradecemos de la manera más atenta a Panadería Castillo la atención y el aporte que nos brindaron y a todas las personas que brindaron información para llevar a cabo esta investigación.



## **Dedicatoria**

### **A Dios:**

Le dedicamos a Dios el presente trabajo ya que él ha sido quien nos ha acompañado y guiado a lo largo de nuestra carrera, por ser nuestra fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarnos una vida llena de aprendizaje, experiencia y sobre todo felicidad.

### **A nuestra familia:**

Por habernos dado su apoyo incondicional en todo momento, por los valores que nos han inculcado y por habernos dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de nuestras vidas.

### **A nuestros facilitadores:**

Dedicado a los tutores por ser ejemplo de dedicación, fortaleza, paciencia, respeto, amabilidad, por tener una verdadera pasión con la que enseñan, por creer en nosotras. Además, por ser personas dispuestas, por ayudarnos a alcanzar nuestros sueños y aspiraciones.



## VALORACIÓN DOCENTE

A través de la presente hago constar que: Muñoz Tórrez Gladys Isabel, Ochoa Molina Ileana Heysel y Ruiz Hernández Rosa Esmeralda, estudiantes del V año de la carrera de Administración de Empresas finalizaron su trabajo investigativo en el tema: "Incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores de Panadería Castillo en la ciudad de Estelí, en el I semestre del año 2016. ".

Este trabajo fue apoyado metodológicamente y técnicamente en la fase de planificación, ejecución, procesamiento, análisis e interpretación de datos, así como sus respectivas conclusiones y propuesta de mejoras a la gestión del talento humano que utiliza actualmente la empresa. Después de revisar la coherencia, contenido y la incorporación de las observaciones brindadas en pre defensa, defensa final y consultas realizadas a especialistas en el tema, considero que el mismo hace una aportación significativa al conocimiento y da aportes relevantes al talento humano para el mejoramiento de los procesos en la gestión del talento humano. También, la amplia literatura científica relacionada con el tema indicado evidencia que ocupa un lugar importante entre los desarrollos recientes de la Administración de Empresas orientados a mejorar los procesos en la gestión del talento humano.

Además se presentó el artículo científico el cual abarca los elementos necesarios para ser presentado. Por consiguiente, valoro que el mismo cumple con los requisitos establecidos en la normativa vigente; y por lo tanto, está listo para ser entregado ante la institución rectora.

Dado en la ciudad de Estelí a los dieciocho días del mes de enero del 2017.

Atentamente.

-----  
**MSc. Flor Idalia Lanuza Gámez**

**Docente FAREM – Estelí**

-----  
**Msc. Alberto C. Sevilla Rizo**

**Docente FAREM-Estelí**



---

## Resumen

La presente investigación se realizó en el municipio de Estelí durante el primer semestre del año 2016, en la cual se tomó en cuenta la participación de los colaboradores de Panadería Castillo, para la medición de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores de dicha Panadería, de allí que el propósito de la siguiente investigación consistió en la realización del análisis mixto de los factores internos y externos que intervienen en el desempeño laboral de la misma, así como la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del colaborador, los beneficios de la evaluación del desempeño laboral, así como sugerir el mejoramiento de las habilidades productivas de los colaboradores de Panadería Castillo. Para ello fue necesaria la definición de los siguientes ejes, empresa, gestión del talento humano y desempeño laboral. Luego se describió el comportamiento sobre los factores internos y externos que conforman el conjunto de conductas laborales en el cumplimiento de las funciones de Panadería Castillo en el primer semestre del año 2016. En el presente estudio se justificó el valor teórico que poseen los beneficios del talento humano para el mejoramiento de Panadería Castillo. Cabe mencionar que Panadería Castillo constituye un ejemplo para aquellas personas que aspiran por formar su propia empresa en actividades similares asegurando la calidad en los procesos productivos en un adecuado programa de talento humano. Metodológicamente el trabajo investigativo se abordó desde la perspectiva de los tipos de estudio descriptivo-explicativo, según el nivel del conocimiento está es una investigación documental aplicada para el mejoramiento del desempeño laboral de colaboradores de Panadería Castillo, con la aplicación de un diseño de investigación, donde la población estuvo formada por 26 colaboradores de Panadería Castillo, en el cual los instrumentos que se aplicaron fue la encuesta, la entrevista y la guía de observación. La técnica de observación fue empleada por un cuestionario de 20 preguntas cerradas, las cuales llegaron a una conclusión de analizar a profundidad cada una de las cualidades y características importantes a mejorar en el rendimiento laboral de Panadería Castillo.

Palabras Claves: Empresa, gestión del talento humano y desempeño laboral.



## Summary

The present investigation was carried out in the municipality of Estelí during the first half of 2016, in which the participation of Panadería Castillo employees was taken into account for the measurement of human talent management in the employees' work performance. Of the said Bakery, hence the purpose of the following investigation consisted of the mixed analysis of internal and external factors involved in the work performance of the same, as well as the relationship between human talent management and work performance. Of the employee, the benefits of the evaluation of the work performance, as well as to suggest the improvement of the productive skills of the collaborators of Panadería Castillo. This required the definition of the following axes, company, human talent management and work performance. We then described the behavior of the internal and external factors that make up the set of labor behaviors in the fulfillment of the functions of Panadería Castillo in the first half of 2016. In the present study, the theoretical value of the benefits of talent Human resources for the improvement of Bakery Castle. It is worth mentioning that Panadería Castillo is an example for those who aspire to form their own company in similar activities ensuring quality in the production processes in an adequate program of human talent. Methodologically the research work was approached from the perspective of descriptive-explanatory study types, according to the level of knowledge is an applied documentary research for the improvement of the work performance of collaborators of Panadería Castillo, with the application of a research design, Where the population was formed by 26 collaborators of Panadería Castillo, in which the instruments that were applied were the survey, the interview and the guide of observation. The observation technique was used by a questionnaire of 20 closed questions, which came to a conclusion to analyze in depth each of the qualities and important characteristics to improve in the work performance of Panadería Castillo.

Keywords: Company, management of human talent and work performance.



---

## INDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1. ANTECEDENTES.....	2
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.3. PREGUNTAS PROBLEMAS.....	6
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	7
<b>II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>8</b>
2.1. Objetivo General.....	8
2.2. Objetivos Específicos.....	8
<b>III. MARCO-TEÓRICO CONCEPTUAL.....</b>	<b>9</b>
3.1. Empresa.....	9
3.1.1. Características de la Empresa.....	9
3.1.2. Funciones de la Estructura organizativa.....	10
3.1.3. Factores que conforman la Empresa.....	10
3.1.4. Fines de la Empresa.....	11
3.1.5. Tipos de Empresas.....	11
3.2. Conceptos de talento humano o gestión del talento humano.....	12
3.2.1. Talento Humano.....	12
3.2.2. Gestión del talento humano.....	13
3.2.3. Relación entre gestión del talento humano y desempeño laboral...13	
3.2.4. Importancia de la Gestión del Talento Humano.....	13
3.2.5. Características de la gestión del talento humano.....	14
3.2.6. Los aspectos fundamentales de la gestión del talento humano son los siguientes:.....	15
3.2.7. Objetivos de la gestión del talento humano.....	16
3.2.8. Procesos de la gestión del talento humano.....	17
3.2.9. Según las dimensiones de la gestión del talento humano están divididas en factores internos y externos.....	19



<b>3.3. Desempeño laboral.....</b>	<b>22</b>
3.3.1. Concepto.....	22
3.3.2. Atributos del cargo:.....	23
3.3.3. Rasgos individuales o de conducta:.....	23
3.3.4. Factores de rendimiento:.....	23
3.3.5. Puesto de trabajo. ....	23
3.3.6. Perfeccionamiento: .....	24
3.3.7. Rendimiento:.....	24
3.3.8. Concepto de evaluación del desempeño.....	24
3.3.9. Para estudiar la evaluación del desempeño laboral se deben responder seis preguntas claves. ....	25
3.3.10. Evaluación de Desempeño por Competencias. ....	26
3.3.12. Ventajas de la evaluación del desempeño. ....	27
3.3.11. La preparación de las evaluaciones del desempeño.....	28
3.3.12. Estándares de desempeño: .....	28
3.3.13. Las mediciones del desempeño: .....	28
<b>IV. HIPÓTESIS.....</b>	<b>30</b>
4.1. Planteamiento de hipótesis.....	30
4.2. Variable independiente.....	30
4.3. Variable dependiente .....	30
4.4 Operacionalización de variables.....	31
<b>V. DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>34</b>
5.1. Tipo de investigación. ....	34
5.2. Tipo de estudio. ....	34
5.3. Universo. ....	34
5.4. Muestra.....	35
5.5. Tipo de muestreo.....	35
5.5.1. Censo: .....	35
5.6. Técnicas de recolección de datos. ....	35
5.6.1 Fuentes primarias: .....	35
5.6.2 Fuentes secundarias:.....	35





<b>5.7. Etapas de la investigación. ....</b>	<b>36</b>
<b>5.7.1. Primera Etapa: Investigación Documental .....</b>	<b>36</b>
<b>5.7.2. Segunda Etapa: Elaboración de instrumentos .....</b>	<b>37</b>
<b>5.7.3 Tercera etapa: Trabajo de campo .....</b>	<b>37</b>
<b>5.7.4 Cuarta Etapa: Elaboración de informe final.....</b>	<b>37</b>
<b>VI. RESULTADOS. ....</b>	<b>38</b>
<b>6.1. Descripción de la empresa en estudio. ....</b>	<b>38</b>
<b>6.2. Datos Generales de los Encuestados. ....</b>	<b>40</b>
<b>6.3. Identificar los factores internos que intervienen en el desempeño     laboral de Panadería Castillo.....</b>	<b>41</b>
<b>6.4. Establecer la relación entre gestión del talento humano y el desempeño     laboral de los colaboradores de Panadería Castillo.....</b>	<b>46</b>
<b>6.5. Determinar los Beneficios del desempeño laboral en la Panadería     Castillo.....</b>	<b>49</b>
<b>6.6. FODA.....</b>	<b>60</b>
<b>6.7. Estrategias propuestas .....</b>	<b>62</b>
<b>VII. CONCLUSIONES. ....</b>	<b>64</b>
<b>VIII. RECOMENDACIONES. ....</b>	<b>68</b>
<b>IX. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>69</b>
<b>X. ANEXOS .....</b>	<b>73</b>



## Índice de gráficos.

Gráfico N° 1. Edad de colaboradores de Panadería Castillo. ....	40
Gráfico N° 2 Escolaridad de colaboradores de Panadería Castillo. ....	41
Gráfico N° 3 Habilidades de colaboradores de Panadería Castillo para desarrollar su trabajo. ....	42
Gráfico N° 4 Capacidad que influye en las actividades de Panadería Castillo. ....	43
Gráfico N° 5 Adaptación a la actividad a realizar. ....	44
Gráfico N° 6 Técnicas de motivación. ....	45
Gráfico N° 7 Relación entre motivación y desempeño laboral. ....	47
Gráfico N° 8 clima laboral. ....	49
Gráfico N° 9 Clima laboral entre jefe y colaboradores. ....	50
Gráfico N° 11 Normas de higiene y seguridad aplicadas por Panadería Castillo. ....	52
Gráfico N° 12 Recursos para el desempeño de las labores en Panadería Castillo. ..	54
Gráfico N° 13 Reconocimiento y estimulación. ....	55
Gráfico N° 14 Herramientas para mejorar el desempeño laboral. ....	56
Gráfico N° 15 Desempeño en las labores diarias. ....	57
Gráfico N° 16 Eficacia en las responsabilidades. ....	58





## I. INTRODUCCIÓN

El propósito de este estudio consistió en el análisis de la incidencia de la gestión del talento humano para el mejoramiento del desempeño laboral de colaboradores de Panadería Castillo, la investigación titulada “Incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores de Panadería Castillo en la ciudad de Estelí, en el I semestre del año 2016”.

En la presente investigación se definen 3 ejes teóricos los cuales constituyen la base conceptual de este estudio: 1) Empresa; 2) Gestión del talento humano; 3) Desempeño laboral. En Estelí existen pequeñas y medianas empresas que hoy en día cobran gran importancia en el sector económico por lo que es importante que el sector panadero profundice su grado de calidad en el desempeño laboral de sus colaboradores, analizar y gestionar cada uno de los factores que intervienen sobre estos recursos para mejorar la calidad sobre los conocimientos y habilidades combinando la actitud con la organización que la empresa necesita.

La hipótesis planteada de esta investigación es la siguiente: “Las dimensiones de la gestión del talento humano contribuyen al desempeño laboral de los colaboradores de Panadería Castillo”. Como variable independiente esta la gestión del talento humano, como variable dependiente el desempeño laboral.

Según el nivel del conocimiento esta es una investigación documental aplicada puesto que se analizó la incidencia de la gestión del talento humano para el mejoramiento del desempeño laboral de colaboradores de Panadería Castillo en la ciudad de Estelí.

Esta investigación es de tipo mixto porque se analizó a profundidad “los factores internos que intervienen en el desempeño laboral de Panadería Castillo”, utilizando para ello técnicas administrativas, como la encuesta y guía de observación. Se aplicaron 26 encuestas a colaboradores de Panadería Castillo.



## 1.1. ANTECEDENTES

Para elaborar este estudio se realizó consultas previas a diversas fuentes de información relacionadas al tema de investigación “Incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores de la Panadería Castillo en la ciudad de Estelí, en el I semestre del año 2016” en la Biblioteca “Urania Zelaya” (FAREM-Estelí). Se identificaron tesis de seminario de graduación para obtener el título de licenciatura en Administración de Empresas relacionadas con esta investigación y son:

La primera tesis de Licenciatura en Administración de Empresas, la cual es presentada por Castillo, Chavarría Herrera, & Velázquez (2013), y se titula “Incidencia del proceso de desarrollo del talento humano en el desempeño de los trabajadores de Laboratorio RARPE S.A durante el año 2013. Esta investigación es de tipo cualitativa. El objetivo de esta investigación es analizar el proceso de desarrollo del talento humano para el mejoramiento de los niveles de desempeño laboral.

Marengo Monjarrez, Polanco Ramirez, & Ubeda Ubeda (2013), presentan una segunda tesis de Licenciatura en Administración de Empresas titulada Rotación del personal en el proceso productivo de la empresa Drew State Tobacco Company, S.A. en la ciudad de Estelí en el año 2013. Esta investigación es de tipo cualitativo. El objetivo de esta investigación es analizar la rotación del personal en el proceso productivo de la empresa Drew State Tobacco Company en la ciudad de Estelí en el año 2013.

Ortez Espinoza, Reyes Chavarria, & Torrez Rodriguez , (2015) presentan una tercera tesis de licenciatura en administración de empresa titulada “Aplicación de normas de higiene y seguridad para el desarrollo laboral en los procesos productivos del sector panificador del municipio la Trinidad, durante el 2015”. Esta investigación es mixta. El objetivo de esta investigación es determinar la aplicabilidad de normas de higiene y seguridad para el desarrollo laboral en los procesos productivos de sector panificador del municipio de la Trinidad durante el II semestre del año 2015.



A partir de la revisión de antecedentes se puede comprobar que se han realizado investigaciones sobre el talento humano y rotación del personal, pero no existe un estudio específico que se enfoque en el tema de la “Incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores de Panadería Castillo en la ciudad de Estelí, por lo tanto, se convierte en el primer tema de investigación para la empresa y Universidad.



---

## 1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Estelí las micros, pequeñas y medianas empresas hoy día cobran gran importancia en el sector económico, por lo que es importante que el sector panadero profundice su grado de calidad en el desempeño laboral del colaborador.

La Panadería Castillo nació en el año 1995 con la producción de pan comercial, actualmente consta de 26 colaboradores, aspecto que ha sido tomado en cuenta para medir las habilidades y destrezas de los colaboradores de Panadería Castillo, con el propósito de lograr la eficiencia y la eficacia en el desempeño laboral.

Cabe mencionar que el recurso humano es uno de los elementos indispensable para desarrollar y lograr los objetivos planteados por los negocios, ya que es necesario alcanzar y ampliar con la mayor finalidad la calidad del talento humano para alcanzar las metas de la empresa.

Al analizar y gestionar cada uno de los factores que intervienen sobre los recursos humanos, se puede identificar que las empresas panificadoras no invierten dinero en la capacitación del recurso humano, y las empresas requiere de gente adecuada y bien preparada, combinando actitudes, conocimientos y habilidades; esto se reflejará directamente en el comportamiento organizacional que la empresa busca y requiere.

Una empresa está integrada por seres humanos; se unen para un beneficio en común y la empresa se crea o se destruye por la calidad del personal, es a través de los recursos humanos que todos los demás recursos se pueden explotar con mayor efectividad, gracias a las decisiones de personal realmente comprometido con los objetivos de la empresa.

La inexistencia de parámetros que especifiquen los conocimientos, habilidades y actitudes que deben poseer los colaboradores de Panadería Castillo es una limitante para que el proceso de selección provea personas que garanticen un desempeño excelente en sus labores y estas sean eficientes y de trascendencia. El proceso de selección de personal se ha venido realizando sin contar con los instrumentos necesarios, que permitan seleccionar aquellas personas que tengan mayor potencial, si



no que se ha dado paso a quienes posean las características básicas sin que se ajusten a la verdadera realidad de las necesidades de la empresa.

Por otra parte, no se realiza la evaluación del desempeño laboral, no se utiliza ningún otro instrumento que permita obtener apreciaciones del desempeño de la persona por parte de sus compañeros, clientes internos y externos. Es importante fomentar en el personal la capacidad para autoevaluarse y con ello también la posibilidad de aprender y fortalecer sus conocimientos para la mejora continua en el personal.

Las actividades realizadas para el fortalecimiento de conocimientos y comportamientos escasamente apoyan al mejor desenvolvimiento del personal en el ámbito laboral, debido a que estas acciones no son provenientes de un plan de capacitación de la empresa, sino más bien las capacitaciones a las que asiste el personal son resultado de invitaciones de organismos externos.

Y por último, la Panadería Castillo no cuenta con los instrumentos que permitan realizar los procesos de reclutamiento, selección, evaluación del desempeño y capacitación del personal, como lo supo manifestar la persona encargada de talento humano de la empresa durante una entrevista preliminar.





---

### 1.3. PREGUNTAS PROBLEMAS

Para el desarrollo del presente estudio se plantean las siguientes preguntas.

#### **Pregunta General.**

1. ¿Cuál es la incidencia del proceso de desarrollo del talento humano en el ambiente laboral de Panadería Castillo durante el primer semestre del año 2016?

#### **Preguntas Específicas.**

1. ¿Cuáles son los factores internos que intervienen en el desempeño laboral de Panadería Castillo?
2. ¿Cuál es la relación entre gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal de Panadería Castillo?
3. ¿Cuáles son los beneficios del desempeño laboral en Panadería Castillo?
4. ¿Qué acciones se pueden implementar para motivar las habilidades productivas de colaboradores de Panadería Castillo?



