

Universidad Católica de Santa María
Facultad de Ciencias Económico y Administrativas
Escuela Profesional de Administración de Empresas



**“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y PRODUCTIVIDAD
LABORAL EN LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES BITEL
AREQUIPA 2021”**

Tesis presentada por las Bachilleres:

Aguilar Cruz, Melissa Diane

Palma Del Carpio, Paola Úrsula

Para optar el Título Profesional de:

**Licenciada en Administración de
Empresas**

Asesor:

Dra. Trillo Espinoza, Verónica

Arequipa – Perú

2022

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
TITULACIÓN CON TESIS
DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 24 de Noviembre del 2021

Dictamen: 003698-C-EPAE-2021

Visto el borrador del expediente 003698, presentado por:

2015101472 - PALMA DEL CARPIO PAOLA URSULA

2015203942 - AGUILAR CRUZ MELISSA DIANE

Titulado:

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA EMPRESA DE
TELECOMUNICACIONES BITEL AREQUIPA 2021**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

**0238 - VERA BALLON ERNESTO LUIS
DICTAMINADOR**



**1047 - NUÑEZ RODRIGUEZ HENRY DAVID
DICTAMINADOR**



**2587 - QUINTANILLA RODRIGUEZ MARTIN PATRICIO
DICTAMINADOR**



DEDICATORIA

Este proyecto es el resultado de todo nuestro esfuerzo, es por eso que llenas de amor, regocijo y agradecimiento queremos dedicar este trabajo:

A mi mamá, por ser mi principal motor, mi luz, mi guía, por confiar y creer en mí, por levantarme en cada caída, por todos tus consejos y fuerzas, todo lo que hago es por ti y para ti. Te amo preciosa.

A mi hermano; a mi abuelita, a mis tías y tío, que son el mayor regalo que Dios me pudo dar, gracias por ser parte de esto. Los amo y siempre estaré agradecida por todo lo que me han enseñado.

-Melissa Aguilar Cruz

A mi familia, por haberme apoyado en todo momento en las decisiones que tomé, por confiar en que lo lograría sin dudar en ningún momento. Los quiero demasiado. Del mismo modo, a todas las personas que estuvieron presentes, que de igual manera me apoyaron y me hicieron lo que soy hoy en día.

-Paola Palma Del Carpio

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestras familias, quienes han estado acompañándonos en todo nuestro camino, en cada dificultad presentada, en cada caída, pero a pesar de todo, siempre nos demostraron su apoyo incondicional.

A nuestros profesores por la enseñanza y conocimientos en los 5 años de universidad para así forjarnos como profesionales con ética y moral.



RESUMEN

El presente estudio nombrado "Gestión del talento humano y productividad laboral en la Empresa de Telecomunicaciones Bitel en Arequipa 2021" tuvo como fin determinar la correlación de la gestión del talento humano (GTH) con la productividad laboral en la empresa de telecomunicaciones Bitel, Arequipa 2021.

El tipo de investigación es de campo-explicativo y el tipo de problema es relacional. La unidad de estudio está compuesta por el personal (52 trabajadores) que labora en la compañía Bitel sede de Arequipa.

Las metodologías usadas para la recolección de data fueron de 2 formularios; uno para la variable "Gestión de talento humano " y otro para la variable "Productividad". La muestra ha sido de tipo probabilístico por conglomerados, es por ello que se asume la integridad de los trabajadores.

Para poder establecer los resultados, utilizamos la prueba de hipótesis del Chi cuadrado, la cual se utiliza para saber si las variables están asociadas o relacionadas entre sí. Con esta prueba obtuvimos un nivel de significancia $P=0.005$, la cual es menor al 0.05, que es el parámetro límite y que quiere decir que se acepta la hipótesis estadísticamente.

Con los datos recolectados, se pudo concluir que existe una relación directa y significativa entre ambas variables.

Palabras clave:

Gestión del talento humano (GTH), productividad, gestión, talento humano (TH).

ABSTRACT

The present study called "Management of human talent and labor productivity in the telecommunications company Bitel Arequipa 2021" aimed to determine the relationship of the management of human talent with labor productivity in the telecommunications company Bitel, Arequipa 2021.

The type of research is field-explanatory, and the type of problem is relational. The study unit is composed by the staff (52 workers) who work in the Bitel company headquarters in Arequipa.

The techniques used for data collection were 2 forms: one for the variable "Human talent management" and another for the variable "Productivity". The sample has been of a probabilistic type by conglomerates, which is why the integrity of workers is assumed.

In order to establish the results, we use the Chi-square hypothesis test, which is used to find out if the variables are associated or related to each other. With this test we obtained a level of significance $P = 0.005$ that is less than 0.05, which is the limit parameter and means that the hypothesis is statistically accepted.

With the data collected, it was concluded, that there is a direct relationship between the variables.

Keywords:

Human talent management (HTM), productivity, management, human talent (HT).

INTRODUCCIÓN

El talento es el activo más valioso de las compañías, tanto es así que vivimos en lo que se ha denominado “La guerra por el talento”. En la actualidad, las compañías competimos en varios frentes: por una parte, captando y fidelizando a los clientes; y por otro lado, atrayendo y comprometiendo a los profesionales. En la medida en que una empresa sea capaz de crear valor para sus profesionales será capaz de crear valor para sus clientes. La importancia del talento no es una moda sino una necesidad. Sin embargo, se ha convertido en un activo cada vez más escaso. (Jericó, 2008, p. XVII)

En los últimos años, la gestión del talento humano ha tomado un gran protagonismo con mayor énfasis en la actualidad, ya sea por las nuevas medidas impuestas para frenar el coronavirus o por una apuesta en cambiar el chip del ecosistema empresarial dinámico, siendo ambos casos proactivos y protagonistas del hipercambio. (Escuela de Postgrado y Estudios Continuos, 2021)

El talento humano y su gestión dentro del mundo empresarial son importantes debido a que ayuda a aumentar el valor humano dentro de la organización.

Las organizaciones persiguen objetivos como crecimiento, competitividad, productividad entre otros, mientras que las personas también tienen objetivos individuales: un buen salario, mejorar su calidad de vida, etc.; por ello es importante que las empresas seleccionen a las personas que cumplan los requisitos que las organizaciones desean alcanzar y al mismo tiempo satisfacer las expectativas que las personas desean al ingresar a las organizaciones. (Vallejo, 2015, p. 17)

Las empresas del rubro de telecomunicaciones no se han quedado atrás frente al involucramiento más extensivo con la GTH, dentro del cual se considera la diferenciación como estrategia; y el identificar, comprender y actuar se ha vuelto significativo para el

tratamiento de este preciado talento humano.

Por lo tanto, incrementar la productividad de los colaboradores de la empresa, estando alineados con el desarrollo del plan estratégico de la organización, nos da a entender que el gestor del talento humano es un socio estratégico de esta sinergia. Aquí juega un papel muy importante el gestor del talento humano en las organizaciones, ya que vienen hacer los responsables del desarrollo de fomentar una cultura empresarial saludable y positiva, así como desarrollar el *empowerment* y *engagement* de sus colaboradores. (Escuela de Postgrado y Estudios Continuos, 2021)

Por ello, el objetivo es determinar la correlación de la GTH con la productividad laboral en la Empresa de Telecomunicaciones en Bitel Arequipa 2021, dado que su productividad está en contacto directo y continuo con el personal, requiriendo de una gestión del talento humano apropiada para conseguir sus propósitos.

Esta investigación aportará con resultados que permitan contribuir en la aseveración del nivel de predominancia de la GTH para elevar la productividad y que sea ejemplo, no solo en la zona de las telecomunicaciones, el cual no es bastante abordado, sino que logre ser guía para diversos sectores.

Para el logro del objetivo dicho, se hizo la investigación de fuentes pertinentes a la averiguación, los cuales poseen temas de la GTH, y se basa en la metodología investigativa para encontrar los resultados y confrontar las hipótesis que se plantean.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT.....	vi
INTRODUCCIÓN	vii
CAPÍTULO I	13
1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO	13
1.1. Problema.....	13
1.2. Descripción.....	14
1.2.1. Campo, área y línea.....	14
1.2.2. Tipo de investigación:	14
1.2.3. Variables.....	14
1.2.4. Interrogantes básicas	16
1.3. Justificación	16
1.4. Objetivos.....	17
1.4.1. Objetivo general	17
1.4.2. Objetivos específicos.....	17
1.5. Marco teórico.....	17
1.5.1. Esquema estructural	17
1.5.1.1. Gestión del talento humano.....	17
1.5.1.2. Productividad.....	31
1.5.1.3. Empresa Bitel	36
1.5.2. Antecedentes	38
1.5.2.1. Antecedentes a nivel internacional.....	38

1.5.2.2. Antecedentes a nivel nacional	40
1.6. Hipótesis	41
CAPÍTULO II.....	42
2. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL	42
2.1. Técnica e instrumentos	42
2.2. Estructura de los instrumentos.....	42
2.3. Campo de verificación.....	42
2.3.1. Ámbito.....	42
2.3.2. Temporalidad	42
2.3.3. Unidad de estudio.....	42
2.4. Estrategia de recolección de datos	43
2.5. Recursos necesarios	43
2.6. Cronograma del trabajo	45
CAPÍTULO III.....	46
3. RESULTADOS	46
3.1. Análisis e interpretación de los resultados.....	46
CONCLUSIONES	74
RECOMENDACIONES	75
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	76
ANEXOS	80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de la variable	15
Tabla 2. Bitel	37
Tabla 3. Población de Bitel	43
Tabla 4. Recursos materiales	44
Tabla 5. Cronograma	45
Tabla 6. Proceso de contratación	46
Tabla 7. Capacitación y desarrollo	48
Tabla 8. Evaluación del desempeño	50
Tabla 9. Compensación	52
Tabla 10. Gestión del talento humano	54
Tabla 11. Eficiencia	56
Tabla 12. Eficacia	58
Tabla 13. Productividad	60
Tabla 14. Relación de Gestión del talento humano y Sexo	61
Tabla 15. Relación de Gestión del talento humano y Edad	63
Tabla 16. Relación de Productividad laboral y Sexo	65
Tabla 17. Relación de Productividad laboral y Edad	66
Tabla 18. Relación de Gestión del talento humano y Eficiencia	68
Tabla 19. Relación de Gestión del talento humano y Eficacia	70
Tabla 20. Hipótesis general Relación de Gestión del talento humano y Productividad laboral	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Objetivos de la GTH	19
Figura 2. Estratos del desarrollo	23
Figura 3. Elementos que influyen en el desempeño	27
Figura 4. Tipos de recompensa	29
Figura 5. Tipos de recompensa	34
Figura 6. En qué se basa la Eficiencia	35
Figura 7. Factores de productividad	36
Figura 8. Proceso de contratación	46
Figura 9. Capacitación y desarrollo	48
Figura 10. Evaluación de desempeño	50
Figura 11. Compensación	52
Figura 12. Gestión del talento humano	54
Figura 13. Eficiencia	56
Figura 14. Eficacia	58
Figura 15. Productividad	60

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1.1. Problema

En la actualidad, la gestión de talento se sigue utilizando en empresas que son capaces de reconocer que lo que impulsa su éxito empresarial es el talento y las habilidades de sus trabajadores. Y sobre todo ante la inmensa dificultad de encontrar el talento adecuado al puesto de trabajo vacante, que busca algo más que un mero salario. (Sodexo, s.f.)

La gestión del talento en las empresas es compleja y sutil, y tiene como ingredientes imprescindibles el saber identificar, captar, desarrollar y retener el talento. Saber llevar a cabo todas estas operaciones no es fácil. Hay empresas que son excelentes captadoras del talento y no aciertan a desarrollarlo o retenerlo. Cada vez es más valioso el liderazgo capaz de balancear todas estas labores con el talento humano con fines del desarrollo de las organizaciones y de las personas. (Jericó, 2008, p. XXIV)

Las empresas que ponen en práctica la gestión de talento lo hacen principalmente para retener empleados, sabiendo el alto coste de una rotación frecuente de trabajadores, pero también porque supone una mejora de la organización que incide en sus beneficios. (Sodexo, s.f.)

En nuestro país, muchas organizaciones incluyendo la industria de telecomunicaciones, enfrentan desafíos en relación con la GTH, ya que no la implementan de manera adecuada (por falta de información respecto al tema); por lo que todo esto conlleva a que haya una baja productividad.

¿Y a qué puede deberse esta baja productividad? Se debe a la carencia de ciertos recursos, como: capacitaciones inadecuadas o falta de ellas, colaboradores no

aptos con el puesto que se les asignó, falta de incentivos y motivación al equipo de trabajo, entre otros, si esto continúa, podría ocasionar la pérdida de clientes potenciales captados, además de una disminución de ingresos.

En el caso de la empresa Bitel, en estudio, se pudo observar que tuvo una disminución en ventas, esto como resultado de una baja productividad, lo que se debe principalmente a un descuido de la GTH.

1.2. Descripción

1.2.1. Campo, área y línea

Campo: Ciencias Económico y Administrativas.

Área: Gestión del talento humano.

Línea: Evaluación del desempeño.

1.2.2. Tipo de investigación:

Tipo de investigación: Investigación de campo

Nivel de investigación: Explicativa

Tipo de problema: Relacional.

1.2.3. Variables

a) Análisis de la variable

- **Variable independiente:** *Gestión del talento humano*

Como definición conceptual, para Vallejo (2015) “Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, para ello es necesario tener una estructura organizativa y la colaboración del esfuerzo humano coordinado” (p. 17).

