



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA  
MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS  
TRABAJADORES INTEGRANTES DEL BATALLÓN  
POLICÍA MILITAR N° 503, LIMA - 2017**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**Autor:**

**Bach. Galindo Gonzales Ddedwin**

**Asesor:**

**Dr. Wong Aitken Higinio Guillermo**

**Línea de investigación:**

**Talento humano y comportamiento organizacional**

**Pimentel - Perú**

**2018**

## TESIS

### GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES INTEGRANTES DEL BATALLÓN POLICÍA MILITAR N° 503, LIMA – AÑO 2017

Asesor: Dr. Higinio Guillermo Wong Aitken  
Nombre Completo Firma

Presidente: Dr. Hugo Redib Espinoza Rodríguez  
Nombre completo Firma

Secretario: MBA Carlos Antonio Ángulo Corcuera  
Nombre Completo Firma

Vocal: Mg. Abraham José García Yovera  
Nombre Completo Firma

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado a mis padres, quiénes con su esfuerzo e inspiración, continúan guiándome sobre el empedrado y lodoso sendero de la vida, muchas veces resguardado de tapias y espinas de rosas. Son ellos que siendo fuente inagotable de motivación y enseñanza, serán siempre ejemplo de sabiduría y resiliencia

También está dedicado a Milagros, décima musa de la inspiración, similar a Erato; quién puede navegar sobre el mar lírico y puede extraer del corazón de las estrellas la rima más sustancial que se pueda escuchar.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios y al universo entero, quienes conspiran para que todos nuestros sueños se hagan realidad, cuando realmente lo deseamos.

## RESUMEN

La presente investigación se realizó en el Batallón de Policía Militar N° 503, posee ciertas similitudes con una empresa civil, pero nunca deja su esencia de ser una Unidad del Ejército del Perú, por tal razón existen características que son propias de las instituciones castrenses, pero los conceptos de gestión del talento humano y la discutida productividad pueden ser empleadas teóricamente como empíricamente.

Para la investigación se usó el método descriptivo propositivo, teniendo como variable la producción, planteando a partir de esta variable: estrategias de gestión del talento humano para mantener o incrementar dicha productividad. Se estudió la Unidad en su totalidad, siendo la muestra únicamente Oficiales, Técnicos y Sub Oficiales, sumando un total de treinta y cuatro (34) individuos, para la recolección de datos se emplearon entrevistas y encuestas.

En esta investigación se identificó los factores críticos de la productividad de los trabajadores del BPM N° 503, basándose en las dimensiones de esta. Los cuales son la eficiencia: utilización correcta de los recursos disponibles, la efectividad: relación entre resultados propuestos y resultados logrados, y finalmente la eficacia: obtención del efecto deseado y resultado esperado.

**Palabras clave:** Gestión del talento humano – Productividad – Administración de Recursos Humanos – Clima laboral – Desarrollo profesional.

## **ABSTRACT**

The present investigation was carried out in the Military Police Battalion N ° 503, it has certain similarities with a civil company, but it never leaves its essence of being an Army Unit of Peru, for that reason there are characteristics that are characteristic of the military institutions, but the concepts of human talent management and the discussed productivity can be used theoretically as empirically.

For the research the descriptive proactive method was used, having as a variable the production, proposing from this variable: strategies of human talent management to maintain or increase said productivity. The Unit was studied in its entirety, being the sample only Officials, Technicians and Sub Officials, adding a total of thirty-four (34) individuals, for the data collection interviews and surveys were used.

In this research, the critical factors of the productivity of workers of BPM N°. 503 were identified, based on the dimensions of this. Which are the efficiency: correct use of available resources, effectiveness: relationship between proposed results and achieved results, and finally efficiency: obtaining the desired effect and expected result.

**Keywords:** Human talent management - Productivity - Human Resources Administration - Labor climate - Professional development.

## INDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>12</b>
1.1 Realidad problemática	12
1.2 Trabajos previos	15
1.3 Teorías relacionadas al tema.	24
1.4 Formulación de problema.	35
1.5 Justificación e importancia del estudio	36
1.6 Hipótesis	38
1.7 Objetivos de la investigación	38
<b>II: MATERIAL Y MÉTODO</b>	<b>39</b>
2.1 Tipo y diseño de la investigación	39
2.2 Población y muestra	39
2.3 Variables, Operacionalización	41
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	44
2.5 Procedimientos de análisis de datos	45
2.5.1 Análisis estadístico e interpretación de los datos.	46
2.6 Aspectos éticos	47
2.7 Criterios de rigor científico	47
<b>III: RESULTADOS</b>	<b>48</b>
3.1 Tablas y figuras	48
3.2 Discusión de resultados.	65
3.3 Aporte científico	68
<b>IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>86</b>
4.1 Conclusiones:	86
4.2 Recomendaciones:	87
Referencias:	88
Anexos:	92
Anexo 01: Formato t1, acta de originalidad.	92
Anexo 02: Reporte de urkund	94
Anexo 03: Constancia o autorización de la empresa para el desarrollo de su investigación	95
Anexo 04: Declaración jurada	96

<b>Anexo 05: Validación de instrumentos</b>	<b>97</b>
<b>Anexo 06: Matriz de consistencia</b>	<b>105</b>
<b>Anexo 07: Fotos de evidencia</b>	<b>106</b>

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1: Estado del arte</b> _____	<b>pág. 22</b>
<b>Tabla 2: Distribución poblacional</b> _____	<b>pág. 40</b>
<b>Tabla 3: Distribución muestral</b> _____	<b>pág. 40</b>
<b>Tabla 4: Operacionalización de la variable</b> _____	<b>pág. 42</b>
<b>Tabla 5: Principios éticos</b> _____	<b>pág. 47</b>
<b>Tabla 6: Criterios de rigor científico</b> _____	<b>pág. 47</b>
<b>Tabla 7: Resultado del cumplimiento de los trabajadores por metas propuestas</b> __	<b>pág. 48</b>
<b>Tabla 8: Resultado del conocimiento de los trabajadores con los objetivos y metas del Batallón</b> _____	<b>pág. 49</b>
<b>Tabla 9: Resultado del cumplimiento de los trabajadores con los objetivos y metas del Batallón</b> _____	<b>pág. 50</b>
<b>Tabla 10: Resultado de las capacitaciones periódicas</b> _____	<b>pág. 51</b>
<b>Tabla 11: Resultado de las prácticas de lo aprendido en las capacitaciones</b> _____	<b>pág. 52</b>
<b>Tabla 12: Resultado de la satisfacción con el trabajo realizado</b> _____	<b>pág. 53</b>
<b>Tabla 13: Resultado de la eficiencia con los objetivos y metas del Batallón</b> _____	<b>pág. 54</b>
<b>Tabla 14: Resultado de la confortabilidad del ambiente de trabajo</b> _____	<b>pág. 56</b>
<b>Tabla 15: Resultado de las expectativas por el trabajo desempeñado</b> _____	<b>pág. 56</b>
<b>Tabla 16: Resultado de la satisfacción con el contrato o nombramiento</b> _____	<b>pág. 57</b>
<b>Tabla 17: Resultado del reconocimiento cuando se invierte más tiempo de lo normal</b> _____	<b>pág. 58</b>
<b>Tabla 18: Resultado del cumplimiento de metas diarias o semanales</b> _____	<b>pág. 59</b>
<b>Tabla 19: Resultado de conocimiento de objetivos del Batallón</b> _____	<b>pág. 60</b>
<b>Tabla 20: Resultado del cumplimiento de los objetivos del Batallón</b> _____	<b>pág. 61</b>
<b>Tabla 21: Correlación de variables entre la gestión del talento humano actual y la productividad entendida por la Jefatura</b> _____	<b>pág. 63</b>
<b>Tabla 22: Correlación de variables entre la gestión del talento humano actual y la productividad entendida por los trabajadores integrantes del Batallón</b> _____	<b>pág. 64</b>
<b>Tabla 23: Relación nominal de personal para la capacitación</b> _____	<b>pág. 69</b>
<b>Tabla 24: Horario de clases para la capacitación de coaching</b> _____	<b>pág. 70</b>
<b>Tabla 25: Programa de estudios para la capacitación de coaching</b> _____	<b>pág. 70</b>
<b>Tabla 26: Presupuesto para la capacitación en coaching y liderazgo</b> _____	<b>pág. 74</b>

**Tabla 27: Presupuesto para los talleres de dirección estratégica de recursos humanos y de gestión logística y de seguridad \_\_\_\_\_ pág. 77**

**Tabla 28: Comparación entre los sistemas de recompensas no financieras y medidas de bienestar a adaptar \_\_\_\_\_ pág. 79**

**Tabla 29: Tipo de felicitación por desempeño logrado \_\_\_\_\_ pág. 80**

**Tabla 30: Propuesta de actividades recreativas \_\_\_\_\_ pág. 82**

**Tabla 31: Presupuesto para las medidas a implementar como parte del plan de bienestar del Batallón \_\_\_\_\_ pág. 84**

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1: Esquema para la recolección de datos</b> _____	<b>pág. 46</b>
<b>Figura 2: Resultado del cumplimiento de los trabajadores por metas propuestas</b> __	<b>pág. 49</b>
<b>Figura 3: Resultado del conocimiento de los trabajadores con los objetivos y metas del Batallón</b> _____	<b>pág. 50</b>
<b>Figura 4: Resultado del cumplimiento de los trabajadores con los objetivos y metas del Batallón</b> _____	<b>pág. 51</b>
<b>Figura 5: Resultado de las capacitaciones periódicas</b> _____	<b>pág. 52</b>
<b>Figura 6: Resultado de las prácticas de lo aprendido en las capacitaciones</b> _____	<b>pág. 53</b>
<b>Figura 7: Resultado de la satisfacción con el trabajo realizado</b> _____	<b>pág. 54</b>
<b>Figura 8: Resultado de la eficiencia con los objetivos y metas del Batallón</b> _____	<b>pág. 55</b>
<b>Figura 9: Resultado de la confortabilidad del ambiente de trabajo</b> _____	<b>pág. 56</b>
<b>Figura 10: Resultado de las expectativas por el trabajo desempeñado</b> _____	<b>pág. 57</b>
<b>Figura 11: Resultado de la satisfacción con el contrato o nombramiento</b> _____	<b>pág. 58</b>
<b>Figura 12: Resultado del reconocimiento cuando se invierte más tiempo de lo normal</b> _____	<b>pág. 59</b>
<b>Figura 13: Resultado del cumplimiento de metas diarias o semanales</b> _____	<b>pág. 60</b>
<b>Figura 14: Resultado de conocimiento de objetivos del Batallón</b> _____	<b>pág. 61</b>
<b>Figura 15: Resultado del cumplimiento de los objetivos del Batallón</b> _____	<b>pág. 62</b>
<b>Figura 16: Datos de la media de GTH y productividad entendida por la Jefatura</b> _	<b>pág. 62</b>
<b>Figura 17: Dispersión entre las variables de GTH y la productividad desde el punto de vista de la Jefatura</b> _____	<b>pág. 63</b>
<b>Figura 18: Datos de la media de GTH y de la productividad entendido por los trabajadores del BPM N° 503</b> _____	<b>pág. 64</b>
<b>Figura 19: Dispersión de la correlación entre GTH y la productividad</b> _____	<b>pág. 65</b>
<b>Figura 20: Cronograma de actividades para la implementación de coaching y liderazgo</b> _____	<b>pág. 72</b>
<b>Figura 21: Organigrama jerárquico del BPM N° 503</b> _____	<b>pág. 73</b>
<b>Figura 22: Cantidad de personal y horario para cada taller</b> _____	<b>pág. 76</b>
<b>Figura 23: Cronograma de actividades para la implementación de talleres para los integrantes del BPM N° 503</b> _____	<b>pág. 77</b>
<b>Figura 24: Recompensas organizacionales</b> _____	<b>pág. 78</b>
<b>Figura 25: Ejemplo de un mes laboral con el nuevo régimen de lunes a viernes laborable y un día administrativo</b> _____	<b>pág. 81</b>

**Figura 26: Cronograma de actividades para la implementación del plan de recompensas de los integrantes del BPM N° 503 \_\_\_\_\_ pág. 85**

# I. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Realidad problemática

**1.1.1 A nivel internacional.** Llorente J. (2004) manifiesta que: “Las dimensiones relacionadas con la percepción de la empresa, como entidad abstracta, en la que se trabaja resultan muy positivas, en particular tres dimensiones: Imagen de Empresa, Identificación y Compromiso”. Así mismo, aparecen dos tópicos laborales: suelen existir buenas relaciones en el departamento donde se trabaja (dimensión Espíritu de Equipo en el Centro/Departamento) y, en general, los que están descontentos con su trabajo (Satisfacción General).

Analizando los puntos que tienen que mejorar, es decir, aquello de lo que se quejan, parece que se trata de tener poca flexibilidad, autonomía y se necesita más liderazgo y claridad organizativa. Esta relativa sorpresa se yuxtapone al tópico tantas veces repetido cuando se demanda más reconocimiento, retribución y desarrollo profesional.

