



UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**ESTRATEGÍA DE GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN
LABORAL EN EL INSTITUTO GASTRONÓMICO
MOCHIC DE CHICLAYO-2017**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.**

Autor

Bach. Chávarry Huamán Eva María

Asesor

Dra. Cabrera Cabrera Xiomara

Línea de Investigación:

**DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO Y
CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Pimentel – Perú

Año 2018



UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN
ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO

ESTRATEGÍA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA
MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL INSTITUTO
GASTRONÓMICO MOCHIC DE CHICLAYO-2017

AUTOR

BACH. EVA MARÍA CHÁVARRY HUAMÁN

CHICLAYO – PERÚ

2018

**ESTRATEGÍA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR
LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL INSTITUTO GASTRONÓMICO
MOCHIC DE CHICLAYO-2017**

APROBACIÓN DE LA TESIS

Dra. Cabrera Cabrera Xiomara
Asesora metodóloga

Mba. Pepe Humberto Bustamante Quintana
Presidente del jurado de tesis

Mg. Abraham José García Yovera
Secretaria del jurado de tesis

Dra. Xiomara Cabrera Cabrera
Vocal del jurado de tesis

INDICE

DEDICATORIA	8
AGRADECIMIENTO	10
RESUMEN	11
INTRODUCCIÓN	12
PRIMERA PARTE: METODOLOGÍA Y FUNDAMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	18
CAPÍTULO 1. CONSTRUCCIÓN DEL MARCO TEÓRICO	18
1.1 Caracterización del proceso de gestión del talento humano.....	19
1.2 Determinación de las tendencias históricas del proceso de gestión del talento humano.....	37
CAPÍTULO 2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y CARACTERIZACIÓN DE SU GESTIÓN	40
2.1 Justificación del Problema	41
2.2 Caracterización del estado actual del campo de acción.....	43
2.3 Marco conceptual.....	51
CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS Y DISEÑO DE LA EJECUCIÓN	54
3.1 Definición de la hipótesis	55
3.2 Determinación de las variables de la hipótesis	55
3.3 Diseño de la ejecución	58
SEGUNDA PARTE: CONSTRUCCIÓN DEL APORTE	61
CAPÍTULO 4. CONSTRUCCIÓN DEL APORTE PRÁCTICO	61
4.1 Fundamentación del aporte práctico.....	62
4.2 Construcción del aporte práctico.....	63
TERCERA PARTE: VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS	75
CAPÍTULO 5. VALORACIÓN Y CORROBORACIÓN DE LOS RESULTADOS	75
5.1 Valoración de los resultados.....	76
5.2 Corroboración estadística de las transformaciones logradas.....	77
CONCLUSIONES GENERALES:	79
RECOMENDACIONES	80
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	81
ANEXOS	84

ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Diagrama.....	36
-------------------------------------	-----------

TABLAS

Tabla 1: Tendencias Históricas Del Proceso De Gestión Del Talento Humano...	37
Tabla 2: Análisis descriptivo de la Variable Satisfacción Laboral en los colaboradores de un Instituto Privado Gastronómico del Distrito de Chiclayo 2017.....	43
Tabla 3: Análisis descriptivo de la Dimensión Beneficios Laborales de la Variable Satisfacción Laboral en los colaboradores de un Instituto Privado Gastronómico del Distrito de Chiclayo 2017	45
Tabla 4: Análisis descriptivo de la Dimensión Políticas Administrativas de la Variable Satisfacción Laboral en los colaboradores de un Instituto Privado Gastronómico del Distrito de Chiclayo 2017	46
Tabla 5: Análisis descriptivo de la Dimensión Relaciones Sociales de la Variable Satisfacción Laboral en los colaboradores de un Instituto Privado Gastronómico del Distrito de Chiclayo 2017	47
Tabla 6: Análisis descriptivo de la Dimensión Desarrollo Personal de la Variable Satisfacción Laboral en los colaboradores de un Instituto Privado Gastronómico del Distrito de Chiclayo 2017	48
Tabla 7: Análisis descriptivo de la Dimensión Desempeño de Tarea de la Variable Satisfacción Laboral en los colaboradores de un Instituto Privado Gastronómico del Distrito de Chiclayo 2017	49
Tabla 8: Análisis descriptivo de la Dimensión Relación con la Autoridad de la Variable Satisfacción Laboral en los colaboradores de un Instituto Privado Gastronómico del Distrito de Chiclayo 2017.....	50
Tabla 9: Variable Dependiente	56
Tabla 10: Variable Independiente	57
Tabla 11: Muestra.....	60
Tabla 12: Incorporación al Talento Humano	64
Tabla 13: Formación de Personal.....	65
Tabla 14: Desarrollo al Talento Humano	66
Tabla 15: Compensación e Incentivos	67
Tabla 16: Integración Vida Familiar.....	68
Tabla 17: Presupuesto Incorporación al Talento Humano	69
Tabla 18: Presupuesto Formación y Desarrollo de Personal	70
Tabla 19: Presupuesto Compensación e Incentivos	70
Tabla 20: Presupuesto Integración Vida Familiar.....	71
Tabla 21: Evaluación de la Estrategia.....	72
Tabla 22: Corroboración estadística del Instrumento aplicado	78
Tabla 23: ESCALA DE SATISFACCION LABORAL SL –SPC	85
Tabla 24: Matriz de consistencia	87
Tabla 25: Pregunta N° 1	89
Tabla 26: Pregunta N° 2	89
Tabla 27: Pregunta N° 3	90
Tabla 28: Pregunta N° 4	90
Tabla 29: Pregunta N° 5	90
Tabla 30: Pregunta N° 6	91
Tabla 31: Pregunta N° 7	91
Tabla 32: Pregunta N° 8	91
Tabla 33: Pregunta N° 1	92

Tabla 34: Pregunta N° 2	92
Tabla 35: Pregunta N° 3	93
Tabla 36: Pregunta N° 4	93
Tabla 37: Pregunta N° 5	93
Tabla 38: Pregunta N° 6	94
Tabla 39: Pregunta N° 7	94
Tabla 40: Pregunta N° 8	94
Tabla 41: Pregunta N° 1	95
Tabla 42: Pregunta N° 2	95
Tabla 43: Pregunta N° 3	96
Tabla 44: Pregunta N° 4	96
Tabla 45: Pregunta N° 5	96
Tabla 46: Pregunta N° 6	97
Tabla 47: Pregunta N° 7	97
Tabla 48: Pregunta N° 8	97
Tabla 49: ETAPA 1: INCORPORACIÓN DEL TALENTO HUMANO	98
Tabla 50: II. DESCRIPCIÓN ESPECIFICA DEL PUESTO	98
Tabla 51: III. CONOCIMIENTO PARA UN BUEN DESEMPEÑO LABORAL ...	100
Tabla 52: DESCRIPTIVO DE PUESTOS	101
Tabla 53: MATRIZ DE CONSISTENCIA PARA CAPACITACIÓN	102
Tabla 54: MATRIZ DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS	104
Tabla 55: DISEÑO DE COMPETENCIAS SITUACIONAL	105

GRÁFICOS

Gráfico 1: Tabla 2	43
Gráfico 2: Tabla 3	44
Gráfico 3: Tabla 4	45
Gráfico 4: Tabla 5	46
Gráfico 5: Tabla 6	47
Gráfico 6: Tabla 7	48
Gráfico 7: Tabla 8	49
Gráfico 8: Tabla 9	50
Gráfico 9: El diseño utilizado fue el siguiente	58

DEDICATORIA

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mis padres, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo. Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

A mi novio Luis, que siempre ha estado junto a mí brindándome su apoyo incondicional.

A mis maestros, aquellos que marcaron cada etapa de mi camino de estudios de posgrado, y que me ayudaron en asesorías y dudas presentadas en la elaboración de la tesis.

Finalmente darles las gracias a muchas personas. Han sido tantas las que a lo largo de los años me ayudaron que seguro no podría nombrarlas. Ellos saben quiénes son.

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi vida y durante mis estudios de maestría, por ser mi fortaleza en mis momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes.

Le doy gracias a mis padres Segundo y Sebastiana por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida.

A mi Novio Luis, por ser una parte muy importante de mi vida, por haberme apoyado en las buenas y en las malas, sobre todo por su paciencia y amor incondicional.

Le agradezco la confianza, apoyo y dedicación de tiempo de mi profesora: Dra. Xiomara Cabrera Cabrera, por haberme compartido sus conocimientos.

RESUMEN

Este estudio se planteó como objetivo general elaborar una estrategia de gestión del talento humano, que tenga en cuenta la relación entre el rendimiento productivo y la motivación, entonces se lograra la satisfacción laboral en un Instituto Gastronómico Privado del distrito de Chiclayo; su importancia radica en la incorporación de talento humano, implementar programas de incentivos (bonos, convenios, cuponeras), promover el equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral a través de actividades donde participen los familiares (cónyuge e hijos) del colaborador, además desarrollar y formar talentos mediante capacitación, entrenamiento y línea de carrera con la finalidad de fortalecer y aumentar los niveles de satisfacción laboral. La muestra estuvo conformada por docentes, jefes, asistente y secretarias de áreas. La investigación fue no experimental, el instrumento utilizado - Escala de Satisfacción Laboral de Sonia Palma, para el procedimiento de resultado, se utilizó el programa estadístico SPSS. Encontrando los siguientes resultados: Que existe un gran nivel de insatisfacción laboral, además los colaboradores no están satisfecho con las condiciones físicas, las políticas administrativas, beneficios sociales, relaciones sociales y relación con los jefes.

Palabras Claves: Satisfacción Laboral, Gestión del Talento Humano, Instituto, Incentivos.

ABSTRACT

This study was proposed as a general objective to develop a human talent management strategy, which takes into account the relationship between productive performance and motivation, then achieve job satisfaction in a Private Gastronomic Institute of the district of Chiclayo; its importance lies in the incorporation of human talent, implement incentive programs (bonuses, agreements, coupons), promote the balance between family life and work life through activities involving family members (spouse and children) of the employee, in addition develop and train talents through training, training and career line in order to strengthen and increase levels of job satisfaction. The sample consisted of teachers, heads, assistant and area secretaries. The investigation was not experimental, the instrument used - Scale of Labor Satisfaction of Sonia Palma, for the result procedure, the statistical program SPSS was used. Finding the following results: That there is a high level of job dissatisfaction, in addition employees are not satisfied with the physical conditions, administrative policies, social benefits, social relations and relationship with the bosses.

KEYWORD: Labor Satisfaction, human talent management, Institute, Incentives.

INTRODUCCIÓN

En todos los siglos de la humanidad la actividad laboral ha ocupado un lugar en las actividades del ser humano (Galán, 2015). Las empresas tienen como propósito fundamental, alcanzar el éxito y ser altamente competitivas para tener el mejor posicionamiento en el mercado, tomándose en cuenta que el recurso humano es de vital importancia para el logro de los objetivos organizacionales. (Fuentes, 2012).

La responsabilidad de las áreas de talento humano es implementar políticas que desarrollen las competencias laborales de sus colaboradores, para que puedan optimizar los procesos, aportar con su creatividad, dar estrategias efectivas para aumentar la rentabilidad y la productividad de la organización.

El Instituto Gastronómico Mochic tiene en su planilla 55 colaboradores, 15 son personal administrativo, 40 docentes a tiempo parcial (IGM, 2017).

Sin embargo, en el Instituto Gastronómico Mochic de Chiclayo, se observan insuficiencias en la satisfacción laboral de los trabajadores, las cuales se corroboran mediante la aplicación de instrumentos que se pueden resumir en las siguientes **manifestaciones:**

- Inexistencia de programas de reconocimiento.
- No se realizan actividades de integración y motivación al personal.
- Desconocimiento de la misión de los puestos de trabajo, ambientes sin señales de seguridad.
- Carencia de programas de línea de carrera.

- Ausencia de programas de seguridad y salud ocupacional
- Ausencia de perfiles de puestos por competencias.
- Ausencia de programas de reconocimiento.

Estas manifestaciones se sintetizan en el **problema científico** de investigación: Insuficiencia en la organización del personal académico y administrativo del Instituto Gastronómico Mochic de Chiclayo, limita la satisfacción laboral.

Se ejecutó un instrumento psicológico a la población investigada encontrando las **causas de problema** en el Instituto:

- Limitantes en los contenidos teóricos y prácticos que fundamenten el proceso del talento humano para la satisfacción laboral.
- Insuficiente concepción teórica- metodológica del proceso del talento humano que propicie la motivación de trabajador.
- Escasa connotación práctica de la formación del proceso del Talento Humano.

Asimismo se relaciona que el **objeto de investigación** es el proceso de gestión del talento humano.

En estudios realizados por los autores en relación con este objeto de investigación, manifiestan que la gestión del talento humano es un proceso continuado en el tiempo, ya que es parte clave de la estrategia corporativa de la empresa. La

gestión del talento, además, debe procurar ser lo más individualizada posible, pues cada empleado es distinto y sus necesidades también. (Castillo, 2009)

También Calderón, (2004), refiere que el proceso de gestión del talento humano es uno de los ámbitos empresariales que últimamente ha tenido los mayores cambios, al convertirse en un área fundamental para lograr los objetivos organizacionales y la construcción de ventajas competitivas sostenidas.