- **Variable dependiente:** *Productividad*

Como definición conceptual, para Ríos *et al.* (2015) “La productividad es una medida de qué tan eficientemente utilizamos nuestro trabajo y nuestro capital para

producir valor económico” (p. 2).

b) Operacionalización de la variable

Tabla 1. Operacionalización de la variable

Variable Independiente	Sub Variables	Indicadores	Medios
Gestión del talento humano	Proceso de Contratación	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento. • Selección. 	Encuesta
	Capacitación y Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de inducción. • Capacitación de habilidades básicas. • Aprendizaje electrónico virtual. • Desarrollo de la carrera. • Coaching. 	
	Evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de los resultados de la evaluación del desempeño individual. • Precisión de la evaluación del desempeño grupal. • Evaluación del desempeño de los equipos. 	
	Compensación	<ul style="list-style-type: none"> • Compensación extra monetaria. • Compensación monetaria. 	
Variable Dependiente	Sub Variables	Indicadores	Medios
Productividad	Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de las actividades. • Disponibilidad de equipos. • Disponibilidad de ambientes de trabajo. 	Encuesta
	Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición del tiempo para realizar actividades. • Capacidad para realizar actividades. • Dedicación a las actividades. • Ánimo para realizar actividades. • Uso adecuado de recursos materiales. • Utilización adecuada de los ambientes de trabajo. 	

1.2.4. Interrogantes básicas

1.2.4.1. Interrogante General

¿Cómo se relaciona la Gestión Del Talento Humano con la Productividad Laboral en la Empresa de Telecomunicaciones Bitel Arequipa 2021?

1.2.4.2. Interrogantes específicas

- ¿Cómo se relaciona la Gestión Del Talento Humano con la eficiencia de los trabajadores de la Empresa de Telecomunicaciones Bitel Arequipa 2021?
- ¿Cómo se relaciona la Gestión Del Talento Humano con la eficacia de los trabajadores de la Empresa de Telecomunicaciones Bitel Arequipa 2021?

1.3. Justificación

Justificación Teórica

- El estudio teórico del tema es relevante, ya que permitirá examinar el problema, pero para esto se necesitará hacer uso de otra variedad de fuentes, como trabajos de investigación que sean similares, libros acerca de recursos humanos, fuentes de internet, entre otros. En la parte del marco teórico, se podrá explicar con más profundidad las variables que se tomaron en consideración en este estudio: la gestión del talento humano y sus dimensiones, y la productividad laboral, de igual manera con sus dimensiones. La indagación nos posibilita exponer en qué medida se relaciona la GTH con la productividad laboral en la Compañía de Telecomunicaciones Bitel en Arequipa 2021.

Justificación Práctica

- Viéndolo de manera práctica, este estudio permitirá observar cómo se relacionan sus variables y también sus dimensiones, conociendo los aspectos sobre lo que es gestión y productividad laboral.

Al conocer cómo gestionar el talento humano, permite también generar un ambiente oportuno para poder laborar, y de esta manera poder promover una mayor productividad. De la misma manera, se puede identificar las necesidades de los trabajadores para poder llegar a las metas como objetivo de la organización; permitiendo la resolución de conflictos y fortaleciendo las relaciones interpersonales.

Justificación Metodológica

- Su relevancia metodológica radica en que este estudio permitirá construir un instrumento para poder apreciar el desarrollo de las variables involucradas, y así poder determinar el grado de importancia que tiene la precisa utilización de los indicadores de medición y sus medidas en la organización.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

- Determinar la relación de la Gestión Del Talento Humano con la Productividad Laboral en la Empresa de Telecomunicaciones Bitel Arequipa 2021.

1.4.2. Objetivos específicos

- Determinar cómo se relaciona la Gestión Del Talento Humano con la eficiencia de los trabajadores de la Empresa de Telecomunicaciones Bitel Arequipa 2021.
- Determinar cómo se relaciona la Gestión Del Talento Humano con la eficacia de los trabajadores de la Empresa de Telecomunicaciones Bitel requipa 2021.

1.5. Marco teórico

1.5.1. Esquema estructural

1.5.1.1. Gestión del talento humano

El talento humano es un componente relevante en una organización, y por ello es el recurso más importante dentro de ella, algunos autores mencionan lo siguiente:

Se puede comenzar diciendo que la GTH nace para reemplazar al área de recursos humanos, así lo afirma Chiavenato (2009): “En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos” (p. 42).

Vallejo (2015) nos dice lo siguiente:

La gestión del talento humano requiere reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas, además formar una base de datos confiable para la toma de decisiones, que la gente se sienta comprometida con la empresa y sentido de pertinencia, sólo de esta forma se logrará la productividad, calidad y cumplimiento de los objetivos organizativos. (p. 16)

Como otro concepto también se tiene que “La gestión de talento es un conjunto de procesos y estrategias dentro de una organización, diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores” (Guzmán, 2017).

La GTH es la actividad que busca alcanzar las metas y fines de quienes lo plantean, incluyendo aquel valor del conocimiento que posee precisamente este talento humano, para optimizar y engrandecer el funcionamiento de dicha organización, obteniendo en el trayecto la satisfacción de quienes lo hacen posible, es decir, los mismos trabajadores.

La Gestión del Talento Humano, entonces, se convierte en un aspecto crucial, pues si el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Es así que un área operativa,

Recursos Humanos se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente. Esa es su finalidad: Que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización. (Castillo, 2010)

1.5.1.1.1. Objetivos de la gestión del talento humano

Las personas aumentan o reducen las fortalezas y las debilidades de una organización, a partir de cómo sean tratadas. Pueden ser fuente de éxito y también de problemas. Es mejor tratarlas como fuente de éxito. Para alcanzar los objetivos de la administración de recursos humanos es necesario tratarlas como elementos básicos para la eficacia de la organización. (Chiavenato, 2009, p. 11)

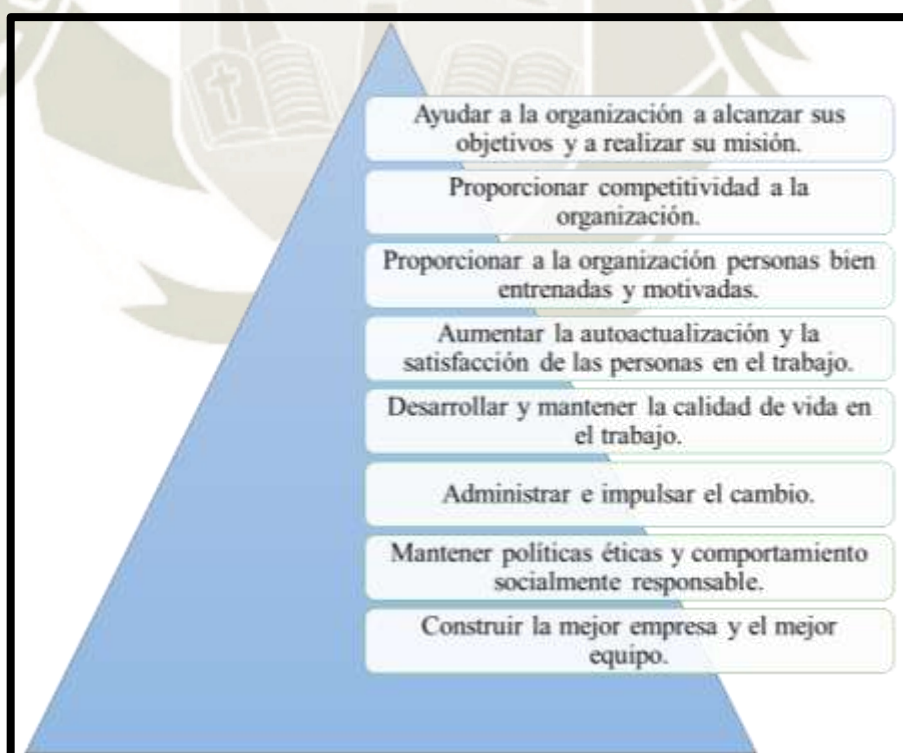


Figura 1. *Objetivos de la GTH*

Fuente: Chiavenato (2009)

La GTH tiene diversos objetivos establecidos que se fijan en el potencial que

tiene cada individuo, para así reclutar a las personas aptas e indicadas. Con la labor de esta área es probable que se pueda alcanzar mejores resultados en el desempeño de cada trabajador, favoreciendo al alcance de los objetivos de la organización.

1.5.1.1.2. Dimensiones de la gestión del talento humano

Como se mencionó anteriormente, se alegaba que la variable en estudio concierne el saber cuánto personal se demanda, sin embargo, en la actualidad la definición de éste se ha desarrollado para bien, tomando interés por el valor real que se forja a partir de este talento humano, por lo que se presentan las dimensiones de esta gestión:

a) Proceso de contratación:

Los procesos para incorporar a las personas representan la ruta que conduce a su ingreso en la organización. Es la puerta de entrada que sólo se abre para los candidatos que tienen características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en ella. Las organizaciones cuentan con métodos de filtración, que codifican las características deseables e importantes para alcanzar sus objetivos y su cultura interna, y de ahí escogen a aquellas personas que las reúnen en gran medida. (Chiavenato, 2009, p. 102)

Podemos decir que la contratación, implica atraer a potenciales talentos que sean capaces de ocupar los puestos disponibles de la empresa. La empresa difunde y brinda información al mercado laboral sobre los puestos que desea llenar.

➤ Reclutamiento

También podemos decir que “El reclutamiento es divulgar en el mercado las oportunidades que la organización ofrece a las personas que posean determinadas características que esta desea. El reclutamiento funciona como un puente entre el mercado de trabajo y la organización” (Vallejo, 2015, p.

47).

El reclutamiento puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas calificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo. A través del reclutamiento se trata no sólo de atraer individuos hacia la organización, sino también de aumentar la posibilidad de que éstos permanezcan una vez que han sido contratados. Naturalmente, la actividad de reclutamiento debe llevarse a cabo con el más estricto cumplimiento de la normativa que lo regula. (Dolan et al., 2007, p. 109)

El reclutamiento puede ser interno o externo:

- A. “El reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización —colaboradores— para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o motivadoras” (Chiavenato, 2009, p. 116).
- B. “El reclutamiento externo actúa en los candidatos que están en el MRH [Mercado de Recursos Humanos] y, por tanto, fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal” (Chiavenato, 2009, pp. 116-117).

En resumen, el reclutamiento tiene como objetivo poder atraer a potenciales talentos a la empresa, esto mediante ofertas en el mercado laboral, para que posteriormente sean escogidos a los que sean más aptos para los puestos solicitados.

➤ *Selección*

Según Chiavenato (2009):

El proceso de selección consiste en encontrar lo que las personas ofrecen,

comparándolo con lo que busca la organización. Sin embargo, las organizaciones no son las únicas que seleccionan, las personas también escogen dónde quieren trabajar. Así, se trata de una elección recíproca. (p. 102)

Según ESERP (s.f.):

Este proceso de selección consiste básicamente en encontrar las piezas correctas del rompecabezas, que permita a la organización alcanzar el éxito empresarial con el menor esfuerzo y en el menor tiempo posible. Puede ser una tarea compleja, ya que incluye desde seleccionar los currículums y definir los perfiles más interesantes, hasta contactar con los seleccionados y evaluar sus habilidades para decidir si los potenciales candidatos aportarán suficiente valor a la empresa.

Chiavenato (2009) también menciona: “La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas” (p. 137).

Si estos procesos de selección de personal se ejecutan adecuadamente, se podrán minimizar las pérdidas y las ganancias de la empresa deberían verse incrementadas. De forma que estos esfuerzos se podrían reinvertir en la actividad de la empresa para garantizar su crecimiento. (ESERP, s.f.)

La selección es poder encontrar a las personas correctas para los puestos designados, y si son escogidas adecuadamente, se traducirá en más ingresos para la empresa.

b) Capacitación y desarrollo:

Existe mucha proactividad de los trabajadores, esa capacidad de ver hacia el futuro y adelantarse en decisiones y acciones, cuando este se capacita y se interna en

el desarrollo de la actividad que realiza y el desenvolvimiento de la empresa en el contexto empresarial y social.

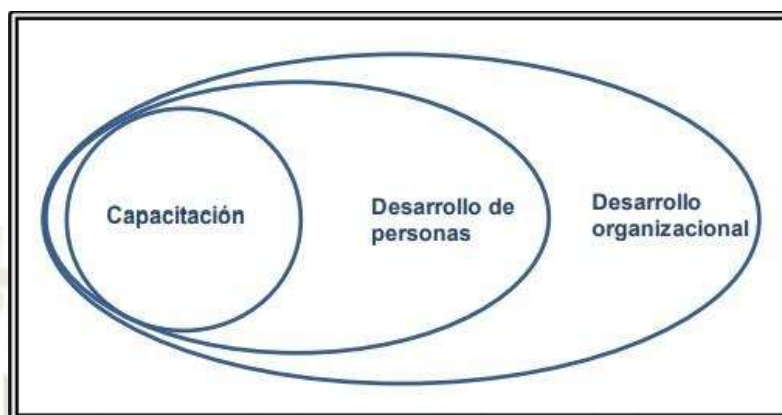


Figura 2. Estratos del desarrollo.

Fuente: Chiavenato (2009)

➤ *Capacitación*

La capacitación busca mejorar el conocimiento y habilidades del personal. Esto implica proveer a los trabajadores de todo lo antes mencionado para que de esta manera sean más aptos y ágiles en la ejecución de sus tareas.