También se ha comparado y contrastado el exceso de trabajo en horarios extendidos en la realidad de Cuba, trayendo consigo agravios mentales como lo definirían Do Carmo, Chavez, de Cassia, da Silva, de Oliveira & Jorge (2010): “Trabajar es una forma de ser del hombre y una manera de recibir remuneración, aunque pueda significar, también, una posibilidad de adolecer”. Durante el desarrollo de algún trabajo, el factor de remuneración puede influenciar notablemente o mucho con la capacidad física o psíquica del empleador. Laborar horas demás en una organización puede tener consecuencias fatales para dicha organización como accidentes u otros problemas. Este tipo de trabajo tiene sus orígenes durante la revolución industrial, cuando existía una sobrecarga laboral de 60 a 80 horas de trabajo semanal, por otro lado en la actualidad el mismo hecho de la globalización, competencia de mercados, calidad de vida involucran que exista un exceso de trabajo, trayendo como consecuencia hasta la propia muerte. Ejemplo de ello lo tenemos en el país asiático de Japón, donde se utiliza el término *Karoshi* para designar a la persona que presenta muerte o inhabilidad permanente a causa de enfermedades del cerebro e isquémicas, siendo todo lo descrito anteriormente a causa del exceso de trabajo.

El exceso de trabajo se caracteriza por la falta de recuperación de la persona humana; siendo un riesgo permanente para la organización. Concluyendo se puede

determinar que el exceso de trabajo puede disminuir nuestras capacidades de somnolencia y concentración, lo que se resume como fatiga. Cuando existe la fatiga, las acciones son llevadas generalmente al error, siendo perjudicial para nuestra organización.

El exceso de trabajo, también llamado trabajo sobre extendido, se le puede definir como la acción mediante el cual un trabajador aumenta su carga horaria voluntariamente más del que poseía inicialmente.

**1.1.2 A nivel nacional.** Enmarcándonos en nuestra realidad nacional, como es el caso de Perú, el 50% de los ejecutivos cita la problemática de cultura organizacional y falta de compromiso como “muy importante”, duplicando la cifra del año pasado, señala el estudio de Deloitte Perú (2015). La preocupación de los líderes de Recursos Humanos por la falta de compromiso laboral de los empleados y las pocas acciones para consolidar la cultura organizacional son los temas que destacan en el último informe: Tendencias Globales de Capital Humano 2015, elaborado por Deloitte Perú, quién señala en su artículo que: “Hoy en día, los trabajadores están forzando a los empleadores a cambiar sus expectativas, en especial los Millennials quienes están desarrollando nuevas maneras de trabajar, producir y consumir. Ante ello, las organizaciones están reaccionando con evidente lentitud, quedándose cortas en el desarrollo de habilidades apropiadas para nutrir sus niveles jerárquicos”, así mismo: “En este nuevo universo laboral, las organizaciones deberán pensar formas innovadoras de cómo gestionar a sus empleados, concibiendo y proponiendo ideas que permitan recuperar al menos parte de ese control”.

Como parte de un trabajo de investigación en la ciudad de Arequipa, Arias W. (2013) recomienda implementar estrategias que reconozcan la labor de los empleados, como cartas de felicitación, la designación del empleado del mes o la oferta de bonos económicos a los mejores empleados o los que registran mayores niveles de desempeño, innovación y productividad. Además dado los niveles presentes de clima organizacional, se sugiere realizar evaluaciones de estrés laboral, síndrome de burnout y satisfacción laboral entre otras valoraciones, para detectar posibles factores de riesgo psicosocial que se relacionan con las dimensiones del clima organizacional, y así prevenir enfermedades ocupacionales y accidentes dentro de la organización, en especial aquellas que se ubican en el sector industrial.

Finalmente el Batallón Policía Militar N° 503 posee en su día a día las siguientes problemáticas, como resultado de un diagnóstico de árbol de problemas, los cuales son: clima laboral desfavorable, exceso de sanciones infundadas, esto es llevado por la subjetividad que tiene el señor Mayor Ejecutivo respecto a faltas que en mayoría de veces son insignificantes pero a su juicio personal deben de tener sanción escrita, horarios sobre extendidos de trabajo, el hecho de ser personal militar no amerita que se labore más de las ocho horas reglamentadas, salvo excepciones como muchas veces ocurren pero son justificadas. Algunas veces simplemente por el hecho de querer aumentar la producción de los servicios del BPM N° 503, se recurre a sobre extender dichos horarios, trayendo como consecuencia el malestar del personal de trabajadores de esta Unidad y falta de bienestar a la corporación de Oficiales, Técnicos y Suboficiales de la Unidad.

Nuestro problema es la baja productividad de los trabajadores del BPM N° 503. Primordialmente las probables causas que originan esta problemática las siguientes situaciones: clima laboral desfavorable, debido a la incomodidad que se presenta en la organización por parte de la corporación (Oficiales subalternos, Técnicos y Suboficiales) con sus jefes de área inmediatos y/o Jefatura de la Unidad (Comandante de Unidad, Mayor Ejecutivo), exceso de sanciones infundadas, esto es llevado por la subjetividad que tiene el señor Mayor Ejecutivo respecto a faltas que en mayoría de veces son insignificantes pero a su juicio personal deben de tener sanción escrita, horarios sobre extendidos de trabajo, el hecho de ser personal militar no amerita que se labore más de las ocho horas reglamentadas, salvo excepciones como muchas veces ocurren pero son justificadas. Algunas veces simplemente por el hecho de querer aumentar la producción de servicios en el BPM N° 503, se recurre a sobre extender dichos horarios, trayendo como consecuencia el malestar del personal de la corporación del BPM N° 503, falta de bienestar al personal de trabajadores, toda organización privada o pública, militar o civil, tiene un plan de bienestar en el que se debe de cumplir con todo lo que en él se detalla, como son todos los beneficios, permisos y licencias a favor de los trabajadores, siendo también esto causal de la baja productividad, porque muchas veces los trabajadores laboran sin tener si quiera algún bienestar por inversión de trabajo extra o consideración, falta de personal para abarcar todas las funciones en las que se desenvuelve el BPM N° 503, esto debido a que no se hizo en su momento una estrategia de captación de talentos en esta Unidad. Por lo que el trabajo de producción, muchas veces en múltiple funciones se emplea a un solo trabajador.

Así mismo esta baja productividad del BPM N° 503, genera sus efectos los cuales detallo someramente a continuación: Desgano y falta de compromiso por parte de los trabajadores, baja autoestima por parte de los trabajadores debido al clima laboral existente, no existe identificación con la organización, personal insatisfecho con la organización.

## **1.2 Trabajos previos**

### **1.2.1 A nivel internacional**

*1.2.1.1 México.* Borsic Zlata (2017), en su investigación “*La gestión del talento humano y la inteligencia emocional en el desempeño laboral del cuerpo docente de Instituciones de Educación Superior*”, cuyo objetivo fue analizar la relación que existe entre la gestión del talento humano, la inteligencia emocional y el desempeño laboral de un cuerpo de docentes. Se aplicó un enfoque de investigación de carácter mixto, cabe indicar que la muestra estuvo conformada por 338 docentes que laboran en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, única institución de carácter público y militar del Ecuador. Se puede apreciar la similitud que existe entre dicha institución y el Batallón Policía Militar N° 503, ambos de características comunes, pero su funcionamiento totalmente distinto, uno se ocupa íntegramente a la docencia, mientras el otro al trabajo castrense respectivamente. Para el análisis de la gestión del talento humano propiamente dicho se utilizaron entrevistas y un cuestionario tipo LIKERT que fue diseñado en base al cuestionario de recursos humanos, estos cuestionarios se aplicaron tanto en el área de talento humano como a los docentes de la Universidad, finalmente para medir el desempeño de los docentes se utilizó la autoevaluación, heteroevaluación y la coevaluación. Se concluye, producto de los resultados de la investigación, que la Universidad participante en el estudio tiene una cultura organizacional orientada al desarrollo del personal, también existe un plan de capacitación del personal con base en los diferentes campos y departamentos que existen en la Universidad, además que existe una cultura organizacional que influye notablemente en el desempeño de los docentes de la mencionada institución. Finalmente se recomienda fomentar las instituciones de educación superior un cultura organizacional orientada hacia el desarrollo del personal, debido a que el trabajo o desempeño laboral está íntimamente relacionado con culturas organizacionales enfocadas al empleado, ubicar también al órgano regulador de gestión del talento humano para poder incidir y mejorar estos aspectos, ya que sus funciones se basan en estrategias de gestión del talento humano, finalmente incentivar y mejorar el desarrollo del personal mediante un plan de incentivos existentes, de tal manera

que les permita a los docentes tener una línea de carrera dentro de la Institución correspondiente. La presente investigación pretende también identificar esa relación entre gestión del talento humano y productividad (desempeño laboral) según el trabajo de investigación propuesto. Es a base de estas dos variables que voy a poder generar estrategias de talento humano con el único fin de incrementar la productividad del Batallón, para ello puedo citar las recomendaciones del trabajo de investigación que serán de utilidad en el desarrollo de las propias estrategias dentro del Batallón Policía Militar N° 503.

**1.2.1.2 Chile.** Valdebenito Z. Carla (2016), en su investigación “*Propuesta de valor al empleado para atraer y retener talento, a través de un modelo de recompensa total*”, cuyo objetivo es proponer una Propuesta de Valor al Empleado (PVE) en la organización bajo estudio, la cual se encuentra con problemáticas en términos de generación de acciones a sus empleados para retenerlos y atraer a nuevos del mercado. Esto se realizará basado en un modelo de recompensa total. Con esta propuesta se quiere lograr mayor motivación, satisfacción y compromiso por parte de ellos. Obtuvo como resultados a base de la observación en el área de finanzas, lugar donde se concentra la mayoría que posee una antigüedad considerable en la empresa, así mismo poseen un líder quién no es cercano con ellos; también se pudo observar lo siguiente: (i) Una fuerte desconfianza hacia los líderes de la organización, lo que se refleja en la problemática del liderazgo, (ii) Los trabajadores desconocen las políticas y procedimiento generando que ellos mismos creen historias de cómo se hacen las cosas y cómo se otorgan los beneficios, opinando así que hay inequidad, lo que se refleja en la problemática de la comunicación, debido a que los trabajadores no tienen toda la información que debieran. (iii) Los trabajadores piensan que el área de Gestión Humana hacen mal las cosas, porque no acompañan a los líderes en la toma de decisiones que tiene que ver con personas.

Esto se manifiesta en el liderazgo de las jefaturas, ya que ellos no se hacen cargo de las necesidades de sus trabajadores. Se concluye que Una PVE no es estática, INTERVIAL CHILE debe mantenerla en constante evolución para estar siempre un paso delante de la competencia, debido a esto hay que detectar el grado de desarrollo que están logrando los colaboradores a través de encuestas periódicas para detectar necesidades y satisfacer expectativas. Una Propuesta de Valor para los empleados es la suma total de todo lo que experimenta y recibe el individuo mientras forme parte de la empresa, de la satisfacción intrínseca con el trabajo, hasta el ambiente, el liderazgo, los colegas y la compensación.

La comunicación es muy relevante en este ámbito ya que los trabajadores deben recibir de forma detallada y comprensible la información sobre los nuevos esquemas propuestos, cómo va a funcionar, cómo los afectará, las ventajas, cómo y cuándo será introducido. Esta investigación ahonda más en la retención del personal, lo cual genera en estrategias para ello, pero aplicando la recomendación final a nuestro proyecto de investigación podemos observar que estas mismas estrategias ayudarían también a mejorar la productividad del Batallón Policía Militar N° 503.