---

#### 1.4. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación es de beneficio para Panadería Castillo, dado que no se implementan en el sector panadero capacitaciones destinadas a mejorar la calidad del trabajador, siendo este uno de los recursos indispensables para hacer funcionar y crecer los negocios, lo que viene a contribuir en gran manera a la empresa económicamente, puesto que un empleado al desarrollar un excelente trabajo se concreta el beneficio común entre cliente, colaborador y empresario.

Dicho estudio servirá a futuro como antecedente a estudiantes de la carrera de Administración de Empresa que realicen trabajos investigativos relacionados al tema: “incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de colaboradores de Panadería Castillo en la ciudad de Estelí en el primer semestre 2016” que se está abordando ya que aportará al seguimiento del tema para el mejoramiento del mismo.

Determinar los beneficios del talento humano para el mejoramiento laboral de Panadería Castillo, es de gran utilidad para empresarios de la misma como también para aquellas personas que van a invertir su dinero en actividades similares. Esta investigación contribuirá al desarrollo laboral y económicamente de Panadería Castillo, así como a enriquecer a estudiantes que la consulten.

Otro de los avances es el desarrollo del talento humano de empresas de servicio a nivel empresarial dirigidas a pequeñas y medianas empresas, esto contribuye al desarrollo empresarial, asegurando la calidad en los procesos productivos en un adecuado programa de talento humano.



---

## II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.1. Objetivo General

- Analizar la incidencia de la gestión del talento humano para el mejoramiento del desempeño laboral de colaboradores de Panadería Castillo en la ciudad de Estelí.

### 2.2. Objetivos Específicos

1. Identificar los factores internos que intervienen en el desempeño laboral de Panadería Castillo.
2. Establecer la relación entre gestión del talento humano y el desempeño laboral de los colaboradores de Panadería Castillo.
3. Determinar los beneficios del desempeño laboral en Panadería Castillo.
4. Proponer acciones para el mejoramiento de las habilidades productivas de colaboradores de Panadería Castillo.



### III. MARCO-TEÓRICO CONCEPTUAL

En el presente capítulo se definen 3 ejes teóricos los cuales constituyen la base conceptual de este estudio: 1) Empresa; 2) Gestión del talento humano; 3) Desempeño laboral.

#### 3.1. Empresa

La empresa desde el punto de vista económico es la organización de los factores de la producción tendiente a la producción de bienes o servicios o al cambio de estos mismos. Con lo primero queda comprendida toda actividad industrial, con lo segundo queda comprendida toda actividad comercial en sentido económico y en sentido estricto. (Navas Mendoza, 2007)

La Empresa es una organización social económica dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado". (Pallares Zoilo, 2006, pág. 41)

Una empresa es una unidad productiva dedicada y agrupada para desarrollar una actividad económica y tiene ánimo de lucro.

En general se puede definir como una unidad formada por un grupo de personas, bienes materiales y financieros con el objetivo de producir algo o prestar un servicio que cura una necesidad y, por el que se obtengan beneficios.

##### 3.1.1. Características de la Empresa según (Mangani, 2011)

1. Tienen fines o propósitos: sirven a la sociedad en satisfacer necesidades (económicas y sociales).
2. Cuentan con recursos: financieros, materiales, instrumentos, información, conocimientos (destrezas especializadas, capacidades de relación, comunicación y motivación).
3. Se basan en las capacidades humanas de sus miembros (competencias).



4. Desarrollan las capacidades de sus integrantes.
5. Crean sus propias reglas (manuales, procedimientos, uniformes, horarios, listas de precios, etc.).
6. Cuentan con una cultura (conjunto de valores, creencias, mitos y rituales que se transmiten a sus integrantes y que pueden ser o no compartidos por ellos).
7. Llevan a cabo actividades que se coordinan racionalmente y les permiten alcanzar sus fines.
8. Al tratarse de sistemas “abiertos”, se encuentran afectadas por el entorno (oportunidades y amenazas) con el que interactúan y obtienen de él la “personería” para actuar.
9. Poseen estructuras formales (más o menos estables en el tiempo), en las en las que se desarrollan funciones diferenciadas bajo normas explícitas que las integran, y que se distribuye a la autoridad.

### **3.1.2. Funciones de la Estructura organizativa (Pallares Zoilo, 2006).**

1. Ayuda a vigilar las labores de sus integrantes ya que esto involucra una estructura intencional y establecida de papeles opuestos, donde estos se deben delinear razonablemente para certificar que se realicen las actividades solicitadas y que estas se ajusten entre sí, de modo que se pueda trabajar grupalmente en forma permanente con eficacia y eficiencia.
2. Provee redes de toma de disposiciones y de comunicaciones que manifiesten y amparen los objetivos de la empresa.
3. En la estructura organizativa se manifiestan los objetivos y planes, mando ambiente restricciones y los hábitos de las personas.

### **3.1.3. Factores que conforman la Empresa.**

- a) Recursos Humanos
- b) Capital.
- c) Tecnología.
- d) Organización.



### 3.1.4. Fines de la Empresa.

Perfeccionar la utilización de los recursos, por cierto, limitados, sin olvidar que está dentro de una corporación que sin el beneficio de la misma no alcanzará desenvolverse.

La empresa procura:

- ◆ Establecer mayor bienestar para sus propietarios en un ambiente de seguridad.
- ◆ Resguardar su ambiente y en caso posible, progresar por medio de sus propios beneficios.
- ◆ Cumplir con la sociedad, esencialmente. (Pallares Zoilo, 2006)

### 3.1.5. Tipos de Empresas

López (2009) explica que las empresas se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Sectores Económicos.
- El origen de su capital.
- Su Tamaño.

#### A. Por Sectores Económicos

1. **Extractivas:** dedicadas a explotar recursos naturales.
2. **Servicios:** entregarle sus servicios o la prestación de estos a la comunidad.
3. **Comercial:** desarrolla la venta de los productos terminados en la fábrica.
4. **Agropecuaria:** explotación del campo y sus recursos.
5. **Industrial:** transforma la materia prima en un producto terminado.

#### B. Por su Tamaño

1. **Micro:** estas poseen de 1 a 5 trabajadores.
2. **Pequeña:** es una entidad independiente, creada para ser rentable, que no predomina en la industria a la que pertenece, cuya venta anual en valores no excede un determinado límite y que está conformada por un número de personas limitado.
3. **Mediana:** es la que posee de 21 a 100 trabajadores.



4. **Grande:** su constitución se soporta en grandes cantidades de capital, un gran número de trabajadores y el volumen de ingresos al año, su número de trabajadores excede a 100 personas.

**C. Según el aporte de capital:**

**1. Privada.**

En esta, los particulares invierten capital con el fin de obtener ganancias. La toma de decisiones, en esta empresa, se realiza de acuerdo con el objetivo de la ganancia, los riesgos del mercado al cual se dirige la producción, evaluando la competencia, todo dentro del principio de racionalidad económica.

**2. Pública.**

El capital para su formación puede ser público o estatal. Las empresas de esta naturaleza se crean principalmente con el fin de satisfacer necesidades sociales e impulsar el desarrollo económico.

**3. Mixta.**

Es aquella que se forma con la unión del capital público y privado. **(Acevedo, 2010).**

**3.2. Conceptos de talento humano o gestión del talento humano.**

**3.2.1. Talento Humano.**

Arango M ( 2010) define el talento humano como denominación adoptada en la gerencia moderna para dar cuenta en el campo laboral de la preponderancia de su fuerza de trabajo cuyo aporte va más allá de ser considerado un recurso productivo, para ser validado por su aporte a la empresa y a la sociedad.

No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad como: conocimientos, experiencia, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, entre otros.



---

### **3.2.2. Gestión del talento humano.**

(Chiavenato I. , 2009) expresa que la administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

### **3.2.3. Relación entre gestión del talento humano y desempeño laboral.**

Ambos aspectos se expresan a través de lineamientos organizacionales que adoptan factores que llevan a la realidad o al sentido común de concretar los objetivos de la empresa, los cuales cumplen con una serie de instrumentos que permiten a los directivos cumplir con los resultados esperados y llevarlos a un mejoramiento del desempeño laboral.

### **3.2.4. Importancia de la Gestión del Talento Humano**

Es tal la importancia que hoy se le otorga al Talento Humano que se le considera la clave del éxito de una empresa y, su gestión hace parte de la esencia de la gerencia empresarial. Gestionando el talento humano, una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo. (Arango M., 2010)

Para la UNAD (2010) la importancia de la gestión del talento humano debe estar orientada, a producir la satisfacción en las personas, al empoderamiento desde el manejo de las herramientas más usuales hasta la composición de trabajadores, de esta manera se harán personas competitivas en el mundo globalizado.





Los talentos humanos de la actualidad deben convertirse en personas preparadas para asumir los cambios organizacionales que las economías globales le exigen, porque sólo así se puede mantener competitivo; es pues, sin lugar a dudas el gran reto importante de la administración del talento humano.

Las empresas por su parte, desde hace algún tiempo, han venido reduciendo sus estructuras, de grandes e inmensas empresas, complejas, jerarquizadas, pasaron a ser dinámicas en su estructura, el ejemplo japonés, ha estado presente en los finales del siglo, donde empresas más pequeñas generan más empleo, innovan más y se encuentran al tanto de los avances tecnológicos. Permanecer en el mercado, es la premisa, y para ello se debe ser competitivo y para esto se cuenta con un recurso humano que ejerza liderazgo y éste ha sido asumido desde la perspectiva de la asociatividad, de la conformación de clústeres, que posibilitan la competencia en el libre mercado.

El factor humano en el ámbito de una empresa es fundamental para el buen funcionamiento de toda organización sin importar el tamaño, el giro y el origen del capital; por otra parte, cuando una empresa es exitosa tiende a crecer, por lo tanto, aumenta el número de personas que la integran, es por tal motivo que existe la necesidad de ampliar la aplicación de conocimientos (capacitación del personal), habilidades y destrezas para mejorar la competitividad del negocio.

### **3.2.5. Características de la gestión del talento humano**

1. Actitud activa ante los problemas y las situaciones, capacidad para tomar iniciativas y no actuar siempre reactivamente. Estas cualidades se denominan capacidad de emprender. No se trata de montar una empresa, sino de ser capaz de hacer proyectos y llevarlos a cabo.
2. capacidad para aprender eficazmente a lo largo de toda la vida. Aprender no es asimilar conceptos o ideas, sino competencias, capacidades, facultades. El talento está siempre deseoso de aprender.
3. Capacidad para crear. Crear es producir intencionadamente novedades eficaces.



4. Capacidad para evaluar, tanto en el plano individual como en el social.
5. Debe tener las virtudes de la acción, de la realización y del cumplimiento.  
(Marina, 2012)

**3.2.6. Según Chiavenato I. (2009) los aspectos fundamentales de la gestión del talento humano son los siguientes:**

- Las personas como seres humanos: están dotados de personalidad propia profundamente diferentes entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.
- Las personas como activadores inteligentes de los recursos organizacionales: elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes, cambios y desafíos. Las personas son fuente de impulso propio que dinamiza la organización, y no agentes pasivos inertes y estáticos.
- Las personas como asociadas de la organización: son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socias las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos etc..., con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera etc.
- Las personas como talentos proveedores de competencias: las personas como elementos vivos y portadores de competencias esenciales para el éxito de la organización.
- Las competencias como el capital humano de la organización: como el principal activo de la empresa que agrega inteligencia a su negocio.

Cualquier inversión sólo se justifica cuando trae un retorno razonable. En la medida en que el retorno sea gratificante y sostenido, la tendencia será mantener o aumentar la inversión. De ahí la reciprocidad de la interacción de personas y organizaciones, así como la autonomía de las personas, que no son pasivas ni inertes.



### 3.2.7. Objetivos de la gestión del talento humano

Dentro de las empresas el principal activo es el talento humano; es por esta razón que existe la necesidad de que ésta sea más consciente y esté más atenta de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración de las personas.

Según Chiavenato I. (2009) los objetivos de la gestión de personas son diversos:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización: significa que la empresa sabe emplear las capacidades, habilidades, destrezas y conocimiento del recurso humano para que estos esfuerzos hagan que la empresa sea más productiva y competitiva.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: es decir que las empresas deben saber recompensar al patrimonio más valioso de la misma y no solamente un reconocimiento monetario.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados: todas las aportaciones que los empleados aportan deben ser tomados en cuenta por la empresa para que las personas se sientan motivados y que son tomados en cuenta. Para ser productivos, el empleado debe sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se les trata de manera equitativa.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: es decir que exista un ambiente laboral agradable, libertad y autonomía para tomar decisiones, seguridad en el empleo y convertir la organización en un lugar deseable y atractivo.
- Administrar el cambio: en el entorno de la sociedad lo único que permanece constante es el cambio, ya sea cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Los profesionales del talento humano deben saber enfrentar los cambios para de esta manera garantizar que la empresa pueda



sobrevivir a estos cambios. Estos cambios se multiplican exponencialmente y plantean problemas que imponen nuevas estrategias, programas, procedimientos y soluciones.

- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: toda actividad de la administración de recursos humanos debe ser confiable, abierta y ética. Las personas no deben ser discriminadas y deben garantizar sus derechos básicos.

### **3.2.8. Procesos de la gestión del talento humano.**

La moderna gestión del talento implica varias actividades entre las cuales encontramos:

1. Análisis y descripción de cargos.
2. Diseño de cargos.
3. Reclutamiento y selección de personal.
4. Contratación de candidatos seleccionados.
5. Orientación e integración de nuevos funcionarios.
6. Administración de cargos y salarios.
7. Incentivos salariales y beneficios sociales.
8. Evaluación del desempeño de los empleados.
9. Comunicación con los empleados.
10. Capacitación y desarrollo de personal.
11. Desarrollo organizacional.
12. Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.
13. Relaciones con empleados y relaciones personales.

Estas actividades pueden resumirse en seis procesos básicos.

1. Admisión de personas: proceso que incluye admisión de nuevas personas a la institución, así como también incluyen reclutamiento y selección de personal. La administración de los recursos humanos requiere una adecuada base de información para ser eficiente. Cuando carecen de ella, los integrantes del departamento de personal enfrentan serias limitaciones para cumplir con sus responsabilidades.



2. Aplicación de personas: en este proceso trata de diseñar las funciones que realizarán los nuevos empleados en la empresa, orientar y acompañar el desempeño de los mismos. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.
3. Compensación de las personas: función utilizada para la motivación e incentivo de trabajadores y satisfacer necesidades individuales. Incluyen recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales.
4. Desarrollo de personas: este proceso es utilizado para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.
5. Mantenimiento de personas: función implementada para la creación de ambientes laborales agradables y satisfactorios para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de relaciones sindicales.
6. Evaluación de personas: procesos empleados para monitorear, acompañar y controlar las funciones que realizan las personas y verificar los resultados. Incluyen base de datos y sistemas de información gerenciales. (Chiavenato I. , Gestion del Talento Humano, 2009)

La planeación de los recursos humanos es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura de recursos humanos de una organización. Mediante esta técnica los gerentes de línea y los especialistas de personal diseñan planes que apoyen la estrategia de la organización y que permiten llenar las vacantes que existan con una filosofía proactiva.

Si la organización no cuenta con el número adecuado de personas que reúnan las características necesarias no podrá alcanzar sus objetivos de carácter estratégico, operativo y funcional. En el campo internacional, un número creciente de ejecutivos hace énfasis en sus planes de recursos humanos. (Esterea Comunicación Digital, 2016)



Los procesos antes mencionados están relacionados entre sí, por tal razón se entrecruzan e influyen recíprocamente. La manera en que puedan ser utilizados estos procesos ya sea bien o mal puede beneficiar o perjudicar a los demás. Es decir, que si el proceso de admisión no se realiza de manera adecuada se tiende a reclutar y seleccionar a personas que no estén capacitadas para ocupar un puesto en una organización, de manera que los esfuerzos para capacitar al personal serán más fuertes en el proceso de enmendar las fallas, entre otras.

### **3.2.9. Según las dimensiones de la gestión del talento humano están divididas en factores internos y externos.**

#### **A. Internos.**

**1. Conocimiento:** el conocimiento es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori). En el sentido más amplio del término, se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados, que al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo. (Carlos Matheus, thgestionth.blogspot, 2015)

**2. Habilidades:** la habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio. (Carlos Matheus, thgestionth.blogspot, 2015)

**3. Capacidades:** se denomina capacidad al conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea. En este sentido esta noción se vincula con la de educación, siendo esta última un proceso de incorporación de nuevas herramientas para desenvolverse en el mundo. En término capacidad también puede hacer referencia a posibilidades positivas de cualquier elemento. En general cada individuo tiene variadas capacidades de la que no es plenamente consciente así se enfrenta a distintas tareas que le propone su existencia sin reparar especialmente en los recursos que emplea, esta circunstancia se debe al proceso mediante el cual se adquiere y utilizan estas actitudes. (Herrera, 2013)



---

#### 4. Motivación. Para Carlos Matheus 2015

La motivación es un problema para el cual las organizaciones buscan una solución. El concepto de motivación personal “se refiere al impulso que inicia, orienta y sostiene la forma de actuar, el comportamiento del personal, en relación a las metas y los objetivos de la empresa”.

En este sentido, las personas son sensibles a los incentivos y estos juegan un papel fundamental en el adecuado desempeño de las funciones asignadas a un puesto de trabajo. La motivación es definida como “los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta”.

**5. Reconocimiento y estimulación.** Es aquella retroalimentación positiva que realiza un empleador o una empresa, para demostrar que el trabajo realizado por uno o varios de sus trabajadores han sido recompensados en virtud del aporte que éste realizó a la compañía, con lo cual se lograron ciertos objetivos planteados en su plan de trabajo. (Osorio, 2007)

**6. Actitudes:** es una palabra que proviene del latín “Actitud “. Se trata de una capacidad propia de los seres humanos con la que enfrentan el mundo y las circunstancias que se les podrían presentar en la vida real. La actitud de una persona frente a una vicisitud marca la diferencia, pues, cuando algo inesperado sucede no todos tienen la misma respuesta, por lo que la actitud nos demuestra la capacidad del hombre de superar o afrontar cierta situación. La actitud desde un punto de vista más general puede ser simplemente buena o mala, la correspondencia de esto está estrechamente relacionada con la personalidad de cada quien. (Solorzano, 2014)

#### **B. Externos.**

1. **Clima laboral.** “Hace referencia al modo en que se dirige y valora al personal, a la capacidad que tienen las personas trabajadoras de una empresa de intervenir en los procesos de decisión, a los recursos destinados a fomentar la igualdad y la conciliación de la vida familiar y laboral, entre otros”. Hablar de clima laboral es



hacer referencia a clima organizacional, el cual es definido como “el ambiente interno existente entre los miembros de la organización”. De esta manera, el clima laboral refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes, por tanto, se describe como la cualidad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de una empresa. Con base al precitado autor, un clima organizacional es alto y favorable en situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevación de la moral; por el contrario, es bajo y desfavorable, en situaciones que provocan la frustración de esas necesidades. En general, el clima laboral se caracteriza por ofrecer enriquecimiento, participación en decisiones relacionadas con su puesto de trabajo y con la organización. (Carlos Matheus, thgestionth.blogspot, 2015)

## **2. Perspectiva del desarrollo profesional**

Es definido como “la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para que sea más eficiente y productivo en su cargo”. En este sentido, tiene objetivos a mediano plazo, por cuanto busca proporcionar al personal aquellos conocimientos que trascienden, lo exigible en el cargo actual, preparándolo para que asuma funciones más complejas, siendo así las empresas especializadas en el desarrollo del personal, encargadas de impartirlo. Por tanto, las personas deben sentir que dentro de la organización existen condiciones que les permitirán progresar, que las oportunidades estén a su alcance y que sólo necesitan esfuerzo y dedicación. En resumen, hablar de desarrollo profesional es hacer mención a las oportunidades de crecimiento, esto es, una educación y carrera que ofrezcan condiciones para el desarrollo profesional. (Chiavenato I. , 2009)

## **3. Condiciones de trabajo- Higiene y seguridad.**

La gestión del talento humano en su dimensión externa, mejora las condiciones de trabajo, “consiste en aumentar la motivación laboral mejorando los factores higiénicos,





---

relacionados con el entorno laboral que permiten a los individuos satisfacer sus necesidades de orden superior y que eviten la insatisfacción laboral”.