Según Vallejo (2015):

Es el proceso de desarrollar cualidades en las personas, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan al logro de los objetivos de la organización. El propósito de capacitar es influir en los comportamientos de los individuos para incrementar su desempeño y productividad. (p. 91)

La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa. Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Así, la

capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio. (Chiavenato, 2009, p. 371)

Un colaborador nuevo puede tener experiencia en trabajos anteriores o su ingreso al mercado laboral puede ser reciente. En cualquiera de estos casos, es importante o muy probable que requiera capacitación, ya que uno de los propósitos de la capacitación es enfocarse en que el personal mejore su desempeño en el ámbito laboral. (Abril, 2018, p. 66)

Una capacitación continua significará que los colaboradores estén preparados para seguir avanzando y para mejorar las oportunidades que se le presenten, ya sea dentro o fuera de la organización. Uno de los efectos más importantes de una correcta capacitación es que resulten beneficiosos tanto para la compañía como para los colaboradores. (Abril, 2018, p. 67)

Es importante que las empresas puedan adaptarse a los cambios de un ambiente competitivo. El hecho de poder dar buenas capacitaciones al personal hace que tengan las herramientas para poder afrontar los cambios, y del mismo modo puedan aprender cosas nuevas que puedan beneficiarlos en diferentes aspectos, desarrollándose mejor en sus puestos, teniendo la oportunidad de crecer en la empresa.

➤ *Desarrollo*

Es el desarrollo mutuo de las organizaciones y las personas. ¿Por qué desarrollar a las personas? Porque estamos en una era de inestabilidad y de cambios que requieren personas y organizaciones dinámicas, flexibles, mutables e innovadoras. Los tiempos actuales requieren de nuevas organizaciones y personas proactivas. El desarrollo de las personas se relaciona con la educación, la orientación hacia el futuro y ofrece la

oportunidad de mejorar su desempeño y crecimiento humano. (Vallejo, 2015, pp. 96-97)

Uno de los autores menciona que “Este proceso permite mostrar cómo se desarrollan las personas y las organizaciones a través del aprendizaje continuo y el cambio de comportamiento. Los procesos de desarrollo de personas se relacionan estrechamente con la educación” (Abril, 2018, p. 66).

El propósito del desarrollo de personas es “Desarrollar y ejecutar programas de capacitación: cursos, seminarios, talleres y actividades que promuevan el mejoramiento de los conocimientos, destrezas y habilidades, para potencializar a los colaboradores de la organización” (Abril, 2018, p. 98).

El desarrollo de las personas tiene vinculación estrecha con el desarrollo de sus carreras. Una carrera es la sucesión o secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos. El desarrollo de la carrera es un proceso formal, que sigue una secuencia y que se enfoca en la planificación de la carrera futura de aquellos trabajadores que tienen potencial para ocupar puestos más altos. (Chiavenato, 2009, p. 418)

El desarrollo de la organización muestra cómo las empresas pueden asimilar los cambios y la innovación. Antiguamente, los procesos de desarrollo solo daban prioridad a la capacitación cuando tenían alguna carencia o dificultad, solo considerando el corto plazo e imponiendo estas capacitaciones, lo que probablemente no ayudaba a afrontar de manera correcta estos cambios.

El desarrollo personal parte de las capacitaciones que conlleva al crecimiento de los trabajadores en la organización mediante las líneas de carrera.

c) Evaluación del desempeño:

En la actualidad, la evaluación del desempeño se ha convertido en una apreciación metódica del quehacer y actuar de los trabajadores, tomando en cuenta las funciones y ocupaciones que tienen, comparándolos con las metas y resultados que estos deben lograr. La evaluación sirve para juzgar las habilidades de todos los trabajadores, pero en especial para medir la contribución de cada uno de ellos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

La evaluación del desempeño es una valoración sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. (Chiavenato, 2009, p. 245)

Según Abril (2018) su propósito es:

Evaluar el desempeño de los colaboradores de la organización, en base al cumplimiento de las funciones y responsabilidades descritas en los perfiles de cargos por competencias y a través del establecimiento de parámetros de efectividad, en la consecución de metas y objetivos institucionales. (p. 94)

El desempeño humano en la organización depende de muchas contingencias. Varía de una persona a otra y de una situación a otra, porque depende de innumerables factores condicionantes que influyen en él. (...). La forma en que cada persona percibe la relación costo/beneficio evalúa la medida en que considera que vale la pena hacer determinado esfuerzo. (Chiavenato, 2009, p. 246)

Es importante saber que el desempeño de cada persona es diferente, y está

influenciado por las situaciones que pasa cada una de ella y por las recompensas que perciben. La evaluación del desempeño puede medir tanto las competencias de cada trabajador como las actividades que realiza, y cuánto aporta a la organización.



Figura 3. Elementos que influyen en el desempeño.

Fuente: (Chiavenato, 2009)

d) **Compensación:**

Según Dolan et al. (2007) “Los sistemas de compensaciones o retribuciones de las organizaciones juegan un papel muy importante tanto desde el punto de vista organizativo como individual. Para la organización representa un coste y para la persona un ingreso” (p. 271).

Los procesos para recompensar a las personas constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos. Por tal razón, los procesos para ofrecer recompensas destacan entre los principales procesos administrativos del área de recursos humanos dentro de las organizaciones. (Chiavenato, 2009, p. 278)

El sistema de compensación tiene como objetivo mejorar los resultados en la

organización. Su ausencia puede afectar negativamente la productividad de la empresa, deteriorar la calidad del clima laboral, reducir el desempeño, aumentar el número de quejas, hacer que los empleados busquen otros puestos de trabajo, aumentar el absentismo y en algunos casos, incluso dar lugar a protestas.

➤ *Remuneración*

“Como asociado de la organización, cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente” (Chiavenato, 2009, p. 283).

- Recompensas financieras

Incluye efectivo o equivalentes de efectivo. Esto se les da a los trabajadores a cambio del trabajo que realizaron o el servicio que prestaron.

- ❖ Recompensa financiera directa:

“La recompensa financiera directa consiste en la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones” (Chiavenato, 2009, p. 284).

El salario es el pago por el trabajo que realiza una persona, es decir, es la cantidad de dinero que recibe. Esto puede ser estipulado en un contrato.

Para Chiang y San Martín (2015) “El salario (sueldos, salarios y prestaciones) es la retribución que reciben los colaboradores por su labor, es el factor que establece la organización para cautivar y retener los recursos humanos necesarios y satisfaciendo las necesidades de los trabajadores” (p. 4).

El salario directo “es lo que se percibe como contraprestación del servicio en el puesto ocupado. Se puede referir al mes o a las horas que se han trabajado” (Chiavenato, 2009, p. 285).

Es el pago que los trabajadores perciben por ayudar a alcanzar las metas de la empresa, incluyen salario base, el pago de horas extra y los bonos.

❖ Recompensa financiera indirecta:

Es el salario indirecto que se deriva de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios que ofrece la organización. El salario indirecto incluye: vacaciones, gratificaciones, extras (por riesgo, insalubridad, turno nocturno, tiempo adicional de servicio, etc.), participación en los resultados, horas extra, así como el equivalente monetario correspondiente a los servicios y las prestaciones sociales que ofrece la organización (como alimentación y transporte subsidiados, seguro de vida de grupo, etc.). (Chiavenato, 2009, p. 285)

SALARIO DIRECTO + SALARIO INDIRECTO = REMUNERACIÓN

- Recompensas no financieras

Podría decirse que es la recompensa que se ofrece al empleado, la cual no es monetaria, pero que implica la satisfacción que recibe de su ambiente laboral. Llamadas también incentivos, y pueden ser horarios flexibles, ascensos, calidad de vida en el trabajo, oportunidades de desarrollo, etc.

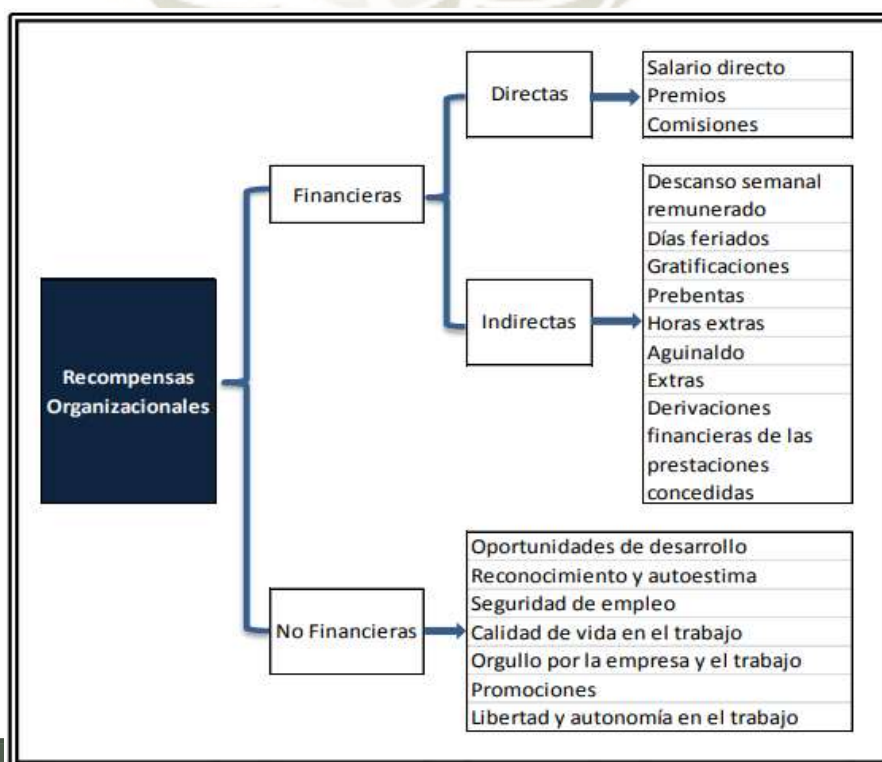


Figura 4. *Tipos de recompensas.*

Fuente: (Chiavenato, 2009).

1.5.1.1.3. Importancia de la gestión del talento humano

Para Vallejo (2015):

Existen trabajadores que están insatisfechos con el empleo actual o el clima organizacional, convirtiéndose en una preocupación para los gerentes; estos problemas, si no se resuelven al momento, se convertirán en urgencias por resolverse. En las empresas, existe un sin número de problemas y conflictos que deben ser resueltos por las personas que trabajan en la organización; para ello es necesario contar con trabajadores calificados, con capacidad de respuesta inmediata y resolución de conflictos. (p. 21)

Teniendo en cuenta los beneficios de una buena GTH, es imprescindible que el área encargada del personal siga capacitando, potenciando a los trabajadores e incentivándolos, para que se puedan observar los resultados. Entonces, ¿Por qué estudiar la GTH? Porque trata de personas que pueden ser potenciadas, lo cual puede ser ventajoso para el cumplimiento de objetivos y metas de la empresa.

Las personas pasamos buena parte de nuestras vidas en el trabajo. Y desarrollarse en la vida está ligado generalmente al desarrollo en el trabajo. Desarrollo integral que no sólo consiste en aprender cosas nuevas, sino también en desarrollar habilidades y destrezas de diversa índole. (Castillo, 2010)

Por ello, se debe ejecutar una buena gestión del talento, para que los empleados estén al nivel que la empresa requiere de acuerdo con su propia competitividad. Los empleados individualmente agregan un valor único, ya que, ninguna persona puede desarrollar las mismas capacidades o fortalezas que otro,

aunque desempeñen el mismo trabajo.

1.5.1.2. Productividad

“La productividad se define como el uso eficiente de recursos — trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información — en la producción de bienes y servicios” (Prokopenko, 1989, p. 3).

Pacherres (2019) aduce que productividad es referirse al “total de producción que fue conseguido con cierto grupo de recursos para lograrlo, interpretándose como una división entre estos mencionados” (p. 7).

“Una productividad mayor significa la obtención de más con la misma cantidad de recursos o el logro de una mayor producción en volumen y calidad con el mismo insumo” (Prokopenko, 1989, p. 3).

$$\frac{\text{PRODUCTO}}{\text{INSUMO}} = \text{PRODUCTIVIDAD}$$

Por lo tanto, podemos señalar que la productividad puede comprenderse cómo la relación entre los resultados obtenidos y el tiempo empleado para conseguirlo, es decir, hacer más con la misma energía y recursos.

La productividad puede expresarse como la relación que existe entre los medios que han sido empleados y el resultado que se ha obtenido. También podemos mencionar que es el resultado de todas las operaciones que se tienen que llevar a cabo para cumplir con las metas de la empresa y para tener un buen entorno laboral, todo esto teniendo en cuenta los recursos invertidos y los resultados que se obtuvieron.

1.5.1.2.1. Factores de la productividad

Existen 6 factores asociados a la productividad. Estos son los siguientes:

Cohesión social: El gusto compartido, atracción, vínculos de amistad,

cercanía, cariño entre el equipo de trabajo. Quiere decir, cuando existe un vínculo donde el personal se siente más seguro al momento de dar sus ideas u opiniones, aportando de manera positiva a la organización ya que se adquiere un nuevo conocimiento que impulsa a la empresa hacia adelante convirtiéndose con el tiempo en un valor comercial. (3g Smart Group y Advanced Workplace Associates, 2018, p. 29)

Percepción del apoyo de la organización: Elogios por un buen trabajo y/o reconocimiento por un esfuerzo adicional. En ocasiones, las personas necesitan sentir el apoyo de manera positiva por parte de sus jefes inmediatos, proveyendo coaching, recursos y soporte para hacer las cosas de una manera correcta y así promover una toma de riesgos prudente. (3g Smart Group y Advanced Workplace Associates, 2018, p. 33)

“El intercambio de información: La manera en cómo los colaboradores acceden y reclutan información por parte de sus conocimientos y experiencias influyendo de manera positiva en la toma de decisiones de la organización y en el equipo de trabajo” (3g Smart Group y Advanced Workplace Associates, 2018, p. 39).