**1.2.1.3 Chile.** Chaparro J. (2015), en su investigación “*Prácticas para retener y atraer el talento según los referentes de recursos humanos en las mejores empresas para trabajar en Argentina*”, cuyo objetivo es identificar cuáles son las prácticas de retención y atracción de talento humano en la actualidad más importantes para los empleados o candidatos según los resultados de la encuesta realizada a un referente del área de recursos humanos de cada una de las 45 empresas consideradas mejores lugares para trabajar en Argentina. Obtuvo como resultados que los referentes de recursos humanos destacaron como principal atributo, en el siguiente orden: (i) remuneración y beneficios, (ii) desarrollo profesional y promoción interna y (iii) preocupación por los empleados. En cuanto a la relevancia de los programas para retención que forman parte de la jornada de trabajo y descanso, el programa de licencia por vacaciones más allá de lo estipulado por ley ocupó el primer lugar de relevancia, en segundo lugar de importancia está horarios flexibles y en tercer lugar el trabajo remoto o home office. Se concluye que lo que más les atrae a los empleados o trabajadores es la remuneración al momento de decidir si ingresar a una empresa o permanecer en ella, otro atributo es la forma como sus líderes se preocupan por ellos, pues resalta para ellos y es muy importante que les hagan un acompañamiento apoyándolos en desarrollar sus talentos y dones, otro atributo importante es el crecimiento y desarrollo donde la práctica de tener un sistema de promoción basado en el desempeño es vital para ellos, pues se enlaza con todo lo anterior, las personas esperan crecer de manera justa, meritosa, ética, demostrable y consecuente con sus resultados y todo su ser, pues hoy las generaciones ya se cansaron de ver pasar el crecimiento del otro por sus narices cuando muchas veces no lo consideran justo o saben que hay una interna en la empresa la cual es por “amiguismos” y no basado en varias fotografías instantáneas de su desempeño, Por lo anterior, para las personas estos son atributos o factores importantes dentro de su lista a tener en cuenta para seleccionar el lugar donde desean trabajar y quedarse allí, siendo sinónimo de pasarla bien, buen trato, honestidad, justicia, esfuerzo por ser mejores en lo que hacen de

mano con sus colaboradores. Finalmente, se recomienda la capacitación de personas en cargos estratégicos que deseen ser líderes y que serán medidos por la cantidad de líderes que ellos mismos produzcan en su equipo, donde tengan capacidad de autonomía, menos obediencia y mayor estímulo, estos gerentes coach al tener la competencia conversacional desarrollada y continuamente en práctica, empezará a resolver y darse cuenta de muchas situaciones que antes no veía, le permitirá llegar a cumplir sus objetivos de manera satisfactoria tanto para sí mismo como para la gente que lo rodea. Esta investigación pretende darnos un esbozo general de lo que los empleados o trabajadores buscan en un centro laboral. Así mismo sugiere alternativas para retener el talento humano en las organizaciones, en vista que el tema de recursos humanos es amplio, complejo y dinámico, por tal razón los líderes o gerentes de organizaciones tienen que cambiar de estrategias de gestión del talento humano para poder afrontar este universo dinámico que ya se ha descrito, no es ajeno el BPM N° 503, que al ser una organización del Ejército del Perú presenta mucha similitud con el sentir de los miembros del Ejército Nacional de Colombia, cabe aclarar que la autora perteneció a esta institución ejerciendo el grado de Teniente.

### **1.2.2 A nivel nacional**

**1.2.2.1 Trujillo.** Barrientos y Portilla (2016), en su investigación “*Modelo de gestión por competencias dirigido a mejorar el talento humano en la contrata minera New Horus S.A.C. – 2015*”, cuyo objetivo es explicar cómo diseñar un modelo de gestión por competencias dirigido a mejorar el talento humano en la Contrata Minera New Horus S.A.C. Obtuvo como resultados diseñar un modelo de gestión por competencias dirigido a mejorar el talento humano en esta empresa. Para lograr este objetivo se utilizó la técnica de la encuesta con un cuestionario como instrumento de recolección. Concluye que este modelo tentativo comprende lo siguiente: el análisis de la misión, visión, elaboración de perfil y desarrollo de los subsistemas de Recursos Humanos en base a competencias. Se pretende reclutar y retener al mejor talento que cumpla con las exigencias propuestas de esta investigación. Y obtener resultados óptimos respecto a la programación anual establecida por Cía. Minera Poderosa, sin tener que incurrir en gastos por exceso de consumo de materiales, a causa de la falta de personal competente. Finalmente, se recomienda concientizar al personal sobre la importancia de implementar el modelo de gestión por competencias, buscando el compromiso mutuo, de la alta gerencia y todo el personal que comprende la organización fortaleciendo el sentido de pertenencia e identificación

institucional para la búsqueda de logros y mejoras en un mediano o largo plazo. Así mismo respetar y cumplir con el procedimiento detallado, en base a la estructura diseñada, que permite contar con talentos excepcionales que desarrollen sus competencias, buscando retener al colaborador; brindándole oportunidades y fortaleciendo la importancia de pertenecer a la organización. Esta investigación pretende proponer como alternativa de estrategia de gestión del talento humano a la gestión por competencias, siendo una posible solución efectiva para el mejoramiento de la productividad en el BPM N° 503.

**1.2.2.2 Chiclayo.** Serrano & Gonzales (2015), en su investigación “*Propuesta de mejora de la gestión de recursos humanos, Hotel descanso del Inca, Chiclayo 2014*”, cuyo objetivo es desarrollar una propuesta de mejora de la gestión de los recursos humanos en el Hotel Descanso del Inca, en la ciudad de Chiclayo. Obtuvo como resultados la constante rotación del personal dentro del Hotel Descanso del Inca se debe a la insatisfacción creada por la falta de motivación emocional y a la vez por la mala aplicación del proceso de retención de personas, pues los colaboradores mencionaron no sentir un progreso a nivel profesional dentro del área en la cual se desempeñaban, abriéndose a nuevas posibilidades externas de puestos de trabajos que satisfagan sus expectativas. La finalidad de la investigación es proporcionar un ambiente físico, psicológico, social de trabajo agradable y seguro, que garantice relaciones sindicales amigables y cooperativas, pues se trata de elementos importantes que definen la permanencia de las personas en la organización y más que eso, las motivan a trabajar y alcanzar los objetivos organizacionales. Concluye que se logró diagnosticar la gestión del recurso humano en el Hotel Descanso del Inca, obteniendo como respuesta algunas deficiencias en los procesos para la buena gestión del talento humano, considerando la posibilidad de aplicar una propuesta, basada según el modelo de Idalberto Chiavenato, pues servirá de ayuda para el adecuado manejo de los colaboradores, conteniendo la definición de los puestos ya preestablecidos con mayor o menor número de reglas, requisitos necesarios y atribuciones que otorgarán a sus miembros, para un mejor desempeño. Finalmente, recomienda puntos de enfoque como el proceso de recompensar a las personas, se ha de considerar no solo el salario monetario sino más aún el emocional, lo que permitirá que los colaboradores se fidelicen con la empresa, así mismo se deberá aplicar las sanciones y recompensas adecuadas según el desempeño del colaborador, siendo estas mencionadas en la propuesta. En el proceso de desarrollo de personas, se deberán aplicar programas de capacitaciones que permitan la superación profesional e intelectual de los

colaboradores, de esta manera se deberán emplear los métodos y técnicas adecuadas para su desarrollo. En el proceso de retención de personas, en la empresa hotelera se deberá medir constantemente el nivel de satisfacción de los colaboradores, reduciendo de esta manera la tasa de rotación, el nivel de ausentismo y absentismo. Esta investigación pretende mejorar la gestión del talento humano en el Hotel Descanso del Inca, organización similar al BPM N° 503, donde actualmente se está viendo la problemática en los trabajadores, las cuales si son solucionadas con una adecuada estrategia de gestión del talento humano puede incrementar y mejorar su productividad.

### **1.2.3 A nivel regional**

**1.2.3.1 Lima.** Cuentas S. (2015), en su investigación “*Las estrategias de gestión del capital humano en la facultad de educación en una Universidad Privada de Lima*”, cuyo objetivo es identificar las estrategias de gestión del capital humano de la Facultad de Educación con respecto a los docentes obtuvo como resultados de las entrevistas a los directivos sobre gestión del capital humano tanto para ellos como para los docentes, ciertos criterios de análisis los cuales se detallan, como son: contratación de personas adecuadas, disposición del clima institucional y constitución y retención del capital humano. Dicho esto se concluye que se debe generar estrategias frente a estos criterios de análisis, primero contratar personal que reúna los perfiles que requiere o demande la organización, segundo buscar la participación total de los docentes para con la organización y tercero la capacitación formal y permanente que debe existir para los docentes y la transformación del conocimiento tácito en material tangible (libros) para ser aprovechado por otros miembros. Finalmente, se recomienda que es importante, que los directivos de la institución reformen la gestión que vienen desarrollando. En ese sentido, es importante que, primero cambien su percepción de los docentes como catedráticos que deben cumplir con sus horas de clase, a una visión de ellos como inversores de capital humano que debe ser valorado y perfeccionado permanentemente, lo que traerá consecuentemente el desarrollo y el éxito de la organización. Esta investigación pretende dar una visión amplia del concepto de gestión de capital humano como es entendido por directivos como docentes, los cuales aplicados a nuestra investigación sirven de referencia para comprender a profundidad nuestro problema. Así mismo podemos ver la similitud de los criterios de análisis que son recurrentes en casi toda organización, las cuales sugiriendo una estrategia, en correlación con nuestra entidad, puede mejorar la productividad de nuestros trabajadores en el BPM N° 503.

**1.2.3.2 Lima.** Anaya & Paredes (2015), en su investigación “*Propuesta de mejora de clima organizacional a partir de la gestión del talento humano*”, cuyo objetivo es mejorar el clima organizacional de ventas corporativas, considerando las percepciones de sus integrantes. Ello permite aplicar acciones sobre la base del desarrollo del talento humano y compromiso de los colaboradores. Obtuvo como resultados un programa de capacitación, rediseño de procesos, estrategias de comunicación y difusión de conocimiento, que involucren a personas con potencial de ventas corporativas para aumentar la productividad ante las emergencias y formar líderes que motiven autonomía e innovación. Los referentes deben desarrollar habilidades gerenciales para asumir mayores responsabilidades. Se pretende generar un clima de confianza y compromiso para afrontar las etapas de cambios. Concluye que del análisis realizado las ventas corporativas (en coordinación con RRHH) identifican personas idóneas para el desempeño dentro de su cultura y que se adapte con éxito a la misma. Existe, incluso, una base emocional positiva que genera identificación frente a la organización y un ambiente propicio para el desempeño. Sin embargo, existen problemas de frustración y baja motivación a causa de los constantes cambios en las tareas, que no son consideradas formalmente durante las evaluaciones anuales. Finalmente, recomienda que se debe aprovechar la base emocional existente frente a la organización para generar canales de acercamiento y comunicación con RRHH. De este modo, se capacitará en los procesos de cambio para que progresivamente ventas corporativas esté alineado con el esquema de evaluación por objetivos, mientras las acciones de mejora de clima buscan prevenir la frustración y baja motivación, a causa de los constantes cambios. Es necesario exponer al colaborador los beneficios de los cambios, integrar un esquema de reconocimiento e integrarlo efectivamente en el proceso de evaluación anual de objetivos. Esta investigación pretende mejorar el clima organizacional a partir de la gestión del talento humano, similar a nuestro problema que parte de reducida productividad, producto de una ineficiente gestión del talento humano.

### 1.2.4 Estado del arte.

**Tabla 1.**

*Estado del arte*

Autor, año e investigación	Problema	Solución
Arana & Vasquez (2015) <i>La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral del personal en el área administrativa de la UPAO.</i>	El problema encontrado en la presente investigación radica en la eficiencia del desempeño laboral, que es resultado directamente de estrategia de gestión del talento humano propuesta para esa oficina administrativa, donde se observa desconformismo por parte de los trabajadores, falta de cohesión y lazos de amistad entre los trabajadores y la dirección en sí.	La solución encontrada es el Plan de capacitación del Talento Humano que va a mejorar directamente el desempeño laboral en la UPAO, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos, así mismo adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno competitivo que tienen que entregar al cliente externo. Los resultados obtenidos del diagnóstico demuestran que es necesario diseñar un Modelo de Gestión de Talento Humano basado en competencias para mejorar la productividad de la Corporación de Asociaciones Comunitarias de Tungurahua, para ello se analizó el manejo de los procesos y actividades desarrolladas en base a indicadores de gestión, que permitan coadyuvar con el
Pérez & Castro (2016) <i>Diseño de un modelo de gestión de talento humano basado en competencias para mejorar la productividad de la Corporación de Asociaciones Comunitarias de Tungurahua</i>	La problemática encontrada radica en la productividad de la corporación de asociaciones comunitarias de Tungurahua, las cuales deberían de maximizarse con un correcto modelo de gestión de talento humano, específicamente basado en competencias.	necesario diseñar un Modelo de Gestión de Talento Humano basado en competencias para mejorar la productividad de la Corporación de Asociaciones Comunitarias de Tungurahua, para ello se analizó el manejo de los procesos y actividades desarrolladas en base a indicadores de gestión, que permitan coadyuvar con el

Maldonado (2015) *Diseño de un manual de gestión del Talento Humano para la Empresa Lenical CIA. LTDA*

En la actualidad la correcta utilización de gestión del talento humano se ve reflejado con un incremento exponencial en la producción. Debido a la retención muchas veces de este personal, generando problemas internos propios de la organización pero que se requiere una pronta solución.

logro de objetivos; pues en la actualidad la Corporación cuenta con un modelo impuesto, los cuales resultan ajenos e inapropiados a la realidad de la organización, por lo que se propone el diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano para facilitar el manejo del personal y aprovechar sus competencias en beneficio de la organización. El desarrollo de este estudio comprende un breve análisis (interno y externo) de la organización, cuyos resultados demuestran la necesidad de implementar los procesos mencionados anteriormente, estableciendo pautas prácticas y factibles. Considerando que este estudio fue desarrollado con base en las necesidades de Lenical Cia. Ltda., los empleados percibirán el esfuerzo de la organización para mejorar su desempeño y fortalecer sus conocimientos en la industria de calzado.

---

Fuente: Elaboración propia, 2017

### **1.3 Teorías relacionadas al tema.**

#### **1.3.1 Gestión del talento humano.**

**1.3.1.1 Definición.** Chiavenato (2007) refiere que: “La administración de recursos humanos es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucradas en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento”.