Estos investigadores indican que los colaboradores son un factor indispensable dentro de las organizaciones por sus talentos, virtudes y capacidades que ponen al servicio de la organización para que ésta crezca en el mercado. Asimismo refieren que un colaborador talentoso es una ventaja competitiva, y por tal motivo no se puede dejar que entre en un cuadro de insatisfacción laboral por políticas y procesos, que no lo motivan a seguir creciendo y desarrollándose profesionalmente, cabe resaltar que ninguno de estos autores se refiere al desarrollo de una estrategia de gestión del talento humano.

Por tanto, en las investigaciones realizadas sobre el objeto de estudio, todavía no satisfacen los requerimientos teóricos y metodológicos para el estudio del proceso de gestión del talento humano, desde una gestión, que potencie la interacción de la cultura organizacional del talento humano, en la complejidad y diversidad de influencias laborales integradas como un sistema, lo que se constituye en la **inconsistencia teórica** de la investigación.

Se plantea como **objetivo general** de la investigación, elaborar una estrategia de gestión del talento humano en el Instituto Gastronómico Mochic de Chiclayo para mejorar la satisfacción laboral.

Por lo que, se determina como **campo de acción**, la gestión del proceso de talento humano.

En la fundamentación epistemológica y metodológica del objeto y el campo de la investigación se revela la necesidad de significar la sistematización interactiva en la gestión del proceso de gestión de talento humano, para lo que, requiere tener en cuenta la relación entre el rendimiento productivo y la motivación del trabajador, constituyéndose en la **orientación epistémica** de la investigación.

Por lo que, se plantea como **hipótesis**: Si se elabora una estrategia de gestión del talento humano en el Instituto Gastronómico Mochic de Chiclayo, que tenga en cuenta la relación entre el rendimiento productivo y la motivación, entonces se logrará la satisfacción laboral.

Para darle cumplimiento al objetivo y la hipótesis se plantea las siguientes **tareas** de investigación:

1. Fundamentar epistemológicamente el proceso de gestión de talento.
2. Determinar las tendencias históricas del proceso de gestión de talento humano.

3. Caracterizar el estado actual de la gestión del proceso de talento humano en el Instituto Gastronómico Mochic de Chiclayo.
4. Elaborar una estrategia de gestión del talento humano.
5. Valorar la pertinencia científico-metodológica del aporte práctico mediante criterio de expertos.
6. Corroborar los resultados de la aplicación parcial de la estrategia.

La significación práctica de esta investigación, está dada, por la implementación de estrategia gestión del talento humano, porque se implementó un programa de incentivos que permitió que los colaboradores se sientan valorados, queridos, motivados y felices de ser parte de la Institución; además se dará apertura al programa formando talentos que ayudará a los asistentes funcionales ser capacitados para desarrollar y fortalecer competencias que la organización necesita, asimismo los colaboradores que pasen esta capacitación serán candidatos para una promoción o ascenso que el Instituto requiera, asimismo se implementará un programa denominado equilibrio laboral, que tiene como finalidad que los colaboradores del instituto tengan un equilibrio entre su vida familiar y su vida laboral, para eso se realizan actividades de integración donde se involucren a los familiares de los colaboradores, con el objetivo de generar sentimientos de pertenencia, compromiso, bienestar emocional y calidad de vida.

La novedad de la investigación se basa en la teoría de la gestión del talento humano de la consultora Hay Group quien manifiesta la importancia de que el Instituto tenga clara las metas de cada área de trabajo, incentivar a los colaboradores al trabajo en equipo, promover líneas de carrera que motiven a los colaboradores a seguir creciendo profesionalmente, también nos menciona el balance que debe existir entre la vida familiar y la vida laboral, además reconocer el trabajo y esfuerzo de cada colaborador, brindándoles una remuneración razonable y dirigir las políticas a mejorar la calidad de vida de sus colaboradores. Todo ello es importante para una buena gestión del talento humano.

**PRIMERA PARTE: METODOLOGÍA Y
FUNDAMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

**CAPÍTULO 1. CONSTRUCCIÓN DEL MARCO
TEÓRICO**

CAPÍTULO 1. CONSTRUCCIÓN DEL MARCO TEÓRICO

1.1 Caracterización del proceso de gestión del talento humano

1.1.1 Gestión del Talento Humano

Implica diferentes funciones desde el inicio hasta el fin de la relación laboral: reclutar y seleccionar personal, mantener la relación laboral/ contractual dentro de las normas vigentes del país, formar al personal, desarrollar sus carreras y evaluar su desempeño, vigilar la correcta paga, higiene y seguridad del empleado y cuando es necesario, despedir a los empleados. (Alles, 2006)

1.1.1.1 Planeación del Talento Humano (López & Torres)

Es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, dónde y cuándo se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

- Optimizar el factor humano de la empresa.
- Asegurar en el tiempo la plantilla necesaria, cualitativa y cuantitativamente.
- Desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las
necesidades futuras de la empresa.
- Motivar al factor humano de la empresa.
- Mejorar el clima laboral.
- Contribuir a maximizar el beneficio de la empresa.

1.1.1.2 Reclutamiento

Es el proceso o conjunto de actividades encaminadas a ponerse en contacto con una determinada institución que oferta bolsa de trabajo, o simplemente es la búsqueda de candidatos, que puedan reunir las condiciones o requisitos, para ser contratados por la empresa en sus necesidades constantes de suplencia, renunciaciones, despidos o jubilaciones.

El objetivo principal del Reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la organización.

Como proceso, el Reclutamiento de Personal implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a la búsqueda de personal idóneo para cubrir las necesidades de la empresa de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo de la organización. Toda institución requiere de personal con especialidades, capacidades y perspectivas que estén en coherencia con lo que se quiere lograr.

1.1.1.3 Selección de Personal

Es un proceso técnico que permite “elegir” de un conjunto de postulantes, al futuro colaborador más “idóneo”, para un puesto o cargo determinado; A este proceso también se le conoce como concurso,

porque participan las personas, sometiéndose a una serie de pruebas establecidas por una comisión o jurado de concurso.

Etapas del Proceso

- Necesidad de requerimiento de personal
- Conformación de la comisión de concurso
- Publicación y convocatoria del concurso
- Recepción de solicitudes y expedientes
- Evaluación y calificación de expedientes
- Administración de pruebas de selección

1.1.1.4 Inducción

Es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización. Ya que a medida que una persona se le capacita e influencia por el grupo de una organización, los valores, las tradiciones de la empresa se adaptan en forma paulatina. Y finalmente el recién llegado se integra de manera más completa a la organización. Siendo en este momento cuando es más probable lograr niveles aceptables de satisfacción, productividad y estabilidad en el puesto. (Werther, 1995).

Objetivos de la Inducción

- Facilitar la adaptación de los nuevos empleados, al ambiente de trabajo.
- Dar al personal toda la información, necesaria sobre la organización, su historia, sus políticas, reglamentos, servicios y productos.

-Desarrollar en el personal actitudes positivas, hacia su trabajo, sección, departamento, jefes y compañeros.

-Demostrar a los empleados, el interés de la empresa por su integración al núcleo de trabajo. Despertar, sentimientos de satisfacción en el trabajo, y de orgullo para la organización.

1.1.1.5 Evaluación de Desempeño

Es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos, se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

Objetivo del Proceso

-El mejoramiento del desempeño laboral.

-Reajustar las remuneraciones.

-Ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas.

-La rotación y promoción de colaboradores.

-Detectar necesidades de Capacitación de los colaboradores.

1.1.1.6 Capacitación

Es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o

desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica.

Objetivo del Proceso de Capacitación

-Preparar a los colaboradores para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la organización.

-Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales el colaborador puede ser considerado.

-Cambiar la actitud de los colaboradores, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más propicio y armoniosos entre los colaboradores, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Ventajas de la E.D

-La aplicación de un sistema de Evaluación del Rendimiento del Personal, en forma equitativa, ordenada y justa, permite:

-Ayudar al colaborador en su avance y desarrollo de su trabajo.

-Proporcionar información a la gerencia, para la toma de decisiones y la aplicación de políticas y programas de la Administración de Recursos Humanos. Realizar las promociones y/o ascensos.

-Permite realizar las diversas acciones en materia de personal, como los traslados, colocaciones y reubicaciones.

-Establecer planes de capacitación de acuerdo a necesidades.

-Establecer mejores relaciones de coordinación y elevar la moral de los colaboradores.

1.1.2 Clima Organizacional

Clima organizacional es considerado el carácter de la organización, se ve influenciado por la estructura, los procedimientos, las políticas, el estilo de gobierno, el tipo de cultura, las creencias, los valores, los comportamientos de cada colaborador. **(Chiavenato, 1992)**

1.1.2.1 Tipos de Variables del Clima Organizacional (Likert, 2014)

➤ Variables Causales

Este tipo de variables no dependen de ningún factor de la organización, pero si influyen en el clima de la organización esta variable no puede ser controlada por la organización.

➤ Variables Intermediarias

Estas Variables son el alma de la organización, solo que no se ve, pero que se siente, son el motor de la empresa, estamos hablando de la salud emocional (la motivación, la comunicación, creatividad, la estrategia y la toma de decisiones)

➤ **Variables Finales**

Esta variable es el efecto o la consecuencia de las dos anteriores, estamos hablando, de la rentabilidad, la eficacia, los indicadores de logros, las utilidades, la productividad.

➤ **Variables del ambiente físico**

Infraestructura

Sonidos fuertes

Falta de ventilación

Presencia de bacterias

Equipos tecnológicos

➤ **Variables estructurales**

Tamaño de la organización

Organigramas rígidos

Forma de liderar

➤ **Variables del ambiente social**

Trabajo en equipo

Negociación

Relaciones interpersonales

➤ **Variables personales**

Carácter

Temperamento

Personalidad

➤ **Variables propias del comportamiento organizacional**

Mobbing

Efectividad

Permisos o falta constantes

Desertación laboral

Presión laboral

Engagement

1.1.2.2 Factores psicológicos individuales (Schneider, 1983)

➤ **Factores externos**

Dentro de los factores externos tenemos las empresas que nos proveen, las personas que nos compran o nos consumen nuestros productos y servicios, los sindicatos, la prensa.

➤ **Factores psicológicos**

Se observan en cada interacción que tienen los colaboradores como son sus puntos de vistas, sus motivos, su comportamiento, las perspectivas que tienen del puesto de trabajo y de la organización.

➤ **Factores psicológicos individuales**

- a) El ser humano es sociable por eso se ve en la necesidad de buscar colaboradores para establecer alianzas.
- b) Desean fortalecer lazos sentimentales con la organización.

➤ **Factores Grupales**

El pensamiento de que dos cabezas piensan mejor que una, es el punto de partida para formar equipos de trabajo que fomenten el desarrollo y los objetivos organizacionales.

➤ **Factores Organizacionales**

Cada organización es como una persona única, como su propia forma de conducirse, con sus propios retos; la cultura organizacional que es como la personalidad, es la que encamina todo el crecimiento de una organización, acompañada del clima, comunicación, liderazgo, jerarquías, percepción y actitudes.

1.1.2.3 Tipos de Clima Organizacional (Robbins, 2000)

➤ **Sistema I: Autoritario.**

Inicia por el miedo de que las autoridades puedan perder el poder, entonces las decisiones son elaboradas por la cúpula de organización, existen demasiados procedimientos y reglamentos, si un colaborador se

equivocan lo castigan, conducen a los colaboradores con miedo, generalizan el concepto de despido.

➤ **Sistema II: Paternal.**

Este sistema se forma por la confianza las decisiones igual que en el sistema uno, las toma la cúpula pero su estilo de gobernar es pensando en los colaboradores, se preocupan por sus condiciones básicas, porque sin ellas sería imposible competir en el mercado y cumplir con los objetivos establecidos.

➤ **Sistema III: Consultivo.**

Este sistema se caracteriza por descentralizar las responsabilidades las decisiones que van impactar en toda la organización las toma el directorio, las desiones que van impactar en un departamento, las toma el responsable de ese departamento y las decisiones que van impactar en el puesto de trabajo las toma el colaborador responsable de ese puesto, en este sistemas existe mucha confianza, sentimiento de pertenencia y consideración.

➤ **Sistema IV: Participativo.**

En este sistema las decisiones se toman en consenso con la participación de todos los colaboradores, existe un grado de confianza muy alto, los colaboradores se sienten socios de la organización no solo simples

trabajadores, sienten que su voz tiene valores, que son personas importantes para la organización.

1.1.2.4 Características del Clima Organizacional

- Es el carácter de la organización.
- Es cambiante o pasajero
- Se le conoce como el estado de ánimo de una organización
- Influye fuertemente en las actitudes los colaboradores.
- Genera el compromiso o la falta de compromiso en los colaboradores.
- Se ve influenciado por el estilo de gobernar, por la comunicación organizacional por los niveles jerárquicos.
- La baja motivación y la insatisfacción laboral podrían ser indicadores de un bajo clima laboral.