Visión y claridad en los objetivos: La visión es el grado de la comprensión común y el compromiso de los objetivos por parte de los colaboradores además de cómo éstos encajan con la visión de la organización, es decir, tener de manera clara los objetivos estratégicos y técnicos necesarios para ambos lograr el éxito. (3g Smart Group y Advanced Workplace Associates, 2018, p. 43)

La comunicación externa: La manera en cómo los equipos atraviesan fronteras para recolectar información de manera externa, es decir, exponen de manera recíproca opiniones, conocimientos y experiencias entre diversos

grupos de trabajadores con la finalidad de dar forma a sus nuevas ideas y puntos de vista además de obtener nueva información y llevarla a su equipo de trabajo y así mantener el dinamismo. (3g Smart Group y Advanced Workplace Associates, 2018, p. 49)

La confianza: Es la expectativa que tiene cada trabajador al momento en que las acciones de otros o de los miembros de su equipo serán beneficiosas o no lo perjudicarán a uno mismo, es decir, al momento de “ofrecer” los conocimientos a los demás, uno espera que dicho aporte sea manejado de manera responsable y pensando en sus intereses. Sin embargo, existirá información proporcionada por miembros no fiables, del mismo modo en que utilizarán éste para su propio beneficio y ese es el momento en que se puede dejar de brindar el aporte de ideas, o la colaboración voluntaria. (3g Smart Group y Advanced Workplace Associates, 2018, p. 55)

1.5.1.2.2. Dimensiones de la productividad

a) Eficacia laboral

- “La eficacia es una medida del logro de resultados” (Chiavenato, 2006, p. 132).
- “En términos económicos; la eficacia de una empresa se refiere a la capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad a través de sus productos (bienes o servicios)” (Chiavenato, 2006, p. 132).
- Chiavenato (2018) defiende que “la eficacia es la capacidad de lograr algo planeado con los recursos disponibles para ello” (p. 132).

Puede decirse que la eficacia es poder hacer lo que sea necesario para cumplir con los objetivos que se han propuesto.

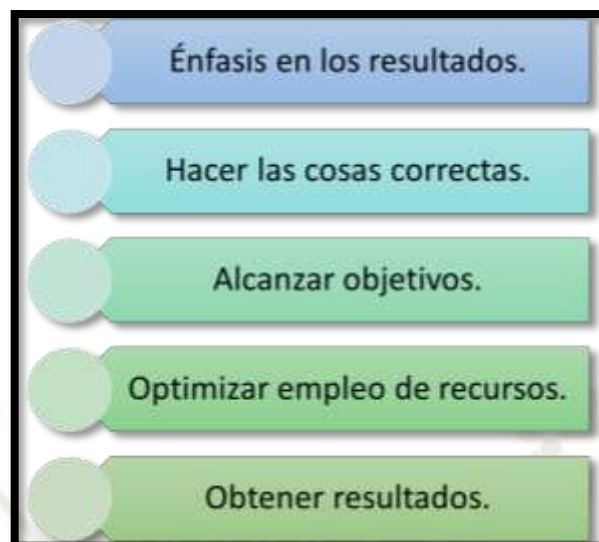


Figura 5. En qué se basa la eficacia.

Fuente: (Chiavenato, 2006)

b) Eficiencia laboral

- “La eficiencia muestra la profesionalidad de una persona competente que cumple con su deber de una forma asertiva realizando una labor impecable” (Nicuesa, 2014).
- La eficiencia es “un método que sirve para realizar cualquier trabajo o actividad, sin desperdiciar recursos y lo más rápido posible, en beneficio de la economía individual y organizacional” (Herrera, 2012, p. 13).
- “La eficiencia es alcanzar los fines con el mínimo de recursos” (Koontz et ál., 2012, p. 14).

Esto significa que la eficiencia es mejorar la acción para obtener el objetivo con el menor número de recursos y con el mínimo esfuerzo posible.



Figura 6. *En qué se basa la eficiencia.*

Fuente: (Chiavenato, 2006)

“En general todas las organizaciones necesitan ser eficaces, todas están llamadas a hacer lo que tienen que hacer (eficacia) y hacerlo bien (eficiencia), pero no todas tiene por qué entrar en el juego de la competitividad” (Fernandez-Ríos y Sánchez, 1997, p. 65).

1.5.1.2.3. Importancia de la productividad

La productividad es un detonador de innovación que impacta en la creación de productos, servicios y los procesos, además de generar un cambio interno, hay una mejora en la calidad del servicio al cliente, hay eficiencia operativa y productividad, cuando se presentan cambios en el mercado hay una mejor adaptación y se alcanza la eficacia comercial. (Rodríguez, s.f.)

La productividad es de suma importancia, ya que el hecho de que una empresa lo sea, significa que está usando de manera adecuada sus recursos humanos. Esto quiere decir, que los empleados son felices con todo lo que respecta a la empresa, por lo que ayudarán al logro de los objetivos.

La empresa podrá crecer de manera exitosa y con facilidad, enfrentando la

competencia sin problemas. Los resultados se podrán observar tanto en el cumplimiento de objetivos de la empresa, como la satisfacción de sus empleados.

1.5.1.2.4. Factores que influyen en la productividad

Hay diversos factores que intervienen en la productividad de los empleados (Fontalvo et al., 2018)

Algunos de ellos son los siguientes:

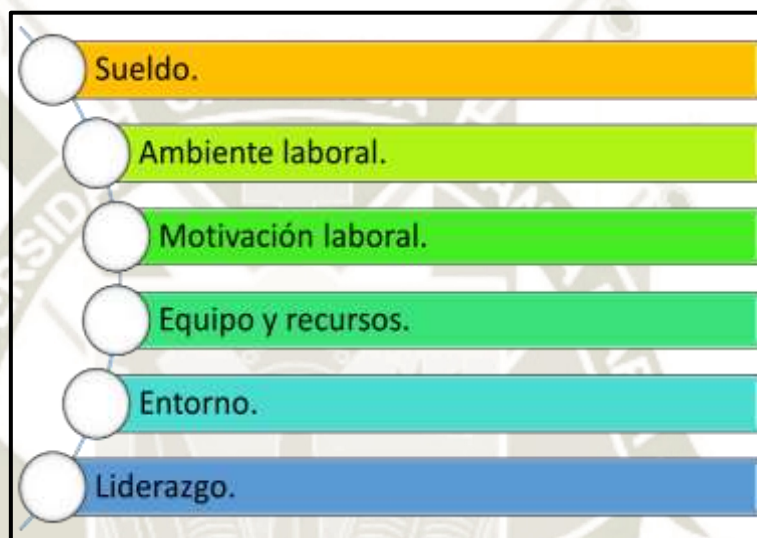


Figura7. Factores de productividad.

Fuente: (Fontalvo et al., 2018)

1.5.1.3. Empresa Bitel

Viettel Perú S.A.C. es el nombre de la empresa más conocida como Bitel, que inició actividades en Perú el 10 de julio de 2014, siendo su actividad principal la prestación de servicios orientados a la contratación de líneas prepago, líneas en plan control, y recientemente está incursionando en el internet corporativo.

En 2012, Viettel ganó una licitación para brindar servicios de telefonía móvil en el Perú. Luego de varios retrasos, Viettel Perú S.A.C, que utiliza como nombre comercial Bitel, inició sus operaciones comerciales a nivel nacional el 26 de Julio del 2014, instalando puntos de venta y servicio al cliente, así como

terminando de complementar la cobertura de su señal. (Tacanga, 2014)

“Bitel es una marca de servicios de telecomunicaciones con la que la empresa vietnamita Viettel Telecom se identifica comercialmente en Perú y próximamente también en otros países latinoamericanos” (Tacanga, 2014).

Bitel es el operador exclusivo en el territorio peruano que cuenta con una red de más de 33000 km. de fibra óptica, lo que asegura una óptima calidad en la transmisión de voz y datos.

En la ciudad de Arequipa, cuenta con 3 tiendas centrales:

- Mall Aventura Plaza
- Parque Lambramani
- Mall Plaza

Tabla 2. Bitel

VIETTEL PERU S.A.C. BITEL	
RUC:	20543254798
Razón Social:	VIETTEL PERU S.A.C.
Tipo Empresa:	Sociedad Anónima Cerrada
Condición:	Activo
CIU:	64207
Actividad Comercial:	Telecomunicaciones
Nombre Comercial:	Bitel
Página Web:	http://www.bitel.com.pe
Fecha Inicio Actividades:	30 / Abril / 2011

Fuente: Elaboración propia

Representantes Legales de Viettel Perú S.A.C. | Bitel

- **Sub-Gerente:** Galdo Marin Raul Felipe
- **Apoderado:** Astete Consiglieri Benjamin
- **Gerente de Finanzas:** Pham Son
- **Gerente General:** Phan Hoang Viet
- **Gerente:** Hoang Ngoc Phuong
- **Director General Arequipa:** Dong Do Lam

1.5.2. Antecedentes

1.5.2.1. Antecedentes a nivel internacional

El estudio de nombre “**MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA ANDELAS CIA. LTDA**” tuvo como finalidad elaborar un modelo de Gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en la empresa ANDELAS CIA. LTDA ya que carecía de empleados motivados; el método de la investigación fue de tipo descriptivo, el objeto de estudio estaba distribuida por 5 gerentes, 13 en área administrativa, y 38 colaboradores, además de ser el tipo de investigación en campo aplicando el instrumento del cuestionario para obtener información directa, con los datos obtenidos a partir de las preguntas conjuntas el investigador concluyó que debido a la falta de evaluación de desempeño no se puede implementar un plan de mejora en la organización. (Bautista, 2014)

El estudio de nombre “**Capacitación y su impacto en la productividad laboral de las empresas chilenas**” dice que las organizaciones chilenas adoptan una variedad de técnicas para mejorar u optimizar distintas áreas entre ellas la

inducción en el personal, es por eso, que la investigación tuvo como finalidad evaluar el nivel de significancia que tiene la capacitación en la productividad profesional en organizaciones de Chile, su población estuvo conformada por empresas comerciales de 13 sectores siendo un total de 8.084 entidades, no obstante solo 1337 realizan inducción representando el 16.5% del total, se aplicó como instrumento la encuesta, con los resultados obtenidos estadísticamente los investigadores concluyeron que la capacitación no tiene un impacto significativo respecto a la productividad laboral en las mas de 5 mil empresas chilenas. (Álvarez et al., 2017)

El estudio de nombre ***“DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LAS MICRO EMPRESAS DEL MUNICIPIO DE SOCHA”*** tuvo como objetivo general diseñar estrategias de gestión del talento humano para las MYPES de la municipalidad de Socha, ya que no consideran como factor importante el talento humano faltando estrategias para su mejoramiento por ende carencia en su proceso de contratación, alta rotación en sus colaboradores, su enfoque de la investigación fue cualitativa de método inductivo, el tipo de estudio fue analítico explicativo ya que preexistía información. Se consideró como población a un total de 38 MYPES tomando en cuenta 18 de ellas (muestreo probabilístico). Para la recolección de data, se utilizó como instrumento principal la encuesta, y con la data obtenida se elaboró un modelo estándar para la vinculación entre el personal para poder analizar las habilidades y destrezas de cada uno de ellos, la cual será implementada en el desarrollo y dirección de las MYPES del municipio de Socha, ya que en dicha entidad existía inseguridad, probabilidades bajas de poder crecer y alta rotación. (Goyeneche, 2017)

1.5.2.2. Antecedentes a nivel nacional

El estudio de nombre **“Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huariaca – Región Pasco – 2016”** tuvo como fin determinar de qué manera la planificación del talento transgrede en el desempeño laboral en la municipalidad de Huariaca en el año 2016, ya que los pobladores y usuarios se sentían insatisfechos respecto al servicio y calidad de dicha entidad, la investigación fue de tipo cuantitativo y por su alcance descriptivo, fue de diseño no experimental debido a la no manipulación de variables, su tamaño muestral fue de 39 colaboradores aplicando técnicas como la entrevista además de la encuesta y con los datos obtenidos estadísticamente los investigadores pudieron concluir que, existe una relación significativa entre ambas variables en estudio, demostrando que existe una correcta gestión de talento redundando en la segunda variable, desempeño profesional en el colaborador de la entidad. **(Solis Castañeda y Ventura Flores, 2019)**

El estudio de nombre **“Mejora de la productividad mediante la implementación de la metodología de las 5'S en la empresa IPSEGEN Huancayo en el año 2017”** tuvo como problemática los tiempos que no son productivos y los daños laborales, es por esto, que la finalidad de la averiguación es la disminución de éstos, el enfoque de su muestra fue cualitativa ya que contaban con una cantidad pequeña (18 trabajadores) , para la recolección de data se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario, además de ser tipo descriptivo, con la ejecución de la metodología de las 5'S a la organización presentó mejoría en lo concerniente a la productividad concluyendo que, dicha consumación se verá reflejado

además en el compromiso de los colaboradores hacia la empresa. (Vera, 2019)

El estudio de nombre **“Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Inversiones Múltiples Flores E.I.R.L – Junín, 2019”** tuvo como finalidad determinar la relación entre sus dos variables, que son, la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la empresa Múltiples Flores E.I.R.L. Junín 2019, ya que para la empresa en mención considera la retención de talentos como un gasto y no una inversión, viéndose reflejada en la alta rotación de personal. La metodología aplicada fue de enfoque cuantitativo con nivel correlacional; fue de diseño no experimental transversal. Para la recolección de data se hizo uso de la técnica de la encuesta mediante el instrumento del cuestionario constituida por 24 ítems, la población estuvo comprendida por 36 colaboradores de dicha entidad incluido los jefes de distintas áreas obteniendo con los resultados (.440) lo que significa que existe una relación de manera moderada entre ambas variables en estudio. (Flores Evangelista y Flores Mucha, 2019)

1.6. Hipótesis

Dado que la Gestión del Talento Humano es un conjunto de procesos que se implementan con la finalidad de mejorar el cumplimiento de los objetivos y lograr la satisfacción de los trabajadores.