Dessler (2001) define la administración de recursos humanos como: “Las políticas y las prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas o al personal del puesto administrativo que se ocupa”.

Rodríguez (2005) por su parte señala que: “Actualmente la gestión del talento humano es considerada una función completa que cuenta con herramientas propias y que en la mayor parte de los casos se encuentra integrada y depende de la dirección general”. Así mismo indica que su misión es: “Contribuir a la modernización y desarrollo de la organización a través de un proceso de participación de los empleados en la búsqueda de compatibilidad de intereses generalmente divergentes: los de los propietarios y accionistas de la empresa por un lado, y los de los directores y empleados por el otro”.

**1.3.1.2 Recursos humanos vs talento humano.** La expresión recursos humanos es utilizada para designar a las personas insertadas en una organización laboral. Aunque se trata de las personas trabajando, por lo común de este dominio en las empresas, se seguirá indicando a los RRHH. En las nuevas tendencias se habla del talento humano pues no como un bien de la empresa ni como algo tangible sino por el contrario se considera al personal tanto por el talento y las capacidades, los cuáles poseen para realizar sus tareas.

**1.3.1.3 Procesos de administración del talento humano.** Los seis procesos de la Gestión del talento humano son:

- i. Admisión de personas, división de reclutamiento y selección de personal:
- ii. Aplicación de personas, división de cargos y salario. ¿Qué deberán hacer las personas? diseño de cargos, evaluación del desempeño
- iii. Compensación de las personas, división de beneficios sociales. ¿Cómo compensar a las personas? Compensación y remuneración, beneficios y servicios

- iv. Desarrollo de personas, División de capacitación. ¿Cómo desarrollar a las personas?  
Capacitación y desarrollo, programas de cambios, programas de comunicación.
- v. Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad
- vi. Evaluación de personas, División de personal

**1.3.1.4 Objetivos de la gestión del talento humano.** Las personas constituyen el principal activo de la organización. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. La expresión administración de recursos humanos todavía es la más común.

**1.3.1.5 Modelo de gestión por competencias.** Martha Alles (2011) define el modelo de gestión por competencias como: “La documentación formal, habitualmente a través de un manual” Señala también cuáles son las competencias de una organización, un departamento o inclusive un tipo de competencias en particular. Pueden contener las competencias de distinto tipo, según nivel, áreas, familias de cargos o las distintivas del cargo. Incluye un Diccionario de las Competencias identificadas con su definición y descriptores traducidos en conductas observables.

**1.3.1.5.1 El puesto de trabajo.** Se emplean a las personas con un propósito, que apoyen en el logro de objetivos organizacionales. Debido a ello se contratan a estas personas para los mencionados “puestos de trabajo”. Por consiguiente, al pensar en la manera en que las actividades de los recursos humanos influyen en las empresas, hay que tener presente que esas personas están o estarán desempeñando un puesto de trabajo. Ahora es necesario presentar algunas definiciones sobre el término “puesto” para evitar confusiones.

Rodríguez (2011), define el puesto de trabajo de la siguiente manera: “Es el conjunto de tareas que ejecuta una persona, empleando técnicas, métodos y medios específicos, determinados por la entidad donde ejerce su actividad”.

Heneman, citado por Rodríguez (2011) lo define como: “Un conjunto de tareas que pueden desempeñarse por un solo individuo para producir un buen servicio proporcionado por la organización”.

Llano, citado por Rodríguez (2011), señala que es: “La unidad que se encuentra conformada por responsabilidades, deberes, tareas, funciones que bajo presión debe llevar a cabo diariamente el individuo”.

**1.3.1.6 Análisis de puestos.** Prácticamente todas las funciones del sistema de administración de talento humano, así como el comportamiento humano en el trabajo, tienen sus raíces en la interrelación de personal con sus puestos de trabajo. Los puestos son el eslabón que existe entre los empleados, la estructura organizacional y los resultados planeados. Cuando el personal ejecuta su trabajo de manera que hace un adecuado uso de sus conocimientos y habilidades, una empresa puede obtener provecho, es decir, productividad.

Por consiguiente, nos describe Dolan (2003) citado por Rodríguez (2011), desde la perspectiva del talento humano, “el análisis de puestos de trabajo es una técnica de la que dependen la mayoría de las funciones relacionadas con administración de personal”.

El análisis de puestos de trabajo con frecuencia proporciona información recabada para que puedan elaborarse y revisarse las descripciones y especificaciones del puesto. Podemos concluir, concretamente con la aplicación del análisis de puestos de trabajo, que se trata de identificar las tareas, deberes, responsabilidades y funciones de un puesto. Dichos elementos se describen a continuación:

- i. *Tareas.* Son un elemento básico del trabajo, que se refiere a actividades distintivas, identificables y necesarias para ejecutar un puesto de trabajo.
- ii. *Deberes.* Son un segmento de trabajo más amplio, integrado por varias tareas que son realizadas por un empleado.
- iii. *Responsabilidad.* Éste se relaciona con el nivel de autoridad y deberes. El empleado tiene la obligación de cumplir con su responsabilidad y ejercer la autoridad delegada. La responsabilidad tiene un carácter personal, por consiguiente ésta no puede delegarse.

iv. *Funciones*. Se refiere a las funciones esenciales del trabajo, las cuales requieren identificarse por escrito en la descripción del puesto de trabajo que indique las diversas funciones a realizar y las relaciones de un puesto con otros más

**1.3.1.7 Reclutamiento del personal.** Aguirre, Andrés, Rodríguez & Tous, (2000), citado por Valero (2010) concibe el reclutamiento como: “El conjunto de procedimientos de los que se vale una organización para localizar, contactar y atraer un determinado número de candidatos capaces de satisfacer las exigencias formuladas por la empresa y potencialmente capacitados para ocupar puestos dentro de ella, en un plazo conveniente, y convencerlos de que estén dispuestos a someterse a pruebas de selección con objeto de determinar si son el tipo de colaboradores buscados”.

**1.3.1.7.1 Reclutamiento interno.** Al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos como promoción (movimiento diagonal).

**1.3.1.7.2 Reclutamiento externo.** Las principales fuentes de reclutamiento externo son:

- i. Contactos con universidades y escuelas, agremiaciones estudiantiles, directores académicos: estos están orientados a divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa (enfoque indirecto).
- ii. Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado: una cooperación mutua (enfoque directo).
- iii. Viajes de reclutamiento a otras localidades: cuando el mercado local de recursos humanos está ya bastante explotado.
- iv. Avisos en diarios, internet y revistas: es una de las más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo.
- v. Agencias de reclutamiento: es una de las más costosas pero está compensado por factores relacionados con el tiempo y el rendimiento.
- vi. Otras empresas.

**1.3.1.8 Selección del personal.** “El proceso de selección como un proceso de comparación entre dos variables: X y Y, primera son requisitos que exige el puesto frente a las características que ofrecen los candidatos. La primera variable la suministra el análisis y descripción del cargo y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección. Cuando X es mayor que Y, el candidato no reúne las condiciones que se necesitan para ocupar el cargo, cuando X y Y son iguales, el candidato posee las condiciones ideales para ocupar el cargo y cuando X es menor que Y, el candidato tiene más condiciones que las exigidas por el cargo” (Chiavenato, 2009).

**1.3.1.9 Evaluación del desempeño.** Chiavenato (2007) señala que: “La evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren objetivos del sistema administrativo”. Existen cinco preguntas fundamentales en la evaluación de desempeño.

- i. ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?
- ii. ¿Qué desempeño se debe evaluar?
- iii. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
- iv. ¿Quién debe evaluar el desempeño?
- v. ¿Cómo se debe comunicar la evaluación de desempeño?

**1.3.1.9.1 Capacitación.** Tovalino (2011) menciona que la palabra capacitación tiene muchos significados. Refiere que: “Algunos especialistas consideran que es un medio para desarrollar la fuerza de trabajo de las organizaciones. Sin embargo, otros autores se refieren a la capacitación como un área genérica, que recibe el nombre de desarrollo, el mismo que se divide en educación y capacitación”.

**1.3.1.9.2 Administración de salarios.** “es el conjunto de normas y procedimientos utilizados para establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Para establecer y mantener estructuras salariales equitativas y justas, es necesario establecer dos formas de equilibrio” (Chiavenato, 2010)

*i. Equilibrio interno:* Relación proporcional entre los salarios y los puestos de la empresa. Se requiere una categorización de sueldos justa para lograr el equilibrio, como una revisión, descripción y análisis de los puestos de trabajo.

ii. *Equilibrio externo*: Relación externa de los salarios de nuestra organización en comparación con otras. La compatibilidad con el mercado establece el diagnóstico de equilibrio. Se debe de realizar una revisión, descripción y análisis del régimen salarial y puestos de trabajo a nivel nacional.

1.3.1.9.3 *Dimensiones de la gestión del talento humano*. La gestión del talento humano posee un entendimiento de dirección que persigue la eficiente creación de valor para los miembros de una organización cualquiera, Combinando en todo este proceso la suma de conocimientos, capacidades y habilidades. Para una mayor comprensión de la gestión del talento humano, a continuación se presenta dos dimensiones: Interna y externa.

i. *Dimensión interna*: Este concepto abarca a aspectos y cualidades propias de las personas como lo son: los conocimientos, las habilidades, las motivaciones y las actitudes; que al mismo tiempo son medidores de estrategia de gestión de talento humano en las organizaciones.

a. *Conocimientos*: Es la suma de todas las percepciones e ideas de la realidad, saberes, valores y experiencias propias que crean un paradigma personal con la condición de poder incorporar nuevas experiencias y saberes posteriormente. Es así que las organizaciones actuales, enfocadas desde una perspectiva de gestión del talento humano, deben de tener en cuenta esta sub dimensión, lo cual implica capacitaciones periódicas, líneas de carrera dentro de la organización, eficiente selección de personal para ocupar puestos de responsabilidad, etc.

b. *Habilidades*: La habilidad es una de las tantas capacidades que posee el ser humano, la cual consiste en la facultad de poder realizar diversos trabajos y tareas, en conclusión se podría decir que toma de forma valorativa lo que un individuo es capaz de hacer o no. Se le ha dividido siempre en habilidades intelectuales y habilidades físicas, siendo ambas requeridas por las organizaciones para un eficiente desempeño laboral.

c. *Motivaciones*: La motivación es el impulso que dirige a uno a actuar a favor o en contra de alguna actividad. Razón por ello la gestión del talento humano abarca a la motivación como elemento o sub dimensión de medición para establecer el clima laboral existente en dicha organización.

d. *Actitudes*: Las actitudes son juicios individuales subjetivos que el individuo posee y desarrolla frente a situaciones buenas o malas de su misma realidad. En conclusión, las

actitudes que presentan las personas frente a diversos estímulos, como lo que existen en las organizaciones conformara el valor agregado que posee dicho individuo.

*ii. Dimensión externa:* En la dimensión externa se va a tomar como sub dimensiones todas aquellas que retienen o desaniman al personal de trabajadores en una organización

*a. Clima laboral:* “clima laboral es hacer referencia a clima organizacional, el cual es definido como el ambiente interno existente entre los miembros de la organización” (Chiavenato, 2009). Razón por la cual es muy importante en el ámbito organizacional porque refleja como diagnostico la aceptación, relación que se tiene con la organización.

*b. Perspectiva de desarrollo profesional.* Se define como “la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para que sea más eficiente y productivo en su cargo” (Chiavenato, 2009). En conclusión toda organización debe buscar el desarrollo profesional o línea de carrera de su personal.

*c. Condiciones de trabajo.* Son políticas que en medida aumentan y mejoran el bienestar por parte de los trabajadores con su organización.

*d. Reconocimiento:* “Las personas esperan que se les reconozca y recompense su desempeño. Esto sirve de refuerzo positivo para que ellas perfeccionen su desempeño y para que se sientan satisfechas con lo que hacen; por ende, la gestión del talento humano se preocupa por otorgar salarios, prestaciones e incentivos que reflejen el reconocimiento por un buen trabajo”. (Chiavenato, 2009)

### **1.3.2 Productividad**

**1.3.2.1 Definición.** Robbins & Judge (2009) asevera que: “La productividad de la organización es el primer objetivo de los directivos y su responsabilidad”.

Delgadillo (2003) define a la productividad como: “El resultado de la armonía y articulación entre la tecnología, los recursos humanos, la organización y los sistemas, gerenciados o administrados por las personas o eficacia, siempre que se consiga la combinación óptima o equilibrada de los recursos o eficiencia”, en ese sentido productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.

**1.3.2.2 Medición de la productividad.** La productividad se mide con la relación entre insumos y productos, en tanto que la eficiencia representa el costo por unidad de producto. Por ejemplo: En el caso de los servicios de salud, la medida de productividad estaría dada por la relación existente entre el número de consultas otorgadas por hora/médico. La productividad se mediría a partir del costo por consulta, mismo que estaría integrado no solo por el tiempo dedicado por el médico a esa consulta, sino también por todos los demás insumos involucrados en ese evento particular, como pueden ser materiales de curación y medicamentos empleados, tiempo de la enfermera, etc. Para efectos propios del Batallón Policía Militar N° 503, se determina que la medición de los servicios que produce está en función e inversamente proporcional a la eficiencia y al cumplimiento de objetivos y metas dentro de un lapso de tiempo correspondiente. Esto debido a que su medición es propia de una Unidad Militar, no existiendo algún modelo que pueda suplantar esta forma peculiar de medición.