Las condiciones de trabajo representan el conjunto de elementos mutuamente relacionados que actúan armónicamente para facilitar la administración de la seguridad y la salud en el trabajo. Incluye la política, organización, planificación, aplicación, evaluación y acción en pro de mejoras. Manifiestan “los empleados se interesan en su entorno laboral tanto por comodidad propia como para facilitarse la realización de un buen trabajo”. Es decir, el personal prefiere entornos no peligrosos ni incómodos, en instancias limpias, modernas, con equipos y herramientas adecuadas, todo lo cual trata sobre las condiciones de trabajo.

En el trabajo está claro que se puede ver afectada la salud de muchas maneras y todas son importantes, ya sea por la carga de trabajo, ya sea física o mental, o por distintos factores, ya sean psicológicos y/o sociales, pero la prevención de riesgos es lo que trata la seguridad en el trabajo. (Carlos Matheus, [thgestionth.blogspot.com](http://thgestionth.blogspot.com), 2015)

### **3.3. Desempeño laboral.**

#### **3.3.1. Concepto**

Castillo J. R.(2012) explica que el desempeño laboral es el conjunto de conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones; también se le conoce como rendimiento laboral o méritos laborales.

El desempeño se considera también como el desarrollo de las tareas y actividades de un empleado, en relación con los estándares y los objetivos deseados por la organización. El desempeño está integrado por los conocimientos y la pericia que tiene el trabajador en la ejecución de sus tareas, por las actitudes y el compromiso del trabajador, así como por los logros en productividad o resultados alcanzados.



---

Estos tres aspectos del desempeño se pueden subdividir de la siguiente manera:

### **3.3.2. Atributos del cargo:**

Son aquellos aspectos que miden el conocimiento del puesto, la pericia en la ejecución de las tareas, experiencia y solvencia para ejecutar su trabajo.

### **3.3.3. Rasgos individuales o de conducta:**

Son aquellos aspectos que son inherentes a la persona, tales como: puntualidad, compromiso, responsabilidad, cooperación, motivación, trato, etc.

### **3.3.4. Factores de rendimiento:**

Son aquellos que se aplican al logro de las metas del cargo en aspectos tales como: productividad, calidad, ventas, utilidades, oportunidad, etc. (Castillo J. R., 2012)

### **3.3.5. Puesto de trabajo.**

Alvarez López(2005) define como Puesto de Trabajo al área establecida para que el trabajador cumpla una determinada tarea dentro del proceso de trabajo, estando dotado de los medios de trabajo necesarios para ejecutar una determinada tarea.

El puesto de trabajo es por tanto la zona de actividad laboral de uno o varios trabajadores, equipada con los correspondientes medios de trabajo y donde el hombre transforma los objetos de trabajo y obtiene los productos o desarrolla los servicios inherentes a su cargo u ocupación.

### **3.3.6. Competencia: Competer**

El concepto de competencia está sólidamente implantado en la gestión de recursos humanos de las compañías. Este concepto significa que a la hora de evaluar, formar, desarrollar y medir la contribución al éxito de una persona en un puesto de trabajo, se tienen en cuenta los llamados “factores diferenciadores de éxito”, eso que hace que unas personas sean mejores en un puesto y que va a determinar quién está mejor posicionado o en mejores condiciones para desarrollar ese puesto con éxito.



Competencia son aquellos factores que distinguen a la persona con un desempeño superior de los que tienen un desempeño "adecuado". Por tanto, las competencias son aquellas características personales del individuo (motivación, valores, rasgos, etc.) que le permite hacer de forma óptima las funciones de su puesto de trabajo. (López F. L., 2011)

### **3.3.6. Perfeccionamiento:**

Es la ausencia total de defectos o errores acción de calidad. También lo podemos definir como el un conjunto de cualidades cuyo objetivo central es incrementar al máximo la eficiencia y competitividad entre individuos, empresa y en el ámbito laboral. (Garcia, 2013)

### **3.3.7. Rendimiento:**

El rendimiento laboral o productividad es la relación existente entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc. Sin embargo, esta no es la única definición de estos términos, existen otras un poco más específicas. (García, 2013)

### **3.3.8. Concepto de evaluación del desempeño.**

La evaluación del desempeño es el proceso que mide el desempeño del empleado, es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo. También se puede definir como la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación

La evaluación del desempeño pone en marcha una serie de instrumentos de medida del rendimiento (cantidad y calidad del trabajo) adaptados a la realidad empresarial: es



una herramienta de valoración que permite a los directivos añadir valor a la organización cuando a partir de los resultados obtenidos se establece un plan de mejoramiento alineado con los objetivos empresariales. (Chiavenato I. , 2009)

**3.3.9. Para estudiar la evaluación del desempeño laboral se deben responder seis preguntas claves.**

1. ¿Para qué se debe evaluar el desempeño?
2. ¿Qué desempeño se debe evaluar?
3. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
4. ¿Quién debe evaluar el desempeño?
5. ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño?
6. ¿Cómo se debe comunicar la evaluación del desempeño?

La evaluación del desempeño puede tener como propósito: La búsqueda de un correcto sistema de retribuciones, como instrumento para la identificación y desarrollo del potencial de los empleados, un correcto sistema de valoración de las herramientas utilizadas por la empresa (selección, formación, diseño del puesto de trabajo, retribuciones, entre otros), o como instrumento para la mejora de las relaciones entre la dirección y los subordinados, ya que permite conocer los deseos y aspiraciones de los empleados.

Existe un gran número de modelos para la evaluación del desempeño; los cuales son seleccionados por cada organización, según las características que se deseen valorar, los objetivos, el tipo de puesto y la cultura de la organización.

Existen modelos basados en resultados, en rasgos de comportamiento, por objetivos, por competencias; todos cumplen una función determinada pero son las necesidades de la empresa y la visión de sus directivos los que determinan y optimizan estos recursos. (Chiavenato I. , Gestion del Talento Humano, 2009)



### **3.3.10. Evaluación de Desempeño por Competencias.**

La evaluación de desempeño por competencias es un proceso complejo, que requiere como pasos previos la definición de perfiles ocupacionales, estructurados en torno a conocimientos, habilidades y conductas individuales y sociales. Enseguida, es necesario establecer los instrumentos de medición que den cuenta de las demostraciones o evidencias de cada una de estas competencias, pero vistas desde una perspectiva balanceada e integral. Las competencias son aquellos conocimientos, habilidades prácticas y actitudes que se requieren para ejercer en propiedad un oficio o una actividad laboral.

Las revisiones de desempeño siempre hay que hacerlas basadas en cómo se ha definido el puesto. Si la empresa trabaja con el esquema de competencias, debe evaluar el desempeño de sus empleados en función de las mismas.

Las competencias se fijan para toda la empresa en general y luego, por área o nivel operativo. La revisión del desempeño tendrá en cuenta solamente esas competencias y el grado requerido para el puesto.

Cuando una empresa cuenta con definiciones de perfil por competencias se puede realizar la revisión de desempeño por competencias.

Cuando se hace referencia a la evaluación de las competencias laborales de una persona, se está diciendo, qué sabe hacer, cuánto sabe, por qué lo sabe, cómo lo aplica y cómo se comporta en su puesto de trabajo y todo ello, además, dimensionando en qué medida. (Arango M., 2010)

En este sentido las empresas se orientan principalmente hacia la medición, evaluación y control de tres aspectos principales:

1. Resultados: se refiere a los resultados planeados con anticipación, resultados concretos y finales que se pretenden alcanzar dentro de un periodo determinado.
2. Desempeño: este proceso se debe realizar periódicamente, para medir la evolución, comportamiento de los integrantes de la organización.



3. Factores críticos de éxito: aspectos fundamentales para que la organización sea exitosa en sus resultados y en su desempeño.

### 3.3.12. Ventajas de la evaluación del desempeño.

- ✓ Gracias a la información obtenida por la evaluación del desempeño se pueden trazar planes de mejora al personal, capacitación, desarrollo, promoción, etc.
- ✓ Debido a la implementación de la evaluación del desempeño, el líder y sus propios colaboradores pueden revisar el comportamiento derivado de la labor de cada individuo.
- ✓ La evaluación del desempeño permite desarrollar planes y estrategias de mejora que palíen las deficiencias y debilidades colectivas.
- ✓ También permite elaborar planes de carrera enfocados a los líderes y otros empleados con potencial de desarrollo.
- ✓ Se pueden orientar acciones para la obtención de resultados en aquellas áreas menos desarrolladas.
- ✓ Gracias a esta herramienta es posible aportar mayor transparencia al sistema de promoción y estímulos aplicado en el seno de la organización.
- ✓ Debido a este útil instrumento, se puede obtener un grado mayor de motivación en el colaborador, hecho que redundará directamente en su productividad y su mejora del rendimiento.
- ✓ Dado que el clima laboral positivo, es hoy en día de vital importancia en toda organización, es importante aplicar la evaluación del desempeño, pues permite promover la equidad, igualdad y transparencia.
- ✓ Es un instrumento primordial para evitar la retroalimentación de errores y los desvíos del plan estratégico para lograr las metas establecidas. Gracias a esta herramienta se puede reorientar cualquier posible error. (Esterea Comunicación Digital, 2016)



---

### **3.3.11. Según Sales (2009) la preparación de las evaluaciones del desempeño.**

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables, directamente relacionados con el puesto, se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables.

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

#### **3.3.12. Estándares de desempeño:**

La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato. (Sales, 2009)

#### **3.3.13. Según Sales (2009) las mediciones del desempeño:**

Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta.



En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas. Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.

Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse como opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más. (Sales, 2009)





---

## IV. HIPÓTESIS

### 4.1. Planteamiento de hipótesis

Las dimensiones de la gestión del talento humano contribuyen al desempeño laboral de los colaboradores de Panadería Castillo.

4.2. **Variable independiente:** gestión del talento humano.

4.3. **Variable dependiente:** desempeño laboral.



4.4 Operacionalización de variables

Variables	Definición Conceptual	Subcategorías/dimensiones	Indicadores	Técnica	Fuente
<b>Variable independiente</b> gestión del talento humano.	La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización y sus dimensiones	Factores Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conocimientos</li> <li>➤ Habilidades</li> <li>➤ Capacidades</li> <li>➤ Motivación</li> <li>➤ Actitudes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Encuesta</li> <li>➤ Guía de observación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Propietario</li> <li>➤ colaboradores.</li> </ul>
		Factores externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Clima laboral</li> <li>➤ Perspectivas del desarrollo profesional</li> <li>➤ Condiciones de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Encuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Propietario.</li> <li>➤ colaboradores.</li> </ul>



	están divididas en factores internos y externos. (Chiavenato I. , Gestion del Talento Humano, 2009)		➤ Reconocimientos y estimulación		
<b>Variable dependiente:</b> desempeño laboral.	Es el conjunto de conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones; también se le conoce como rendimiento laboral o méritos laborales. (Castillo J. R.,	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Condiciones</li> <li>➤ Puesto de trabajo.</li> <li>➤ Competencia: Competer.</li> <li>➤ Perfeccionamiento.</li> <li>➤ Rendimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Eficiencia</li> <li>➤ Eficacia</li> <li>➤ Calidad</li> <li>➤ Entorno</li> <li>➤ Tecnología</li> </ul>	➤ Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Propietario</li> <li>➤ colaboradores.</li> </ul>



	2012)				
--	-------	--	--	--	--



## **V. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **5.1. Tipo de investigación.**

Según el nivel del conocimiento esta es una investigación documental aplicada; puesto que se analizó la incidencia de la gestión del talento humano para el mejoramiento del desempeño laboral de colaboradores de Panadería Castillo en la ciudad de Estelí. Para lo cual se han implementado instrumentos de recolección de datos en una población real.

A su vez, según el enfoque filosófico es una investigación mixta; es cualitativa porque se analizó las cualidades y características de la gestión del talento humano, las cuales son importantes para mejorar el rendimiento de los colaboradores de dicha empresa y es cuantitativa porque se analizó a profundidad “los factores internos que intervienen en el desempeño laboral de Panadería Castillo”, utilizando para ello técnicas administrativas, como la encuesta y guía de observación.

### **5.2. Tipo de estudio.**

Es un estudio descriptivo-explicativo porque narra los beneficios que obtiene Panadería Castillo al implementar la gestión del talento humano a los colaboradores y de tipo explicativo porque explica de forma a detallada la importancia de utilizar modelos de gestión del talento humano.

### **5.3. Universo.**

Es el conjunto de todas las observaciones de interés para el investigador, o el conjunto de todos los elementos o eventos que tienen características similares. La población puede ser finita o infinita. Es finita cuando todos sus elementos se pueden contar con exactitud, en caso contrario es infinita. (Hurtado Minotta, 2006)

En la presente investigación el universo está constituido por todas las Panaderías existentes en la ciudad de la ciudad de Estelí.



#### **5.4. Muestra.**

(Widodski, 2010) la muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población.

La Panadería Castillo cuenta con 26 colaboradores a los cuales se les aplicó la encuesta tomando como partida a toda la población de dicha Panadería incluyendo a su propietario y administrador.

#### **5.5. Tipo de muestreo.**

“Es un estudio parcial en el que se hacen observaciones sobre una o más características de interés para solo un subconjunto de todas las unidades elementales” (Hurtado Minotta, 2006)

##### **5.5.1. Censo:**

Un censo implica numerar a todos los elementos de una población, después de lo cual es posible calcular de manera directa los parámetros de la población. (Malhotra, 2008)

La muestra por censo se da por las características que hay dentro de la organización, y por el tamaño de la población debido a que ésta es una población pequeña, por lo tanto, en Panadería Castillo se realizará censo para obtener datos seguros y precisos a sus 26 colaboradores.

#### **5.6. Técnicas de recolección de datos.**

##### **5.6.1 Fuentes primarias:**

Son los datos obtenidos por el propietario de la empresa, empleados y hechos obtenidos a través de la guía de observación.

##### **5.6.2 Fuentes secundarias:**

En este estudio se utilizaron dos tipos de técnicas para recopilar datos tales como: la encuesta, entrevista y guía de observación (anexo No 2, No 3 No 4.)



- **Encuesta:** “la encuesta es un cuestionario estructurado que se da a una muestra de la población y está diseñado para obtener información específica de los entrevistados”. (Canales Ceron , 2006)

Se utilizaron encuestas con preguntas cerradas acompañadas de una guía de observación ya que contienen las alternativas de respuestas delimitadas y es más factible de procesar la información y realizar el análisis ya que los sujetos deben circunscribirse a ellas.

- **Entrevista:** la entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma. (Ramos Chagoya, 2008)

Esta entrevista se realizó con la finalidad de obtener información real sobre panadería castillo con la elaboración de un cuestionario de preguntas abiertas.

- **Guía de observación:** actividad que se utiliza para detectar y asimilar los rasgos de un elemento utilizando los sentidos como instrumentos principales.

Mediante la observación se analizó el comportamiento y conducta de los colaboradores respecto al problema de estudio, así como, los aspectos de relevancia entre ellos se tienen: ambiente de trabajo, desempeño de los colaboradores y los factores de riesgos a los que están sometidos por el tipo de actividad que realizan.

## **5.7. Etapas de la investigación.**

### **5.7.1. Primera Etapa: investigación Documental**

A partir de la observación realizada a Panadería Castillo de la ciudad de Estelí, se identificó que no existen parámetros que identifiquen las habilidades, capacidades



destrezas entre otros aspectos cabe señalar que no se realiza evaluación del desempeño y no existen planes de capacitación para los colaboradores de la Panadería.

En esta primera fase para sustentar de manera teórica algunos conceptos y definiciones se elaboró el marco teórico-conceptual en donde se detalla la información y las referencias correspondientes a los libros, páginas web y revisión de tesis en la biblioteca Urania Zelaya (FAREM-Estelí) e información propia de Panadería Castillo que nos proporcionaron datos para el análisis e identificación del problema de esta investigación.

### **5.7.2. Segunda Etapa: elaboración de instrumentos**

Para cumplir con los objetivos propuestos se diseñaron instrumentos como la encuesta y la guía de observación y entrevista, los cuales se les aplicó a los colaboradores de Panadería Castillo, estas constaron de preguntas sencillas y de fácil comprensión para obtención de información veraz y objetiva y la observación mediante una guía que se elaboró con el objetivo de ampliar los rangos de información que será útil para dar salida a los objetivos planteados.

### **5.7.3 Tercera etapa: trabajo de campo**

La recolección de datos se realizó a través de las encuestas personales realizadas a los implicados directos como son los colaboradores; obteniéndose información real ya que dichas encuestas se llevaron a cabo de manera personal sin intervención de terceros.

### **5.7.4 Cuarta Etapa: elaboración de informe final.**

Luego de cumplir con las etapas anteriores se elaboró el informe conteniendo los resultados obtenidos del análisis de información y la aplicación de los instrumentos y datos estadísticos que se aplicaron para determinar los objetivos específicos de la investigación, utilizando para ello las orientaciones brindadas por la universidad, además los datos obtenidos se procesaron en el programa estadístico SPSS. Cumpliendo de este modo con los objetivos específicos de la investigación.





---

## **VI. RESULTADOS.**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos tras la aplicación de los instrumentos de recolección de información, propuestos en la operacionalización de las variables, los cuales son encuesta y guía de observación.

Esta etapa del proceso de la investigación consiste en interpretar los resultados obtenidos de la aplicación de los diferentes instrumentos, dicha interpretación persigue comprender de forma amplia y completa la información recopilada y luego elaborar una síntesis de los resultados para caracterizar al problema estudiado.

Referente al cuestionario, los resultados se agruparon por categorías, presentándose en cuadros y gráficos para facilitar su interpretación, mediante un análisis mixto. El procesamiento de la información permitió identificar y analizar los principales factores que intervienen en el desempeño laboral de los colaboradores de Panadería Castillo.

### **6.1. Descripción de la empresa en estudio.**

#### **Panadería Castillo.**

Pequeña empresa de producción y comercialización de pan, surge con una idea y un deseo de su propietaria Sra. Ligia Castillo, actual propietario del negocio, quien dispuso instalar su propia Panadería con capital propio, creando una pequeña fuente de empleo para ocho personas las cuales formaban su capital humano.