Es probable que la productividad laboral en la Empresa de Telecomunicaciones Bitel Arequipa 2021, corresponda con una relación directa respecto a la gestión del talento humano.

CAPÍTULO II

2. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

2.1. Técnica e instrumentos

Para poder reunir datos de la variable independiente (GTH), se hizo uso del cuestionario “Gestión del Talento Humano” para poder calcular la percepción de los empleados de la empresa. Para la variable dependiente (Productividad), se hizo uso del cuestionario “Productividad laboral” que servirá para poder calcular la capacidad de los empleados para poder alcanzar una correcta productividad laboral.

2.2. Estructura de los instrumentos

Para esta recolección de datos se toma en consideración dos cuestionarios de Guzmán (2018) de 25 y 20 preguntas respectivamente para cada una de las variables (Anexo 1 y 2).

2.3. Campo de verificación

2.3.1. Ámbito

La presente indagación se realiza en las instalaciones de la Empresa Bitel, sede de Arequipa.

2.3.2. Temporalidad

El estudio se contextualiza durante el año 2021, entre los meses de abril y octubre.

2.3.3. Unidad de estudio

- **Población**

Está constituido por el personal que labora en la compañía Bitel sede Arequipa.

Tabla 3. Población de Bitel

Sexo	N° trabajadores
Hombres	30
Mujeres	22
Total	52

Fuente: Elaboración propia

- **Muestra**

La unidad de investigación se conforma por el personal de la Compañía Bitel, sede de Arequipa. El tipo de muestreo será probabilístico por conglomerados, ya que los grupos en que se divide la población ya existe naturalmente en la empresa, esto asumirá la totalidad de trabajadores, es decir que se trabajará con las 52 personas que laboran en la empresa.

2.4. Estrategia de recolección de datos

Para el procesamiento de los datos se hizo un estudio descriptivo e inferencial con el uso de SPSS y Excel. Para describir lo encontrado en cada variable por separado se presentaron tablas de frecuencia y para probar su correlación se usó un coeficiente de correlación Chi-cuadrado.

2.5. Recursos necesarios

2.5.1. Recursos Humanos

- Investigador y asesor.
- Colaboradores para la recolección de la información.

2.5.2. Recursos Físicos

- Ambientes de la Compañía Bitel.

2.5.3. Recursos Materiales

Tabla 4. Recursos materiales

Materiales			
N°	Detalle	Cantidad	S/.
1	Textos	2 unidades	200.00
2	Hoja bond	1 millar	14.50
3	Lapiceros y lápices	4 unidades	6.00
5	USB	2 unidades	50.00
7	Imprevistos	10%	27.05
Subtotal			297.55
Servicios			
N°	Detalle	Cantidad	S/.
	Fotocopias	500	50.00
	Internet	1	69.00
	Movilidad	20	150.00
	Escaneos	10	25.00
	Imprevistos	10%	29.40
Subtotal			323.40
TOTAL			620.95

Fuente: Elaboración propia

2.5.4. Recursos Institucionales

- Biblioteca de la Universidad Católica de Santa María.

2.5.5. Recursos Financieros

- Los gastos que requieren el desarrollo de la presente investigación serán solventados con recursos propios de los investigadores.

2.6. Cronograma del trabajo

Tabla 5. Cronograma

ACTIVIDADES	Abril			Junio				Julio			Agosto			
Elección del Tema de Investigación	■	■	■											
Elaboración del proyecto	■	■	■											
Presentación del Proyecto	■	■	■											
Resultados del digtamen del proyecto				■	■									
Muestreo de la Investigación					■	■	■							
Procesamiento de Datos								■	■					
Análisis de los resultados									■	■	■			
Informe de borrador de tesis											■	■		
Sustentación de la tesis													■	■

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III

3. RESULTADOS

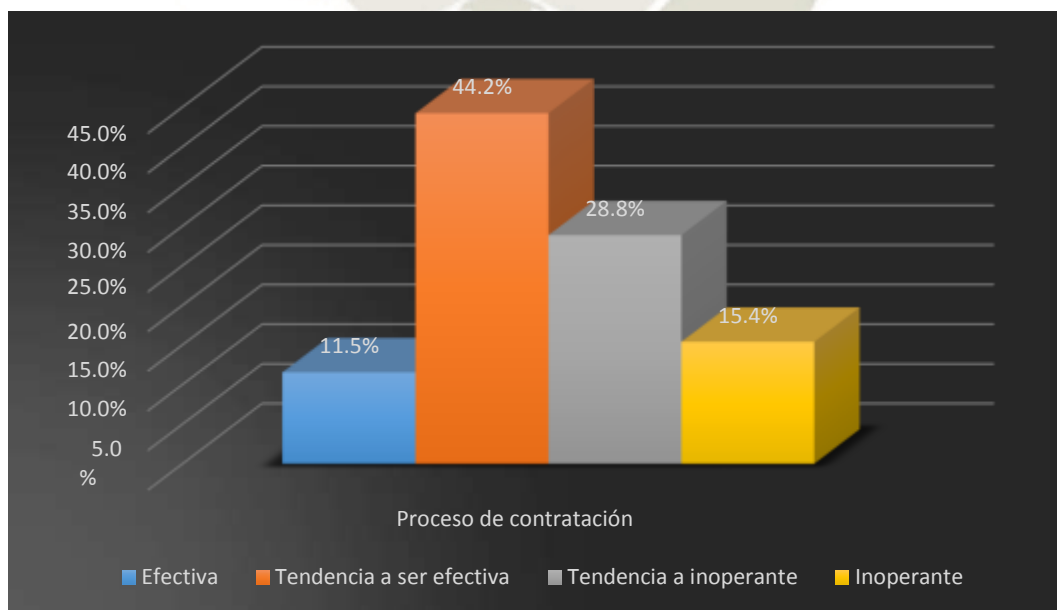
3.1. Análisis e interpretación de los resultados

Tabla 6. Proceso de contratación

	f	%
Efectiva	6	11,5
Tendencia a ser efectiva	23	44,2
Tendencia a inoperante	15	28,8
Inoperante	8	15,4
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración propia

Figura 8. Proceso de contratación



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

Con respecto al proceso de contratación los resultados evidencian que el 44.2% indicó que este se encuentra en una tendencia a ser efectiva, seguido del 28.8% quienes manifiestan que se está en un nivel de tendencia a ser inoperante por algunas fallas en el proceso, mientras que el 15.4% considera que el proceso de contratación dentro de la empresa Bitel es inoperante, finalmente, para el 11.5% la contratación de esta organización es totalmente efectiva, por cuanto sigue todos los procesos que circunscriben a él.

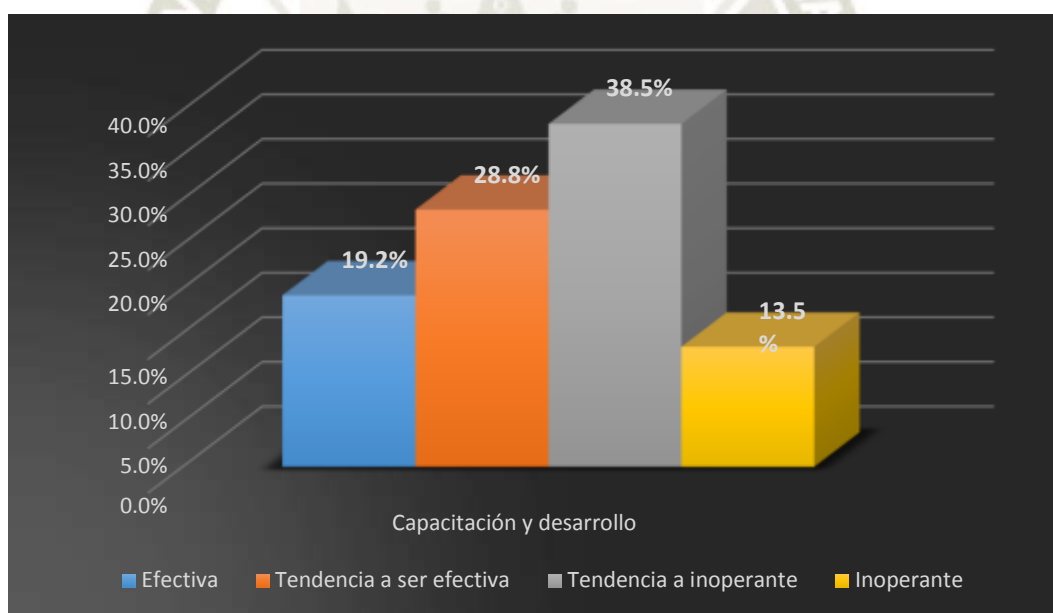
Por lo tanto, los resultados reflejan una inclinación a ser efectiva e inoperante por lo cual el proceso de contratación no es del todo correcto, ya que no se cumplen con ciertos filtros y no está del todo organizado, por ejemplo, en la etapa de la selección de las hojas de vidas, éstas no estaban totalmente actualizadas, además no se tenían bien definidos los perfiles de puestos, es por esto por lo que las personas elegidas en la etapa final no eran aptas e idóneas para el puesto.

Tabla 7. Capacitación y desarrollo

	f	%
Efectiva	10	19,2
Tendencia a ser efectiva	15	28,8
Tendencia a inoperante	20	38,5
Inoperante	7	13,5
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración propia

Figura 9. Capacitación y desarrollo



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

Con respecto a la dimensión de capacitación y desarrollo, los resultados muestran que el 38.5% de estos consideran es de tendencia inoperante, seguidos del 28.8% quienes señalan que la capacitación y desarrollo dentro de la Empresa de Telecomunicaciones Bitel está en una tendencia a ser efectiva y el 19.2% señala que es totalmente efectiva, sólo un 13.5% manifiesta que esta dimensión se desarrolla bajo un nivel totalmente inoperante, por cuanto no se cumplen todos los lineamientos en este contexto.

En tal sentido, se puede decir que, en Bitel la capacitación es importante cuando recién se incorpora nuevo personal, pero para trabajadores que ya están laborando, el conocimiento se adquiere mayormente por la experiencia más que por las capacitaciones en sí, sin embargo, algunas capacitaciones que se dan ayudan a aclarar ciertas dudas que presenta el trabajador.

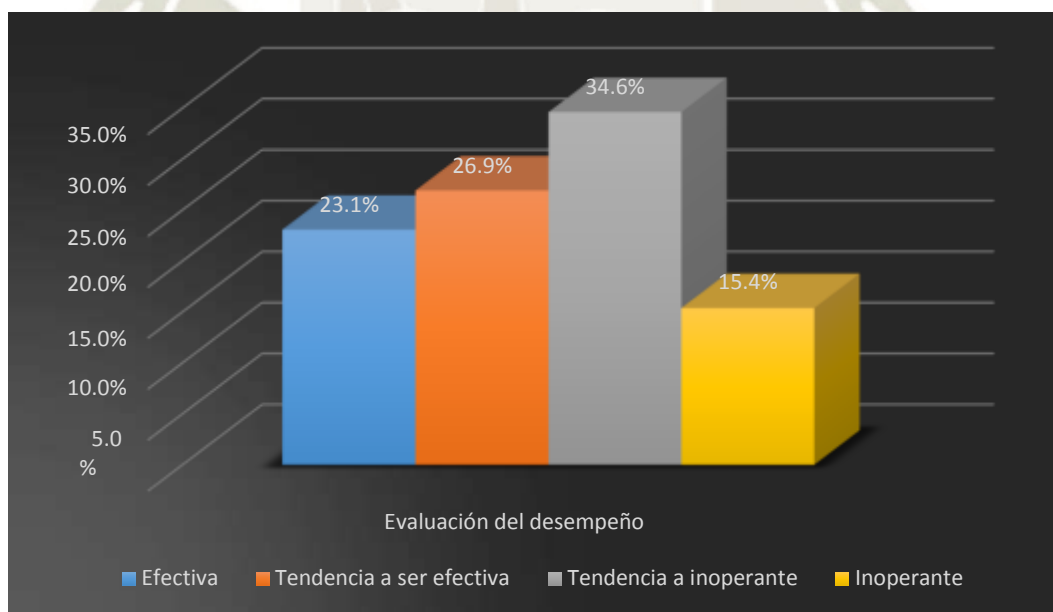
Además, el área de capacitación (quienes tuvieron conocimientos de manera autodidacta y práctica), llamada “Training fix” fue creada recientemente en el año 2019, y fue destinada principalmente para el área comercial (ventas), mas no para las áreas restantes.