**1.3.2.3 ¿Cómo aumentar la productividad?** Dentro de la organización, incrementar la productividad requiere un análisis caso a caso de cuáles son los factores que están impidiendo el uso eficiente de los recursos. Entre los factores que típicamente deben analizarse están (Syverson, 2011): Uso de buenas prácticas administrativas o habilidades gerenciales.

- i. Calidad de la fuerza de trabajo y capital.
- ii. Inversión en tecnologías de la información, investigación y desarrollo.
- iii. Procesos de aprendizaje en la producción.
- iv. Innovaciones en la calidad de los productos.
- v. Estructura organizacional de las unidades de producción de la empresa

#### **1.3.2.4 Indicadores de la productividad**

**1.3.2.4.1 Eficiencia.** La eficiencia se refiere justamente a la habilidad que posee cada ser humano para lograr un objetivo o fin, utilizando en lo mínimo los recursos que posea, siendo su planteamiento racional y coherente.

**1.3.2.4.2 Efectividad.** Es una cualidad que posee los seres humanos por medio del cual se plantea llegar a sus propios objetivos, trazando metas, definiendo objetivos, usando herramientas y desarrollando al máximo sus capacidades.

*1.3.2.4.3 Eficacia.* Es una medida del logro de los resultados (Chiavenato, 2009).

### ***1.3.2.5 Clasificación de la productividad***

*1.3.2.5.1 Productividad parcial.* Es aquella en donde los resultados de su medición es la cantidad producida por la organización evaluando únicamente un medio de producción. Como efecto positivo de esta medición podemos rescatar que se va a tener un indicador individual de cada medio de producción.

*1.3.2.5.2 Productividad de factor total.* Tiene similitud con la definición anterior, siendo la diferencia que aquí se evalúan todos los medios de producción para hallar la cantidad producida en general por toda la organización.

*1.3.2.5.3 Productividad total.* Con este factor de evaluación permite conocer el empleo de todos los insumos y la cantidad producida, conociendo como indicadores el aumento o la disminución de la producción propiamente dicha.

***1.3.2.6 Factores que afectan la productividad.*** Schroeder (2002), indica que los factores que influyen en la productividad fundamentalmente son; la inversión de capital, la investigación y desarrollo, la tecnología, los valores, actitudes sociales y las políticas gubernamentales.

Según las teorías más aceptadas, existen cuatro factores determinantes primarios en la productividad en las organizaciones; el entorno, las características de la organización, las características del trabajo, las aptitudes y actitudes de los individuos.

*1.3.2.6.1 El entorno.* La mayoría de las variables producidas por el entorno son incontrolables. Entre otras, se encuentran las leyes y normativas dictadas por el Estado, los cambiantes valores y actitudes sociales que influyen en los individuos, los cambios en la tecnología, los precios de la materia prima, la energía y el capital.

### **1.3.3 Definición de términos básicos.**

***1.3.3.1 Actitud.*** “Las actitudes son afirmaciones evaluativas favorables o desfavorables en relación con objetos, personas o hechos. Reflejan la forma en que uno se siente acerca de algo. Cuando digo “Me gusta mi trabajo”, estoy expresando mi actitud

acerca del trabajo. Las actitudes no son lo mismo que los valores, aunque ambos conceptos están interrelacionados”. (Rodríguez, 2010)

**1.3.3.2 Administración de recursos humanos.** Son “Políticas y prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos al personal o a las personas del puesto administrativo que se ocupa”. (Dessier, 2001)

**1.3.3.3 Capital humano.** Acumulación previa de inversiones en educación, formación en el trabajo, salud y otros factores que elevan la productividad laboral. Diccionario glosario de administración, negocios y gerencia (2012).

**1.3.3.4 Capital Intelectual.** “Desde el punto de vista de la empresa el nuevo recurso económico que superó a los tradicionales es el saber. Se trata de entender cómo funciona y de aprender a administrarlo. ¿Qué es el capital intelectual? Es un bien complejo que si bien pertenece a la organización incluye al capital humano, que no es su propiedad pero si el nutriente, al estructural compuesto por bienes, patentes, marcas y sistemas de la empresa. Y al capital cliente que es el valor de sus relaciones comerciales”. (Krell H., 2011).

**1.3.3.5 Clima laboral.** “Es la personalidad de una empresa. Así mismo se forma por medio de una ordenación de las características propias de la empresa. El clima es un medio donde se manifiestan las habilidades o problemas que los trabajadores tienen dentro de la empresa para aumentar o disminuir su productividad”. Maish (2004)

**1.3.3.6 Condiciones de trabajo.** “Las condiciones de trabajo en manera alguna son remuneraciones de los servicios prestados o de la puesta a disposición para cumplirlos, ya que con ellos se resarce al trabajador de gastos que le ocasiona el cumplimiento del débito laboral y que necesariamente son imputables al empleador”. Martínez (1994)

**1.3.3.7 Conocimiento.** “Es aquel capital intelectual que se puede convertir en valor”. Ochoa (2000).

**1.3.3.8 Desarrollo profesional.** “El desarrollo profesional es una fase del crecimiento personal que obedece a las necesidades de auto-superación que experimenta cada individuo; asimismo, el desarrollo profesional del personal de una organización hace parte de los procesos de desarrollo de recursos humanos y es fruto de la inversión que hacen las empresas en las personas que las conforman y que, a través de su trabajo, las engrandecen”. Universidad de Champagnat (2001)

**1.3.3.9 Eficacia.** “Es la capacidad de escoger los objetivos apropiados. El administrador eficaz es aquel que selecciona las cosas correctas para realizarlas”. (Drucker, 1992)

**1.3.3.10 Eficiencia.** “Es la capacidad de hacer correctamente las cosas; es un concepto de entrada - salida (insumo-producto). Así pues, el administrador eficiente es aquel que logra las salidas o resultados que corresponden a las entradas utilizadas para conseguirlos (mano de obra, materiales y tiempo). Los que logran minimizar el costo de los recursos con que obtienen sus metas están obrando de manera eficiente”. Drucker (1992)

**1.3.3.11 Estrategia.** “La estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas”. Chandler (2003).

**1.3.3.12 Gestión del talento humano.** “Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”. Chiavenato (2009)

**1.3.3.13 Habilidad Conceptual.** “Consiste en la habilidad para comprender las complejidades de la organización global y en el ajuste del comportamiento de la persona dentro de la organización. Esta habilidad permite que las personas se comporten de acuerdo a los objetivos de la organización total y no solo a las de su grupo inmediato”. Thompson (2009)

**1.3.3.14 Habilidad Humana.** “Consiste en la capacidad y en el adiestramiento para trabajar con personas, comprender sus actividades y motivaciones y aplicar un liderazgo eficaz”. Thompson (2009)

**1.3.3.15 Habilidad Técnica.** “Consiste en utilizar conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para la realización de sus tareas específicas a través de su instrucción, experiencia y educación”. Thompson (2009)

**1.3.3.16 Motivación.** “La Motivación se refiere a un proceso dinámico interno. En cualquier momento, como proceso que es, puede implicar cambio o variabilidad. Se refiere a la motivación cuando es descrita como un proceso dinámico momentáneo, nos referimos a un estado motivacional, pero, cuando nos referimos a una predisposición referida a las

tendencias de acción, estamos hablando de rasgo motivacional. Mientras el estudio de las disposiciones motivacionales enfatiza las diferencias ínter individuales, el estudio de los estados motivacionales enfatiza las diferencias en la dinámica momentánea de la acción”. (Dreikurs, 2000)

**1.3.3.17 Productividad.** “Es un concepto que describe la capacidad o el nivel de producción por unidad de superficies de tierras cultivadas, de trabajo o de equipos industriales. De acuerdo a la perspectiva con la que se analice este término puede hacer referencia a diversas cosas, aquí presentamos algunas posibles definiciones”. Diccionario de la Real Academia Española (2016)

**1.3.3.18 Reconocimiento.** “Desde una perspectiva individual, relacionada con la calidad de vida en el trabajo, las recompensas deben de ser suficientes para satisfacer las necesidades del personal. De no ser así, los empleados no estarán contentos ni satisfechos en la organización, ya que tienden a comparar los sistemas de recompensas con los de otras empresas. Asimismo, quieren que las recompensas sean otorgadas de manera equitativa, por lo cual comparan sus recompensas con las recibidas por otros miembros de la organización. Por ello es importante, que los sistemas de recompensas sean diseñados de acuerdo con las necesidades de los individuos. Los sistemas de recompensas mejoran cuatro aspectos de la eficacia organizacional: Motivan al personal a unirse a la organización, influyen sobre los trabajadores para que acudan a su trabajo, los motivan para actuar de manera eficaz y refuerzan la estructura de la organización para especificar la posición de sus diferentes miembros”. Montenegro (2013)

## **1.4 Formulación de problema.**

¿Qué estrategias de gestión del talento humano permitirán mejorar la productividad de los trabajadores integrantes del Batallón Policía Militar N° 503, Lima - 2017?

### **1.4.1 Delimitación de la investigación.**

La presente investigación tiene una cobertura basado en el adecuado manejo de la gestión del talento humano propuesto por Idalberto Chiavenato (2009) como instrumento de mejora en la productividad del Batallón Policía Militar N 503. Así mismo para esta investigación se ha considerado como sujetos de investigación un total de treinta y cuatro (34) personas, distribuidos en la Jefatura propiamente dicha, El Estado Mayor de la Unidad y las cinco compañías de Policía Militar que componen este Batallón.

El espacio geográfico donde se investigó fue en las mismas instalaciones de este Batallón, sito dentro del COEDE (Comando de Educación y Doctrina del Ejército) ubicado en la Av. Escuela Militar S/N, por un periodo de seis meses, desde agosto del año pasado hasta enero del presente año, siendo también integrante de la corporación de este Batallón Policía Militar N° 503.

## **1.5 Justificación e importancia del estudio**

### **1.5.1 Justificación teórica.**

Mejía, Bravo & Montoya (2013) plantea que: “Es factible en las organizaciones; por ende en el desarrollo económico de la sociedad, la capacitación total de todos sus empleados y la inversión de esta misma. Existe una relación directa entre la educación y el incremento de productividad humana dentro de la gestión del talento humano en países como Japón, Corea del Sur y China. Utilizando las siguientes estrategias”:

- i. Los gobiernos de estos países incrementaron políticas social económicas que estabilizaran primero el mercado interno de sus respectivos países, posteriormente buscarían la competencia en el mercado internacional
- ii. Los mismos gobiernos otorgaron una política de créditos para el desarrollo industrial tales como la automotriz, naval, química, etc.
- iii. Los gobiernos comenzaron a planear, en definitiva a tener objetivos.
- iv. Incremento de una población especializada y económicamente activa..

Chiavenato (2006) asevera que: “Existen macro tendencias en la Administración de Recursos Humanos (ARH en adelante)”, los cuales empleados correctamente en nuestra problemática pueden ayudar a mejorar eficientemente la productividad en el BPM N° 503.

A manera de conclusión quiero citar estas conclusiones donde Moreno & Godoy (2012) esclarecen porque el talento humano es de vital importancia. “”En el desarrollo y quehacer productivo de una organización. Dando mayor énfasis a nuestra variable independiente, la cual es la estrategia de gestión del talento humano propiamente dicha, con las siguientes conclusiones: (i) La organización debe invertir capital financiero, a fin de que su talento humano responda a las exigencias de las mismas, en este caso se podría considerar que el talento humano o capital intangible, esta fortalecido por tres elementos (capital intelectual, capital humano y capital social). (ii) La clave del crecimiento en las

organizaciones no está en reducir el costo de las transacciones empresariales, sino en disponer de personas productivas y con un nivel educativo adecuado. (iii) Estos aspectos refuerzan la importancia que se le debe dar al talento humano como capital intangible que otorga valor a la organización. El talento humano, a través del tiempo en la organización se transforma en valor para la organización, y si bien es intangible la misma se evidenciará como tangible en la calidad de sus servicios y productos, que son los resultados esperados (iv) El capital humano, que son todos los activos en los cuales la organización invierte y se evidencia en: experiencia, salud, salarios, vivienda, calidad de trabajo, y educación. La inversión realizada por la organización justifica el capital intelectual que posee, y cuan valioso es el talento para la organización.”

### **1.5.2 Justificación institucional.**

La aplicación de la presente investigación teniendo como referencia nuestra justificación teórica, va a mejorar la situación actual del Batallón Policía Militar N° 503.