Sin embargo, con el pasar de los años Castillo se mantuvo en el mercado y fue sinónimo de calidad y confiabilidad a tal punto que fue elegida por representantes del Ministerio de Educación como una de las empresas panaderas de nuestra ciudad para la producción de las galletas nutritivas que proporcionaba el Gobierno en conjunto con el Ministerio de Educación a los estudiantes de las diferentes escuelas primarias del país.



A principios del año 2008 esta pequeña empresa formuló una idea basada en sus orígenes y siguiendo su línea histórica de calidad y prestigio. Para lo cual dispuso hacer una remodelación de sus instalaciones y sus herramientas de producción.

También, entre sus innovaciones trajo consigo la creación de rutas de distribución a toda la zona norte del país y creó una marca característica de sus productos; la cual fue patentada con el nombre de (CHAPAN), proporcionándole así a la Panadería Castillo una excelente imagen de crecimiento y distinción entre las demás empresas del sector panadero de Estelí, manteniéndose así, como una empresa productiva para la sociedad convirtiéndose en la exigencia de los clientes, para lo cual Castillo trabaja bajo la siguiente Misión y Visión.

### **MISIÓN.**

Ofrecer productos en gran variedad y precio, utilizando materia prima de la más alta calidad para satisfacer las necesidades y exigencias de nuestros distinguidos clientes, manteniendo el liderazgo con la colaboración, iniciativa y creatividad de nuestros recursos humanos.

### **VISIÓN.**

Ser una empresa altamente competitiva, innovadora y sobresaliente en el mercado nacional de Panaderías alcanzando un alto nivel de desarrollo humano y tecnológico para la satisfacción de nuestros clientes.

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de la información, se procedió a efectuar el procesamiento de los datos obtenidos de las encuestas para el posterior análisis de los mismos, por cuanto la información que se obtendrá de esta será la que ayude a llegar a las conclusiones a las cuales llega este trabajo de investigación.

La información obtenida de las encuestas aplicadas a los colaboradores de Panadería Castillo, presentada en los siguientes gráficos; obteniendo el siguiente resultado:

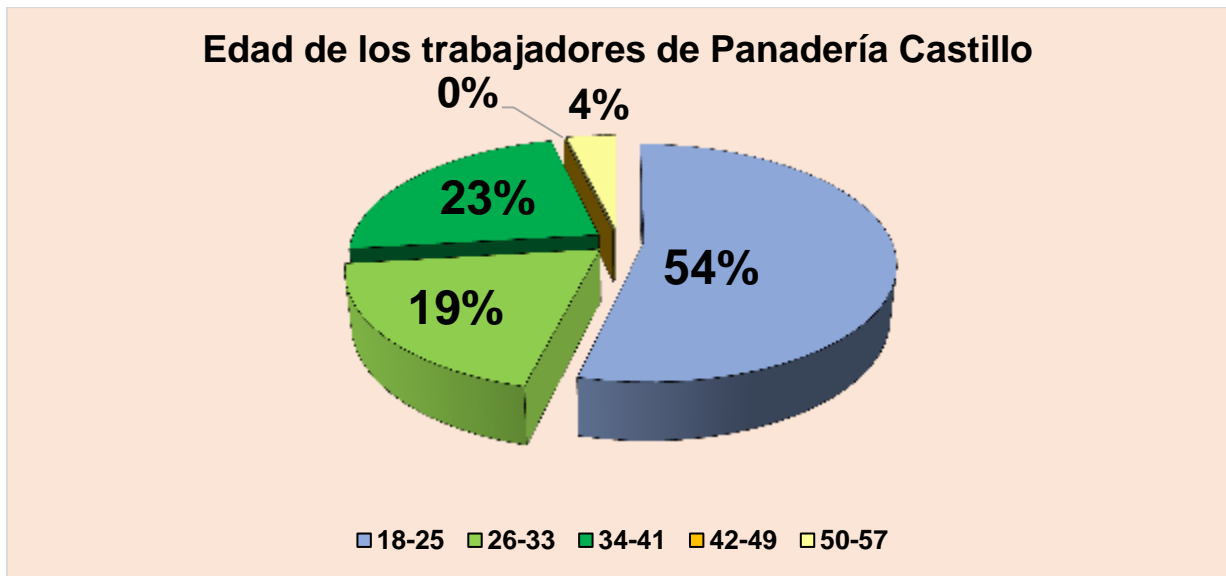


## 6.2. Datos Generales de los Encuestados.

- **Rango de edad de colaboradores de Panadería Castillo.**

Con origen en el latín *aetas*, edad es un vocablo que permite hacer mención al tiempo que ha transcurrido desde el nacimiento de un ser vivo. (Perez Porto & Gardey, 2012)

**Gráfico N° 1. Edad de colaboradores de Panadería Castillo.**



En cuanto al rango de edad, el 54% de los colaboradores de la panadería está en una categoría joven entre los 18-25, pues esto permite a cada colaborador definir sus habilidades que le ayuden a mejorar en su labor, un 19% está comprendido entre el rango de edad de 26-33 lo que significa que la Panadería además de la experiencia busca que sus colaboradores sean participativos involucrándose en distintas actividades propias de la empresa, un 23% se encuentra en el rango de 34-41 años y por ultimo un 4% de los que laboran están en el rango de los 50-57.

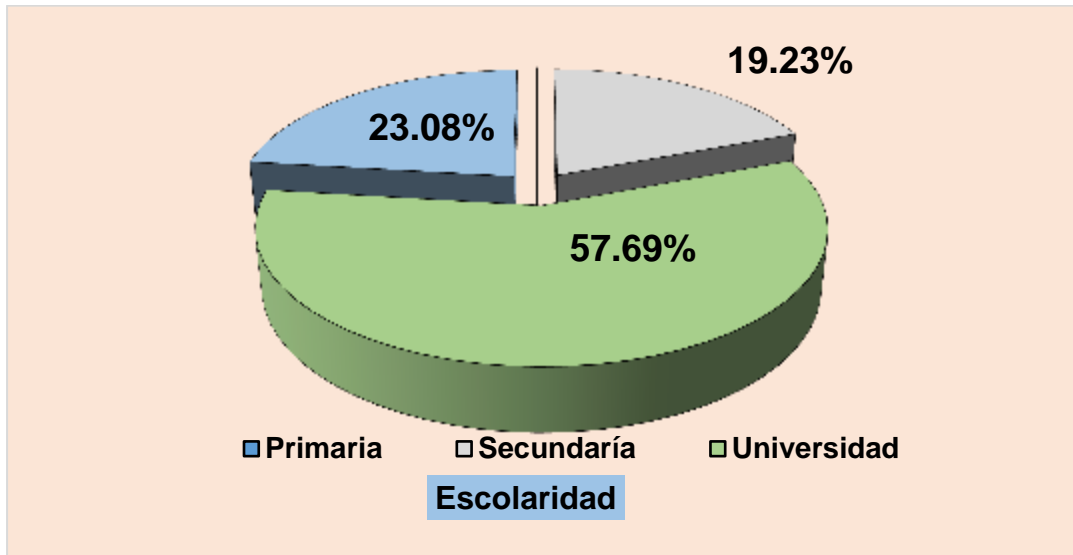
Como se puede observar la edad y la escolaridad que a continuación se analiza no son puntos relevantes que requieren de un análisis profundo.



- **Nivel de escolaridad de colaboradores de Panadería Castillo.**

Se entiende por escolaridad al periodo de tiempo que dura la estancia de un niño o joven en una escuela para estudiar y recibir la enseñanza adecuada (Esteban Ruiz, 2007)

**Gráfico N° 2 Escolaridad de colaboradores de Panadería Castillo.**



Fuente: Elaboración propia.

Con relación a la escolaridad como se observa en el gráfico No.2, el 23% de los encuestados logro concluir la educación primaria, el 19% tiene el nivel de educación secundaria y, por último, el 57% concluyó la universidad.

Esto significa, que para trabajar en esta Panadería, no se necesita de una preparación académica adecuada, sino la experiencia y el conocimiento que tenga cada aspirante para realizar la labor que se requiera.

### **6.3. Identificar los factores internos que intervienen en el desempeño laboral de Panadería Castillo.**

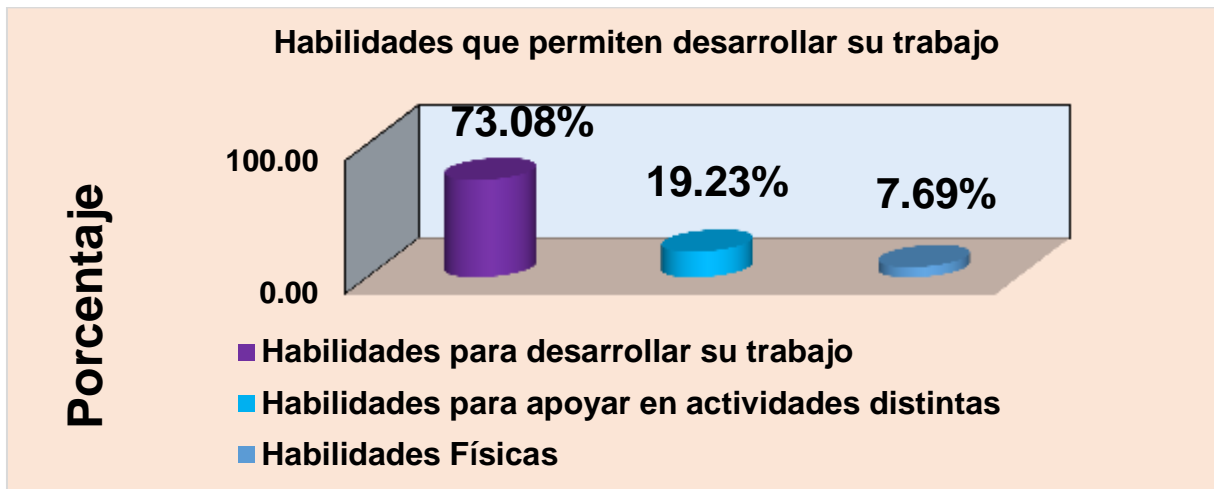
- **Habilidades que permiten desarrollar las tareas a colaboradores de Panadería Castillo.**

La habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio. Casi



todos los seres humanos, incluso aquellos que observan algún problema motriz o discapacidad intelectual, entre otros, se distinguen por algún tipo de aptitud. (Rodríguez, 2015)

**Gráfico N° 3 Habilidades de colaboradores de Panadería Castillo para desarrollar su trabajo.**



• Fuente: Elaboración propia

Según información obtenida mediante la aplicación de las encuestas a los colaboradores de Panadería Castillo, en el gráfico n° 3, se observa que el 73% de los encuestados consideran que poseen habilidades para desarrollar mejor su trabajo, mientras que 19% consideran que poseen habilidades para apoyar distintas actividades y un 7% que son las habilidades físicas que les permiten desarrollar mejor su trabajo.

Según los datos del gráfico No 3, se refleja que existe involucramiento de la mayoría de los colaboradores en las diversas actividades de la empresa ya que es una habilidad que permite que todas las actividades se realicen de forma exitosa para conducir a la empresa al logro de sus metas.

Cabe mencionar que las habilidades (aceptar las críticas, flexibilidad y adaptación, capacidad resolutiva, motivación y confianza, tener en cuenta los valores éticos, trabajar bajo presión, trabajar en equipo, planificación, habilidades comunicativas y positividad) es uno de los factores internos que más sobresale en la panadería, por

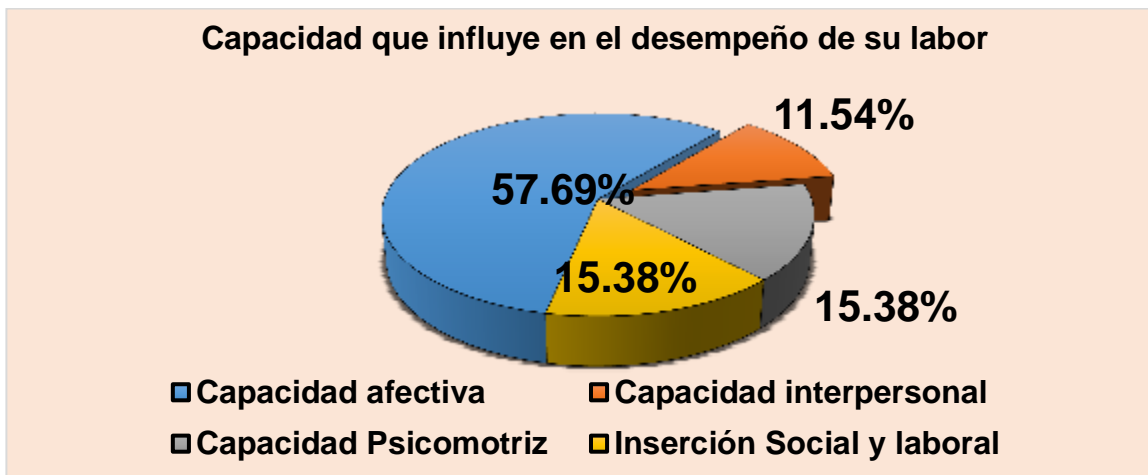


ende, esto permite que todos los colaboradores se apoyen para lograr las metas establecidas.

- **Capacidad de los colaboradores de Panadería Castillo al realizar sus tareas.**

Se denomina capacidad al conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea. En este sentido, esta noción se vincula con la de educación, siendo esta última un proceso de incorporación de nuevas herramientas para desenvolverse en el mundo. (Mendoza Perez, 2012) .

**Gráfico N° 4 Capacidad que influye en las actividades de Panadería Castillo.**



Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar en el gráfico No. 4, las cuatro capacidades que influyen en el desarrollo de la labor de cada colaborador, determinándose que la mayoría de los encuestados coinciden en que generalmente la capacidad que más sobresale es la afectiva con un 57%, esto significa que hay compañerismo y apoyo lo cual permite desarrollar el trabajo eficaz y eficiente.

Cabe destacar, que otra capacidad que influye en el desempeño es la capacidad psicomotriz y la inserción social y laboral; el 15% respectivamente opina esto pues para lograr completar con el trabajo que a cada quien le corresponde es necesario que cada persona que ahí labora sea responsable y respeto a su compañero pues esto facilita un



mejor ambiente laboral, mientras el 11% opina que la capacidad que incide en el rendimiento laboral es la interpersonal.

Al analizar el gráfico la capacidad que más sobresale es la capacidad afectiva, esto quiere decir que en la Panadería existe afecto entre los colaboradores, lo que les permite desarrollar sus labores en un ambiente organizacional agradable, propiciar el trabajo en equipo, solidaridad entre los colaboradores, lo cual contribuye a que las actividades se realicen con fluidez, mejorando el rendimiento productivo de quienes la integran.

Es fundamental que el recurso humano dentro de una organización tenga capacidades distintas al momento de realizar su trabajo porque le permite adaptarse con facilidad a cualquier cambio que exista y además que los colaboradores posean diferentes capacidades que ayuden a mejorar las relaciones laborales, la comunicación y la retroalimentación.

- **Tiempo de adaptación de los colaboradores en Panadería Castillo.**

La adaptación se entiende como el proceso a través del cual el hombre se adecúa a las condiciones naturales de vida, de trabajo. (Paleo, 2009)

**Gráfico N° 5 Adaptación a la actividad a realizar.**



Fuente: Elaboración propia



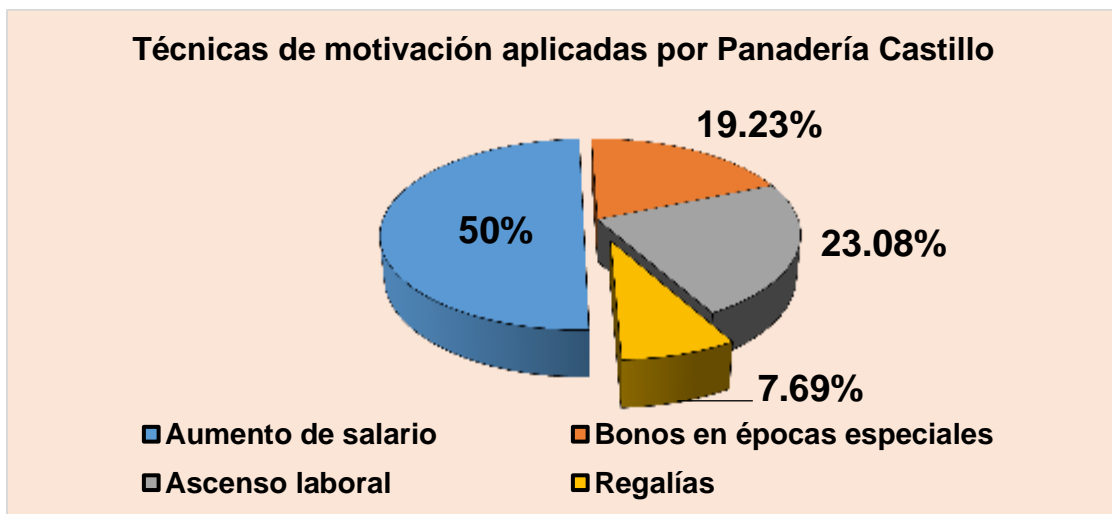
Se observa en la gráfica n° 5, el 57% de los encuestados indicaron que para adaptarse a su trabajo les tomó una semana; mientras que el 26% indican que se adecuaron a la actividad que les tocaba en 15 días y el 15% opinaron que lo hicieron en una hora.

Esto demuestra el tiempo de adaptación en la cual cada colaborador se familiariza con el trabajo correspondiente al momento de ejecutar las actividades laborales. En la cual la mayoría de colaboradores se adaptó en una semana, esto refleja que los colaboradores aprenden a desarrollar rápidamente las actividades para las cuales se les contrata.

- **Técnicas de motivación aplicadas por Panadería Castillo.**

La motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas. El concepto de motivación es difícil de definir, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales de los individuos. (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2009)

**Gráfico N° 6 Técnicas de motivación.**



Fuente: Elaboración propia





Como se observa en el gráfico n° 6, el 50% de los colaboradores encuestados consideran que la técnica con la cual se les estimula para que ellos se animen y realicen un mejor trabajo está el aumento de salario, sin embargo, un 23% de los colaboradores opinan que es el ascenso laboral lo que les motiva, con el 19% de participación opinan que los bonos en épocas especiales y un 7% las regalías en épocas especiales siendo otra técnica que les incentiva realizar un buen desempeño laboral.

Dentro de los factores internos de la gestión del talento humano esta: el conocimiento, habilidades, motivación actitudes, aptitud, la experiencia y potencialidades en este sentido no solo se refiere a la actividad humana sino también a las diversas dimensiones que el colaborador puede estar involucrado constituyéndose como un ser capaz de desarrollar conocimientos que puedan ser innovadores para la empresa, esto puede ser el compartir conocimiento para contribuir a los fines de la organización.

Panadería Castillo al desarrollar estos factores a través de capacitaciones y otras técnicas puede mejorar el rendimiento laboral en los colaboradores de dicha empresa. Por ello, es en la motivación del colaborador donde se obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos. Por otra parte, una buena comunicación fortalecerá los pilares de la motivación del colaborador, proporcionándole el motivo que requiere para pasar a la acción y permitiendo que estos recobren su entusiasmo y compromiso, elevando así las posibilidades del éxito de la Panadería Castillo.