1.1.2.5 Funciones del Clima Organizacional

- Sentimiento de pertenencia.
- Genera motivación
- Espíritu de apoyo
- Genera compañerismo
- Genera retroalimentación
- Tolerancia a la frustración
- Atrae a nuevos talentos
- Mejora la comunicación
- Mejora las relaciones interpersonales

- Aumenta el trabajo en equipo

1.1.2.6 Teorías de Clima Organizacional

a) Litwin y Stinger (1968)

Estructura

Es el discernimiento que los colaboradores tienen de la organización, es decir cuáles son las cosas que tengo que hacer, de qué manera debo realizarlo para llegar a mi meta, incluyendo las políticas, procedimiento, jerarquías organizacionales.

Responsabilidad

Es el grado de autonomía que tienen los colaboradores para realizar sus trabajos, tienen la potestad de hacerlo o tiene que consultar a su jefe inmediato para ejecutarlo.

Recompensa

Es el grado de premiación que tienen los colaboradores por cumplir con sus obligaciones antes de tiempo establecidos o con menos recursos que la organización había establecido.

Riesgos - desafíos

Es el grado de riesgo que la organización ha establecido para llegar a realizar un trabajo exigente, tiene que ver con la infraestructura, las normas de seguridad y salud ocupacional.

Calor - cordialidad

Es el grado de respeto y consideración que existen entre los colaboradores y también en esa relación jefe – colaborador.

Cooperación/apoyo

Es el grado de cooperación que existe entre los ejecutivos de las altas esferas con los colaboradores operativos de la organización.

Estándares

Es el grado de exigencia de los procedimientos y políticas que tiene la organización.

Conflictos

Es el grado del conocimiento que tienen los jefes para manejar y negociar los conflictos dentro de la organización.

b) Scheneider & Bartlett (1970)

Consideración:

Los ejecutivos se preocupan por el desarrollo de sus equipos.

- Los ejecutivos apoyan el bienestar de sus equipos de trabajo
- Cuando los ejecutivos convocan a reunión lo realizan con ese ambiente de consideración y apoyo.

Estructura gerencial:

Los ejecutivos permiten que los colaboradores sean auténticos en sus trabajos o tienen que regirse a los procedimientos de la organización.

Preocupación por el nuevo empleado:

- Los ejecutivos han elaborado procesos de inducción según el grupo ocupacional.
- Los ejecutivos generan programas de entrenamiento para los nuevos colaboradores.
- Estos programas de bienvenida y de inducción involucran a la familia del colaborador.

Conflicto intra-agencia:

- Los ejecutivos tienden a mostrar un pseudologo delante de las otras oficinas
- Los ejecutivos no respetan la autoridad de sus jefes inmediatos.

Independencia del agente:

- Los ejecutivos realizan programas de incentivos.
- Los ejecutivos realizan la selección de personal a través de referencias personales.

c) House y Rizzo (1971)

Conflicto e inconsistencia:

Los ejecutivos han elaborado normas, políticas, procesos que son aplicados por los colaboradores de manera inconsistentes.

Formalización:

Los ejecutivos formalizan todas sus normas, políticas, reglamentos, procedimiento y dan a conocer a toda la organización.

Adecuación de la planificación:

Los colaboradores ven a los planes estratégicos como rutas realistas y alcanzables.

Selección basada en habilidad y desempeño:

Los ejecutivos realizan su selección de personal de una manera objetiva haciendo uso de las nuevas tendencias como la selección por competencias y no solo por la personalidad del postulante.

Tolerancia de error:

Los ejecutivos felicitan a los colaboradores que aportan ideas innovadoras para el desarrollo de la organización, además cuenta con planes de contingencias para cuando los colaboradores se equivocan y no utilizan el castigo.

d) Bowers y Taylor (1972)

Apertura a los cambios tecnológicos:

Los ejecutivos son conscientes que los tiempo han cambiado y que necesitan recursos tecnológicos para la comunicación, para mejorar los servicios para dar una respuesta inmediata a los clientes.

Recursos Humanos:

Los ejecutivos saben que el agente más importante dentro de una organización es el talento humano por eso debe preocuparse por su bienestar laboral y por su crecimiento profesional.

Comunicación:

Los ejecutivos saben que el ser humano necesitar expresarse y ser escuchado por eso debe haber sistemas de comunicación efectivos donde el colaboradores pueda ser escuchado y respondido de inmediato.

Motivación:

Los ejecutivos deben incentivar y promover la motivación intrínseca, ya que los colaboradores necesitan esa fuerza interna para desarrollar cada día su trabajo.

Toma de decisiones:

Los ejecutivos piden información autentica, veraz y oportuna a los colaboradores para tomar las mejores decisiones para la organización con la finalidad que favorezca a todos los colaboradores.

e) Brunet (1999)**Autonomía Individual:**

Los ejecutivos deben conocer que el ser humano es un ser creativo, innovadores que siempre busca mejorar sus procesos siempre y cuando se le de ese espacio personal de la autonomía para que puedan ser eficientes en sus trabajos.

Tipo de recompensa:

Los ejecutivos no solo deben proponer recompensas monetarias que son importantes para todo colaborador sino que también deben ser equilibradas con recompensas sociales, turísticas, académicas, profesionales para mantener motivado al colaborador.

Consideración, agradecimiento y apoyo:

Estas son frases que el jefe inmediato debe tener presente para felicitar a su equipo de trabajo al momento de alcanzar los resultados esperados.

f) Great Place To Work (2015)

- Credibilidad
- Orgullo
- Imparcialidad
- Respeto
- Compañerismo

Ilustración 1: Diagrama

Autor	Schneider, B. y Bartlett, C. J.	House y Rizzo	Bowers y Taylor	Likert	Litwin y Stringer	Brunet	Stringer	Great Place To Work®
	1968	1971	1972	1974	1978	1999	2002	2015
Dimensiones	Apoyo Gerencial	Conflicto e Inconsistencia	Apertura a los cambios tecnológicos	Métodos de Mando	Estructura	Autonomía Individual.	Estructura	Credibilidad
	Estructura Gerencial	Formalización	Recursos Humanos.	Características de las Fuerzas Motivacionales	Responsabilidad	Grado de estructura que impone el puesto	Estándares	Orgullo
	Preocupación por el nuevo integrante	Adecuación de la Planificación	Comunicación	Proceso de Comunicación	Recompensa	Tipo de recompensa.	Responsabilidad	Imparcialidad
	Conflicto intra-agencia	Selección	Motivación.	Proceso de Influencia	Desafío	Consideración, agradecimiento y apoyo.	Reconocimiento	Respeto
	Independencia del Agente	Tolerancia de Error		Proceso de Toma de Decisiones	Relaciones		Apoyo	Compañerismo
	Satisfacción General	Adecuación a la autoridad		Proceso de Planificación	Cooperación		Compromiso	
		Claridad y consenso de metas		Proceso de Control	Estándares			
				Objetivos de Rendimiento	Conflictos			
					Identidad			

Fuente: Arcela (2016). Factores que impactan en el Clima Organizacional

1.2 Determinación de las tendencias históricas del proceso de gestión del talento

humano.

- Clima Organizacional
- Formación y desarrollo de Talento
- Compensación e Incentivo
- Integración Vida trabajo

Tabla 1: Tendencias Históricas Del Proceso De Gestión Del Talento Humano.

Indicadores	Industrialización clásica (1900 a 1950)	Nueva Industrialización (1951 a 1990)	Era de la información (1991 hasta la actualidad)
Colaborador	Era considerado como una máquina de fuerza	Era considerado como un recurso que tenía fecha de caducidad	Era considerado el agente más importante dentro de la organización
Clima Organizacional	En esta era las organizaciones no se preocupaban por el colaborador ni por lo que esté pasando a su alrededor, no les interesaba el trabajo en equipo, ni la comunicación, ni la relación que tuvieran entre compañeros.	Las organizaciones empezaron a realizar actividades lúdicas, dinámicas energéticas, paseos institucionales, tardes deportivas, noches artísticas.	Las organizaciones se preocupan por brindar un ambiente acogedor, retador, donde el colaborador pueda concentrarse en sus actividades y pueda dar todo su tiempo a favor de la organización, tratan de controlar todo lo que pueda estar pasando alrededor del colaborador.

<p>Formación y Desarrollo de Talento</p>	<p>Cuando un trabajador no cumplía con las metas establecidas lo despedían, no existía capacitación ni entrenamiento, cuando las personas deseaban trabajar tenían que mirar como su padre o el familiar realizaba los trabajos de carga, para que de esa manera puedan aprender y ser recibidos en la empresa.</p>	<p>Las organizaciones no formaban, ni entrenaban a sus trabajadores solo les brindan información acerca del producto o del servicio que iban a vender y sino vendían o realizan mal su trabajo de inmediato los despedían.</p>	<p>Las organizaciones capacitan, entrenan, forman y desarrollan sus propios talentos, tienen políticas de línea de carreras y se preocupan por el crecimiento profesional de sus colaboradores, financian estudios de especialización con 100% algunas empresas con el 50 o 25% y muchas veces de posgrado en el extranjero.</p>
<p>Compensación e incentivos</p>	<p>Las organizaciones creían que la única forma de tener a un colaborador motivado era no descontándole y pagándole su salario o sueldo completo.</p>	<p>Las organizaciones empiezan aplicar las teorías psicológicas para mantener a sus colaboradores motivados porque conocían del beneficio que este genera en la producción, por tal motivo iniciaron a motivar a sus colaboradores:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Pagando un salario que cubra sus necesidades básicas. -Condiciones físicas adecuadas. -Brindando buen clima laboral. 	<p>Las organizaciones implementaron sus programas de motivación personalizados, de acuerdo a los deseos y a la personalidad de sus colaboradores, no solo le brinda un salario razonable sino una serie de incentivos para él y su familia.</p>

<p>Integración Vida Trabajo</p>	<p>Las organizaciones trataban de que el trabajador pase menos tiempo con su familia y más tiempo trabajando (más de 12 horas) no les interesaba su vida personal ni su vida familiar, solo deseaban producción y te enfermabas te botaban del trabajo</p>	<p>Las organizaciones empezaron a respetar los derechos de los trabajadores, cumpliendo con la jornada de 48 horas semanales, y beneficios sociales.</p>	<p>En esta era las organizaciones saben que su talento es un colaborador (biopsicosocial - espiritual) que tiene familia y que tiene que tener un equilibrio entre su vida familiar y su vida personal, para que pueda tener un desempeño óptimo.</p>
--	--	--	---

CAPÍTULO 2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y CARACTERIZACIÓN DE SU GESTIÓN

CAPÍTULO 2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y CARACTERIZACIÓN DE SU GESTIÓN

2.1 Justificación del Problema

Actualmente se estima que cinco generaciones de trabajadores conviven hoy en las organizaciones, cada una con distintas personalidades, habilidades, motivaciones, experiencias y expectativas pero existe un factor que es similar en las generaciones, es la insatisfacción con su puesto de trabajo.

En Colombia el 76% de los colaboradores no están satisfecho con sus puestos de trabajo y en el ranking a nivel mundial figura en el tercer lugar como el país más infeliz laboralmente. (Workforce, 2017) en este país el factor principal de la insatisfacción labora es la remuneración.

Conociendo las cifras de la insatisfacción laboral a nivel internacional y nacional, la región de Lambayeque no es la excepción, se observa que en un Instituto Gastronómico del distrito Chiclayo cuenta con 55 colaboradores de los cuales, el 81% de esta población no está satisfecha con las políticas, proceso y actividades que realiza la organización

Ahora describiremos las causas de satisfacción laboral según los estudios realizados por otros autores.

León (2011). En su estudio realizado indica que la satisfacción organizacional mejora cuando las organizaciones invierten en el desarrollo de sus colaboradores, cuando se esfuerza por generar la integración de los mismos.

Gómez (2008) En su investigación expresa que la mala asignación de tareas y funciones influye en la insatisfacción laboral.

Berry & Morris (2008) En su investigación concluyo que las causas de la insatisfacción laboral se atribuyen a aspectos socioculturales, a la infraestructura y eventos laborales; se miden en sus aspectos intrínsecos (logros, variedad) y en sus aspectos extrínsecos (pago, promoción).

Palma (1999) En su estudio concluye que la ausencia de incentivos y beneficios laborales (tener la convicción que la organización genera políticas y procesos que ayuda al bienestar laboral de los colaboradores) genera niveles altos de insatisfacción laboral.