Tabla 8. Evaluación del desempeño

	f	%
Efectiva	12	23,1
Tendencia a ser efectiva	14	26,9
Tendencia a inoperante	18	34,6
Inoperante	8	15,4
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración propia

Figura 10. Evaluación del desempeño



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

Con respecto al evaluación de desempeño del personal de la empresa de Telecomunicaciones Bitel, los resultados muestran que la misma se encuentra en una tendencia inoperante según el 34.6%, mientras que el 26.9% de los encuestados manifestó que la evaluación tiene una tendencia a ser efectiva, el 23.1% afirma que la evaluación del desempeño dentro de la organización es totalmente efectiva y para el 15.4% la valoración del desempeño es inoperante.

Los resultados evidencian que existe una tendencia entre inoperante y efectiva de la evaluación del desempeño, ya que en algunas oportunidades la evaluación de desempeño no es ejecutada de manera correcta, por lo que el resultado no es el real, ocasionando así la desmotivación de los empleados debido a los falsos resultados. De la misma manera, para el área de ventas la evaluación de desempeño es inexistente, lo que hace que no haya manera de medir a los trabajadores.

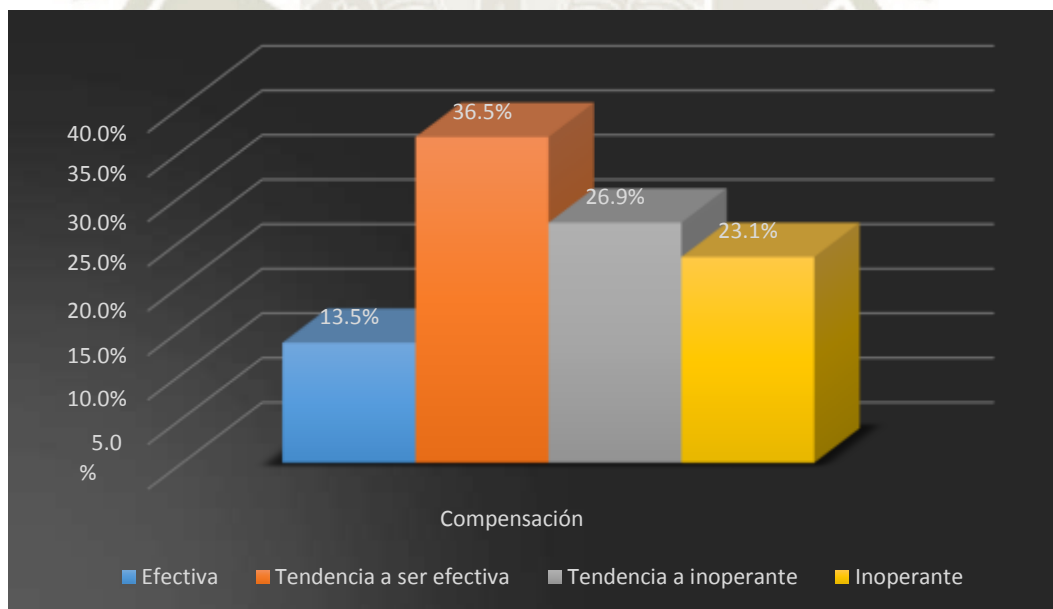
Por ello, es necesario que este proceso sea optimizado de manera que se corrijan los errores a tiempo y no influyan de manera negativa en las metas de la empresa.

Tabla 9. Compensación

	f	%
Efectiva	7	13,5
Tendencia a ser efectiva	19	36,5
Tendencia a inoperante	14	26,9
Inoperante	12	23,1
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración propia

Figura 11. Compensación



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

Con respecto a la dimensión de compensación el 36.5% de los encuestados considera que ésta se encuentra en una tendencia de efectividad, seguidos del 26.9% quienes consideran que la compensación tiene una tendencia a la inoperatividad y el 23.1% señala que las compensaciones dentro de esta empresa no son lo suficientemente operante. Finalmente, sólo el 13.5% de los encuestados señala que las compensaciones son efectivas.

Por lo tanto, esta dimensión representa la recompensa que reciben los empleados por su labor en base a su productividad.

Representa también que están de acuerdo con las compensaciones que se les otorgan, sin embargo, aún presenta ciertas insuficiencias, como puede ser el acceso a una línea de carrera o el pago de horas extras.

Asimismo, está el hecho de que los sueldos no están acorde a los puestos de trabajo, es decir, que no hay diferencia significativa para los sueldos. Por ejemplo, un sueldo de un capacitador es igual al sueldo de un coordinador de tienda.

Tabla 10. Gestión del talento humano

	f	%
Efectiva	8	15,4
Tendencia a ser efectiva	23	44,2
Tendencia a inoperante	14	26,9
Inoperante	7	13,5
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración propia

Figura 12. Gestión del talento humano



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

Con respecto a la variable de la gestión del talento humano de la empresa de telecomunicaciones Bitel, el 44.2% de los encuestados considera que esta se encuentra en una tendencia a ser efectiva, seguidos del 26.9% quienes señalan que la gestión del talento humano dentro de esta organización tiene una tendencia a ser inoperante, seguidos del 15.4% quienes señalan que es totalmente efectiva, para una pequeña porción de los empleados representa por el 13.5%.

La gestión del talento humano dentro de la organización está en tendencia a ser efectiva, esto quiere decir que, si bien los trabajadores perciben que sí está presente, existen carencias en todo lo que involucra una adecuada selección, capacitación, compensación y evaluación del desempeño del personal.

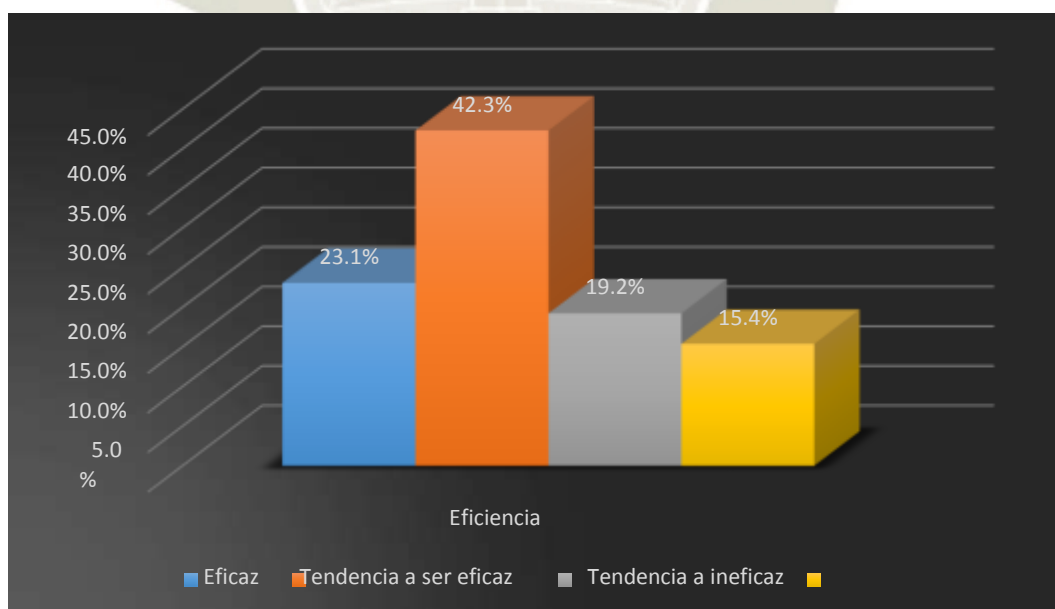
Es por todo esto que los trabajadores muestran que no hay una total satisfacción, de acuerdo con los resultados mostrados anteriormente, con el proceso que realiza la administración.

Tabla 11. Eficiencia

	f	%
Eficaz	12	23,1
Tendencia a ser eficaz	22	42,3
Tendencia a ineficaz	10	19,2
Ineficaz	8	15,4
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración propia

Figura 13. Eficiencia



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

Con respecto a la eficiencia dentro de los trabajadores de la organización en estudio, el 42.3% indicó que esta tiene una tendencia a ser eficaz, seguido del 23.1% quienes señalaron que la eficiencia de su labor es eficaz, mientras que para el 19.2% presenta una tendencia a la ineficiencia y sólo el 15.4% señaló ser totalmente ineficaz

En Bitel, respecto a sus otras áreas fuera del área comercial (ventas), se observa que la eficiencia se mide a través de la cantidad de tareas u objetivos realizados correctamente en el menor tiempo posible y con la menor cantidad de recursos.

Mientras que, en el área comercial la eficiencia se mide a través de la rapidez y la capacidad de solución, tanto de reclamos como casos internos (post -venta), como también la cantidad de ventas que se tiene, esto utilizando los recursos de manera correcta y con el menor esfuerzo posible.

Quiere decir que, de acuerdo con los resultados mostrados, los trabajadores son capaces de lograr sus funciones sin comprometer la calidad de trabajo, utilizando de manera correcta el tiempo y recursos otorgados.

Tabla 12. Eficacia

	f	%
Eficaz	10	19,2
Tendencia a ser eficaz	26	50,0
Tendencia a ineficaz	8	15,4
Ineficaz	8	15,4
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración propia

Figura 14. Eficacia



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

Con respecto a la eficacia, los resultados muestran una tendencia a ser eficaces de acuerdo con el 50% de los encuestados, el 19.2% considera ser eficaz mientras que contrariamente un 15.4% señala tener una tendencia a la ineficacia y el otro 15.4% manifiesta ser totalmente ineficaces, en tal sentido, los resultados muestran una tendencia a la eficacia en cuanto a realizar las cosas correctamente cumpliendo con los objetivos previstos y siguiendo los pasos establecidos para ello.

En áreas fuera del área comercial, cumplen con las tareas asignadas de manera correcta, cumpliendo con los objetivos establecidos.

En el área comercial (ventas), se cumple con los objetivos trazados de ventas, y en cuanto al tema post-venta, cumplen con mantener al cliente satisfecho.

Representa que, pese a las carencias presentadas en la empresa, los colaboradores son capaces de alcanzar las metas y objetivos propuestos por la empresa.

Tabla 13. Productividad

	f	%
Eficaz	12	23,1
Tendencia a ser eficaz	25	48,1
Tendencia a ineficaz	9	17,3
Ineficaz	6	11,5
Total	52	100,0

Fuente: Elaboración propia

Figura 15. Productividad



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

Con respecto a la productividad dentro de la organización en estudio, se corroboró de acuerdo al 48.1% de los encuestados que la misma tiene una tendencia a ser eficaz, seguidos del 23.1% quienes consideran que la productividad dentro de esta organización es eficaz y contrariamente el 17.3% manifiesta que tiene una tendencia a la ineficacia y en menor proporción manifiesta que tiene una tendencia a la ineficacia y en menor proporción representados por el 11.5% la productividad es ineficaz dentro de esta organización.

Por lo tanto, la productividad se refiere a la relación entre los resultados y el tiempo que se necesitó para cumplirlos, es decir, entre menor sea el tiempo que lleve alcanzar el resultado que se quiere, más productiva será la empresa

Dado que la productividad tiene dos dimensiones a considerar (eficacia y eficiencia), los resultados mostrados anteriormente muestran que los trabajadores cumplen con los objetivos, utilizando adecuadamente los recursos en el menor tiempo posible, entre otras palabras, los trabajadores son productivos.

Tabla 14. Relación de Gestión del talento humano y Sexo

		Sexo				Total	
		Masculino		Femenino		f	%
		f	%	f	%		
Gestión del talento humano	Efectiva	4	7.7	4	7.7	8	15.4
	Tendencia a efectiva	13	25.0	10	19.2	23	44.2
	Tendencia a inoperante	8	15.4	6	11.5	14	26.9
	Inoperante	5	9.6	2	3.8	7	13.5
Total		30	58	22	42	52	100

Fuente: Elaboración propia

$\chi^2 = 5,523$

gl=3

p= 0.003

Interpretación

En el análisis de la gestión del talento según el sexo, se puede apreciar que las tendencias manifiestan una tendencia efectiva en el sexo masculino con una efectividad del 25% y el sexo femenino con el 19.2%. En cuanto a la proyección de efectividad los resultados muestran que ambos sexos manifiestan el 7.7%, y en un análisis de tendencias negativas se puede apreciar que el sexo masculino tiene una tendencia a inoperante con el 15.4% y el sexo femenino con el 11.5%. Todos estos resultados dan a conocer que la efectividad en ambos sexos está representada por el 15.4% y una tendencia efectiva con el 42.2%; por lo tanto, estos resultados tienen que mejorar ya que, a mayor efectividad de la GTH, mayores serán las metas y objetivos que concluir en la empresa.