#### **6.4. Establecer la relación entre gestión del talento humano y el desempeño laboral de los colaboradores de Panadería Castillo.**

- **Relación entre las técnicas de motivación y desempeño laboral.**

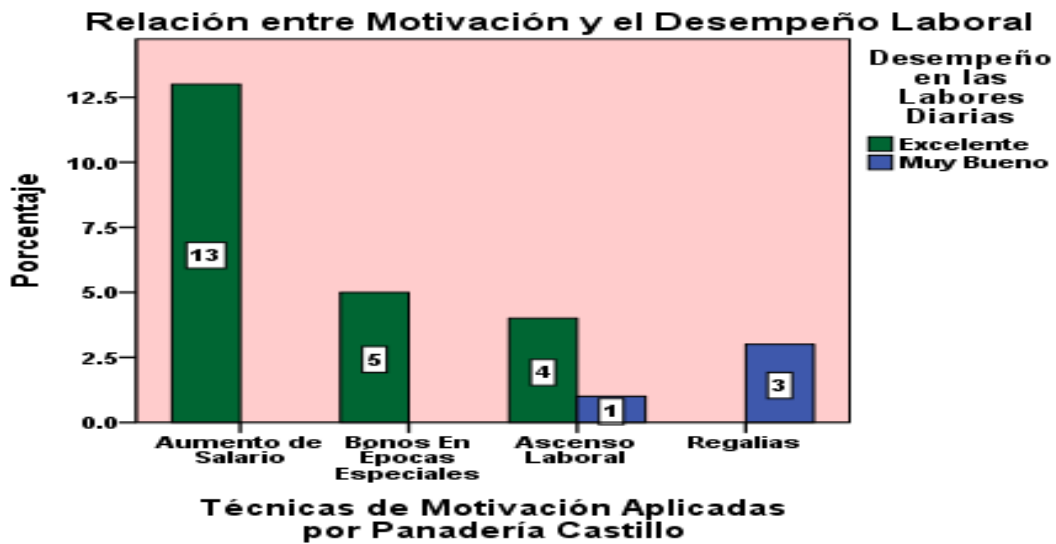
**La motivación:** es uno de los factores internos que requiere mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de la personas. El concepto motivación es difícil de definir, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o por lo menos, que origina una



propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo ( que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales de los individuos. (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2009)

**Desempeño laboral:** Castillo J. R.(2012) explica que el desempeño laboral es el conjunto de conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones; también se le conoce como rendimiento laboral o méritos laborales

**Gráfico N° 7 Relación entre motivación y desempeño laboral.**



Fuente: Elaboración propia

Según los datos, en el gráfico N° 7, el 50% de los colaboradores encuestados consideran que la técnica con la cual se les estimula para que ellos se animen y realicen un mejor trabajo está el aumento de salario, sin embargo, un 23% de los colaboradores opinan que es el ascenso laboral es lo que les motiva, con el 19% de participación opinan que los bonos en épocas especiales y un 7% las regalías en épocas especiales siendo otra técnica que les incentiva realizar un buen desempeño laboral.

De acuerdo a la gráfica N°7 el 84% de los encuestados indican que el desempeño en las labores diarias es excelente mientras el 15% de los encuestados es muy buena. Lo



que significa que la gran mayoría de los colaboradores de la panadería cada día trabajan afanosamente para cumplir con los pedidos que le realizan a diario a la Panadería Castillo.

Como bien se sabe la motivación laboral es esencial para que un colaborador sea más productivo, un colaborador motivado rinde más que un colaborador no motivado. Por ello, es en la motivación del colaborador donde se obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos y por ende el desempeño de los colaboradores será excelente, porque un colaborador motivado es un colaborador comprometido con las actividades.

La gestión del talento humano tiene una estrecha relación con el desempeño laboral, pues ambos se dirigen hacia una misma línea organizacional con el propósito de lograr los objetivos que la empresa se plantea, en pro de beneficiar tanto a los colaboradores que integran la institución, como a los clientes de la misma. Cabe destacar que Panadería Castillo se orienta en todo momento a alcanzar las metas propuestas cada día en mutuo apoyo de sus integrantes.

Es tan importante para Panadería Castillo el brindarles a sus colaboradores toda la confianza y responsabilidad, de tal forma que este pueda desarrollar de forma eficaz sus conocimientos, así como también sus habilidades y aptitudes así mismo cada colaborador mejorará su desempeño laboral.

Ambos aspectos se expresan a través de lineamientos organizacionales que adoptan factores que llevan a la realidad o al sentido común de concretar los objetivos de la empresa, los cuales cumplen con una serie de instrumentos que permiten a los directivos cumplir con los resultados esperados y llevarlos a un mejoramiento del desempeño laboral.

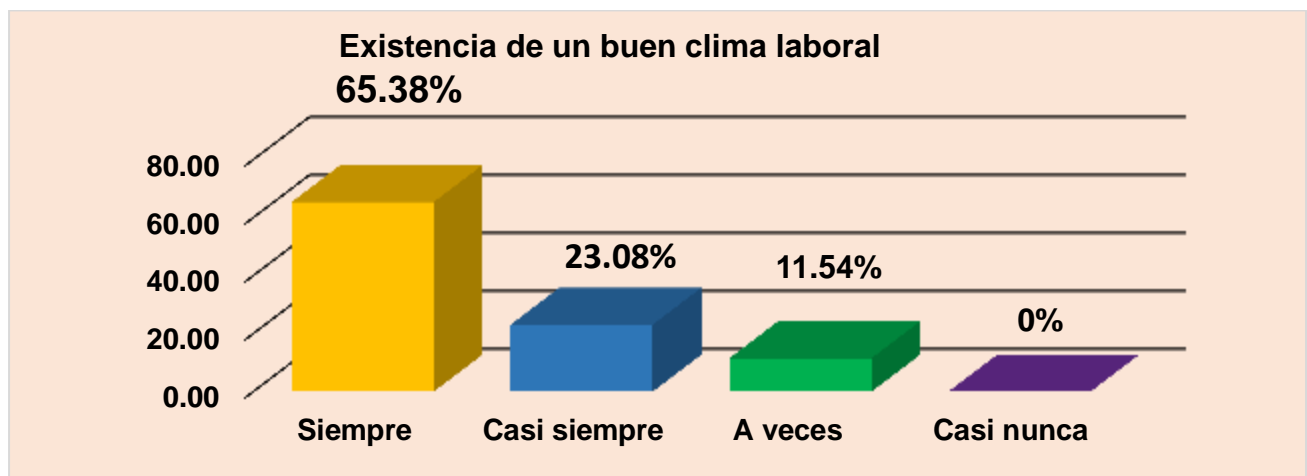


**6.5. Determinar los Beneficios del desempeño laboral en la Panadería Castillo.**

- **Clima laboral en los colaboradores de Panadería Catillo.**

Es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta. (Ruiz, 2006)

**Gráfico N° 8 clima laboral.**



Fuente: Elaboración propia

Según información obtenida mediante la aplicación de las encuestas a los colaboradores, con respecto a la pregunta: ¿crees que existe un buen ambiente de trabajo?, en este sentido se observa que 65% de los encuestados consideran que siempre predomina un buen clima laboral en el desarrollo de su trabajo, mientras el 23% opina que casi siempre hay un ambiente de trabajo, en cambio solamente un 11% relata que a veces hay buenas relaciones laborales dentro de la organización

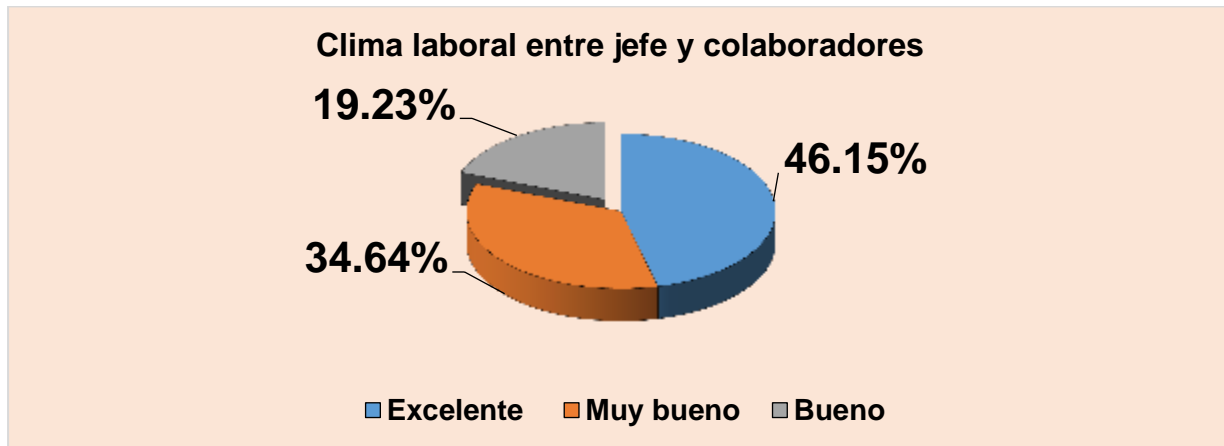
El colaborador, además de tener necesidades materiales, también necesita sentirse involucrado en un ambiente confortable para poder trabajar de manera óptima. Muchos colaboradores pueden tener todas las aptitudes necesarias para cubrir perfectamente los requerimientos del puesto, pero si no están en un ambiente agradable, no lograrán desarrollar su potencial.



- **Clima laboral entre jefe y colaboradores de Panadería Castillo.**

El conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta. (Ruiz, 2006)

**Gráfico N° 9 Clima laboral entre jefe y colaboradores**



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al clima laboral entre jefe y colaboradores, se observa en la gráfica N° 9, que el 46% de los encuestados opinó que es un clima excelente pues le tienen toda la confianza para comunicarse, esto es importante pues le permite al empleador llevar una buena relación con sus subordinados y lograr la meta establecidas, el 34% de los colaboradores que la relación con su jefe es muy buena, en cambio el 19% menciona que es buena la relación jefe y colaboradores es buena.

Es importante que el jefe fomente un espacio de participación y delegue responsabilidades a sus colaboradores para que estos a su vez tengan la confianza suficiente, esto posibilitará mantener un alto grado de motivación en los mismos.

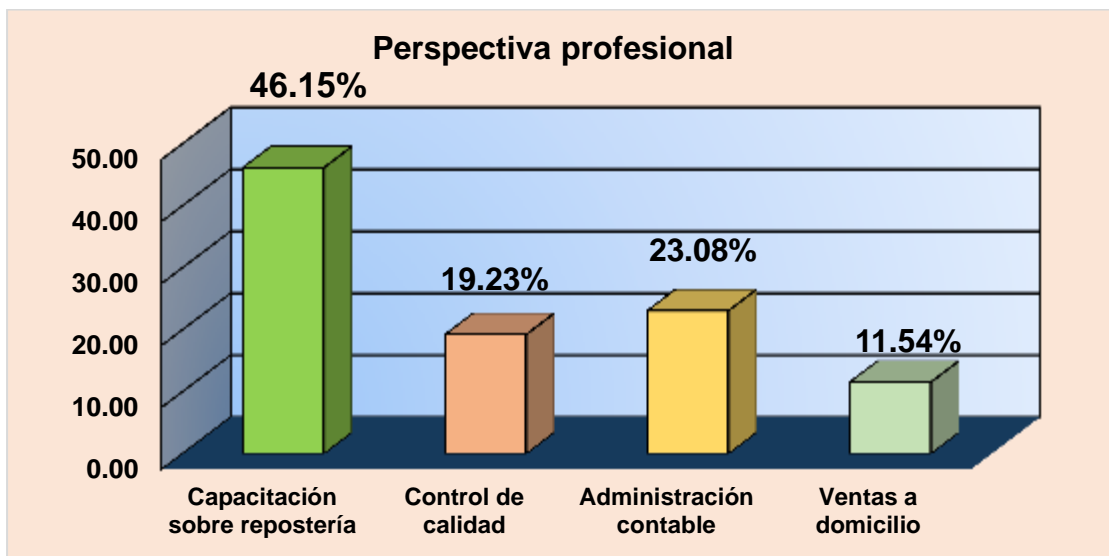
Cabe señalar que la existencia de un buen clima laboral conduce a la empresa a mantener la armonía entre los que conforman la organización y hacer que fluya la comunicación de la mejor manera posible, sin que se den desacuerdo entre las partes.



- **Perspectiva profesional de los colaboradores de Panadería Castillo.**

Las personas no como meros recursos humano organizacionales si no como elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, el talento y el aprendizaje indispensable para estimular la renovación y complejidad constante en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas poseen un increíble don de crecimiento y desarrollo personal, es decir, son fuentes de impulso propio, y no agentes inertes y estáticos. (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2009)

**Gráfico n° 10 perspectiva de desarrollo profesional de Panadería Castillo.**



Fuente: Elaboración propia

Al observar la gráfica n° 10, se puede concluir que el 46% de los encuestados opinan que en un futuro ellos están dispuestos a prepararse profesionalmente en el área de la panificación entre ellos está en capacitarse en la repostería, pues ellos alegan de que teniendo más conocimientos pueden mejorar y así apoyar de una mejor manera en el logro de las metas de la panadería, de esta forma el 23% afirma que desea obtener conocimientos sobre administración contable, el 19% y el 11% asegura que desean prepararse acerca de control de calidad y ventas domicilio respectivamente.



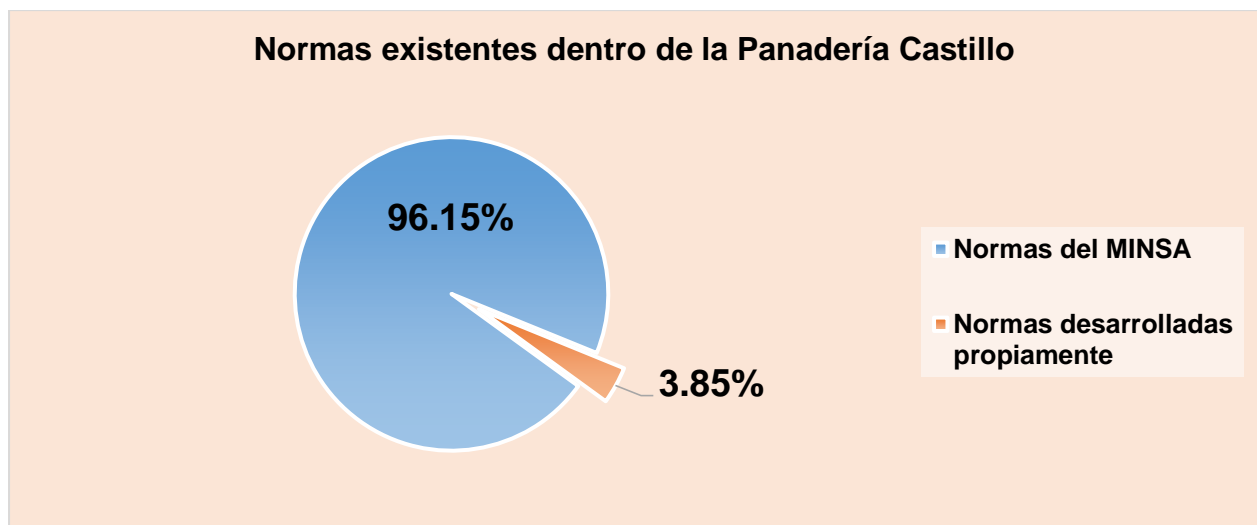
Es importante resaltar que el desarrollo profesional no solamente se adquiere con educación. La educación abre puertas para lograr mejores empleos, con mejores remuneraciones económicas; pero es de vital importancia, reforzar los conocimientos adquiridos con la experiencia. De nada sirve adquirir conocimientos si no los aplicamos. Los conocimientos que se aprenden y no se practican, se van olvidando y peor aún, se van desactualizando. El mundo es cambiante, no se puede pretender que lo que se aprendió hace unos años se aplique de igual forma en este momento. Por eso, la actividad de adquirir conocimiento debe ser constante.

- **Higiene y seguridad dentro de Panadería Castillo.**

Higiene: “conjunto de normas y procedimientos de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y el ambiente físico donde se ejecutan”. (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2009)

La seguridad: es un estado de existencia libre de daños y peligros. Una condición de seguridad total no abarca la posibilidad de riesgos o pérdidas. Mientras que básicamente la salud empresarial está relacionada con enfermedades de trabajo, la seguridad empresarial abarca daños debido a accidentes”. (Rodríguez, 2012)

**Gráfico N° 10 Normas de higiene y seguridad aplicadas por Panadería Castillo.**



Fuente: Elaboración propia



Se observa que en la gráfica N° 11 el 96% de los encuestados afirman que la panadería opera bajo las normas que el MINSA establece, (mientras tanto un 3% opina que en la panadería Castillo existen normas desarrolladas por la empresa.

Entre las normas propias desarrolladas por la Panadería están: seguir las normas de higiene y seguridad, uso estricto de redcilla, no distraerse en el trabajo, calidad del producto y el lavado de manos desde los hombres las veces que sea necesario. Esto indica que las normas permiten llevar un control de las distintas actividades productivas de la Panadería, además de velar por la seguridad de los colaboradores para que las actividades se realicen de forma eficiente y el desempeño de los colaboradores sea el mejor y de esta manera la empresa pueda cumplir con los objetivos planteados.

Al efectuar la guía de observación en esta empresa, se detecta que no se cumplen cabalmente con las disposiciones que establece el MITRAB en el reglamento de Panaderías aprobado el 13 de Septiembre de 1963 y publicado en la gaceta No 74 de 6 de Abril de 1964 (que establece en sus artículos del No. 5 al 9 y en los artículos del 11 al 15 y la Ley 618 de Higiene y Seguridad del Trabajo, todas las reglas o normas que deben ser de estricto cumplimiento por el sector panadero, dando fe del cumplimiento de la ley de higiene y seguridad laboral), confirmamos que no existe señalización, por lo tanto, es una anomalía por la empresa. Se tuvo a la vista un orden adecuado en el material a utilizar, así como la higiene en la materia prima, existe ventilación poca, no existe uso de uniforme, pero existe seguridad en cuanto al uso del material, una iluminación natural, lo que hace que el personal trabaje de una forma regular.