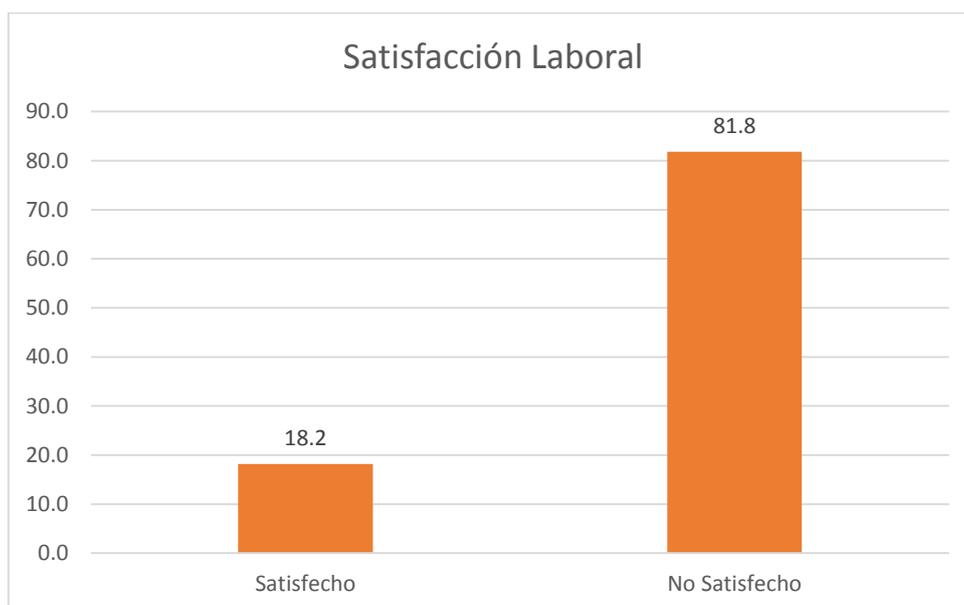
2.2 Caracterización del estado actual del campo de acción

Según la tabla 1, se aprecian que el 81.8 de los colaboradores de un Instituto Privado Gastronómico del Distrito de Chiclayo no se encuentran satisfechos con las políticas, procesos y actividades que se realizan en dicha Institución, sin embargo el 18.2% si están satisfechos.

Tabla 2: Análisis descriptivo de la Variable Satisfacción Laboral en los colaboradores de un Instituto Privado Gastronómico del Distrito de Chiclayo 2017.

Satisfacción Laboral		
Niveles	F	%
Satisfecho	10	18.2
No Satisfecho	45	81.8
Total	55	100.0

Gráfico 1: Tabla 2



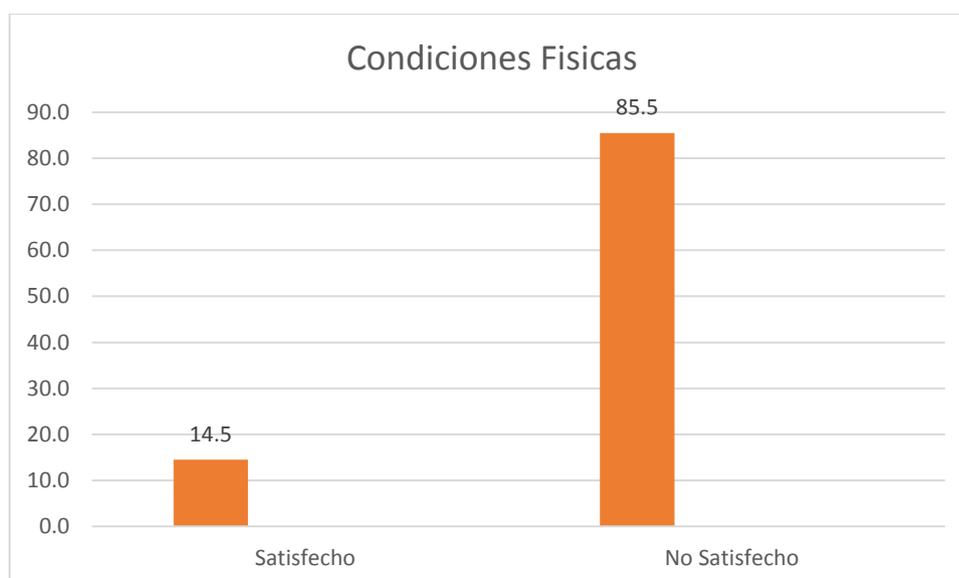
Fuente: Elaboración Propia

Según la tabla 2, se aprecian que el 85.5 de los colaboradores de un Instituto Privado Gastronómico del Distrito de Chiclayo no se encuentran satisfechos con las condiciones físicas (infraestructura, muebles, distribución de las áreas) de la Institución, sin embargo el 14.5% si están satisfechos.

Tabla 3: Análisis descriptivo de la Dimensión Condiciones Físicas de la Variable Satisfacción Laboral en los colaboradores de un Instituto Privado Gastronómico del Distrito de Chiclayo 2017.

Condiciones Físicas		
Niveles	F	%
Satisfecho	8	14.5
No Satisfecho	47	85.5
Total	55	100.0

Gráfico 2: Tabla 3



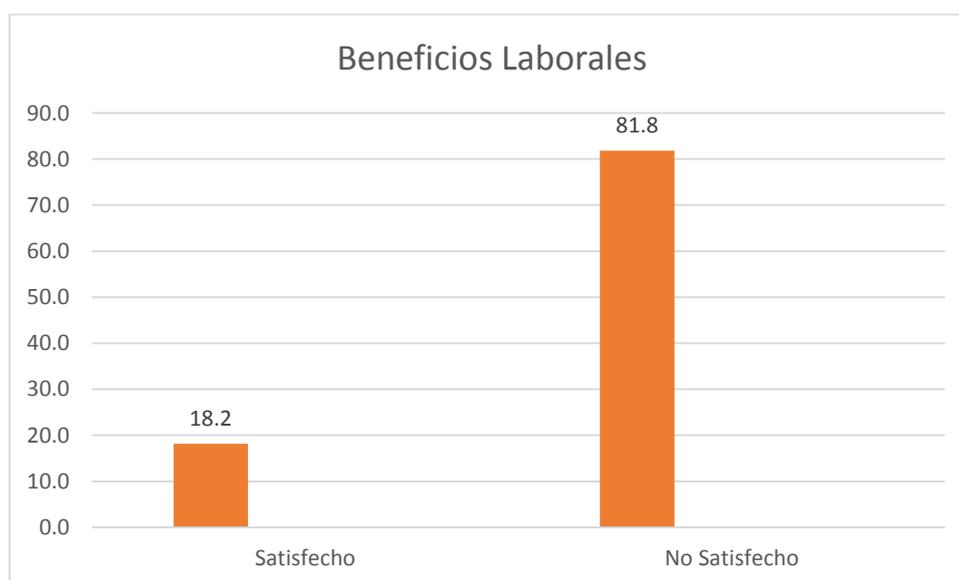
Fuente: Elaboración propia

Según la tabla 3, se aprecian que el 81.8 de los colaboradores de un Instituto Privado Gastronómico del Distrito de Chiclayo no se encuentran satisfechos con los beneficios laborales que les brinda la Institución, sin embargo el 18.2% si están satisfechos.

Tabla 3: Análisis descriptivo de la Dimensión Beneficios Laborales de la Variable Satisfacción Laboral en los colaboradores de un Instituto Privado Gastronómico del Distrito de Chiclayo 2017

Beneficios Laborales		
Niveles	F	%
Satisfecho	10	18.2
No Satisfecho	45	81.8
Total	55	100.0

Gráfico 3: Tabla 4



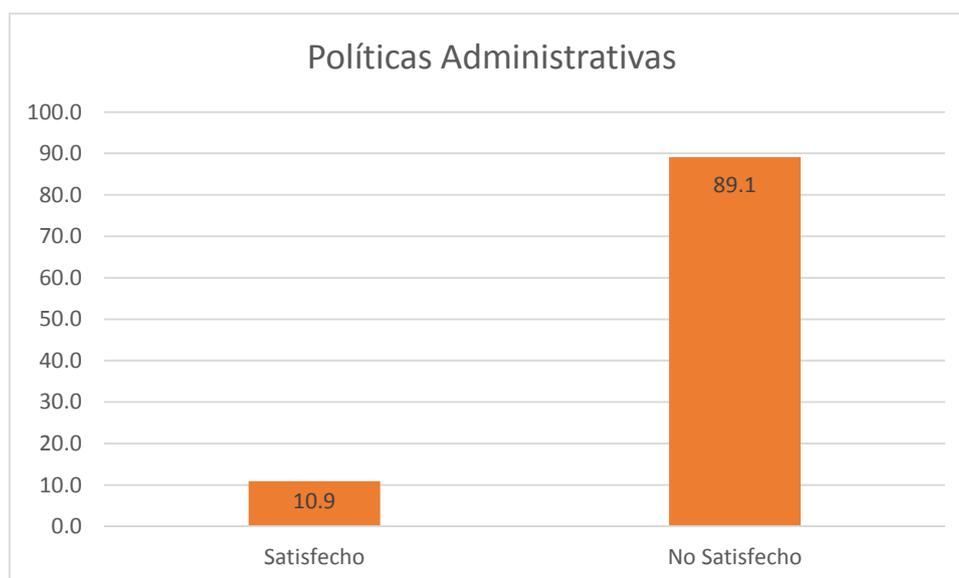
Fuente: Elaboración propia

Según la tabla 4, se aprecian que el 89.1 de los colaboradores de un Instituto Privado Gastronómico del Distrito de Chiclayo no se encuentran satisfechos con las políticas administrativas que les brinda la Institución, sin embargo el 10.9% si están satisfechos.

Tabla 4: Análisis descriptivo de la Dimensión Políticas Administrativas de la Variable Satisfacción Laboral en los colaboradores de un Instituto Privado Gastronómico del Distrito de Chiclayo 2017

Políticas Administrativas		
Niveles	F	%
Satisfecho	6	10.9
No Satisfecho	49	89.1
Total	55	100.0

Gráfico 4: Tabla 5



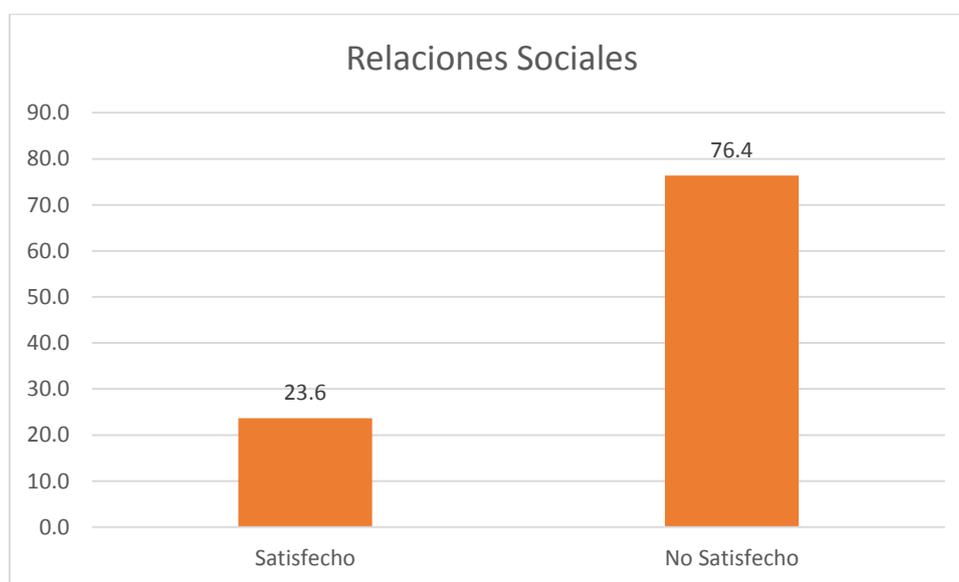
Fuente: Elaboración propia

Según la tabla 5, se aprecian que el 76.4 de los colaboradores de un Instituto Privado Gastronómico del Distrito de Chiclayo no se encuentran satisfechos con las relaciones sociales que genera la Institución, sin embargo el 23.6% si están satisfechos.

Tabla 5: Análisis descriptivo de la Dimensión Relaciones Sociales de la Variable Satisfacción Laboral en los colaboradores de un Instituto Privado Gastronómico del Distrito de Chiclayo 2017

Relaciones Sociales		
Niveles	F	%
Satisfecho	13	23.6
No Satisfecho	42	76.4
Total	55	100.0

Gráfico 5: Tabla 6



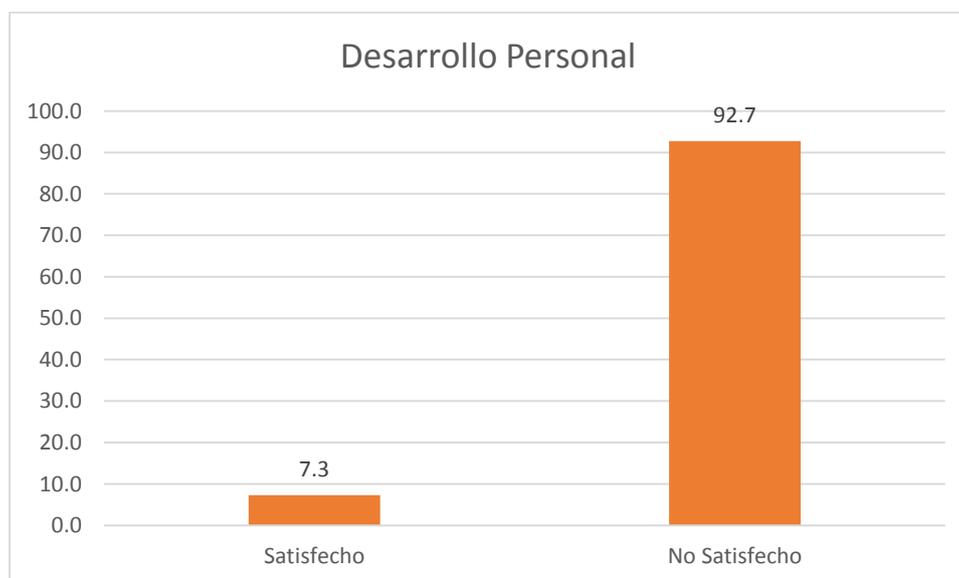
Fuente: Elaboración propia

Según la tabla 6, se aprecian que el 92.7 de los colaboradores de un Instituto Privado Gastronómico del Distrito de Chiclayo no se encuentran satisfechos con el desarrollo personal que les brinda la Institución, sin embargo el 7.3% si están satisfechos.