### **1.5.3 Justificación social.**

Aplicando la investigación en la realidad, dentro del BPM N° 503, al corresponder satisfactoriamente las estrategias de gestión del talento humano, va contribuir en la alta producción tanto operativa como administrativa de esta Unidad, por ende puede ser referente para otras Unidades donde también tienen la misma problemática. Pudiendo a corto plazo ser pioneros dentro del Ejército en mejorar la gestión del Talento Humano. Repercutiendo enormemente en la sociedad y la institución de la siguiente manera. (1) Siendo guía para otras organizaciones tanto en el ámbito militar como civil y (2) Afecto de la sociedad al BPM N° 503 (Ejército del Perú), debido a que como se sabe mucho personal civil cree que dentro de la institución no se respeta ni se propone estrategias para todos los que laboramos dentro. Al darse cuenta que efectivamente hay una revolución en estrategias de gestión del talento humano dentro de la Unidad, la sociedad notablemente va estrechar los brazos con su Ejército, quien es parte también de esta sociedad.

### **1.5.4 Limitaciones de la investigación.**

Laborar en la misma institución donde uno mismo refleja la realidad de la deficiente gestión del talento humano fue un reto, pero se pudo apreciar detalladamente las causas que originan esta mala gestión y sus prontas soluciones a fin de mejorar su productividad, aunque

hubo momentos de complicaciones para reunir al personal en un horario específico para conversatorios, encuestas y recolección de datos.

## **1.6 Hipótesis**

Con las propuestas de estrategias de gestión del talento humano se mejorará la productividad de los trabajadores integrantes del Batallón Policía Militar N° 503, Lima – 2017.

## **1.7 Objetivos de la investigación**

### **1.7.1 Objetivo general**

Proponer estrategias de gestión del talento humano para mejorar la productividad de los trabajadores del Batallón Policía Militar N° 503, Lima 2017

### **1.7.2 Objetivos específicos**

Diagnosticar el estado de la productividad en el Batallón Policía Militar N° 503 – Chorrillos

Identificar los factores críticos de la productividad de los trabajadores del BPM N° 503

Diagnosticar el estado actual de gestión del talento humano en el Batallón Policía Militar N° 503.

Diseñar estrategias de gestión del talento humano para mejorar la productividad de los trabajadores del BPM N° 503.

## **II: MATERIAL Y MÉTODO**

### **2.1 Tipo y diseño de la investigación**

Según el enfoque de investigación, la investigación es de tipo cuantitativa, según Sampieri (2003) porque: “Utiliza la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población”.

Según su relación con el conocimiento científico es del tipo aplicadas, debido a que en base al estudio de teorías ya formuladas para nuestras variables tanto independiente como dependiente se formulan soluciones a la problemática encontrada.

Según su nivel de alcance es del tipo descriptivo propositivo debido a que vamos en primer momento a relacionar nuestras dos variables, tanto independiente como dependiente para observar como una afecta en la otra en mejora o perjuicio de la organización y/o población estudiada.

Según el diseño de la investigación, la presente investigación es no experimental transversal. Según Kelinger (1979) “La investigación no experimental puede ser cualquiera donde las variables estén inalteradas”. Los diseños de investigación transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

### **2.2 Población y muestra**

La población de estudio son los trabajadores que están directamente involucrados con la producción del Batallón Policía Militar N° 503, y nos ayudará a identificar las necesidades de estrategia de gestión del talento humano para incrementarla.

**Tabla 2.***Distribución poblacional*

<b>Distribución poblacional</b>	
<b>Área</b>	<b>Personal</b>
Comandancia	03
Estado Mayor Unidad	07
Compañía Comando	05
Compañía A	05
Compañía B	05
Compañía C	05
Compañía CEAPEGE	04
<b>Total</b>	<b>34</b>

*Fuente:* Elaboración propia, 2017

La muestra, o distribución muestral es la misma debido a la cantidad de población que tenemos

**Tabla 3.***Distribución muestral*

<b>Distribución muestral</b>	
<b>Área</b>	<b>Personal</b>
Comandancia	03
Estado Mayor Unidad	07
Compañía Comando	05
Compañía A	05
Compañía B	05
Compañía C	05
Compañía CEAPEGE	04
<b>Total</b>	<b>34</b>

*Fuente:* Elaboración propia, 2017

## **2.3 Variables, Operacionalización**

### **2.3.1 Variable independiente.**

La gestión del talento humano existente es ineficiente, siendo el mayor problema la baja productividad de la Unidad.

### **2.3.2 Variable dependiente.**

La productividad de los trabajadores, la cual en la actualidad es un problema que afecta directamente a la organización, puede tener sus causas en la manera que se viene desarrollando las estrategias de gestión del talento humano como:

- Falta de satisfacción
- Proceso de recompensa
- Desconocimiento de objetivos

### **2.3.3 Operacionalización.**

**Tabla 4.**

*Operacionalización de la variable*

<b>Operacionalización de la variable independiente</b>					
<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Sub dimensiones</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicador</b>	<b>Técnica</b>
Independiente: Gestión del talento humano	Dimensión interna	Conocimientos	Conjunto de experiencias, saberes y valores	Grado de capacitación del personal	¿Se realizan capacitaciones periódicas?
		Habilidades	Capacidad que se tiene para realizar las diversas tareas de su trabajo	Gestión de resultados	¿Se realizan prácticas de lo aprendido en las capacitaciones?
		Motivaciones	Impulso que inicia, sostiene la forma de actuar	Interés en el trabajo	¿Se siente a gusto con el trabajo que se está realizando?
		Actitudes	Juicios valorativos sean desfavorables o favorables sobre algún objeto, persona o acontecimiento	Conocimiento de objetivos y metas del BPM N° 503	¿Se siente capaz de cumplir con las metas y objetivos del BPM N° 503?
	Dimensión externa	Clima laboral	Modo en que se dirige o se valora al personal	Clima organizacional	¿El ambiente de trabajo es comfortable?
		Desarrollo profesional	Educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre	Desarrollo profesional	¿Cumple con sus expectativas el trabajo desempeñado?
		Condiciones de trabajo	Conjunto de elementos que actúan juntos para mejorar la administración del trabajo	Bienestar	¿Es justo su contrato o nombramiento?

Fuente: Elaboración propia, 2017

Operacionalización de la variable dependiente					
Dependiente: Productividad	Eficiencia	Reconocimiento	Estimulación sobre el trabajo realizado	Satisfacción de los trabajadores	¿Se le reconoce cuando invierte más de lo normal en pro de la organización? ¿Cumple con las metas propuestas del día o de la semana? ¿El personal de trabajadores cumple con sus metas del día o la semana?
		Corporación del BPM N° 503 Jefatura del BPM N° 503	Utilización correcta de los recursos disponibles	Logro de las metas propuestas	
	Efectividad	Corporación del BPM N° 503 Jefatura del BPM N° 503	Relación entre resultados logrados y propuestos	Conocimiento de los objetivos del BPM N° 503	¿Conocen los objetivos y metas de la Unidad? ¿Conocen los trabajadores los objetivos y metas de la Unidad? ¿Cumplen con los objetivos y metas de la Unidad?
		Corporación del BPM N° 503 Jefatura del BPM N° 503	Obtención del efecto deseado y resultado esperado	Cumplimiento y logro de objetivos y metas	¿Cumplen los trabajadores con los objetivos y metas de la Unidad?

Fuente: Elaboración propia, 2017

## **2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

El método que se va a emplear es el método analítico, como refieren Lopera, Ramírez, Zuluaga & Ortiz (2010) “Es un camino para llegar a un resultado mediante la descomposición de un fenómeno en sus elementos constitutivos. Al referirnos a diversos saberes en los que la aplicación del método analítico es posible, vemos una gradación que va desde las aplicaciones más empíricas y concretas hasta las más abstractas y simbólicas”. Las diferentes ciencias y saberes aplican usualmente ambas maneras del método, aunque privilegien una de las dos. Son múltiples y muy diversas las especies de análisis, que se señalan por la naturaleza de lo analizado: análisis material, o partición, análisis químico o descomposición, análisis matemático o clasificación, análisis lógico y racional o distinción, análisis literario o crítica de los elementos de belleza. Así mismo los instrumentos a emplear son cuestionarios cerrados debidamente formulados y validados en entrevistas y encuestas, tanto a la jefatura como al Batallón en su conjunto respectivamente.

### **2.4.1 Abordaje metodológico**

El abordaje metodológico es el descriptivo propositivo, debido a que se describe en un primer momento la problemática en el BPM N° 503, respecto a su productividad, proponiendo o sugiriendo alternativas de solución en lo que respecta a proponer una estrategia de gestión del talento humano para incrementarla.

### **2.4.2 Técnicas de recolección de datos**

Las técnicas de recolección de datos por medio de la cual obtenemos la información son la encuesta a los trabajadores del BPM N° 503 y la entrevista a la jefatura de este mismo Batallón.

### **2.4.3 Instrumentos de recolección de datos**

Los medios por medio del cual vamos a recoger nuestros datos va ser por medio de Cuestionarios de preguntas cerradas, tanto para las encuestas y entrevistas a los trabajadores del BPM N° 503 y al órgano de dirección de este BPM N° 503 respectivamente. De la siguiente manera:

**2.4.3.1 Entrevista sobre la variable productividad.** Consta de tres (03) ítems relacionados directamente a conocer si efectivamente los trabajadores del BPM N° 503 a los ojos de la Comandancia son eficientes o no, distribuidos para cada dimensión:

Eficiencia	01 ítem
Efectividad	01 ítem
Eficacia	01 ítem

#### ***2.4.3.2 Encuesta sobre la variable Gestión del Talento humano y productividad.***

Consta de once (11) ítems dirigidos al personal de trabajadores del BPM N° 503, distribuidos de la siguiente manera para cada dimensión

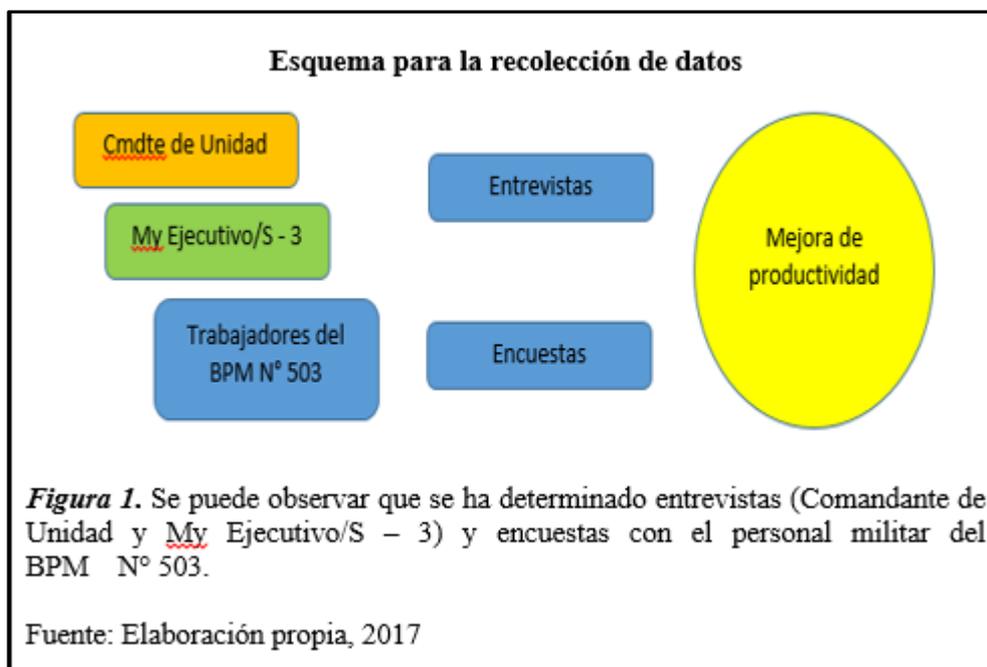
Dimensión interna	04 ítems
Dimensión externa	04 ítems
Eficiencia	01 ítem
Efectividad	01 ítem
Eficacia	01 ítem

Cada ítem es una pregunta cerrada, las cuales serán resueltas de acuerdo a la escala de frecuencia de Likert con los siguientes índices:

- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente
- Rara vez
- Nunca

#### **2.5 Procedimientos de análisis de datos**

De acuerdo a un modelo descriptivo se va a recolectar información por medio de cuestionarios abiertos, mediante encuestas y entrevistas tanto al personal que labora como a la dirección de este BPM N° 503 respectivamente, teniendo siempre las bases teóricas de gestión del talento humano como referente con la finalidad de poder encontrar la solución a la baja productividad que se presenta. En un primer momento se va a recolectar encuestando según la población muestral y así determinar los resultados de la manera más certera.



### 2.5.1 Análisis estadístico e interpretación de los datos.

Para el análisis estadístico de la recolección de datos de la muestra se va a desarrollar en Excel. Teniendo como cuestionarios cerrados y valorados de acuerdo a la escala de frecuencia Likert con cinco (05) alternativas, posterior a ello se le asignó un coeficiente de valoración comenzando de 1 punto a los 5 puntos, de manera creciente. Una vez obtenido los resultados por preguntas tanto para la entrevista como la encuesta se procedió a hallar su frecuencia, su porcentaje y su media, como datos de análisis de datos. Posteriormente se realizó una técnica estadística de correlación de datos para ver hasta qué punto están o no relacionados las variables tanto la independiente (gestión del talento humano) como la dependiente (productividad). Seguido de ello el alfa de cron Bach para validar nuestra encuesta y de esa manera saber si es fiable o no, teniendo como resultado 0.837.