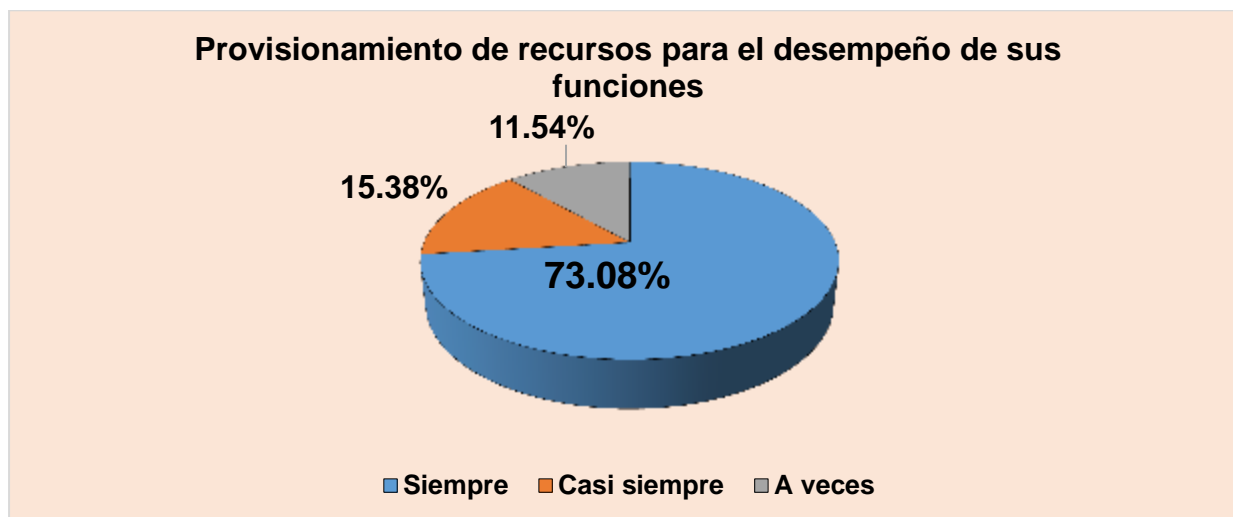
- **Recursos necesarios para el desarrollo de Panadería funciones.**

Se define como materia prima todos los elementos que se incluyen en la elaboración de un producto. (López E. , 2010)





**Gráfico N° 11 Recursos para el desempeño de las labores en Panadería Castillo.**



**Fuente: Elaboración propia**

Al observar la gráfica n° 12, el 73% de los colaboradores opinaron que siempre se les provisiona del material tanto de higiene como el material que necesitan para desarrollar su trabajo, así mismo el 15% respondió que casi siempre se les brindan los recursos necesarios, esto debido a distintas situaciones las cuales se presentan de forma imprevista, en cambio el 11% asegura que a veces se les brinda los recursos necesarios para realizar su labor como: materia prima directa e indirecta y materiales de protección.

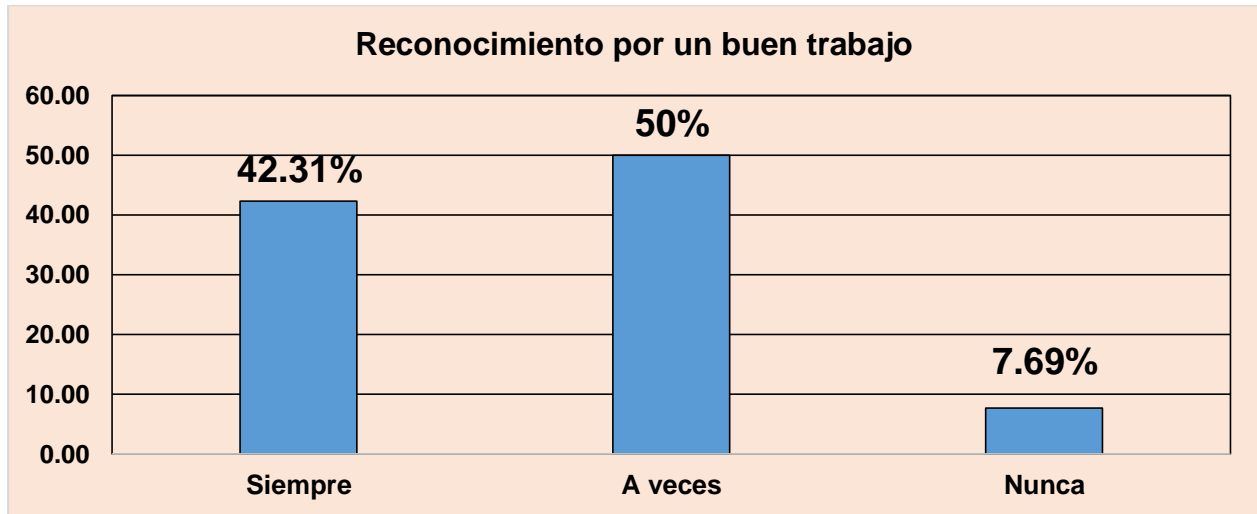
Por consiguiente, la materia prima es necesaria e indispensable para que funcionen todas las producciones, sin embargo, debe ser barata y abundante con el fin de garantizar ganancias y abasto suficientes. La materia prima es uno de los elementos más importante a tener en cuenta para el manejo del costo final de un producto.

- **Reconocimiento y estimulación en los colaboradores de Panadería Castillo.**

Es aquella retroalimentación positiva que realiza un empleador o una empresa, para demostrar que el trabajo realizado por uno o varios de sus trabajadores ha sido recompensado en virtud del aporte que éste realizó a la compañía, con lo cual se lograron ciertos objetivos planteados en su plan de trabajo. (Osorio, 2007)



**Gráfico N° 12 Reconocimiento y estimulación**



La gráfica N°13, muestra que el 42% opina que siempre recibe reconocimiento por el trabajo que realiza, mientras un 50% afirma que a veces recibe reconocimiento por su trabajo y por ultimo solo un 7% de los encuestados afirman que nunca reciben reconocimiento por su labor.

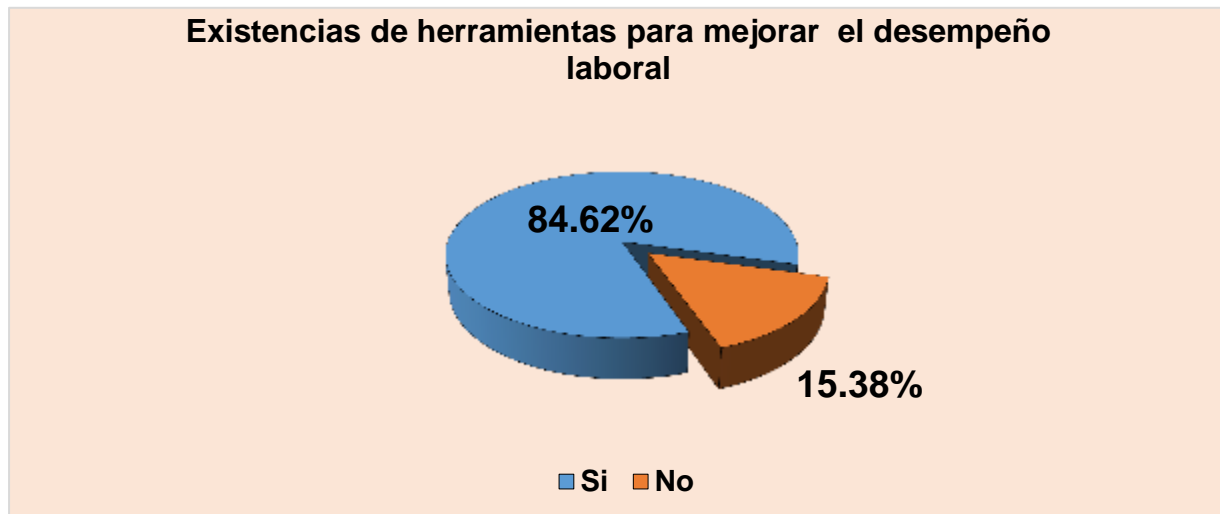
La importancia que tienen las grandes y pequeñas empresa del sector panadero de dar reconocimientos a sus colaboradores destacados permite que los mismos se sientan motivados al ser reconocidos por el excelente trabajo que desempeñan y al mismo tiempo seguir destacándose en las labores y por ende esto permite que la empresa en si tenga más éxito. El reconocimiento permite que el colaborador sea fiel y que no opte por laborar en otra empresa porque de nada sirve que el trabajador tenga una buena remuneración y que exista un mal trato.

- **Existencia de herramientas para mejorar el desempeño laboral de Panadería Castillo.**

Castillo J. R.(2012) explica que el desempeño laboral es el conjunto de conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones; también se le conoce como rendimiento laboral o méritos laborales.



**Gráfico N° 13 Herramientas para mejorar el desempeño laboral**



• Fuente: Elaboración propia

Según las encuestas realizadas a los colaboradores en la gráfica N°14 el 84% concuerdan que existen las herramientas necesarias para desempeñar con eficiencia su trabajo, en cambio un 15% consideran que no existen las herramientas necesarias para desempeñar sus actividades de trabajo.

Es un deber de la empresa garantizar al colaborador los medios necesarios para llevar a cabo el cumplimiento de sus funciones, además de que la empresa tiene la obligación de capacitar a sus colaboradores sobre la manipulación de materia prima ya sea directa o indirecta.

Se pudo observar mediante la guía de observación que el personal de Panadería Castillo no usa equipo de protección adecuado al momento de realizar su trabajo como: guantes térmicos, redecillas, lentes protectores, zapatos con suelas antideslizantes, cinturón lumbar, los colaboradores manifestaron que usar el equipo de trabajo les resulta incómodo y sofocante por el grado de calor existente en esta área, solamente lo usan por periodos cortos.

El no utilizar el equipo adecuado al momento de trabajar trae consigo muchos riesgos de accidentes como: caídas de igual o distinto nivel, atrapamientos, cortes, golpes, contactos eléctricos, quemaduras, ruido, sobreesfuerzos, incendio. Las caídas pueden

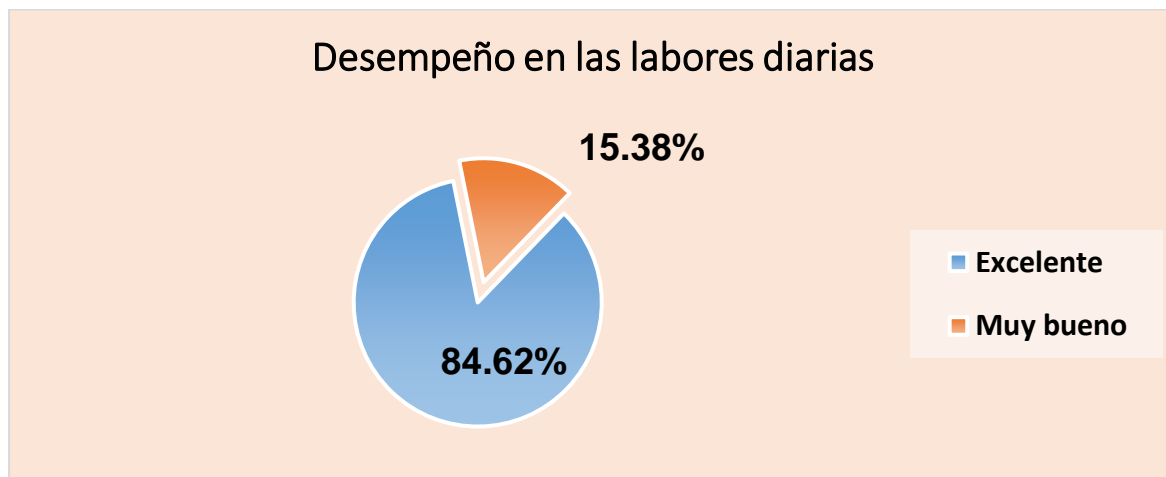


ser ocasionadas por la falta de orden y aseo, no usar un calzado adecuado o la iluminación deficiente, entre otras cosas, es por tal razón que Panadería Castillo debe implementar normas de estricto cumplimiento sobre el uso del equipo de trabajo, ya que una caída puede transformarse efectivamente en un accidente muy grave.

- **Desempeño en las labores diarias de Panadería Castillo.**

Castillo J. R.(2012) explica que el desempeño laboral es el conjunto de conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones; también se le conoce como rendimiento laboral o méritos laborales.

**Gráfico N° 14 Desempeño en las labores diarias**



**Fuente: Elaboración propia**

De acuerdo a la gráfica N°15, el 84% de los encuestados indican que el desempeño en las labores diarias es excelente mientras el 15% de los encuestados es muy buena. Lo que significa que la gran mayoría de los colaboradores de la Panadería cada día trabajan afanosamente para cumplir con los pedidos que le realizan a diario a Panadería Castillo.

Esto nos indica que el desempeño en las labores en Panadería Castillo llega a ser excelente de manera que si la empresa se interesa por desarrollar capacitaciones en

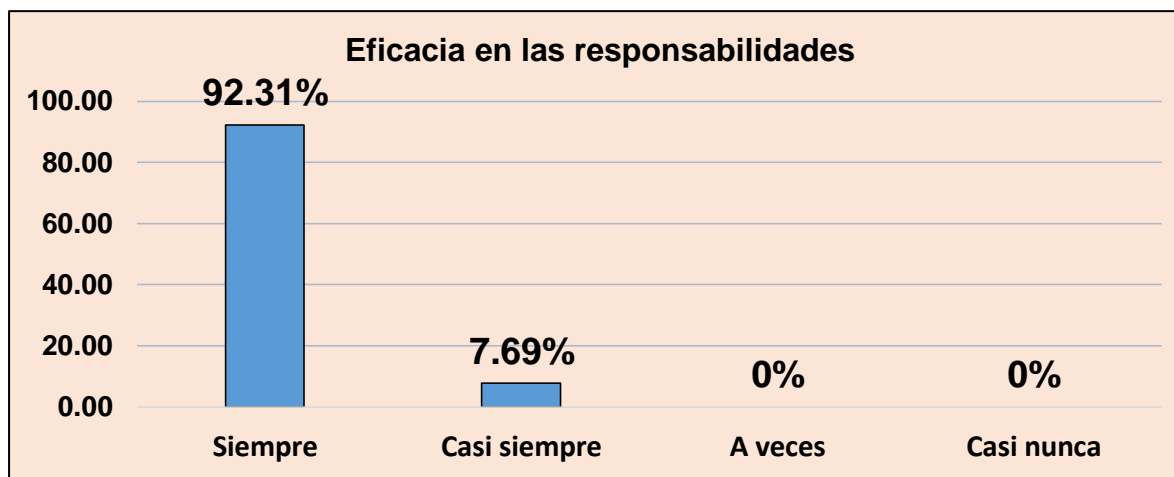


sus colaboradores con esfuerzo permanente mantendrá la excelencia en sus actividades.

- **Desarrollo eficaz en las labores de empleados de Panadería Castillo.**

Eficacia es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos en el menor tiempo posible. (Thompson, 2012)

**Gráfico N° 15 Eficacia en las responsabilidades**



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la eficacia de efectuar todas las actividades que a diario se realizan en la Panadería Castillo el 92% de los encuestados opinaron que siempre hacen sus responsabilidades con eficacia para lograr los objetivos que la panadería se plantea a diario, así mismo el 7% opinó que su trabajo lo efectúan con eficacia casi siempre.

La importancia para la Panadería Castillo de que sus colaboradores sean eficaces en sus labores es que sean capaz de realizar algo bien y a la brevedad, tener capacidad de tomar decisiones que ayuden a mejorar su trabajo y no esperar a que su jefe o responsable le diga lo que sigue, sino darles continuidad a las cosas hasta terminarlas.

Sin embargo, las condiciones de riesgo existentes en Panadería Castillo hacen que el desarrollo en las labores diarias no se realiza de manera eficaz y eficiente; se pudo observar que en el área de producción existen condiciones de riesgo, debido a las altas temperaturas producidas por los hornos y esta área es muy lisa ocasionada por la



harina que cae al piso, se pudo observar la inexistencia de un área de descanso para tomar el desayuno y almuerzo como un comedor.

Para obtener beneficios del desempeño laboral Panadería Castillo debe hacer uso de ciertas técnicas que contribuyan al desarrollo económico tanto de la Panadería como del colaborador; así como también profesionalmente.

La existencia de un buen ambiente de trabajo contribuye a la satisfacción y el involucramiento de un buen desarrollo laboral en las actividades diarias en panadería Castillo, de la misma manera la buena relación entre jefe y colaborador ayuda a detectar anomalías, debilidades para mejorar en las actividades y propiciar una buena comunicación entre jefes y colaboradores para que exista un buen ambiente laboral y que se tomen en cuenta la opinión de todos los colaboradores. Para un buen desempeño laboral es muy importante que los colaboradores entiendan cuáles son sus funciones o tareas específicas, los procedimientos que se deben seguir, las políticas que se deben respetar y los objetivos que deben cumplir. Una buena forma de mejorar el desempeño laboral de los colaboradores es motivándolos constantemente, y para ello se puede utilizar diferentes técnicas como pueden ser delegarles una mayor autoridad, darles mayores responsabilidades, recompensar los logros obtenidos, ofrecer un buen clima laboral.

Existen muchas técnicas y métodos que permiten motivar a los colaboradores y así poder desempeñar su labor de manera más eficaz y más productiva. Para saber cuál técnica aplicar, la empresa debe conocer las necesidades del colaborador y actuar en consecuencia. Algunos de estos métodos son: la motivación, reconocimiento del trabajo y la participación del colaborador.



6.6. FODA

<p style="text-align: center;"><b>INTERNO</b></p> <p style="text-align: center;"><b>EXTERNO</b></p>	<p><b>FOTALEZAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existencia de buenas relaciones laborales.</li> <li>2. La comunicación dentro de la empresa.</li> <li>3. Adaptación al trabajo que se realiza.</li> <li>4. Cuenta con colaboradores que poseen conocimiento del trabajo que se realiza.</li> <li>5. Trabajo coordinado.</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inexistencia de un manual de funciones.</li> <li>2. Carencia de herramientas que permitan realizar los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño.</li> <li>3. Ausencia de capacitaciones frecuentes a los colaboradores.</li> <li>4. Aversión al cambio.</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buenas relaciones con clientes y proveedores.</li> <li>2. La presencia de instituciones que brindan cursos técnicos de panaderías.</li> <li>3. Perspectiva de desarrollo</li> </ol>	<p><b>Estrategias (FO)</b></p> <p><b>(F1-O1).</b> Aprovechar las buenas relaciones laborales para fortalecer las relaciones entre clientes y proveedores.</p> <p><b>(F4-O3)</b> Maximizar los conocimientos a través de</p>	<p><b>Estrategias DO:</b></p> <p><b>(D3-O3).</b> Establecer convenios con instituciones que brinden capacitaciones frecuentes a los colaboradores.</p> <p><b>(D2-O4).</b> Aprovechar los modelos de gestión del talento humano para mejorar los procesos de reclutamiento, selección y</p>



<p>profesional.</p> <p>4. Uso de métodos o modelos de gestión del talento humano.</p>	<p>desarrollo profesional constante.</p>	<p>evaluación del personal.</p>
<p><b>AMENAZAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Emisión de leyes de parte del estado.</li> <li>2. La automatización como reemplazo humano.</li> <li>3. Accidentes laborales</li> </ol>	<p><b>Estrategias FA:</b></p>	<p><b>Estrategias DA:</b></p>





6.7. Estrategias propuestas

Estrategia	Objetivo	Actividades
<b>Capacitaciones a colaboradores de Panadería Castillo.</b>	Implementar un método eficaz de capacitación para desarrollo del máximo discernimiento en las actividades de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Coordinación con instituciones que brinden asesoramiento sobre el desarrollo del talento humano de Panadería Castillo.</li> <li>➤ Capacitaciones para el rendimiento laboral y aprovechamiento de la materia prima.</li> <li>➤ Capacitaciones realizadas de forma semestral de tal manera que les permita a los colaboradores actualizar el conocimiento sobre el desempeño laboral.</li> </ul>
<b>Liderazgo participativo</b>	Propiciar la participación del colaborador en la toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Presencia de buena comunicación entre jefe y colaboradores para que exista un buen ambiente laboral y que se tome en cuenta la opinión de todos los colaboradores.</li> <li>➤ Pericia de la habilidad de toma de decisiones para la promoción de la organización de un trabajo en equipo.</li> </ul>
<b>Evaluación del</b>	Mejorar el rendimiento laboral a través de la	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Implementación de un método de evaluación más allá de la observación, que proporcione beneficios en las actividades</li> </ul>



Estrategia	Objetivo	Actividades
<b>desempeño</b>	evaluación del desempeño.	de la Panadería Castillo. <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Exploración de los criterios no solo productivos sino también otros propios de la organización que incrementen el rendimiento laboral.</li> <li>➤ Perfeccionamiento del desempeño, a través de la retroalimentación de manera que se puedan señalar los errores cometidos y detectar los bajos rendimientos en la producción y mejorar estas debilidades.</li> </ul>
<b>Motivación Organizacional</b>	Proporcionar la existencia de elogios laborales en la valoración del talento humano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Uso de políticas de compensación como: aumento salarial, bonos, asenso laboral entre otros.</li> <li>➤ Reconocimiento del trabajo para promover un buen desempeño laboral, lo que imprime confianza en el colaborador, además de sentirse valorado y útil.</li> <li>➤ Patrocinio de la equidad laboral para evitar consecuencias que puedan influir en la productividad y eficiencia de los colaboradores, evitando el descontento en los mismos.</li> </ul>



## VII. CONCLUSIONES.

Los factores internos que actúan en el desempeño laboral de los colaboradores de la Panadería son los siguientes:

El conocimiento: es un componente importante, pues es el que más se pone en práctica, permitiendo de esta forma que cada persona que trabaja en la misma desarrolle excelentemente su labor y tenga la experiencia de lograr concluir con la responsabilidad encomendada.