Tabla 6: Análisis descriptivo de la Dimensión Desarrollo Personal de la Variable Satisfacción Laboral en los colaboradores de un Instituto Privado Gastronómico del Distrito de Chiclayo 2017

Desarrollo Personal		
Niveles	F	%
Satisfecho	4	7.3
No Satisfecho	51	92.7
Total	55	100.0

Gráfico 6: Tabla 7



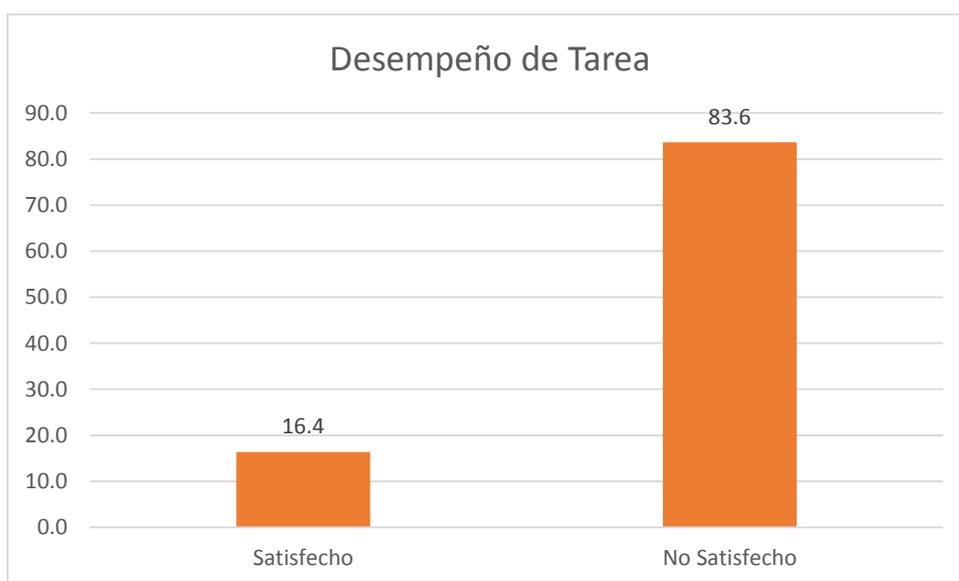
Fuente: Elaboración propia

Según la tabla 7, se aprecian que el 83.6 de los colaboradores de un Instituto Privado Gastronómico del Distrito de Chiclayo no se encuentran satisfechos con el desempeño de tareas que les exige la Institución, sin embargo el 16.4% si están satisfechos.

Tabla 7: Análisis descriptivo de la Dimensión Desempeño de Tarea de la Variable Satisfacción Laboral en los colaboradores de un Instituto Privado Gastronómico del Distrito de Chiclayo 2017

Desempeño de Tarea		
Niveles	F	%
Satisfecho	9	16.4
No Satisfecho	46	83.6
Total	55	100.0

Gráfico 7: Tabla 8



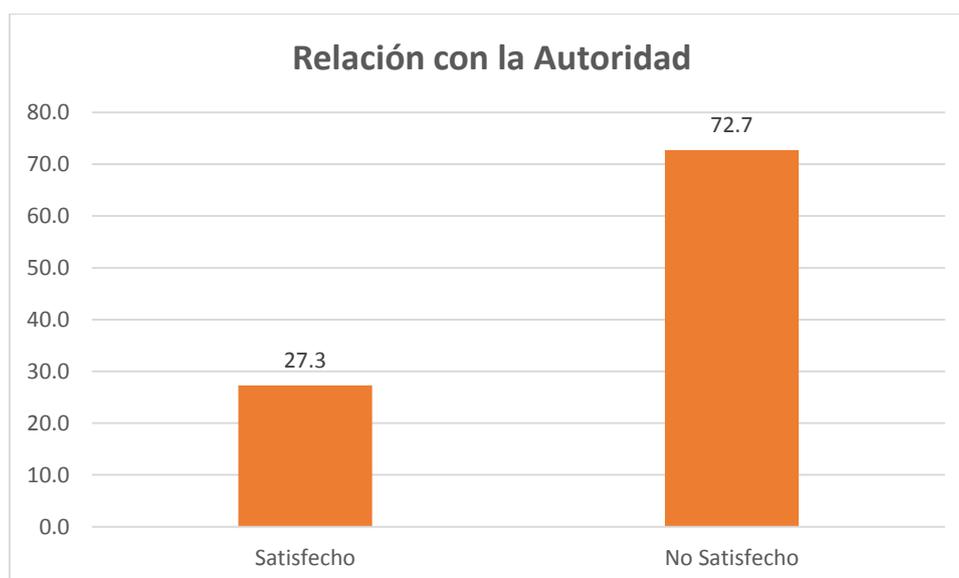
Fuente: Elaboración propia

Según la tabla 8, se aprecian que el 72.7 de los colaboradores de un Instituto Privado Gastronómico del Distrito de Chiclayo no se encuentran satisfechos con la relaciones de jefe - colaborador que se genera en la Institución, sin embargo el 27.3% si están satisfechos.

Tabla 8: Análisis descriptivo de la Dimensión Relación con la Autoridad de la Variable Satisfacción Laboral en los colaboradores de un Instituto Privado Gastronómico del Distrito de Chiclayo 2017.

Relación con la Autoridad		
Niveles	F	%
Satisfecho	15	27.3
No Satisfecho	40	72.7
Total	55	100.0

Gráfico 8: Tabla 9



Fuente: Elaboración propia

2.3 Marco conceptual

Calidad.

Conformidad con las especificaciones o cumplimiento de los requisitos y entiende que la principal motivación de la empresa, hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos.

Calidad de Trabajo.

Capacidad de efectuar con exactitud y confiabilidad las actividades de trabajo que le son asignadas.

Capacitación.

Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad.

Desempeño.

Grado de desenvolvimiento que una persona tiene con respecto a un fin esperado.

Desempeño laboral.

Es la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas previamente establecidos.

Empleo.

Designación de un lugar o desempeño donde se ubique y desarrolle un recurso humano (profesional o técnico) cumpliendo un determinado objetivo previamente determinado.

Evaluación.

Es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas.

Gestión de talento humano.

Conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas dotadas de conocimientos, habilidades y competencias de las cuales una organización necesita para lograr sus objetivos.

Laboral.

Se refiere a la labor de las personas, o a su trabajo o actividad legal remunerada.

Productividad.

Medida de la eficiencia con la cual se utiliza un recurso (humano o físico) considerando su rendimiento o resultados.

Trabajo.

Es cualquier esfuerzo habitual del ser humano ordenado a un fin que se tiene previsto.

Trabajo en equipo.

Un equipo de trabajo, es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común.

Satisfacción Laboral

Es una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tienen negativos.

Clima Organizacional

Son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros.

CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS Y DISEÑO DE LA EJECUCIÓN

CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS Y DISEÑO DE LA EJECUCIÓN

3.1 Definición de la hipótesis

Si se elabora una estrategia de gestión del talento humano en un Instituto Gastronómico de la Ciudad de Chiclayo, que tenga en cuenta la relación entre el rendimiento productivo y la motivación, entonces se lograra la satisfacción laboral.

3.2 Determinación de las variables de la hipótesis

3.2.1 Definición de las variables

Variable dependiente

– Satisfacción Laboral

Estado de plenitud anhelado por los trabajadores, alcanzado mediante exigencias laborales, condiciones físicas y materiales.

Variable independiente

– Estrategia de Gestión del Talento Humano

Es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir todos los aspectos relacionados con las persona

3.2.2 Clasificación de las variables

Variable dependiente

Tabla 9: Variable dependiente

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Satisfacción Laboral	Estado plenitud anhelado por los trabajadores, alcanzado mediante exigencias laborales, condiciones físicas y materiales	Condiciones físicas y/o materiales	Agrado por la distribución física del ambiente. Comodidad para desempeñar sus tareas.	Escala de Satisfacción laboral SL-SPC de Sonia Palma
		Beneficios laborales y/o remunerativos	Sueldo justo. Protección por beneficios laborales y prestaciones sociales.	
		Políticas administrativas	Buen trato por parte de su institución. Satisfacción por su horario de trabajo. Esfuerzo es reconocido.	
		Relaciones sociales	Agradable ambiente de trabajo creado por sus compañeros. Satisfacción con sus compañeros de trabajo. Pertenenencia a un grupo solidario.	
		Desarrollo personal	Oportunidades de desarrollo profesional. Goza realizando su trabajo. Disfruta con los resultados de su labor.	
		Desempeño de tareas	Su tarea es importante. Su trabajo le parece interesante. Le gusta el trabajo que realiza.	
		Relación con la autoridad	Superiores comprensivos. Directivos que valoran su esfuerzo. Se encuentra a gusto con sus superiores	

Variable Independiente

Tabla 40: Variable Independiente

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Gestión del talento humano	Es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir todos los aspectos relacionados con las persona	Infraestructura	-Condiciones de trabajo que cumplan con lo exigido por la ley de seguridad y salud ocupacional.	Escala de clima laboral CL-SPC de Sonia Palma
		Compensaciones	-Beneficios sociales de acuerdo a ley. -Compensación por pasar los objetivos establecidos por el instituto.	
		Estructura de tareas	-Asignación de tarea de acuerdo al puesto de trabajo. -Asignar con un tiempo prudente las tareas.	
		Cooperación	-Promover el trabajo en equipo -Generar compañerismo	
		Relación con el Jefe	-Valorar la jerarquía -Garantizar seguimiento de las tareas y capacitación.	

3.3 Diseño de la ejecución

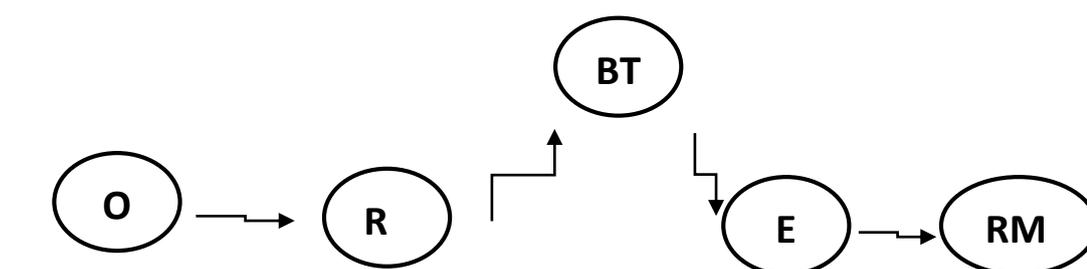
Esta investigación es **no experimental**, porque se realiza el estudio sin manipular deliberadamente la variable independiente, la que solo es observada de manera empírica y sistemática. No hay un control directo sobre esta variable porque sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables.

Es **cualitativa-cuantitativa** porque intervienen tanto indicadores cualitativos como cuantitativos, aunque debe señalarse que estos últimos constituyen datos cuantitativos secundarios, es decir, se trabaja con datos ya existentes.

El diseño de la investigación es apropiado bajo un enfoque no experimental, es **transversal**, porque la investigación en esta etapa previa se centra en analizar cuál es el nivel o estado de la variable dependiente en un momento dado, específicamente en el momento en que se lleve a cabo la autoevaluación.

El diseño utilizado fue el siguiente:

Gráfico 9: El diseño utilizado fue el siguiente



Dónde:

O: Observador

RP: Realidad problemática

BT: Base teórica

A: Estrategia de Gestión del Talento Humano

RM: Realidad Mejorada

3.3.1 Universo

La población investigada estuvo compuesta por 55 colaboradores de una Instituto Gastronómico Privado del Distrito de Chiclayo.

3.3.2 Selección de técnicas, instrumento e informantes o fuente

Escala de Satisfacción Laboral

Autor	: Sonia Palma
Año	: Mayo - 2010
Significación	: Se trata de una escala independiente que evalúa el estado de satisfacción que tiene el colaborar dentro de su mundo laboral
Tipificación	: Los baremos para la escala fueron elaborados por el Mg. Fernando Carranza Lent
Expertos Teóricos	: Especialistas en Gestión del Talento Humano -Dr. Pedro Jaramillo Arica -Mg. Alfredo Mendez Gastañaudi -Mg. Fiorella Monje Yovera
Ítems	: Está formado por 36 reactivos, agrupadas en 7 dimensiones.
Dimensiones	: -Condiciones Físicas -Beneficios Laborales -Políticas Laborales -Relaciones Sociales -Desarrollo Personal -Desempeño de tarea -Relación con la autoridad

3.3.3 Selección de muestra

La muestra fue elegida de manera no probabilística por conveniencia.