Los resultados encontrados manifiestan que si existe una influencia entre las variables analizadas ya que el valor del $\chi^2=5,523$ está dentro de los parámetros límites, asimismo por medio del análisis de la significativa se aprecia que $p=0.003$ es menor al parámetro límite ($p<0.05$) lo que demuestra la relación entre las variables



Tabla 15. Relación de Gestión del talento humano y Edad

		Edad								Total	
		Hasta los 20 años		De 21 a 30 años		De 31 a 40 años		De 41 a más años		f	%
		f	%	f	%	f	%	f	%		
Gestión del talento humano	Efectiva	1	1.9	4	7.7	2	3.8	1	1.9	8	15.4
	Tendencia a efectiva	10	19.2	7	13.5	4	7.7	2	3.8	23	44.2
	Tendencia a inoperante	4	7.7	4	7.7	4	7.7	2	3.8	14	26.9
	Inoperante	2	3.8	1	1.9	3	5.8	1	1.9	7	13.5
Total		17	33	16	31	13	25	6	12	52	100

Fuente: Elaboración propia

$\chi^2 = 12,562$

gl=9

p= 0.008

Interpretación

En el análisis de la gestión del talento según edad, se puede apreciar que los resultados encontrados manifiestan una tendencia efectiva más elevada en los más jóvenes; es decir, hasta los 20 años con el 19.2% mientras que de 21 a 30 años manifiestan el 13.5%, de 31 a 40 años el 7.7% y los de 41 años a más con el 3.8%; con una proyección efectiva el índice más elevado está de 21 a 30 años con el 7.7% y de 31 a 40 años con el 3.8%. Todos estos resultados dan a conocer que la efectividad tiene un índice de sólo del 15.4% y la tendencia hacia la efectividad está representada con el 44.2%; por lo tanto, estos resultados dan a conocer que la mayoría de los trabajadores jóvenes de la empresa Bitel perciben que la gestión del talento se encuentra vigente dentro de la empresa, pero con algunas deficiencias (salarios incorrectos, mal proceso de contratación, etc.)

Los resultados encontrados manifiestan que sí existe una influencia entre las variables analizadas, ya que el valor del $\chi^2 = 12,562$ está dentro de los parámetros límites, así mismo por medio del análisis de la significancia se aprecia que $p = 0.008$ es menor al parámetro límite ($p < 0.05$) lo que demuestra la relación entre las variables.



Tabla 16. Relación de Productividad laboral y Sexo

		Sexo				Total	
		Masculino		Femenino		f	%
		f	%	f	%		
Productividad laboral	Eficaz	9	17.3	3	5.8	12	23.1
	Tendencia a eficaz	12	23.1	13	25.0	25	48.1
	Tendencia a ineficaz	6	11.5	3	5.8	9	17.3
	Ineficaz	3	5.8	3	5.8	6	11.5
	Total	30	58	22	42	52	100

Fuente: Elaboración propia

Chi² = 4,529

gl=3

p= 0.018

Interpretación

En el análisis de la productividad según el sexo, se puede apreciar que los resultados encontrados manifiestan una tendencia a eficaz con el 25% en el sexo femenino y 23.1% en el sexo masculino, en cambio en proyecciones de eficaz se puede apreciar que el sexo masculino tiene una predominancia con el 17.3% y el sexo femenino manifiesta sólo el 5.8%. Los resultados globales manifiestan que la productividad laboral está representada por el 48.1% con una tendencia a eficaz, y totalmente eficaz con el 23.1%. Por lo tanto, según los resultados el sexo femenino es el que tiene mayor tendencia a ser eficaz en cuanto a cumplir con sus tareas en el menor tiempo posible utilizando adecuadamente sus recursos.

Los resultados encontrados manifiestan que sí existe una influencia entre las variables analizadas, ya que el valor del chi²=4,529 está dentro de los parámetros límites, asimismo por medio del análisis de la significancia se aprecia que p=0.018 es menor al parámetro límite (p<0.05) lo que demuestra la relación entre las variables.

Tabla 17. Relación de Productividad laboral y Edad

		Edad								Total	
		Hasta los 20 años		De 21 a 30 años		De 31 a 40 años		De 41 a más años		f	%
		f	%	f	%	f	%	f	%		
Productividad laboral	Eficaz	6	11.5	2	3.8	3	5.8	1	1.9	12	23.1
	Tendencia a eficaz	8	15.4	11	21.2	5	9.6	1	1.9	25	48.1
	Tendencia a ineficaz	3	5.8	1	1.9	2	3.8	3	5.8	9	17.3
	Ineficaz	0	0.0	2	3.8	3	5.8	1	1.9	6	11.5
Total		17	33	16	31	13	25	6	12	52	100

Fuente: Elaboración propia

Chi² = 11,453

gl=9

p= 0.021

Interpretación

En el análisis de la productividad laboral según la edad, se puede apreciar que los resultados encontrados manifiestan una tendencia eficaz en las edades de 21 a 30 años representados con el 21.2% y los más jóvenes hasta los 20 años están representados con el 15.4%, además otras edades de 31 a 40 años manifiestan en 9.6% y se finaliza el análisis de 41 años a más con el 1.9%. En una tendencia eficaz y en proyecciones positivas de eficacia se observa que el rango más elevado son los más jóvenes con el 11.5% y seguidos de 31 a 40 años con el 5.8%. Otros resultados muestran que de 21 a 30 años están representados por el 3.8% y los de 41 más años con el 1.9%.

Estos resultados manifiestan que la mayoría de los encuestados (especialmente los más jóvenes) dan una productividad positiva, es decir que tratan y se esmeran en

conseguir las metas y objetivos de la empresa en el menor tiempo posible, utilizando adecuadamente los recursos que se les ha dado.

Los resultados encontrados manifiestan que sí existe una influencia entre las variables analizadas ya que el valor del $\chi^2=11,453$ está dentro de los parámetros límites, asimismo por medio del análisis de la significancia se aprecia que $p=0.021$ es menor al parámetro límite ($p<0.05$) lo que demuestra la relación entre las variables.



Tabla 18. Relación de Gestión del talento humano y Eficiencia

		Eficiencia								Total	
		Eficaz		Tendencia a a eficaz		Tendencia a a ineficaz		Ineficaz		f	%
		f	%	f	%	f	%	f	%		
Gestión del talento humano	Efectiva	1	1.9	7	13.5	1	1.9	3	5.8	12	23.1
	Tendencia a efectiva	3	5.8	14	26.9	3	5.8	2	3.8	22	42.3
	Tendencia a inoperante	4	7.7	3	5.8	3	5.8	0	0.0	10	19.2
	Inoperante	4	7.7	1	1.9	2	3.8	1	1.9	8	15.4
	Total	12	23	25	48	9	17	6	12	52	100

Fuente: Elaboración propia

Chi² = 11,563

gl=9

p= 0.011

Interpretación

En el análisis de la gestión del talento humano y la dimensión de la eficiencia, se puede apreciar que los resultados encontrados manifiestan una tendencia a eficaz con el 26.9% en una gestión del talento humano. Asimismo, a una eficiencia regular se puede asociar con una gestión del talento humano efectiva con el 13.5%, en cambio en tendencias a eficacia están representadas mínimamente con el 1.9% una gestión del talento humano efectiva.

Quiere decir que la gestión del talento humano tiene relación también en que todos los trabajadores sean eficientes, y con esto ellos puedan utilizar adecuadamente sus recursos para cumplir de manera correcta las tareas que se les ha asignado con el menor esfuerzo posible.

Todos estos resultados muestran que sí existe una relación entre la dimensión de la eficiencia y la gestión del talento humano, ya que los resultados muestran proyecciones de efectiva y tendencia ser efectiva con una proyección del 65.4%, es decir que la tendencia efectiva enfocada en la eficiencia está representada por el 42.3% y una tendencia de gestión humana efectiva está representada con el 23.1% de los trabajadores encuestados.

Los resultados encontrados manifiestan que sí existe una influencia entre las variables analizadas, ya que el valor del $\chi^2 = 11,563$ está dentro de los parámetros límites, así mismo por medio del análisis de la significancia se aprecia que $p = 0.005$ es menor al parámetro límite ($p < 0.05$) lo que demuestra la relación entre las variables.

Tabla 19. Relación de Gestión del talento humano y Eficacia

		Eficacia						Total			
		Eficaz		Tendencia a eficaz		Tendencia a ineficaz		Ineficaz			
		f	%	f	%	f	%	f	%		
Gestión del talento humano	Efectiva	1	1.9	5	9.6	3	5.8	1	1.9	10	19.2
	Tendencia a efectiva	9	17.3	12	23.1	4	7.7	1	1.9	26	50.0
	Tendencia a inoperante	1	1.9	4	7.7	1	1.9	2	3.8	8	15.4
	Inoperante	1	1.9	4	7.7	1	1.9	2	3.8	8	15.4
Total		12	23	25	48	9	17	6	12	52	100

Fuente: Elaboración propia

Chi²= 12,004

gl=9

p= 0.027

Interpretación

En el análisis de la relación de la gestión del talento humano y la eficacia, se puede apreciar que las tendencias dan a conocer una tendencia efectiva con el 23.1%, asimismo se demuestra que la tendencia del talento humano es efectiva con el 17.3%. Estos resultados dan a conocer que la tendencia efectiva a nivel global en relación con la dimensión de la eficacia está asociada en el 50% y en una proyección positiva efectiva están relacionados con el 19.2%. Por lo tanto, esto muestra que, al haber una mejor gestión del talento humano, mejorarían la eficiencia de los trabajadores, es decir que serían más capaces de poder alcanzar las metas que hayan sido establecidas por la empresa.

Los resultados encontrados manifiestan que sí existe una influencia entre las variables analizadas, ya que el valor del chi²= 12,004 está dentro de los parámetros límites, asimismo por medio del análisis de la significancia se aprecia que p=0.027 es menor al parámetro límite (p<0.05) lo que demuestra la relación entre las variables.

Tabla 20. Hipótesis general Relación de Gestión del talento humano y Productividad laboral

		Productividad laboral						Total			
		Eficaz		Tendencia a eficaz		Tendencia a ineficaz		Ineficaz			
		f	%	f	%	f	%	f	%		
<i>Gestión del talento humano</i>	Efectiva	3	5.8	3	5.8	1	1.9	1	1.9	8	15.4
	Tendencia a efectiva	6	11.5	11	21.2	4	7.7	2	3.8	23	44.2
	Tendencia a inoperante	1	1.9	9	17.3	2	3.8	2	3.8	14	26.9
	Inoperante	2	3.8	2	3.8	2	3.8	1	1.9	7	13.5
Total		12	23	25	48	9	17	6	12	52	100

Fuente: Elaboración propia

Chi² = 12,596

gl=9

p= 0.005

Interpretación

En el análisis de las dos variables de la gestión del talento humano y la productividad laboral se puede apreciar que los resultados encontrados manifiestan que si existe relación entre las variables, ya que una productividad laboral con una tendencia eficaz está relacionada a una tendencia efectiva de la gestión del talento humano con el 21.2% y una proyección eficaz de la productividad laboral se asocia con la gestión del talento humano con una tendencia efectiva del 11.5%. Los resultados dan a conocer que la gestión del talento humano tiene una tendencia efectiva hacia la productividad laboral con el 44.2% y en una efectividad con el 15.4% según los resultados encontrados.

Los resultados encontrados manifiestan que sí existe una relación entre las variables analizadas, ya que el valor del chi²= 12,596 está dentro de los parámetros

límites, así mismo por medio del análisis de la significancia se aprecia que $p=0.005$ es menor al parámetro límite ($p<0.05$) lo que demuestra la relación entre las variables para la comprobación de hipótesis.

Para que se cumpla esta sentencia, la significancia hallada debe de ser menor a 0.05. Si $P<0.05$, se acepta la hipótesis presentada.

La significancia hallada, según el análisis estadístico, muestra un valor de $p=0.005$ menor al parámetro planteado, por ende, se acepta la hipótesis planteada:

Dado que la Gestión del Talento Humano es un conjunto de procesos que se implementan con la finalidad de mejorar el cumplimiento de los objetivos y lograr la satisfacción de los trabajadores.

Es probable que la productividad laboral en la Empresa de Telecomunicaciones Bitel Arequipa 2021, corresponda con una relación directa respecto a la gestión del talento humano.

CONCLUSIONES

Primera.- Podemos concluir que sí existe relación entre la gestión del talento humano y la productividad laboral en la Empresa de Telecomunicaciones Bitel Arequipa 2021, ya que como anteriormente se pudo observar, ambos tienen tendencia a ser eficaz casi en la misma magnitud. Para una correcta realización de actividades y cumplimientos de objetivos con el menor tiempo posible, se necesita al personal adecuado y que esté motivado para poder efectuar dichos objetivos.

Segunda.- Existe relación entre la gestión del talento humano con la eficiencia de los trabajadores de la Empresa de Telecomunicaciones Bitel Arequipa 2021, ya que teniendo a trabajadores que estén capacitados, motivados y sean adecuados para el puesto de trabajo, podrán ser capaces de lograr los objetivos propuestos sin cometer errores considerables en el plazo dado, esto sin comprometer su calidad de trabajo y utilizando los recursos que hay a su alcance.

Tercera.- Existe relación entre la gestión del talento humano con la eficacia de los trabajadores de la Empresa de Telecomunicaciones Bitel Arequipa 2021, ya que se necesita al personal idóneo para el cumplimiento de las metas u objetivos que la organización se haya propuesto.

RECOMENDACIONES

Primera.- Se debe promover el correcto proceso de gestión para la contratación y mantenimiento del personal, en el que se puedan excluir las barreras que nacen en el reclutamiento y selección. Del mismo modo que se pueda mejorar la compensación no monetaria, la compensación monetaria y el manejo de los resultados de la evaluación del desempeño.

Segunda.- Es necesario que se comience a motivar y sensibilizar al personal para que de esta manera pueda superar sus limitaciones, pueda mejorar su rendimiento y realizar sus ocupaciones y funciones, todo esto con el fin de lograr los objetivos y metas de la empresa.

Tercera.- Es importante que se puedan realizar otras investigaciones asociando la productividad laboral con otras variables, como, por ejemplo, el liderazgo, competencias de los profesionales, motivación de los trabajadores, etc.; para poder identificar su nivel de influencia.