Otro factor identificado son las habilidades que cada uno posee, de esta forma se demuestra la capacidad innata que permite mejorar el desempeño de los mismos pues se distribuye el trabajo de tal manera que cada uno optimice su tiempo en lograr el objetivo propuesto.

La capacidad para desempeñar toda labor en la Panadería es indispensable pues en general cada individuo tiene múltiples capacidades de la que no es absolutamente consiente, así se afronta a diferentes trabajos en los que se ve envuelto en su entorno, esta circunstancia se debe al proceso mediante el cual se adquiere y utilizan estas actitudes.

En el caso de la motivación se puede lograr con pequeñas o grandes acciones y así aumentar de forma gradual el nivel de motivación en los colaboradores; para que los colaboradores de Panadería Castillo se motiven, esta implementa acciones que beneficien a sus colaboradores y estos a su vez se motiven desempeñando de esta forma un buen trabajo. Como punto principal se encuentra la comunicación; al indagar en la Panadería se constató sobre la existencia de una buena relación entre todos los colaboradores de la misma, esto facilita la buena organización en las actividades que se realizan, saber informar correctamente, evita malos entendidos, crea compañerismo, implanta vínculos, crea entusiasmo y establece lazos de unión más que cualquier otro medio.



La actitud de una persona frente a un acontecimiento marca la diferencia, cuando algo imprevisto ocurre no todos tienen la misma respuesta a la circunstancia, por lo que la actitud demuestra la capacidad del hombre de superar o afrontar cierta situación, en este sentido cuando se presenta algún problema los colaboradores en el momento se organizan para darle la solución adecuada.

La gestión del talento humano tiene una estrecha relación con el desempeño laboral, pues ambos se dirigen hacia una misma línea organizacional con el propósito de lograr los objetivos que la empresa se plantea, en pro de beneficiar tanto a los colaboradores que integran la Panadería Castillo, como a los clientes de la misma. Cabe destacar que Panadería Castillo se orienta en todo momento a alcanzar las metas propuestas cada día en mutuo apoyo de sus integrantes.

Es tan importante para Panadería Castillo el brindarles a sus colaboradores toda la confianza y responsabilidad, de tal forma que este pueda desarrollar de forma eficaz sus conocimientos, así como también sus habilidades y aptitudes así mismo cada colaborador mejorará su desempeño laboral.

En Panadería Castillo no se realizan capacitaciones a los colaboradores con relación a las actividades que puedan realizar, esto ayudaría a que el colaborador mejore su rendimiento y conocimiento sobre todas las actividades que se puedan realizar en el ambiente interno. Otro punto a destacar es que Panadería Castillo no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño; al momento de procesar la encuesta se obtuvo que la mayoría respondió que se dirigen por la puntualidad y otros medios que ayudan a controlar el desempeño laboral de los mismos.

El gerente es quien evalúa, pero no existe un documento concreto en donde se pueda asignar calificaciones a sus colaboradores, lo hace de acuerdo a sus propios criterios y conocimientos sobre los deberes de los colaboradores. Respecto a su forma de evaluar, es muy práctico, ya que antes de sancionar pone en sobre aviso los defectos múltiples creados por el entorno de trabajo.



Al tener un documento plasmado con relación a la evaluación del desempeño en la Panadería, se obtendrían un sin número de beneficios que motivarían, estimularían, reconocerían y premiarían el desempeño en nivel sobresaliente, ya sea de manera individual o por equipos de trabajo, a todos los colaboradores de Panadería Castillo, que aportan sus esfuerzos para el logro de las metas empresariales.

Entre los beneficios que se obtendrían de un buen desempeño laboral están: apreciar objetivamente el esfuerzo y los resultados conseguidos por todos los miembros de la Panadería, retener el personal excelente, facilitar en los empleados motivación real, la cual ayudará a producir importantes logros para la fuerza de trabajo y para la empresa, promover el trabajo en equipo; así como también el mejoramiento de la calidad de vida laboral, mejora las relaciones con la empresa y compañeros de trabajo, existencia de una mayor satisfacción en su puesto de trabajo.

Al proponer acciones para el mejoramiento de la habilidad productiva de los colaboradores de Panadería Castillo. En este marco es relevante reflexionar y comprender las acciones a recomendar a la Panadería, pues estas pueden influir con sus efectos a motivar a las personas e influir en el desempeño laboral.

La Gestión de Talento Humano incide de manera positiva en el desempeño laboral, debido que posee factores internos como: el conocimiento, habilidades, capacidades, motivación, destrezas y actitudes, de manera que si la empresa amplía o desarrolla cada uno de estos factores internos que permiten la actualización del recurso humano a través de capacitaciones, motivaciones y evaluación del personal, mejorando de esta manera la productividad, el ambiente organizacional y relaciones interpersonales.

En cuanto a la hipótesis planteada en esta investigación se puede expresar que si se cumple, la gestión del talento humano aporta grandes conocimientos para el desempeño laboral de los colaboradores de Panadería Castillo, permitiendo alcanzar los niveles propuestos por los objetivos de la empresa, proporcionando las herramientas necesarias a través del uso de modelos de gestión del talento humano, los que permiten evaluar el desempeño del personal de trabajo que conforman Panadería Castillo.



Y por último, del análisis de la información de la encuesta y de la guía de observación se construyó una matriz FODA que permitió el desarrollo de la línea de investigación del trabajo presentado.



---

## VIII. RECOMENDACIONES.

A partir de las conclusiones se recomienda lo siguiente:

- Inscribir en el seguro social al personal de trabajo, para proteger a los colaboradores, de esta forma brindar una mayor confianza recíprocamente con la empresa.
- Crear un esquema de capacitación sobre accidentes laborales, primeros auxilios y equipo de protección dirigido al personal de producción.
- Utilizar adecuadamente la manipulación de los siguientes equipos de trabajo para evitar accidentes: gabachas, redcillas o cofia y zapatos con suelas antideslizantes. Para el personal encargado de horneado; guantes térmicos y lentes protectores.
- Implementar una guía de prevención de accidentes y crear un registro médico de los colaboradores, así como poner en la empresa señales de seguridad que indiquen el área de evacuación entre otros, y colocar extinguidores en lugares propensos a incendios o a una afectación para reducir las probabilidades de enfermedades o incidentes dentro de la empresa.
- Que las panificadoras implementen un manual de higiene y seguridad laboral que incluya un registro de incidencias por categorías leves, graves y muy graves ocurridos para darles el seguimiento correspondiente.
- Crear un manual de funciones donde les permita a todos los colaboradores, tener un mayor conocimiento de todas las actividades que ahí se realizan.
- Panadería Castillo debe de utilizar un modelo de gestión del talento humano para el mejoramiento del rendimiento laboral.
- Acondicionar el local para que exista una mayor ventilación, aire acondicionado o abanicos en el área de producción porque existe un nivel de temperatura caliente lo que no permite a los colaboradores, desempeñarse con eficiencia en las actividades.
- Y por último que la presente investigación sirva como esencia de estudio para otros estudiantes sobre el talento humano y el desempeño laboral.



## IX. BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, J. (2010). *El Contador*. D.F. Mexico: Publicaciones jlacedo.
- Alvarez López, L. F. (17 de Junio de 2008). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de Gestiopolis: [://www.gestiopolis.com/cargos-ocupaciones-puesto-trabajo/](http://www.gestiopolis.com/cargos-ocupaciones-puesto-trabajo/)
- Arango M., y. M. (2010). *Módulo de Gestión del Talento Humano y Planes de Acción y Cumplimiento para la Habilitación y Certificación para las Buenas Prácticas Clínicas. Modelo de Gestión del Talento Humano y Planes de Acción y Cumplimiento para la Habilitación y Certificación para las Buenas Prácticas Clínicas*. Pereira, Pereira, Colombia.
- Canales Ceron , M. (2006). *Metodologías de la investigación social*. Santiago, Chile: LOM.
- Carlos Matheus, J. P. (06 de Octubre de 2015). *thgestionth.blogspot*. Recuperado el 01 de Noviembre de 2016, de thgestionth.blogspot: <http://thgestionth.blogspot.com/>
- Carlos Matheus, J. P. (07 de Octubre de 2015). *thgestionth.blogspot.com*. Recuperado el 02 de Noviembre de 2015, de thgestionth.blogspot.com: <http://thgestionth.blogspot.com/>
- Castillo , Y. N., Chavarría Herrera, V. L., & Velázquez, J. A. (2013). *Incidencia del proceso de desarrollo del talento humano en el desempeño de los trabajadores de Laboratorios RARPE S.A.arpe*. Managua: FAREM.
- Castillo, J. R. (17 de mayo de 2012). Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/concepciones-gestion-desempeno-organizaciones/>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (Tercera ed.). Mexico: Mc Grow Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGrawGill.
- Corcino, M. (21 de Mayo de 2013). *Blogs EOI*. Recuperado el 09 de Septiembre de 2016, de Blogs EOI: <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/21/habilidades-y-destreza-en-una-persona/>
- Dessler, G., & Taylor, F. (2008). *Administración de personal*. Mexico: prentice Hall.
- Esteban Ruiz. (04 de Marzo de 2007). *thfreedictionary*. Recuperado el 09 de Septiembre de 2016, de thefreedictionary: <http://es.thefreedictionary.com/escolaridad>
- Esterea Comunicación Digital. (2016 de Mayo de 2016). *Escuela Europea de Managemen*. Recuperado el 01 de Noviembre de 2016, de Escuela Europea de





- Managemen: <http://www.escuelamanagement.eu/direccion-general-2/9-ventajas-la-evaluacion-del-desempeno>
- García, H. (20 de Junio de 2013). *workmeter.com*. Obtenido de <http://es.workmeter.com/blog/bid/295127/Qu-es-el-rendimiento-laboral>
- García, H. (20 de Junio de 2013). *workmeter.com*. Obtenido de <http://es.workmeter.com/blog/bid/295127/Qu-es-el-rendimiento-laboral>
- Girondella Mora, L. (Febrero de 23 de 2012). <http://contrapeso.info/2012/sexo-y-genero-definiciones/>. Obtenido de <http://contrapeso.info/2012/sexo-y-genero-definiciones/>
- Herrera, P. A. (16 de Enero de 2013). *Enciclopedia Cultural*. Obtenido de <https://edukavital.blogspot.com/2013/01/conceptos-y-definición-de-capacidad.html>
- Hurtado Minotta, E. (10 de Octubre de 2006). *Recuperado de http://www.gestiopolis.com/curso-de-estadistica-descriptiva-y-analitica/*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/curso-de-estadistica-descriptiva-y-analitica/>: Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/curso-de-estadistica-descriptiva-y-analitica/>
- Jimenez, J. G. (02 de Enero de 2010). *jesusgarciaj*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2016, de [jesusgarciaj: jesusgarciaj.com/2010/01/02/definiciones-instrucciones-de-trabajo](http://jesusgarciaj.com/2010/01/02/definiciones-instrucciones-de-trabajo)
- Leonardo, G. M. (23 de Febrero de 2012). <http://Contrapeso.info/>. Recuperado el 09 de Septiembre de 2016, de <http://contrapeso.info/>: <http://contrapeso.info/2012/sexo-y-genero-definiciones/>
- Lopez Lopez, E. (12 de Junio de 2010). <http://www.gerencie.com/materia-prima.html>. Obtenido de <http://www.gerencie.com/materia-prima.html>: <http://www.gerencie.com/materia-prima.html>
- López, F. (14 de Febrero de 2009). *Administración.blogspot*. (F. López, Productor) Recuperado el 20 de Abril de 2016, de *Administración.blogspot*: <http://tutorial-Administración.blogspot.com/2009/02/14-definicion-de-empresa-y-su.html>
- López, F. L. (23 de Mayo de 2011). *Madridmasd*. Recuperado el 01 de Noviembre de 2016, de *Madridmasd*: [http://www.madrimasd.org/Empleo/ServicioEstrategiaProfesional/ManualOrientacionProfesional/tema2\\_5.asp](http://www.madrimasd.org/Empleo/ServicioEstrategiaProfesional/ManualOrientacionProfesional/tema2_5.asp)
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. Mexico: Prentice Hall.
- Mangani, F. R. (2011). *Administración General*. Mexico: Imprenta San Luis.
- Marengo Monjarrez, L. M., Polanco Ramirez, G. D., & Ubeda Ubeda, Y. (2013). *Rotacion del personal en el proceso productivo de la empresa Drew State Tabaco Company*. Esteli: FAREM.



- Marina, J. A. (20 de febrero de 2012). *rrhhpress.com*. Obtenido de [http://www.rrhhpress.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=13782:las-cinco](http://www.rrhhpress.com/index.php?option=com_content&view=article&id=13782:las-cinco)
- Mendoza Perez, J. (20 de Agosto de 2012). <http://www.definicionabc.com/general/capacidad.php>. Obtenido de <http://www.definicionabc.com/general/capacidad.php>
- Navas Mendoza, a. (2007). *curso básico de derecho mercantil* (Tercera Edición ed.).
- Organización Internacional del Trabajo. (07 de Mayo de 2012). *OIT (Organización Internacional del Trabajo)*. Recuperado el 08 de Noviembre de 2016, de OIT (Organización Internacional del Trabajo): <http://www.ilo.org/global/topics/working-conditions/lang--es/index.htm>
- Ortez Espinoza, M. Y., Reyes Chavarria, J., & Torrez Rodriguez, M. Y. (2015). *Aplicación de normas de higiene y seguridad para el desarrollo laboral en los procesos productivos del sector panificador del municipio la Trinidad*. Estelí: FAREM.
- Osorio, L. A. (1 de Febrero de 2007). *gestiopolis*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2016, de gestiopolis: [www.gestiopolis.com/reconocimiento-laboral-para-el-dinamismo-laboral/](http://www.gestiopolis.com/reconocimiento-laboral-para-el-dinamismo-laboral/)
- Paleo, A. (20 de Octubre de 2009). *BUENAFORMA*. Recuperado el 09 de Septiembre de 2016, de BUENAFORMA: <http://www.buenaforma.org/2009/10/20/concepto-de-adaptacion/>
- Pallares Zoilo, R. D. (2006). *Hacer Empresa: Un Reto* (Cuarta ed.). Mexico D.F.: Fondo Editorial Nueva Empresa.
- Perez Porto , J., & Gardey, A. (12 de Abril de 2012). <http://definicion.de/edad/>. Obtenido de <http://definicion.de/edad/>: <http://definicion.de/edad/>
- Ramos Chagoya, E. (1 de Julio de 2008). *Recuperado de http://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>.
- Rodríguez, A. L. (2012). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico.
- Rodríguez, F. (08 de Junio de 2015). *deconceptos.com*. Recuperado el 02 de Noviembre de 2016, de deconceptos.com: <http://deconceptos.com/ciencias-naturales/habilidad>
- Romero, P. (2011). *Introducción a la Administración*. Mexico.
- Ruiz, E. A. (09 de Abril de 2006). *Gestiopolis*. Recuperado el 02 de Noviembre de 2016, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/clima-laboral/>
- Sales, M. (09 de Julio de 2009). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com/evaluacion-del-desempeno/): <http://www.gestiopolis.com/evaluacion-del-desempeno/>
- Solorzano, M. (29 de Mayo de 2014). *Concepto definición de actitud*. Obtenido de <http://conceptodefinicion.de/actitud/>



Thompson, I. (05 de Mayo de 2012). *promonegocios*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2016, de [www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html](http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html):  
[www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html](http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html)

UNAD. (7 de Julio de 2010). *Datateca.unad*, Importancia del talento humano. (datateca, Editor) Recuperado el 20 de Abril de 2016, de [Datateca.unad: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/107010/importancia\\_del\\_talento\\_humano.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/107010/importancia_del_talento_humano.html)

Widodski, J. (2010). *Metodología de la Investigación*.



---

## X. ANEXOS

Anexo 1. Cronograma de actividades

Anexo 2. Encuesta

Anexo 3. Entrevista

Anexo 4. Guía de observación


Anexo 5. Tablas de contingencia

Anexo 6. Presupuesto

Anexo 7. Fotografías de Panadería Castillo.



**ANEXO 1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.**

 UNAN-MANAGUA/FAREM-ESTELÍ.											
NOMBRE DE LA INVESTIGACIÓN.											
INCIDENCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA PANADERÍA CASTILLO EN LA CIUDAD DE ESTELÍ, EN EL I SEMESTRE DEL AÑO 2016.											
N°	ACTIVIDAD	MES									
		MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEPT	OCT	NOV	DIC
1	SELECCIÓN DEL TEMA	X									
2	CONSOLIDACIÓN DEL TEMA, REDACTAR OBJETIVOS Y DESARROLLAR LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	X									
3	RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN (IDENTIFICACIÓN DE LIBROS, VISITA A BIBLIOTECA)	X									
4	DEFINIR EL TIPO DE INVESTIGACIÓN.		X								
5	ESTABLECER LA HIPÓTESIS, DEFINIR LAS VARIABLES Y ELABORACIÓN DE CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN.		X								
6	SELECCIÓN DEL DISEÑO METODOLÓGICO A APLICAR ESTA INVESTIGACIÓN.			X							
7	PRESENTACIÓN DEL PROTOCOLO				X						
8	APLICACIÓN DE LAS ENCUESTA.					X					
9	SELECCIÓN DE LA MUESTRA			X							
10	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DE LA ENCUESTA.						X				
11	REDACCIÓN DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN.							X			
12	APLICACIÓN DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN.							X			
13	REVISIÓN Y ORDENAMIENTO DEL TRABAJO.								X		
14	ANÁLISIS DE RESULTADOS.								X		
15	REDACCIÓN DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.								X		
16	PRE DEFENSA										X
17	REVISIÓN Y CORRECCIONES ORIENTADAS										X
18	DEFENSA DEL TRABAJO FINAL (17 de diciembre de 2016)										X



---

## ANEXO 2. ENCUESTA

Encuesta dirigida a colaboradores de Panadería Castillo.