Tabla 51: Muestra

Personal	Cantidad
DTP	40
ADM	15
Total	55

3.3.4 Forma de tratamiento de los datos

El análisis de datos se realizó mediante la estadística descriptiva e Inferencial; utilizando una hoja de cálculo – Microsoft Excel para codificar y crear una base de datos, luego la información se pasó al software estadístico SPSS 19 para procesar los datos recogidos y presentarlos mediante tablas de frecuencia y gráficos, asimismo se utilizó la técnica de consistencia interna (coeficiente alfa de crombach) para conocer la confiabilidad del instrumento y el coeficiente de correlación producto de Pearson para conocer la validez de los reactivos y del instrumento.

SEGUNDA PARTE: CONSTRUCCIÓN DEL APORTE

CAPÍTULO 4. CONSTRUCCIÓN DEL APORTE PRÁCTICO

SEGUNDA PARTE: CONSTRUCCIÓN DEL APORTE

CAPÍTULO 4. CONSTRUCCIÓN DEL APORTE PRÁCTICO

4.1 Fundamentación del aporte práctico

Esta estrategia de gestión del talento humano está basada en la teoría de Chiavenato quien expresa que las organizaciones crecen y se posicionan en el mercado no por la infraestructura hermosa, ni por la tecnología, ni por el software que posee, sino por las personas competentes, talentosas, empáticas que con pasión realizan sus tareas y se comprometen por hacerlas correctamente.

Las personas talentosas están dotadas de capacidades para poder gestionar e implementar procesos que contribuyan con la mejora continua, con el crecimiento, con la productividad, con la rentabilidad y con la reputación de la organización, haciéndola diferente e incomparable dentro de un mercado altamente competitivo y permitiéndole alcanzar su plan estratégico.

Estas personas poseen diferentes tipos de personalidad, con diferente manera de pensar, con emociones, con familia, con sueños y anhelos, que buscan organizaciones donde le brinden una remuneración no solo monetaria sino también emocional, asimismo un clima laboral cálido, tareas retadoras y políticas de gestión humana que le permitan crecer profesionalmente y sentirse realizado, valorado y querido no solo él sino también su familia.

La presente estrategia está diseñada para elevar los niveles de satisfacción laboral en colaboradores del Instituto investigado.

4.2 Construcción del aporte práctico

4.2.1 Diagnóstico

Se realizó una evaluación utilizando una test psicológico que mide la satisfacción laboral, donde se pudo concluir que:

- No tienen un diagnóstico de necesidades de capacitación.
- No poseen un plan de formación de competencias laborales.
- No poseen una escala salarias por grupos ocupacionales.
- No tiene un proceso de socialización laboral.
- No cuenta con un programa de integración entre compañeros de trabajo.
- No tiene un programa de integración familiar.

4.2.2 Planteamiento del Objetivo General

Elevar los niveles de satisfacción laboral en los colaboradores de un Instituto Gastronómico Privado del distrito de Chiclayo, considerando los subprocesos de gestión del talento humano.

4.2.3 Planeación Estratégica

Esta estrategia está compuesta por 4 etapas:

- 1ra Etapa: Incorporación del Talento Humano
- 2da Etapa: Formación y Desarrollo de Talento
- 3ra Etapa: Compensación e incentivos
- 4ta Etapa: Integración de Vida Familiar

1^{RA} ETAPA INCORPORACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Tabla 62: Incorporación Del Talento Humano

N°	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
1	Proceso de Selección de Personal	Búsqueda del personal idóneo que cumpla con el puesto exigido.	Área de Personal	-Instrumentos
2	Proceso de Contratación	El nuevo colaborador firma su contrato	Área de Personal	-Contrato Firmado
3	Entrega la mochila Institucional	Se le entrega una mochila con artículos de oficina que va utilizar en el trabajo - Docente (USB, plumones, mota, toma todo, puntero y agenda) - Administrativo (Uniforme, carnet de identificación, USB, lapiceros, corrector, resaltador, tijera, joma y agenda)	Área de Personal	-Cuaderno de cargo
4	Charla Inducción general	Elaborar un video institucional donde se explique la reseña histórica del Instituto.	Área de Personal	Video institucional
5	Charla Inducción específica	El jefe inmediato capacita al nuevo personal en las actividades relacionadas con su puesto de trabajo.	Área de Personal	-Fotografía
6	Ingreso y Bienvenida del nuevo colaborador	Los compañeros de trabajo reciben al nuevo colaborador para integrarlo al equipo de trabajo.	Área de Personal	-Fotografía

2^{DA} ETAPA FORMACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO

FORMACIÓN DE PERSONAL

Tabla 73: Formación De Personal

N°	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
1	Elaboración del plan de capacitación	La oficina de personal elabora el plan de capacitación genéricas e informa a los responsables de áreas para que incluyan en su plan operativo los presupuestos de las capacitaciones de sus colaboradores(lugar, fecha, costo, duración)	Área de Personal	Plan de capacitación
2	Aprobación del plan de capacitación.	El gerente general aprueba el plan de capacitación interna y externa de los colaboradores, indicando de qué manera va hacer financiada la capacitación (100%,75%, 50%,25%)	Área de Personal	Resolución
3	Ejecución del plan capacitación	En la capacitación interna, la oficina de personal solicitara la autorización a Gerencia General para el depósito de dinero para cubrir con los gastos (ponente, break, certificados)	Área de Personal	Lista de asistencia
		En la capacitación específica externa, el jefe de área solicitara el visto bueno y autorización de la Gerencia General para el depósito de dinero para cubrir con los gastos.	Área de Personal	-Certificado -Boletas de notas -Informe de la capacitación
4	Efecto multiplicador	Culminado la capacitación externa, el colaborador deberá capacitar y empoderar de conocimiento a sus compañeros de trabajo con el fin de continuar con la mejora continua de los procesos.	Área de Personal	-Fotografía y o -lista de asistencia
5	Verificación de la efectividad de la capacitación	Después de 6 meses de la capacitación se deberá evaluar el desempeño del colaborador.	Área de Personal	-Formato de evaluación
			Área de Personal	

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Tabla 84: Desarrollo Del Talento Humano

N°	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
1	Elaboración de los talleres	La oficina de personal elabora el reglamento, los temas y la metodología que se van utilizar en el programa de desarrollo.	Oficina de Personal	Sílabo
2	Designación de comisión para revisión de tema	La oficina de personal designa una comisión para revisar el reglamento, tema y la metodología aplicarse	Oficina de Personal	Lista de miembro
3	Silabo y metodología corregida	La comisión informa la corrección del reglamento, silabo y la metodología a la oficina de personal.	Comisión	Silabo
4	Aprobación del silabo	El Gerente General aprueba el contenido del silabo y la metodología del programa.	Gerente General	Resolución
5	Determinación de los participantes	La oficina de personal seleccionan a los participantes en base al reglamento de formación de talento (Tiempo de servicio, resultados de la evaluación de desempeño)	Oficina de Personal	Resolución
6	Solicita autorización y aprobación de cronograma	Gerente General autoriza el programa de Formación “ Lideres Organizacionales ” y aprueba el cronograma de actividades.	Gerente General	Documento
7	Comunicar a los jefes de área	La oficina de personal comunica a los responsables de área para que brinden las facilidades del caso para que sus colaboradores asistan a la formación de líderes.	Oficina de Personal	-Documento -Correo Institucional
8	Inicio del programa	Apertura del programa por las autoridades del Instituto.	Oficina de Marketing	-Correo Institucional -Fotografía
9	Temas	-Liderazgo -Coaching y Mentoring -Trabajo en equipo -Negociación y solución de problema -Gestión en procesos de calidad	Facilitador	-Fotografía -Trabajos grupales
10	Evaluación	Evaluación para medir el grado de efectividad del programa.	Oficina de Personal	Informe de las evaluaciones
11	Premiación y Graduación	Premiar y graduar a los participantes del programa	Gerente General	-Fotografía -Diplomas

3^{RA} ETAPA COMPENSACIÓN E INCENTIVOS

Tabla 95: Compensación E Incentivos

N°	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
1	Solicita autorización	La oficina de personal solicita al Gerente General autorización y aprobación para ejecutar el programa de incentivos del personal docente y administrativo.	Oficina de Personal	Documento
2	Aprobación	El Gerente General aprueba el programa de incentivos	Gerente General	Documento
3	Convenios	La oficina de personal a nombre del Instituto realiza convenios que generen beneficios (descuentos en bienes y servicios) para los colaboradores.	Oficina de Personal	Firma de convenios
4	Diseñar Cuponeras	<ul style="list-style-type: none"> - "PENSANDO EN TU SALUD" Apoyo con S/. 500 en caso de tener una operación de riesgo. - "FAMILIA" Cumpleaños de hijo, Actuación de hijos en el colegio. - "FELIZ CUMPLEAÑOS" Un día libre + regalo - "DIA DEL PADRE" 5 días libre - "MATRIMONIO" 5 días libre - "NOCHE DE CINE" Entrada gratis para el cine - "BABY SHOWER" Regalo para tu bebe" - "SPA GRATIS" Manicure + Pedicure+ maquillaje - "PUNTUALIDAD" Desayuno gratis - "CONTIGO EN MOMENTOS DIFICILES" Apoyo con S/. 200 en caso de fallecimiento de un familiar directo. - Descuentos corporativos con supermercados, bancos, Instituciones Educativas según la demanda de nuestros colaboradores. 	Oficina de Personal	-Entrega de cuponera - Fotografías
5	Evaluación del programa	La oficina de personal aplica un cuestionario para conocer la satisfacción de los colaboradores en base al programa de cuponeras.	Oficina de Personal	Cuestionario aplicados
6	Informe Final	Se le entrega al Gerente General el informe final de los resultados de la evaluación del programa "cuponera" para conocer el impacto que ha generado en los colaboradores.	Oficina de Personal	Informe Final

4^{TA} ETAPA INTEGRACIÓN VIDA FAMILIAR

Tabla 106: Integración Vida Familiar

N ^o	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
1	Solicita la autorización y aprobación del programa.	La oficina de personal solicita al Gerente General la autorización para iniciar con el programa Integración Vida Familiar, que consta de 2 Actividades (En familia, Mini trabajo)	Oficina de Personal	Documento de requerimiento
2	En Familia	La actividad “En Familia” consta en: <ul style="list-style-type: none"> - Dinámicas de integración (Padres – hijos) - Dinámicas de competencias entre Familias - Visita a un museo. 	Facilitador	<ul style="list-style-type: none"> - Fotografía - Video - Publicidad correo institucional
3	Mini Trabajo	La actividad “Dia de Cocina” consta en: <ul style="list-style-type: none"> - Dinámicas de integración - Los padres preparan postres con los sus hijos. 	Facilitador	<ul style="list-style-type: none"> - Fotografía - Video - Publicidad correo institucional
4	Aplicación de instrumento	Se aplica un instrumento para medir el grado de satisfacción que tiene los colaboradores en referencia a la actividad programa y su efecto en la productividad.	Oficina de Personal	Instrumento Informe de resultado
5	Clausura	El Gerente General da por clausurado el programa, brindando un diploma a los colaboradores por su participación.	Oficina de Personal	Diploma Fotografía

PRESUPUESTO POR CADA ETAPA

Tabla 117: Presupuesto Incorporación del Talento Humano

1^{RA} ETAPA - Incorporación del Talento Humano					
Nº	Actividad	Descripción	Indicador	Precio Unidad	Precio Total
1	Proceso de Selección de Personal	Test Psicológico	5 test	120.00	120.00
2	Proceso de Contratación	Contrato	Unidad	30.00	450.00
3	Mochila Institucional	Docente	USB Plumones Mota Toma todo Puntero Agenda	40.00	1,600.00
		Administrativo	Uniforme Carnet USB Lapicero Corrector Resaltador Tijera Goma Agenda	60.00	900.00
4	Charla Inducción	Video	2 videos institucional	100.00	200.00
Total					3,270.00

Tabla 128: Presupuesto Formación y Desarrollo de Talento

2^{DA} ETAPA - Formación y Desarrollo de Talento					
Nº	Actividad	Descripción	Indicador	Precio Unidad	Precio Total
1	Convenios	Materiales Logístico	Ponente	100.00	500.00
			Break	2.00	35.00
			Certificado	0.50	20.00
			Lapicero	0.50	20.00
			Folder	0.50	20.00
Total					595.00

Tabla 19: Presupuesto Compensación E Incentivos

3^{RA} ETAPA - Compensación E Incentivos					
Nº	Actividad	Descripción	Indicador	Precio Unidad	Precio Total
1	Convenios	Cuponera	Pensando en tu salud	500.00	1,500.00
			Familia	5.00	75.00
			Feliz Cumpleaños	10.00	150.00
			Feliz día del Padre	8.00	80.00
			Feliz día de la Madre	8.00	80.00
			Matrimonio	25.00	75.00
			Noche de Cine	7.00	105.00
			Baby Shower	10.00	30.00
			SPA	13.00	39.00
			Puntualidad	5.00	25.00
			Momento Difícil	200.00	600.00
Total					2,759.00

Tabla 20: Presupuesto Integración Vida Familiar

4^{TA} ETAPA - Integración Vida Familiar					
Nº	Actividad	Descripción	Indicador	Precio Unidad	Precio Total
1	Programa	En Familia	Facilitador	50.00	50.00
			Materiales Logístico	15.00	15.00
		Día de Cocina	Facilitador	50.00	50.00
			Insumos	50.00	50.00
		Total			

4.2.4 Instrumentación de la Estrategia

La primera etapa: Se iniciará en el mes de abril con la selección, contratación y las charlas de inducción que se realizara al personal nuevo

La segunda etapa se iniciará en mes de mayo con el diagnóstico de necesidades de capacitación y dando apertura al programa de líderes organizacionales y las demás capacitaciones.