## 2.6 Aspectos éticos

**Tabla 5.**

### *Principios éticos*

<b>Criterios éticos</b>	<b>Características</b>
Confidencialidad	Se protegerá la información y la protección de la institución y a las personas que trabajan en el BPM N° 503
Objetividad	La tentativa de solución de incrementar la productividad en este Batallón se basará en criterios técnicos e informales
Originalidad	Se mostraran las citas bibliográficas del presente estudio, a fin de evitar un posible plagio.
Veracidad	La información mostrada será la verdadera, cuidando su confidencialidad.
Derechos laborales	El presente estudio promueve los derechos laborales al querer implantar una estrategia de gestión del talento humano.

*Fuente:* Elaboración propia, 2017

## 2.7 Criterios de rigor científico

**Tabla 6:**

### *Criterios de rigor científico*

<b>Criterios</b>	<b>Características científicas del criterio</b>
Confiabilidad	El nivel de consistencia de la información obtenida durante la recolección de datos del BPM N° 503, se obtendrá por medio de cálculos estadísticos.
Validación	Por medio del juicio de expertos los instrumentos de recolección de datos y las propuestas de solución se validaran.
Trabajo metódico	Máximo empleo de métodos estructurados y rigurosos para el desarrollo de la investigación en el BPM N° 503

*Fuente:* Elaboración propia, 2017

### III: RESULTADOS

#### 3.1 Tablas y figuras

Los resultados a exponer son de todos los trabajadores integrantes del Batallón Policía Militar N° 503, quienes laboraron durante el proceso de recolección de datos y presentación del proyecto de investigación. Siendo dividido en entrevistas y encuestas. El primero dirigido exclusivamente a los dirigentes del Batallón (Comandante de Unidad, Mayor Ejecutivo y Mayor de instrucción y operaciones), mientras que el segundo va dirigido al resto del personal involucrado en la muestra (miembros de Estado Mayor de la Unidad, Comandantes de compañía, Comandantes de sección y sus adjuntos). Realizándose la tabulación de los datos obtenidos, los resultados son presentados de la siguiente manera:

#### 3.1.1 Resultados de las entrevistas (productividad)

##### 3.1.1.1 Eficiencia.

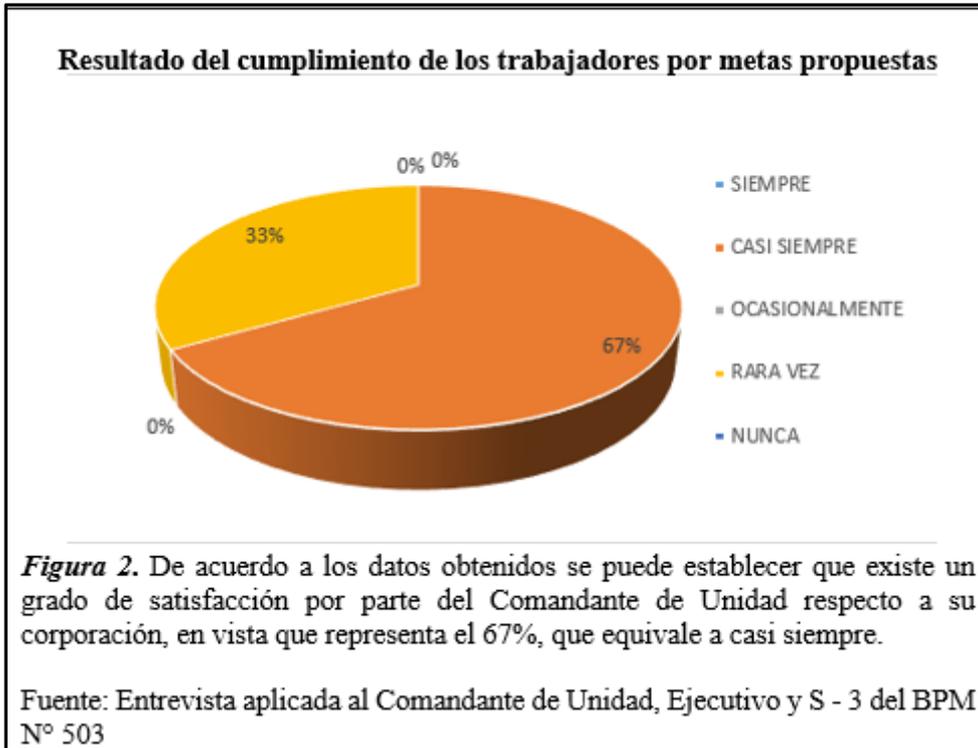
**Tabla 7:**

*Resultado del cumplimiento de los trabajadores por metas propuestas*

	Frecuencia	Porcentaje	Media
Siempre	0	0 %	
Casi siempre	2	67 %	
Ocasionalmente	0	0 %	3.33
Rara vez	1	33 %	
Nunca	0	0 %	

*Fuente:* Elaboración propia, 2017

Interpretación: Como se logra apreciar en la tabla 7, existe una media de 3.33 (ocasionalmente), lo que nos incita a concluir que la jefatura de la Unidad (Comandante de Unidad y los dos Mayores) están un tanto satisfechos con el cumplimiento de los trabajadores por sus metas propuestas. Así mismo corresponde un 67 % a la categoría de casi siempre.



### 3.1.1.2 Efectividad.

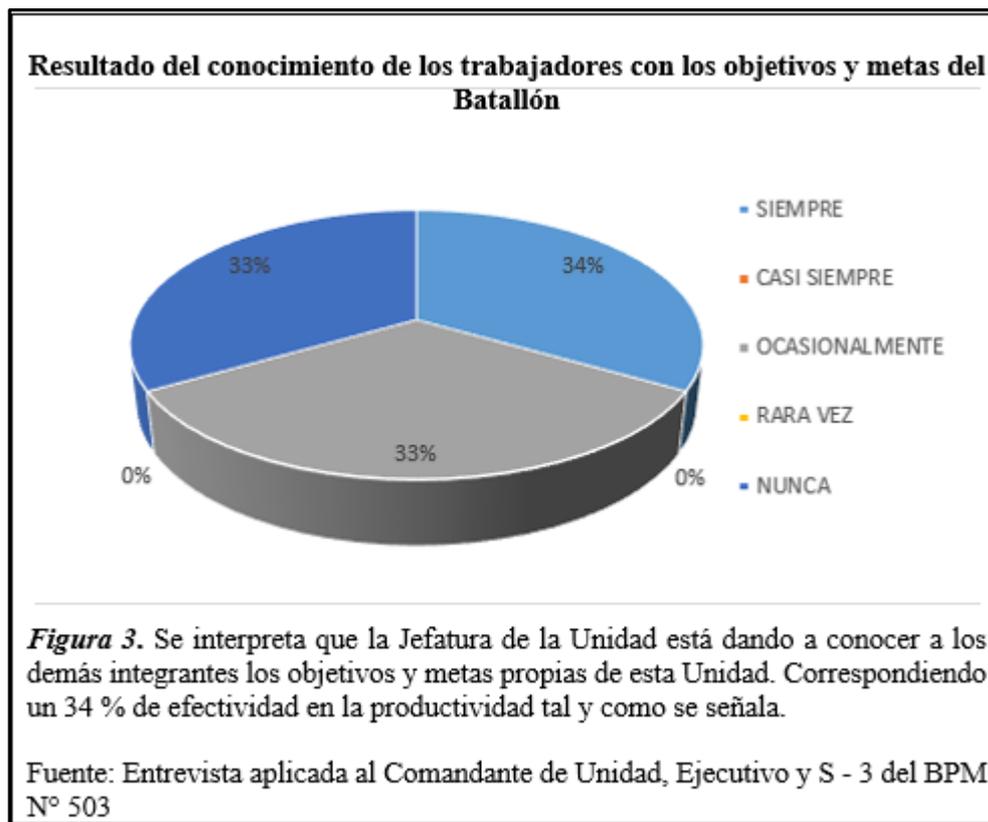
**Tabla 8:**

*Resultado del conocimiento de los trabajadores con los objetivos y metas del Batallón*

	Frecuencia	Porcentaje	Media
Siempre	0	0 %	
Casi siempre	1	33 %	
Ocasionalmente	1	34 %	2.67
Rara vez	0	0 %	
Nunca	1	33 %	

Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación: Como se aprecia en la tabla 8, la media corresponde a 2.67 (ocasionalmente).



### 3.1.1.3 Eficacia.

**Tabla 9:**

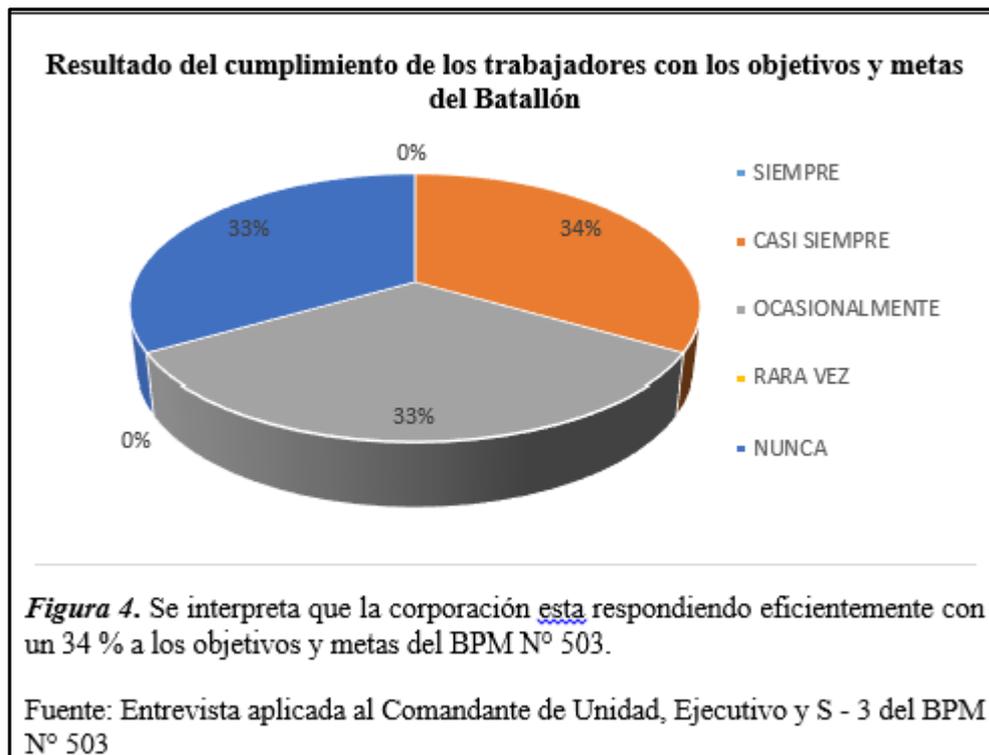
*Resultado del cumplimiento de los trabajadores con los objetivos y metas del Batallón*

	Frecuencia	Porcentaje	Media
Siempre	1	33 %	
Casi siempre	0	0 %	
Ocasionalmente	1	34 %	3.00
Rara vez	0	0 %	
Nunca	1	33 %	

Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación: Como se logra apreciar en la tabla 9. De igual manera en lo que respecta a la eficacia de la productividad, determinado con el cumplimiento de los objetivos y metas del Batallón por parte de sus integrantes, desde la perspectiva de la Jefatura de la

Unidad lo viene desarrollando ocasionalmente, siendo su media de 3.00 (ocasionalmente) y su porcentaje de 34 %.