### INTRODUCCIÓN

Estimado colaborador, somos estudiantes de V año de administración de empresas UNAN FAREM- Estelí, realizamos esta encuesta para analizar la incidencia de la gestión del talento humano para el mejoramiento del desempeño laboral de colaboradores de Panadería Castillo en la ciudad de Estelí. Agradeciendo de antemano su apoyo.

Marque con una x la opción que usted considere.

#### I. Datos Generales

Sexo: F\_\_\_ M\_\_\_ Edad: \_\_\_

Nivel de escolaridad:

Primaria \_\_\_ Secundaria \_\_\_ Universidad \_\_\_ Técnico \_\_\_

#### II. Gestión del Talento Humano

##### 2.1. Factores Internos

##### 2.1.1. Conocimiento

A. ¿Tiene conocimientos previos al trabajo que usted realiza?

A. Sí\_\_\_ B. No\_\_\_

Si su respuesta es sí mencione cuales son:

---

---

---

B. ¿Qué conocimientos específicos se requieren en su puesto?



A. Curso de Panadería\_\_\_ B. Experiencia Previa\_\_\_ C. Experiencia en Atención al Cliente\_\_\_ D. Puestos Similares\_\_\_

### **2.1.2. Habilidades**

**A. ¿Qué habilidades le permiten desarrollar de manera eficaz su trabajo?**

A. Habilidad para apoyar en actividades distintas\_\_\_ B. Habilidades Físicas\_\_\_ C. Habilidad para mantener la higiene\_\_\_ D. Otras\_\_\_

**B. ¿Cómo es el avance de su habilidad en la puesta en práctica de su trabajo?**

A. Rápido \_\_\_ B. Diligente\_\_\_ C. Lento\_\_\_ D. Ineficaz\_\_\_ E. Gradual\_\_\_

### **2.1.3. Capacidades**

**A. ¿Cuál es la principal capacidad que influye a la hora de desarrollar su labor?**

A. Capacidad Afectiva\_\_\_ B. C. Interpersonal\_\_\_ C. C. Psicomotriz\_\_\_ D. Inserción Social y Laboral\_\_\_

**B. ¿Cuánto tiempo necesito para adaptarse al trabajo que le corresponde?**

A. 1 Hora\_\_\_ B. 1 Semana \_\_\_ C. 15 Días\_\_\_ D. 1 Mes\_\_\_

### **2.1.4. Motivación**

**A. ¿Las tareas que realizas te motivan y te permiten desarrollarte profesionalmente?**

A. Siempre\_\_\_ B. A veces\_\_\_ C. Nunca\_\_\_

**C. ¿Existen técnicas que promuevan la motivación para incentivar el crecimiento en el desarrollo laboral?**

A. Sí \_\_\_ C. No\_\_\_

**D. ¿Cuáles son estas técnicas de motivación?**

A. Aumento de salario \_\_\_ B. Bonos en épocas especiales (navidad entre otras) \_\_\_

C. Ascenso laboral\_\_\_ D. Regalías \_\_\_



### **2.1.5. Actitudes**

**A. ¿Qué tipo de actitud tomas en su trabajo correspondiente?**

A. Satisfacción en el trabajo\_\_\_ B. Involucramiento con el trabajo\_\_\_ C. Compromiso Personal\_\_\_

### **2.2. Factores Externos**

#### **2.2.1. Clima Laboral**

**A. ¿Crees que existe un buen ambiente de trabajo?**

A. Siempre\_\_\_ B. Casi siempre\_\_\_ C. A veces\_\_\_ D. Casi nunca\_\_\_ E. Nunca\_\_\_

**B. ¿Cómo es el ambiente laboral entre su jefe y compañeros de trabajo?**

A. Excelente\_\_\_ B. Muy Bueno\_\_\_ C. Bueno\_\_\_ D. Regular\_\_\_

**C. ¿Tiene los recursos necesarios para desarrollar sus funciones?**

A. Siempre\_\_\_ B. Casi siempre\_\_\_ C. A veces\_\_\_ D. Nunca\_\_\_

#### **2.2.2. Perspectiva de Desarrollo Profesional**

**A. ¿Qué perspectiva tiene para seguirse preparando profesionalmente?**

A. Capacitación sobre repostería \_\_\_ B. Control de Calidad\_\_\_ C. Administración Contable\_\_\_ D. Ventas a Domicilio\_\_\_

#### **2.2.3. Condiciones de Trabajo**

**A. ¿Existen normas de higiene y seguridad en esta empresa?**

Sí \_\_\_ No\_\_\_

**B. ¿Cuáles?**

A. Normas del MINSA\_\_\_ B. Normas desarrolladas propiamente \_\_\_ C. Normas impuestas por el MITRAB\_\_\_

#### **2.2.4. Reconocimientos y Estimulación**

**A. ¿Has recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo?**

A. Siempre\_\_\_ B. A veces\_\_\_ C. Nunca\_\_\_





### III. Desempeño Laboral

**A. ¿Considera usted que en la empresa existen herramientas o recursos que ayuden a mejorar el desempeño laboral?**

A. Sí \_\_\_ B. No \_\_\_

**B. ¿Cómo valora usted su desempeño en las labores diarias?**

A. Excelente \_\_\_ B. Muy bueno \_\_\_ C. Bueno \_\_\_ D. Regular \_\_\_

**C. ¿Cuál cree usted que sean los sistemas de evaluación del desempeño que se aplican en Panadería Castillo?**

A. Control de asistencia \_\_\_ B. Puntualidad \_\_\_ C. Otros\_\_\_ Especifique

**¿Vigila cuidadosamente el cuidado y desempeño de las maquinas en que trabaja?**

A. Siempre\_\_\_ B. Casi siempre\_\_\_ C. Nunca\_\_\_

#### **3.1. Condiciones de Trabajo**

**A. ¿Qué condiciones de trabajo tiene Ud. en la panadería?**

Condiciones Físicas\_\_\_ Condiciones Higiénicas\_\_\_ Condiciones de Seguridad\_\_\_  
Condiciones Ambientales\_\_\_ Otras\_\_\_

Si su respuesta es otra, Especifique:

---

---

**B. ¿Se revisa que los colaboradores porten el equipo de seguridad adecuado?**

A. Sí\_\_\_ B. No\_\_\_

#### **3.2. Puesto de trabajo**

**A. ¿Te desarrollas eficazmente con tus responsabilidades?**

A. Siempre\_\_\_ B. casi siempre C. A veces Nunca\_\_\_

**B. ¿Se esfuerza por cumplir con su trabajo?**

A. Sí\_\_\_ B. No\_\_\_

**C. ¿Sigue bien las instrucciones recibidas por su jefe?**



A. Sí\_\_ B. No\_\_

**D. ¿Conoce la misión y la visión de Panadería Castillo?**

A. Sí\_\_ B. No\_\_

**¡Gracias por su colaboración!**



---

### ANEXO 3. ENTREVISTA

Estimado Lic. (a) somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresas de la FAREM – Estelí del turno sabatino.

**El objetivo de esta entrevista es determinar el desempeño laboral de los colaboradores de Panadería Castillo del municipio de Estelí.**

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuántos colaboradores laboran en Panadería Castillo?
2. ¿Cómo valora el desempeño laboral de sus colaboradores?
3. ¿El colaborador da cumplimiento a las normas de higiene y seguridad laboral?
4. ¿La empresa dispone de equipos de protección para los colaboradores, si es así se les explica el uso adecuado de los mismos?
5. ¿En cuántas áreas está dividida la empresa?
6. ¿Considera usted que la no utilización de los equipos al realizar la actividad laboral afecta la salud de sus colaboradores?
7. ¿Cree usted que en las condiciones en que labora el empleado son las más adecuadas?, ¿Por qué?



8. ¿Utilizan herramientas para que ayuden al mejoramiento del desempeño laboral?
  
9. ¿Los colaboradores sienten que son bien compensados por su trabajo?
  
10. ¿Puede medir el grado de satisfacción de los usuarios de servicio?
  
11. ¿Cómo se miden los resultados de la empresa?
  
12. ¿Cómo es el clima interno de la empresa? ¿por que?
  
13. ¿Cuáles son los principales factores que influyen el éxito de la empresa?



**ANEXO 4. GUÍA DE OBSERVACIÓN**

Estimado Lic. (a) somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresas de la FAREM – Estelí del turno sabatino.

**Esta guía de observaciones tiene como objetivo observar los factores internos y externos del desempeño laboral en el área de producción de la Panadería Castillo.**

**Guía de observación para Panadería.**

**Nombre de la Empresa:** \_\_\_\_\_

**Número de trabajadores:** \_\_\_\_\_

**Fecha de realización:** \_\_\_\_\_

**A) Seguridad**

1. ¿El material que se utiliza es realmente adecuado?

Sí  No

Notas:

\_\_\_\_\_

2. Listado de equipos de protección, que se observan en la panificadora y su condición actual.

Equipo de protección	Utilizan los trabajadores		Existencia en la empresa		
	Si	No	Buen estado	Mal estado	No existe
Guantes térmicos					
Gabachas o batas					
Redecillas o cofias					
Lentes protectores					
Mascarilla con filtro de partículas					



Zapatos o botas con suelas antideslizantes					
Cinturón lumbar					
Otros, Especifique:					

3. colaboradores con uniforme de trabajo

Si	No	Especifique

4. ¿El material es entregado suficientemente limpio?

Si	No	Especifique

**B) Señalización, orden y limpieza**

5. ¿Se tuvo a la vista un programa periódico de señalización, orden y limpieza adecuado a las necesidades del lugar de trabajo en el cual se registren las medidas a implementar para garantizar su apropiada aplicación?

Si	No	Especifique

6. De las siguientes características señale la condición que se observa a cada una de las acciones.



Elementos	Limpias		Ordenadas		Rotuladas	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Instalaciones						
Materiales de producción (harina, azúcar, huevos, otros).						
Maquinaria y equipo (hornos, batidoras)						
Herramientas y utensilios de trabajo (latas, raspadores, brochas, otros)						

7. ¿Se tuvo a la vista un registro o ficha de control de orden y limpieza en la panificadora?

Si	No	Especifique

**C) Medio Ambiente**

8. Condiciones que prevalecen sobre el medio ambiente de la empresa:

CONDICIONES	SÍ	NO	¿POR QUÉ?
Ventilación adecuada que evite concentración de vapores y gases			
Los combustibles utilizados en los hornos se mantienen en lugares frescos y lejos de focos de calor			
Control de plagas y roedores.			
Iluminación adecuada			
Evita el ruido y vibraciones producidas por la maquinaria.			

9. ¿Se tiene a la vista un extintor accesible?



Si	No	Especifique

10. ¿La materia prima se encuentran sobre tarimas?

Si	No	Especifique

11. ¿El área donde se encuentran la materia prima es un lugar húmedo?

Si	No	Especifique

12. La iluminación del área de producción Artificial

Natural

13. Tipo de luminarias

Bombilla blanca

Bombilla amarilla

Lámparas de Neón

Otras

Especifique: \_\_\_\_\_

14. Número de ventanas en el área de producción

Ninguna

De una a tres

De cuatro en adelante

15. Tipo de techo utilizado en la EA

Lámina

Terraza Teja





16. ¿Para mejor temperatura existen ventiladores o aire acondicionado?

Sí  No

Notas: \_\_\_\_\_

19. ¿La maquinaria como batidora, amasadora o boleadora, se encuentra sobre alguna base para evitar vibraciones?

Sí  No

23. ¿Se observó un instructivo para la utilización de maquinaria de la panificadora?

Sí  No



**ANEXO 5. TABLAS DE CONTINGENCIAS.**

**TABLA N° 1. Edad**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	18-25	14	53.85	53.85
	26-33	6	23.08	76.92
	34-41	5	19.23	96.15
	42-49	0	0	96.15
	50-57	1	3.85	100
Total	26	100		

Fuente: Encuesta

**TABLA N° 2. Escolaridad**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Primaria	5	19.2	19.2
	Secundaria	15	57.7	76.9
	Universidad	6	23.1	100
Total	26	100		

Fuente: Encuesta

**TABLA N° 3 Habilidades que le permiten desarrollar eficazmente su trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Habilidades para apoyar en actividades distintas	19	73.08	73.08
	Habilidades físicas	5	19.23	92.31
	Habilidad para mantener la higiene	2	7.69	100.00
Total	26	100.00		

Fuente: Encuesta



**TABLA N° 4 Capacidad que influye en el desempeño de su labor**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Capacidad afectiva	15	57.7	57.7
	Interpersonal	3	11.5	69.2
	Psicomotriz	4	15.4	84.6
	Inserción social y laboral	4	15.4	100.0
Total	26	100.0		

Fuente: Encuesta

**TABLA N° 5. Tiempo de adaptación a la actividad a realizar**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	1 Hora	4	15.4	15.4
	1 semana	15	57.7	73.1
	15 días	7	26.9	100.00
Total	26	100		

Fuente: Encuesta

**TABLA N° 6: Motivación.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Aumento de salario	13	50.0	50.0
	Bonos en épocas especiales	5	19.2	69.2
	Ascenso	6	23.08	92.3
	Regalías	2	7.69	100.0
Total	26	100.00		

Fuente: Encuesta



**TABLA N° 7. Cruce entre técnicas de motivación y desempeño laboral**

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Técnicas de Motivación Aplicadas por Panadería Castillo * Desempeño en las Labores Diarias	26	100.0%	0	0.0%	26	100.0%

			Desempeño en las Labores Diarias		Total
			Excelente	Muy Bueno	
Técnicas de Motivación Aplicadas por Panadería Castillo	Aumento de Salario	Recuento	13	0	13
		% dentro de Desempeño en las Labores Diarias	59.1%	0.0%	50.0%
	Bonos En Épocas Especiales	Recuento	5	0	5
		% dentro de Desempeño en las Labores Diarias	22.7%	0.0%	19.2%
	Ascenso Laboral	Recuento	4	1	5
		% dentro de Desempeño en las Labores Diarias	18.2%	25.0%	19.2%
	Regalías	Recuento	0	3	3
		% dentro de Desempeño en las Labores Diarias	0.0%	75.0%	11.5%
<b>Total</b>		Recuento	22	4	26
		% dentro de Desempeño en las Labores Diarias	100.0%	100.0%	100.0%



**TABLA N° 8 Existencia de un buen clima laboral**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Siempre	17	65.38	65.38
	Casi siempre	6	23.08	88.46
	A veces	3	11.54	100.00
<b>Total</b>		26	100	

Fuente: Encuesta

**TABLA N° 9 Clima laboral entre jefe y colaboradores**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Excelente	12	46.15	46.15
	Muy bueno	9	34.62	80.77
	Bueno	5	19.23	100.00
<b>Total</b>		26	100	

Fuente: Encuesta

**TABLA N° 10. Perspectiva profesional**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos capacitación sobre repostería	12	46.2%	46.2	46.2
control de calidad	5	19.2%	19.2	65.4
venta a domicilio	3	11.5%	11.5	76.9
administración contable	6	23.1%	23.1	100.0
<b>Total</b>	26	100.0%	100.0	

Fuente: Encuesta



**TABLA N° 11. Normas existentes en la panadería**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normas del MINSA	25	96.2%	96.2	96.2
	Normas desarrolladas propiamente	1	3.8%	3.8	100.0
	Total	26	100.0%	100.0	

Fuente: Encuesta

**TABLA N° 12 Provisionamiento de recursos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Siempre	19	73.1	73.1	73.1
	Casi siempre	4	15.4	88.5	88.5
	A veces	3	11.5	100.00	100.00
	Total	26	100.0		

Fuente: Encuesta

**TABLA N° 13. Existencia de herramientas para mejorar el desempeño laboral**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	22	84.6%	84.6	84.6
	No	4	15.4%	15.4	100.0
	Total	26	100.0%	100.0	

Fuente: Encuesta



**TABLA N° 14. Desempeño en las labores diarias**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	22	84.62%	84.6	34.6
	Muy Bueno	4	15.38%	15.38	100.0
	Total	26	100.0%	100.0	

Fuente: Encuesta

**TABLA N° 15: Condiciones de trabajo existentes en la panadería**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	condiciones físicas	13	50.0%	50.0	50.0
	condiciones higiénicas	10	38.5%	38.5	88.5
	condiciones de seguridad	3	11.5%	11.5	100.0
	Total	26	100.0%	100.0	

Fuente: Encuesta

**TABLA N° 16. Eficacia en las responsabilidades**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	24	92.3%	92.3	92.3
	Casi siempre	2	7.7%	7.7	100.0
	Total	26	100.0%	100.0	

Fuente: Encuesta



**ANEXO 6. PRESUPUESTO**

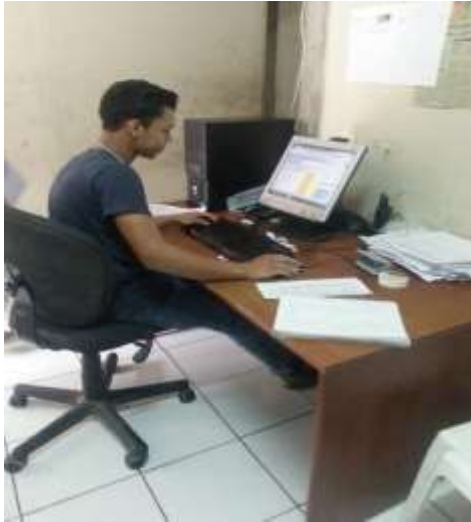
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>P.U.</b>	<b>Subtotal</b>
1	Computadora hp	C\$ 10,200.00	C\$ 10,200.00
3	impresión de encuestas, guía de observación y entrevistas	C\$ 27.00	C\$81.00
10	viajes de estudio y a biblioteca	C\$32.00	C\$320.00
1	impresión del documento de investigación aplicada	C\$100.00	C\$100.00
1	Encuadernado	C\$30.00	C\$30.00
1	servicio de internet por 6 meses	C\$1200.00	C\$1200.00
26	Copias de las encuestas	C\$ 2.00	C\$ 52.00
18	Almuerzos	C\$50.00	C\$900.00
2	CD	C\$ 70.00	C\$ 140.00
1	empastado	C\$980.00	C\$ 980.00
<b>Total</b>			<b>C\$ 13,951.00</b>





**ANEXO 7. FOTOGRAFÍAS.**

Área de producción.



Área administrativa.



Área de bodega.