La tercera etapa se realizará en el mes de abril visitando empresas reconocidas en la región para realizar convenios institucionales que les permita descuentos corporativos para nuestros colaboradores.

La cuarta etapa se empezará en el mes de mayo con el programa iniciando en familia invitando a los hijos de los colaboradores a participar de las actividades

4.2.5 Evaluación de la Estrategia

Tabla 131: Evaluación de la Estrategia

Etapa	Evaluación	Reporte
Incorporación del Talento Humano	-Capacitar a los nuevos colaboradores con las políticas organizacionales. -Capacitar al nuevo colaborador en relación a su puesto de trabajo -Brindar la mochila institucional	-Firma de contrato -Firma en pioner de capacitación -Firma en el pioner de entrega de mochila
Formación y desarrollo de Talento	Aplicar el plan de capacitación de manera general y específica según lo establecido en el plan operativo del Instituto	-Asistencia -Evaluación -Personal Competente
Compensaciones e Incentivos	-Entrega de incentivos de acuerdo en los días celebres.	- Entrega de cuponeras.

Integración Familiar	Realizar las actividades: - En Familia - Día de cocina	-Asistencia de colaboradores con sus hijos -Evaluación
----------------------	--	---

Conclusiones del capítulo

Se fundamentó la Estrategia de gestión del talento humano, partiendo de las teorías de **Litwin y Stinger, House y Rizzo, Great Place To Work**, con su estructura y cuatro etapas en la fase de planeación estratégica para disminuir los niveles de insatisfacción laboral existente en un Instituto Gastronómico Privado del distrito Chiclayo.

**TERCERA PARTE: VALIDACIÓN DE LOS
RESULTADOS**

**CAPÍTULO 5. VALORACIÓN Y CORROBORACIÓN DE
LOS RESULTADOS**

TERCERA PARTE: VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS

CAPÍTULO 5. VALORACIÓN Y CORROBORACIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1 Valoración de los resultados

Se utilizó la técnica de juicio de experto para la validez de la estrategia de gestión del talento humano.

Los expertos cuando hicieron referencia a la novedad científica expresaron que era excelente.

Los expertos cuando hicieron referencia a la pertinencia de los fundamentos teóricos de la estrategia de gestión del talento humano expresaron que era buena.

Los expertos cuando hicieron referencia al nivel de argumentación de las relaciones fundamentales aportadas en la estrategia expresaron que era buena.

Los expertos cuando hicieron referencia a la correspondencia entre la teoría desarrollada y el aporte práctico expresaron que era buena

Los expertos cuando hicieron referencia a la claridad en la finalidad de cada uno de las acciones de la estrategia expresaron que era correcto.

Los expertos cuando hicieron referencia a la posibilidad de aplicarse la estrategia expresaron que era correcto

Los expertos cuando hicieron referencia a la concepción general de la estrategia de acuerdo a sus acciones desde la perspectiva de los actores del proceso formativo, expresaron que era correcto.

Los expertos cuando hicieron referencia a la significación práctica expresaron que era correcto.

5.2 Corroboración estadística de las transformaciones logradas

Corroboración estadística del Instrumento aplicado

➤ Validez de Contenido

Se realizó a través de la técnica juicio de experto donde 4 especialistas en los procesos de gestión del talento humano, analizaron los dimensiones con sus indicadores, llegando a la conclusión que solo deberían modificar la redacción de algunos ítems con la finalidad de que los evaluados puedan comprender mejor el ítem.

➤ Confiabilidad

Para conocer la confiabilidad del instrumento se procedió a realizar un análisis en el programa estadístico SPSS teniendo los siguientes resultados.

Tabla 142: Corroboración estadística del Instrumento aplicado

Dimensiones	alfa de crombach
Condiciones Físicas	,876
Beneficios Laborales	,932
Políticas Administrativas	,951
Relaciones Sociales	,967
Desarrollo Personal	,895
Desempeño de tarea	,890
Relación con la Autoridad	,852
Total	,929

CONCLUSIONES GENERALES:

- Se desarrolló el análisis y fundamentación teórica de la gestión del proceso de talento humano.
- Se determinó las tres etapas de la organización: teniendo como indicadores: Incorporación del talento humano, desarrollo y formación de talento, compensación e incentivos e integración familiar, se observa que tales indicadores fomentan la gestión del talento humano y el clima organizacional dentro de las organizaciones.
- Se elaboró la tendencia histórica del proceso de gestión del talento humano.
- Se recogió información del estado actual a través de un test psicológico de satisfacción laboral y se encontró niveles altos de insatisfacción laboral, asimismo ausencia de programas institucionales que incentiven y promuevan la motivación y el clima laboral.
- Se elaboró la estrategia de gestión de talento humano en 4 etapas relacionadas entre ellas (Incorporación del Talento Humano, Formación y Desarrollo de Talento, Compensación e incentivos, Integración Familiar)
- Se validó la estrategia de gestión del talento humano con la técnica de juicio de experto, teniendo como referencia 3 expertos en los subprocesos de gestión del talento humano, dando un comentario correcto para ser aplicado.

RECOMENDACIONES

- Aplicar la estrategia en el Instituto, para lo cual la oficina de personal debe reunirse con el gerente general para que aprueben y autoricen la realización de todas las etapas de la Estrategia de Gestión de Talento Humano.
- Los ejecutivos del Instituto deben considerar en su plan operativo las actividades y los presupuestos que demanda la estrategia de Gestión de Talento Humano.
- Difundir en toda la comunidad la aplicación de la estrategia de Gestión de Talento Humano y el beneficio que generará en los colaboradores y en sus familias.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, J (2015). *Gestión del Talento Humano y su relación con el Desempeño Laboral en la municipalidad provincial de Andahuaylas 2015*. Tesis para optar el título profesional. Universidad Nacional José María Arguedas. Perú
- Alles, M. (2010). *Construyendo Talento*, Granica. Buenos Aires, 2010.
- Alles, M. (2008). *Desarrollo del Talento Humano*. Granica, Buenos Aires, 2008.
- Arias, F. (1990). *Administración de Recursos Humanos*. Ed.Trillas. p.410. Barre, D. (2014). Estudio sobre la satisfacción laboral y su relación con la rotación de personal de Auxiliares de Punto de Venta y de Servicios Generales de las Pharmacy's del Norte de la ciudad de Guayaquil, durante el periodo de Enero–Agosto 2013. Tesis para optar el título de Psicólogo Industrial. Universidad de Guayaquil. Ecuador.
- Arrobo, W. (2013). *Modelo de gestión del talento humano por competencias de la empresa Cimpexa S.A.* Tesis para optar el título profesional. Universidad Tecnológica Equinocial. Ecuador.
- Benites, M. (2012). *Satisfacción laboral en el personal docente y administrativo de la Institución Educativa N° 1678 “Josefina Pinillos de Larco” de Trujillo – 2012*. Tesis para obtener el título de Licenciada en Educación Inicial. Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.
- Caballero, K. (2002). *El concepto de la satisfacción en el trabajo y su proyección en la enseñanza*. Recuperado el 10 de mayo de 2016 en <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 5° ed, Colombia, McGraw-Hill. 699p.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. 8° ed, Colombia, McGraw-Hill. 500p.
- Chiavenato, I (2002). *Gestión de Talento Humano*. 5ª edición. México: Editorial.Mc. Graw Hill, 2002.

Disponible en: <http://psicologiayempresa.com/objetivos-y-actividades-de-la-gestion-del-talentohumano.Html>.

- Díaz, F. (2012). *Nivel de Satisfacción laboral del personal docente y el personal administrativo de la Institución Educativa Particular de educación inicial "Villasol" de la ciudad de Trujillo del año 2011*. Tesis para obtener el título de Licenciada en Educación Inicial. Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.
- Díaz, R. M. (2013). *Satisfacción laboral y síndrome de Burnout entre el personal de un policlínico y el de una comunidad local de administración de salud, distrito La Victoria, Chiclayo, 2012*.
- Dormann, C. & Zapf, D. (2001). Job Satisfaction: a meta-analysis f. Stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 483-504.
- Fuentes, S. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad. Estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial de la ciudad de Quetzaltenango*. Tesis para obtener el título de Licenciada en Psicología Industrial/Organizacional. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, México. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>. Visitado el 11 de mayo de 2016.
- García, G. (2014). *Importancia de la Inducción para el desempeño laboral del personal de Mediana Empresa Industrial*. Tesis para obtener el título profesional. Universidad Rafael Landívar. Mexico.
- Iglesias, Y. & Palomino, M. (2011). *Satisfacción laboral y Compromiso organizacional en trabajadores administrativos nombrados del Gobierno Regional La Libertad*. Tesis para obtener el título de Licenciada en Psicología. Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.
- Jaik, Tena, & Villanueva, (2010). *Satisfacción laboral y compromiso institucional de los docentes de posgrado*. *Revista electrónica diálogos educativos* ISSN 0718-1310; 19/2010. Recuperado de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-SatisfaccionLaboralY CompromisoInstitucionalDeLosDo-3294739.pdf>. Visitado el 05 de mayo de 2016.
- León, B. (2011). *Satisfacción laboral en docentes de primaria en Instituciones Educativas Inclusivas – Región Callao*. Tesis para optar el grado de académico de Maestro en

Educación en la Mención Gestión de la Educación. Escuela de Post Grado.
Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.

López, C & Torres, L. (2008). *Propuesta de Gestión del Desarrollo Humano en la empresa nacional de Confecciones de la Ciudad de Pereira*. Tesis para optar el título profesional. Universidad Tecnológica de Pereira.

Linares, O. & Gutierrez, M. (2010). *Satisfacción laboral y Percepción de salud mental en profesores*. Revista mexicana de investigación en psicología, 11/2010; 2(1):33-38.
Recuperado de:
https://www.researchgate.net/publication/268516895_Satisfaccion_laboral_y_percepcion_de_salud_mental_en_profesores. Visitado el 11 de mayo de 2016.

Marquina, C. (2013). *Satisfacción laboral y compromiso organizacional en empleados de una universidad privada de Lima*. Revista Científica de Ciencias de la Salud, 6(1), 32-42.
DOI: 191.

Robbins, S. (2000). *Administración*. (6ta. Edición). México: Editorial Pearson.

Sánchez, D. & Huancas, M. (2010). *Satisfacción laboral en los trabajadores del sistema financiero de la ciudad de Jaén-2010*. Tesis para obtener el título de Licenciada en psicología. Universidad Señor de Sipan, Pimentel, Perú.

ANEXOS

ANEXO 1.

ESCALA DE SATISFACCION LABORAL SL –SPC

El presente cuestionario es de carácter anónimo tiene como objetivo conocer la percepciones de los colaboradores acerca de las políticas, procedimientos y actividades que realiza el Instituto.

Tabla 23: ESCALA DE SATISFACCION LABORAL SL –SPC

PREGUNTAS	Satisfecho	No Satisfecho
1. La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.		
2. Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.		
3. El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.		
4. Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.		
5. La tarea que realizó es tan valiosa como cualquier otra		
6. Mi (s) jefe (s) es (son) comprensivo (s)		
7. Me siento mal con lo que hago.		
8. Siento que recibo de parte de la empresa mal trato.		
9. Me agrada trabajar con mis compañeros.		
10. Mi trabajo permite desarrollarme personalmente.		
11. Me siento realmente útil con la labor que realizo.		
12. Es grata la disposición de mi jefe cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo.		
13. El ambiente donde trabajo es confortable.		
14. Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable		
15. La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.		
16. Prefiero tomar distancia con las personas con las que trabajo.		
17. Me disgusta mi horario.		
18. Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.		
19. Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.		
20. Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo		
21. La comodidad que me ofrece el ambiente de trabajo es inigualable.		
22. Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.		
23. El horario de trabajo me resulta incómodo.		
24. La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.		
25. Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.		
26. Mi trabajo me aburre.		
27. La relación que tengo con mis superiores es cordial.		
28. En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente.		
29. Mi trabajo me hace sentir realizado.		
30. Me gusta el trabajo que realizo.		
31. No me siento a gusto con mi (s) jefe (s).		
32. Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.		
33. No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.		
34. Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo (a)		

35. Me siento complacido con la actividad que realizo.		
36. Mi (s) jefe (s) valora (n) el esfuerzo que hago en mi trabajo.		