Cuarta.- Es primordial el poder fortalecer la capacitación, tanto para los nuevos trabajadores como para los que ya se encuentran adentro, de esta manera podrán desenvolverse mejor frente los desafíos que se les pueda presentar. También se debería mejorar el proceso de desarrollo de carrera, de esta manera los trabajadores podrán sentirse más motivados, ejerciendo mejor sus funciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 3g Smart Group y Advanced Workplace Associates. (2018). *Los 6 factores de productividad de los trabajadores del conocimiento*. Madrid : 3g Smart Group .
- Abril Freire, M. (2018). *Diseño de procesos de gestión del talento humano* . MEGAGRAF-Ambato.
- Álvarez Sandoval, B., Freire Morales, D., & Gutiérrez Bascur, B. (2017). Capacitación y su impacto en la productividad laboral en las empresas chilenas. *Capacitación y su impacto en la productividad laboral en las empresas chilenas*. Los Ángeles.
- Armas Ortega, Y. M., Llanos Escalada, M. d., & Traverso Holguin, P. (2017). *GTH y nuevos escenarios laborales*. Samborondón: Universidad ECOTEC.
- Bautista Calderón, M. J. (Junio de 2014). Modelo de gestión del talento humano para optimizar el desempeño laboral en la empresa Andelas Cia. Ltda. *Modelo de gestión del talento humano para optimizar el desempeño laboral en la empresa Andelas Cia. Ltda.* Ambato, Ecuador.
- Castillo Palacios, F. W. (4 de Noviembre de 2010). *Dr. FREDDY WILLIAM CASTILLO PALACIOS*. Obtenido de Dr. FREDDY WILLIAM CASTILLO PALACIOS:
<http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2010/11/04/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano/>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *La gestión del talento humano*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Dolan, Simon L.; Valle Cabrera, Ramón; Jackson, Susan E.; Schuler, Randall S.;. (2007). *La gestión de los recursos humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Aravaca: McGRAW-

HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S. A. U.

Escuela de Postgrado y Estudios Continuos. (16 de Agosto de 2021). *Blogs de Universidad*

Privada del Norte. Obtenido de

<https://blogs.upn.edu.pe/postgrado/2021/08/12/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano/>

ESERP. (s.f.). *ESERP Business & Law School*. Obtenido de ESERP Business & Law School:

<https://es.eserp.com/articulos/proceso-seleccion-personal/#>

Fernandez-Ríos, M., & Sánchez, J. C. (1997). *Eficacia organizacional*. Madrid: Díaz de Santos.

Flores Evangelista, R. Y., & Flores Mucha, A. W. (2019). Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Inversiones

Multiples Flores E.I.R.L – Junín, 2019. *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Inversiones Multiples Flores E.I.R.L – Junín*, 2019. Huancayo, Perú.

Goyeneche Pérez, S. M. (2017). DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LAS MICRO EMPRESAS DEL MUNICIPIO DE SOCHA. *DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LAS MICRO EMPRESAS DEL MUNICIPIO DE SOCHA*. Sogamoso: Universidad Pedagógica y tecnológica de Colombia.

Guzmán, C. (7 de Febrero de 2017). *PQS*. Obtenido de PQS: <https://pqs.pe/aprende-mas/porque-es-importante-la-gestion-del-talento/>

Herrera, J. L. (2012). *Productividad*. Bloomington: Palibrio.

Jericó, P. (2008). *La Nueva Gestión del Talento: Construyendo Compromiso*. Madrid:

PEARSON EDUCACIÓN, S.A.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y*

empresarial. México D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A.
DE C.V.

Nicuesa, M. (Mayo de 2014). *Definición ABC*. Obtenido de

<https://www.definicionabc.com/comunicacion/eficiencia.php>

Prokopenko, J. (1989). *La gestión de la productividad*. Ginebra: Organización internacional del trabajo.

Ríos, G., Ríos, M., & Ríos, V. (Agosto de 2015). *Productividad*. México DF, México.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson.

Rodríguez, A. (s.f.). *telcel Empresas*. Obtenido de telcel Empresas:

<https://www.telcel.com/empresas/tendencias/notas/productividad-en-negocios#>

Rosas Cisneros, R. (2019). *Gestión del talento humano: modelo de inteligencia organizacional basado en la socioformación y la matriz de North y Pöschl*. Ensenada.

Silva, R. O. (2002). *Teoría de la administración*. México.

Sladogna, M. G. (2017). *Productividad, definiciones y perspectivas para la negociación colectiva*.

Sodexo. (s.f.). *Sodexo*. Obtenido de Sodexo: <https://www.sodexo.es/blog/historia-gestion-talento-empresarial/>

Solis Castañeda, A. A., & Ventura Flores, L. M. (2019). *Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huariaca – Región Pasco - 2016. Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huariaca – Región Pasco - 2016*. Cerro de Pasco, Perú.

Sumanth, D. (1990). *Ingeniería y administración de la productividad*. México D.F: Mc. Graw Hill .

Tacanga Lauro , E. (3 de Noviembre de 2014). *Prezi*. Obtenido de Prezi:

<https://prezi.com/2bxqgtjknfl6/viettel-peru-sac/>

Vallejo Chávez, L. M. (2015). *Gestión del talento humano*. Riobamba: Aval ESPOCH.

Vera Osore, J. d. (2019). Mejora de la productividad mediante la implementación de la metodología de las 5'S en la empresa IPSEGEN Huancayo en el año 2017. *Mejora de la productividad mediante la implementación de la metodología de las 5'S en la empresa IPSEGEN Huancayo en el año 2017*. Huancayo, Perú.



ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA PARA IDENTIFICAR LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Sexo: M () F ()

Edad: _____

I. INSTRUCCIONES:

Esta encuesta tiene un número de preguntas que exploran la actitud de los trabajadores con el propósito de evaluar el punto de vista acerca de la gestión del talento humano y sugerir medidas correctivas. De acuerdo con ello, es necesario que conteste estas preguntas tan honestamente como le sea posible. Se debe colocar una (X) en el recuadro correspondiente de acuerdo con los siguientes enunciados.

Efectiva	(1)	Tendencia a inoperante	(3)
Tendencia a efectiva	(2)	Inoperante	(4)

N°	ÍTEMS	1	2	3	4
1	Cómo percibo el proceso de promoción de ascenso.				
2	Cómo considero que está planificada la gestión del talento humano a corto y largoplazo.				
3	Cómo se pone en conocimiento la planificación de las metas estratégicas y políticas en la gestión del talento humano.				
4	Cómo considero la cobertura de la gestión del talento humano en base a los nuevos aspectos.				
5	Cómo percibo la gestión para el proceso de ascensos.				
6	Cómo percibo el proceso de las convocatorias para buscar a los mejores profesionales para ocupar cargos Directivos.				
7	Cómo percibo los procesos de concursos públicos para cobertura de puestos vacantes.				
8	Considero que las convocatorias públicas de personal son coherentes con los objetivos institucionales.				
9	Cómo percibo la selección de personal con relación al perfil profesional y puesto de trabajo.				
10	Cómo percibo el proceso de selección de personal con relación a captar a los mejores profesionales y con experiencia.				

11	Cómo percibo la forma de capacitación de inducción para el trabajo al nuevo personal.				
12	Cómo considero que es la forma de capacitación de habilidades básicas (talento, aptitud, razonar, tomar decisiones, etc.), a los nuevos contratados.				
13	Cómo considero la capacitación mediante medios de tecnologías electrónicas (internet, intranet, aulas virtuales, cintas de audios, videos y otros).				
14	Cómo considero las oportunidades que brindan para ampliar mis conocimientos para mi desarrollo personal.				
15	Cómo es la forma en que me prepara mi trabajo para ocupar otros puestos de mayor nivel.				
16	Cómo es la forma en que me guía mi jefe (experto) para incrementar mis competencias y logros institucionales.				
17	Cómo es el trabajo usando el intranet (red de internet institucional) para trabajar en contacto con mi superior y/o jefe.				
18	Cómo percibo las acciones que se toman para las evaluaciones individuales de desempeño laboral.				
19	Cómo percibo el registro de juicios que lleva mi jefe para mi evaluación de desempeño laboral.				
20	Considero que es adecuado los procedimientos de las calificaciones múltiples (jefes, subordinados, compañeros de trabajo) para medir mi desempeño laboral.				
21	Cómo veo que se da el procedimiento de recepción de opiniones externas para la evaluación del desempeño laboral.				
22	Cómo veo la evaluación de desempeño laboral por el equipode trabajo.				
23	Cómo percibo los reconocimientos por mi labor desempeñada.				
24	Cómo percibo las acciones que promueve mi centro de trabajopara el reconocimiento de mi labor destacada por mis compañeros de trabajo.				
25	Considero que las oportunidades que me brindan en mi centro de trabajo para mi desarrollo personal son adecuadas.				

Fuente: Adaptado de Guzmán (2018)

ANEXO 2: ENCUESTA PARA IDENTIFICAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL

Sexo: M () F ()

Edad: _____

I. INSTRUCCIONES:

Esta encuesta tiene un número de preguntas que exploran la tendencia de los trabajadores en cuanto a la productividad laboral y sugerir medidas correctivas. De acuerdo con ello, es necesario que conteste estas preguntas tan honestamente como le sea posible. Se debe colocar una (X) en el recuadro correspondiente de acuerdo con los siguientes enunciados.

Eficaz (1) Tendencia a inoperante (3)
Tendencia a efectiva (2) Inoperante (4)

Nº	ÍTEMS	1	2	3	4
1	Percibe la existencia deresponsabilidad para entrenar a otros trabajadores en la realización de actividades.				
2	En la realización de las actividades laborales se consideran sobre todo los valores de la institución.				
3	Se considera sobre todo el principio de lealtad para trabajar con los superiores.				
4	Se consideran frecuentemente lasmetas que se deben cumplir.				
5	Existe motivación para realizar su actividad laboral orientada a la eficacia.				
6	Las reuniones que se realizan se orientan a cumplir las metas establecidas.				
7	Se demuestra el mantenimiento de los equipos que están bajo la responsabilidad de los trabajadores.				
8	Se cumple con el principio de ser puntuales y responsables en la culminación de las actividades asignadas.				
9	Se mantiene en todo momento una actitud positiva orientada a cumplir cabalmente con las funciones establecidas.				
10	En caso de la ausencia de lossuperiores, se mantiene la orientación hacia la eficacia en las actividades desempeñadas.				
11	Los trabajadores consideraninnecesaria la realización de actividades que no corresponden a las de la institución.				

12	La ayuda y apoyo que se presta está orientado a mejorar y superar los obstáculos para el cumplimiento de los propósitos.				
13	El personal está predispuesto para realizar actividades que se den en un ambiente y marco de presión.				
14	Existe la predisposición de asumirla responsabilidad del cumplimiento de las actividades, aunque involucre más tiempo de la jornada diaria.				
15	En la realización de las actividades laborales se cumple con el adecuado proceso administrativo y base legal.				
16	En caso de no contar con información necesaria, el personal tiene la capacidad de superar este inconveniente.				
17	Se fomenta el auto aprendizaje como parte del fortalecimiento personal.				
18	Para el cumplimiento de las actividades se hace uso adecuado de los recursos asignados.				
19	Existe la confianza plena en el personal para efectuar actividades complicadas.				
20	El personal demuestra en la realización de sus actividades dominio; así como el uso de información adecuada.				

Fuente: Adaptado de Guzmán (2018)

ANEXO 3: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: Gestión del talento humano y productividad laboral en la Empresa de Telecomunicaciones Bitel en Arequipa 2021.

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES
<p>Interrogante Principal: ¿Cómo se relaciona la gestión del talento humano con la productividad laboral en la Empresa de Telecomunicaciones Bitel Arequipa 2021?</p> <p>Interrogantes Secundarias:</p> <p>a. ¿Cómo se relaciona la gestión del talento humano con la eficiencia de los trabajadores de la Empresa de Telecomunicaciones Bitel Arequipa 2021?</p> <p>b. ¿Cómo se relaciona la gestión del talento humano con la eficacia de los trabajadores de la Empresa de Telecomunicaciones Bitel Arequipa 2021?</p>	<p>Objetivo General: Determinar la relación de la gestión del talento humano con la productividad laboral en la Empresa de Telecomunicaciones Bitel Arequipa 2021.</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <p>a. Determinar cómo se relaciona la gestión del talento humano con la eficiencia de los trabajadores de la Empresa de Telecomunicaciones Bitel Arequipa 2021.</p> <p>b. Determinar cómo se relaciona la gestión del talento humano con la eficacia de los trabajadores de la Empresa de Telecomunicaciones Bitel Arequipa 2021.</p>	<p>Dado que, la Gestión del Talento Humano es un conjunto de procesos que se implementan con la finalidad de mejorar el cumplimiento de los objetivos y lograr la satisfacción de los trabajadores.</p> <p>Es probable que la Productividad Laboral en la Empresa de Telecomunicaciones Bitel Arequipa 2021, corresponda con una relación directa respecto a la Gestión del Talento Humano.</p>	<p>V1: Gestión del talento humano</p> <p>V2: Productividad laboral</p>	<p>Dimensiones V1:</p> <p>Proceso de Contratación</p> <p>Capacitación y Desarrollo</p> <p>Evaluación del desempeño</p> <p>Compensación</p> <p>Dimensiones V2:</p> <p>Eficiencia</p> <p>Eficacia</p>

Fuente: Elaboración propia