ANEXO 2.

Matriz de consistencia

Tabla 154: Matriz de consistencia

Manifestaciones del problema	Problema	Posibles causas	Objeto estudio	Objetivos	Campo de acción	Título de la inv.	Hipótesis	Variables	Técnicas o métodos	Instrumentos
<p>- Deficiente planificación de la gestión del talento humano.</p> <p>-Carencia de actividades motivacionales.</p> <p>-Ausencia de rotación, promoción y ascenso</p> <p>-Ambiente sin señales de seguridad</p> <p>-Ausencia de trabajo en equipo</p>	Insuficiencia en la organización de la gestión del talento humano, limita la satisfacción laboral del personal académico y administrativo.	<p>- Limitantes en los contenidos teóricos y prácticos del proceso de gestión del talento humano, que fundamentan la satisfacción laboral.</p> <p>- Insuficiente concepción teórica-metodológica del proceso de motivación laboral</p> <p>-Carencia de programas</p>	Proceso de Gestión del Talento Humano	<p>General:</p> <p>Elaborar una Estrategia de Gestión del Talento Humano</p> <p>Específicos:</p> <p>1.Fundamentar epistemológicamente el proceso de gestión del talento humano</p> <p>2. Determinar las tendencias históricas del proceso de Gestión del Talento Humano</p>	Estrategia de Gestión del Talento Humano	Estrategia de Gestión del Talento Humano para mejorar la Satisfacción Laboral en un Instituto Gastronómico Mochic de Chiclayo 2017	Si se elabora una Gestión del Talento Humano, que tenga en cuenta la relación entre la cultura organizacional y la motivación, entonces mejorará los niveles de satisfacción laboral en un Instituto Gastronómico Mochic de Chiclayo 2017	<p>Independiente:</p> <p>Estrategia de Gestión del Talento Humano</p> <p>Dependiente:</p> <p>-Satisfacción Laboral</p>	<p>-Método Deductivo.</p> <p>-Método de análisis y síntesis.</p> <p>-Análisis de fuentes documentales</p> <p>-Análisis Histórico – Lógico Transversal</p> <p>-Encuesta</p> <p>-Grupos focales.</p> <p>- Observación</p> <p>-Entrevista</p>	<p>- Cuestionario</p> <p>-Guía de Observación</p> <p>-Escala de validación del aporte práctico.</p>

<p>-Desconocimiento de la misión del puesto</p> <p>-Ausencia de celebraciones de días memorables (cumpleaños, día de la madre, día del padre, día del maestro)</p>		<p>de línea de carrera.</p> <p>- Ausencia de programas de seguridad y salud ocupacional</p> <p>-Ausencia de perfiles de puestos por competencias.</p> <p>-Ausencia de programas de reconocimiento.</p>		<p>3. Caracterizar el estado actual de la dinámica del proceso de satisfacción laboral</p> <p>4. Elaborar una Estrategia de Gestión del Talento Humano</p> <p>5. Valorar la pertinencia científico-metodológica del aporte práctico mediante criterio de expertos.</p>						
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

ANEXO 3.

Validación por juicios de expertos.

Estimado Magister:

Ha sido seleccionado en calidad de experto con el objetivo de valorar la pertinencia en la aplicación estrategia de Gestión del Talento Humano. Las interrogantes están en función de evaluar la pertinencia científico-metodológica de la aplicación del aporte práctico.

Datos del experto:

- Años de experiencia en el área:
- Grado académico:
- Título Profesional:

1.- Novedad científica de la estrategia de Gestión del Talento Humano para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores de un Instituto Gastronómico.

Tabla 165: Pregunta N° 1

Muy Adecuada	Bastante Adecuada	Adecuada	Poco Adecuada	No Adecuada
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

2.- Pertinencia de los fundamentos teóricos de la estrategia de Gestión del Talento Humano.

Tabla 176: Pregunta N° 2

Muy Adecuada	Bastante Adecuada	Adecuada	Poco Adecuada	No Adecuada
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

3.- Nivel de argumentación de las relaciones fundamentales aportadas en el desarrollo de la estrategia.

Tabla 187: Pregunta N° 3

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)

4.- Nivel de correspondencia entre las teorías estudiadas y el aporte práctico de la investigación.

Tabla 198: Pregunta N° 4

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)

5.- Claridad en la finalidad de cada una de las acciones de la estrategia de gestión del talento humano propuesta.

Tabla 29: Pregunta N° 5

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)

6.- Posibilidades de aplicación de la estrategia de gestión del talento humano, para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores de un Instituto Gastronómico.

Tabla 30: Pregunta N° 6

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)

7.- Concepción general de la estrategia según sus acciones desde la perspectiva de los actores del proceso gestión del talento humano.

Tabla 201: Pregunta N° 7

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)

8.- Significación práctica de la estrategia para el pertinente desempeño orientador de los docentes.

Tabla 212: Pregunta N° 8

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)

Observaciones generales:

FIRMA

Estimado Magister:

Ha sido seleccionado en calidad de experto con el objetivo de valorar la pertinencia en la aplicación estrategia de Gestión del Talento Humano. Las interrogantes están en función de evaluar la pertinencia científico-metodológica de la aplicación del aporte práctico.

Datos del experto:

- Años de experiencia en el área:
- Grado académico:
- Título Profesional:

1.- Novedad científica de la estrategia de Gestión del Talento Humano para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores de un Instituto Gastronómico.

Tabla 223: Pregunta N° 1

Muy Adecuada	Bastante Adecuada	Adecuada	Poco Adecuada	No Adecuada
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

2.- Pertinencia de los fundamentos teóricos de la estrategia de Gestión del Talento Humano.

Tabla 234: Pregunta N° 2

Muy Adecuada	Bastante Adecuada	Adecuada	Poco Adecuada	No Adecuada
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

3.- Nivel de argumentación de las relaciones fundamentales aportadas en el desarrollo de la estrategia.

Tabla 245: Pregunta N° 3

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)

4.- Nivel de correspondencia entre las teorías estudiadas y el aporte práctico de la investigación.

Tabla 256: Pregunta N° 4

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)

5.- Claridad en la finalidad de cada una de las acciones de la estrategia de gestión del talento humano propuesta.

Tabla 267: Pregunta N° 5

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)

6.- Posibilidades de aplicación de la estrategia de gestión del talento humano, para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores de un Instituto Gastronómico.

Tabla 278: Pregunta N° 6

Muy Adecuada	Bastante Adecuada	Adecuada	Poco Adecuada	No Adecuada
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

7.- Concepción general de la estrategia según sus acciones desde la perspectiva de los actores del proceso gestión del talento humano.

Tabla 39: Pregunta N° 7

Muy Adecuada	Bastante Adecuada	Adecuada	Poco Adecuada	No Adecuada
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

8.- Significación práctica de la estrategia para el pertinente desempeño orientador de los docentes.

Tabla 280: Pregunta N° 8

Muy Adecuada	Bastante Adecuada	Adecuada	Poco Adecuada	No Adecuada
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

Observaciones generales:

FIRMA

Estimado Magister:

Ha sido seleccionado en calidad de experto con el objetivo de valorar la pertinencia en la aplicación estrategia de Gestión del Talento Humano. Las interrogantes están en función de evaluar la pertinencia científico-metodológica de la aplicación del aporte práctico.

Datos del experto:

- Años de experiencia en el área:
- Grado académico:
- Título Profesional:

1.- Novedad científica de la estrategia de Gestión del Talento Humano para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores de un Instituto Gastronómico.

Tabla 291: Pregunta N° 1

Muy Adecuada	Bastante Adecuada	Adecuada	Poco Adecuada	No Adecuada
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

2.- Pertinencia de los fundamentos teóricos de la estrategia de Gestión del Talento Humano.

Tabla 302: Pregunta N° 2

Muy Adecuada	Bastante Adecuada	Adecuada	Poco Adecuada	No Adecuada
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

3.- Nivel de argumentación de las relaciones fundamentales aportadas en el desarrollo de la estrategia.

Tabla 313. Pregunta N° 3

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)

4.- Nivel de correspondencia entre las teorías estudiadas y el aporte práctico de la investigación.

Tabla 324. Pregunta N° 4

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)

5.- Claridad en la finalidad de cada una de las acciones de la estrategia de gestión del talento humano propuesta.

Tabla 335. Pregunta N° 5

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)

6.- Posibilidades de aplicación de la estrategia de gestión del talento humano, para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores de un Instituto Gastronómico.

Tabla 346: Pregunta N° 6

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)

7.- Concepción general de la estrategia según sus acciones desde la perspectiva de los actores del proceso gestión del talento humano.

Tabla 357: Pregunta N° 7

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)

8.- Significación práctica de la estrategia para el pertinente desempeño orientador de los docentes.

Tabla 368: Pregunta N° 8

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)

Observaciones generales:

FIRMA

ANEXO 4.

Tabla 49: ETAPA 1: INCORPORACIÓN DEL TALENTO HUMANO

I. DATOS DEL COLABORADOR	
Apellidos y nombre:	
Puesto actual:	
Antigüedad en el puesto:	
Puestos desempeñados anteriormente:	
Nivel de estudios académicos:	
Formación requerida para un normal desempeño puesto:	
Experiencia requerida en el mismo ámbito de la actividad:	

Tabla 370: II. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO

II. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO		
¿Qué características específicas se necesita para ocupar el puesto de trabajo?		
Edad:	Sexo:	Residencia:
¿Qué requisitos académicos debe tener la persona para que tenga un buen desempeño laboral?		
¿Qué conocimientos adicionales de su formación académica debe tener la persona para que tenga un buen desempeño laboral?		
¿Qué programas de ofimática debe dominar la persona para que tenga un buen desempeño laboral?		
¿Qué idioma debe dominar la persona para que tenga un buen desempeño laboral?		
¿En qué área laboral debe tener experiencia para que tenga un buen desempeño?		
¿Cuántos años de experiencia laboral debe tener para que tenga un buen desempeño?		
¿Cuáles son las actividades que demanda el puesto de trabajo?		
¿Cómo se realizan esas actividades?		
¿Necesita algún material/instrumento/maquina o Software para realizar las actividades?		

¿Qué responsabilidades tiene el puesto de trabajo?
¿Con que áreas se relaciona el puesto de trabajo?
¿Qué áreas solicitan información al puesto de trabajo?

Tabla 381. III. CONOCIMIENTO PARA UN BUEN DESEMPEÑO LABORAL

III. CONOCIMIENTO PARA UN BUEN DESEMPEÑO LABORAL	
BÁSICOS	ESPECÍFICOS

Tabla 392: DESCRIPTIVO DE PUESTOS

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO							
Unidad Orgánica							
Denominación							
Nombre del puesto							
Dependencia Lineal	Jerárquica						
Puesto que Supervisa:							
II. VISIÓN DEL PUESTO							
III. MISIÓN DEL PUESTO							
IV. FUNCIONES				F	CE	COM	TOTAL
V. COORDINACIONES PRINCIPALES							
Coordinaciones Internas							
Coordinaciones Externas							

ETAPA 2: FORMACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS

MATRIZ DE CONSISTENCIA PARA CAPACITACIÓN

Tabla 403: MATRIZ DE CONSISTENCIA PARA CAPACITACIÓN

Perspectiva de Indicadores	¿Cuáles son los indicadores que el colaborador debe alcanzar para que tenga un desempeño óptimo?
Perspectiva de cliente	¿Qué es lo que le piden los clientes internos o externos al colaborador que si cumple alcanzaría sus indicadores asignados?
Perspectiva de procesos	¿En qué procesos internos participa el colaborador de manera directa o indirecta que están vinculados a lo que los clientes le demandan?
Perspectiva de competencia a desarrollar	¿Cuáles son las competencias que tiene que desarrollar el colaborador para garantizar el funcionamiento de los procesos internos en los que participa de manera directa o indirecta?

ETAPA 2: FORMACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS

TABLA DE METAS

	Lo que desea	Lo que no desea
Lo que tiene	¿Qué deseas conservar?	¿Qué deseas eliminar?
Lo que no tiene	¿Qué deseas alcanzar?	¿Qué deseas evitar?

ETAPA 2: FORMACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS

MATRIZ DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Tabla 414: MATRIZ DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Meta que me está costando alcanzar:		
1.¿Qué me está funcionando?	3.Competencias	Puntaje
•	•	
•	•	
•	•	
•	•	
•	•	
•	•	
•	•	
•	•	
2.¿Qué NO me está funcionando?	3.Plan de Acción	
•	•	
•	•	
•	•	
•	•	
•	•	
•	•	
•	•	
Resultado Inicial		
Resultado Final		
Promedio de competencia inicial		
Promedio de competencia Final		

ETAPA 2: FORMACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS

DISEÑO DE COMPETENCIAS SITUACIONAL

Tabla 425: DISEÑO DE COMPETENCIAS SITUACIONAL

NOMBRE DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	VERBO	OBJETO	CONDICIÓN DE CALIDAD