### 3.1.2 Resultados de las encuestas (Gestión del talento humano y productividad)

#### 3.1.2.1 Dimensión interna.

**Tabla 10:**

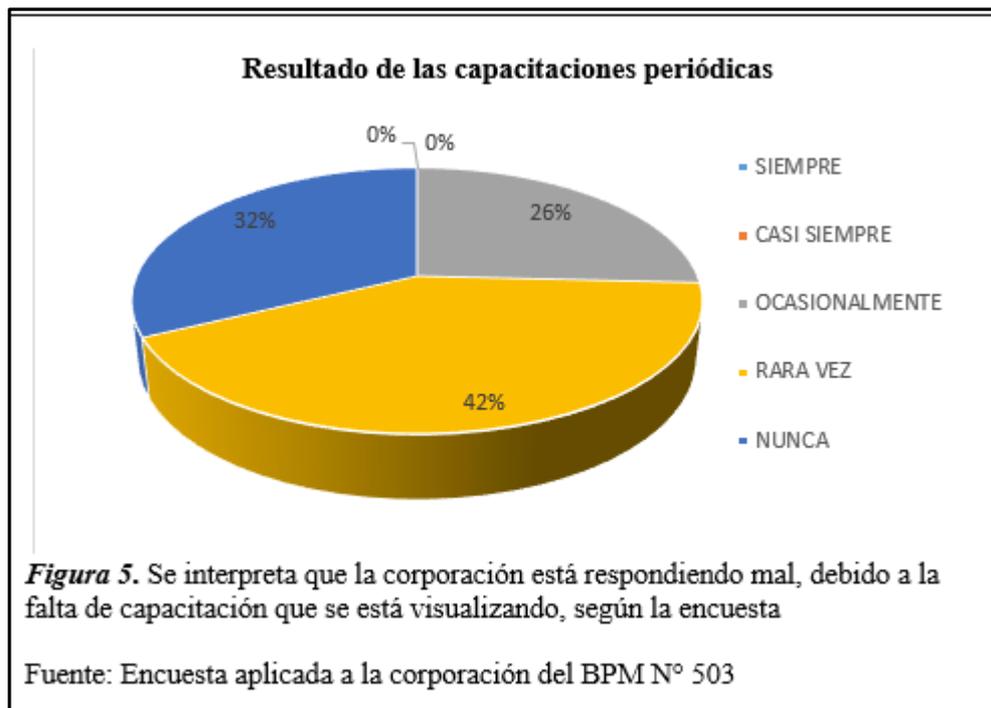
*Resultado de las capacitaciones periódicas*

	Frecuencia	Porcentaje	Media
Siempre	0	0 %	
Casi siempre	0	0 %	
Ocasionalmente	8	26 %	
Rara vez	13	42 %	1.94
Nunca	10	32%	

Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación: Como podemos apreciar en la tabla 10 las capacitaciones periódicas que se realizan dentro de la gestión del talento humano se vienen realizando con

una media de 1.94 (rara vez). Trayendo consigo falta de capacitación general y malestar a los integrantes del Batallón.



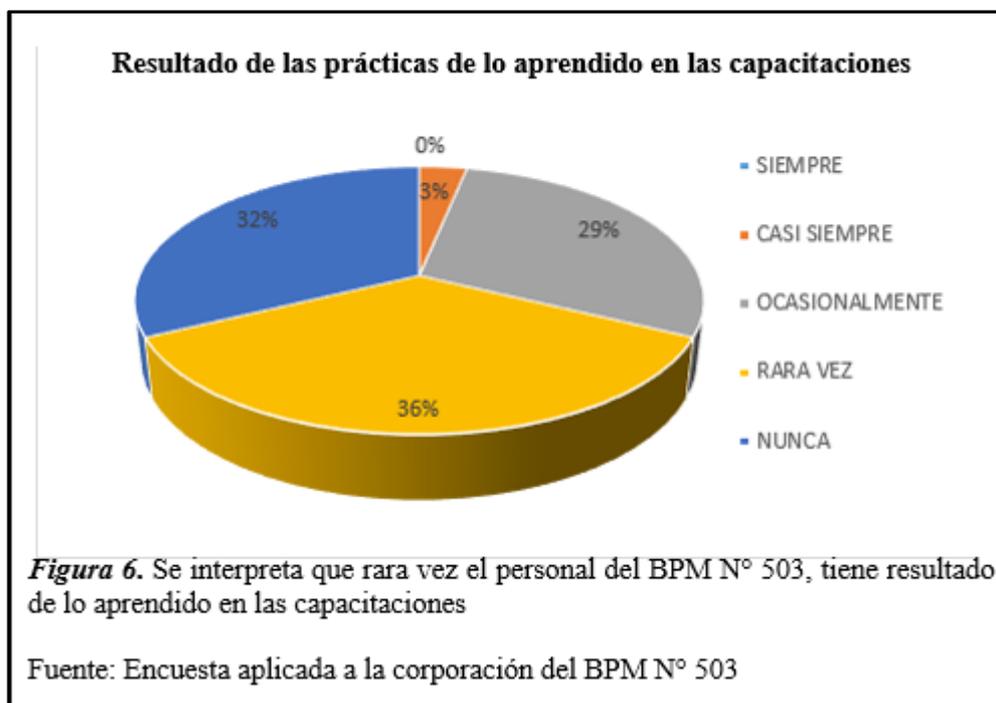
**Tabla 11:**

*Resultado de las prácticas de lo aprendido en las capacitaciones*

	Frecuencia	Porcentaje	Media
Siempre	0	0 %	
Casi siempre	1		
Ocasionalmente	9	0 %	
Rara vez	11	74 %	2.03
Nunca	10	26 %	

Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación: Como consecuencia de la tabla anterior, esta tabla 11 nos da un dato curioso sobre la media de 2.03 (rara vez) respecto a las prácticas que se deberían de desarrollar a partir de estas capacitaciones.



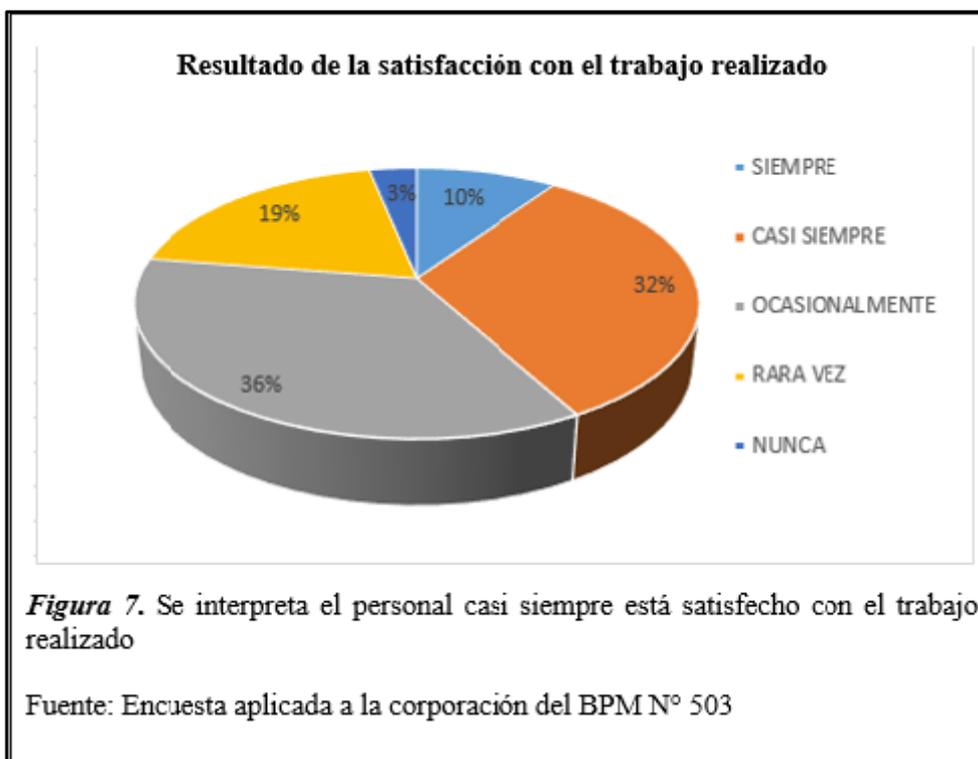
**Tabla 12:**

*Resultado de la satisfacción con el trabajo realizado*

	Frecuencia	Porcentaje	Media
Siempre	3	10 %	
Casi siempre	10	32 %	
Ocasionalmente	11	36 %	3.26
Rara vez	6	19 %	
Nunca	1	3 %	

Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación: La satisfacción con el trabajo que se viene realizando es un factor muy importante para el logro de mejora de productividad, siendo reflejado con una media de 3.26 (ocasionalmente); dando a entender que los integrantes del Batallón siempre están satisfechos con la labor desempeñada. A pesar de alguna carencias que se manifiestan a lo largo del presente trabajo. Así mismo representa un 36 % de la muestra.



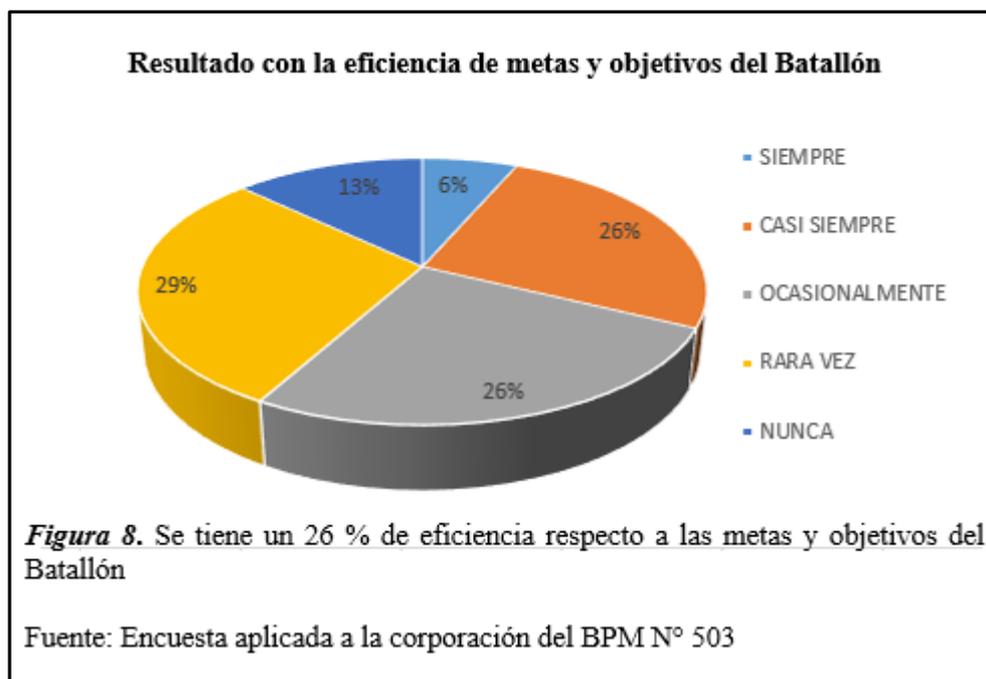
**Tabla 13.**

*Resultado de la eficiencia con los objetivos y metas del Batallón*

	Frecuencia	Porcentaje	Media
Siempre	2	6 %	
Casi siempre	8	26 %	
Ocasionalmente	8	26 %	2.84
Rara vez	9	29 %	
Nunca	4	13 %	

Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación: Como se observa en la tabla 13, la media de los resultados de la eficiencia con los objetivos y metas del Batallón, nos detallan que los integrantes de esta Unidad están ocasionalmente prestos a conocer y cumplir enmarcándose en los objetivos y metas propiamente dicho.



### 3.1.2.2 Dimensión externa.

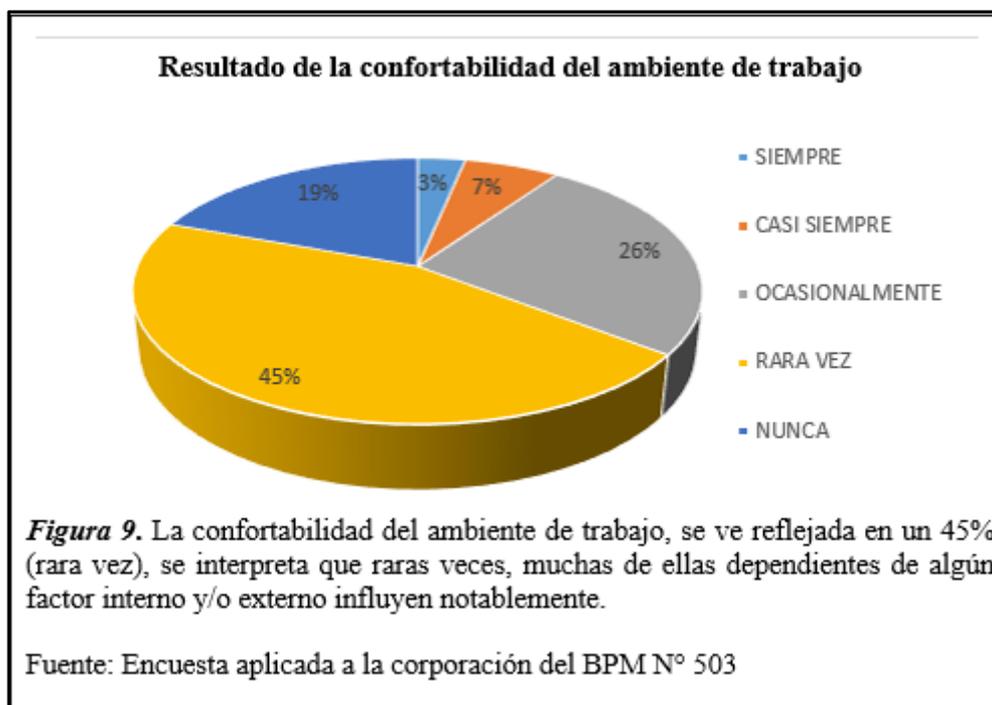
**Tabla 14:**

*Resultado de la confortabilidad del ambiente de trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje	Media
Siempre	1	3 %	
Casi siempre	2	7 %	
Ocasionalmente	8	26 %	
Rara vez	14	45 %	2.29
Nunca	6	19 %	

Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación: Mediante la media que figura en la tabla 14 muestra un resultado del clima laboral existente en el Batallón, siendo esta de 2.29 (rara vez) la cual refleja que los integrantes de dicho Batallón no se sienten a gusto con ese clima laboral,



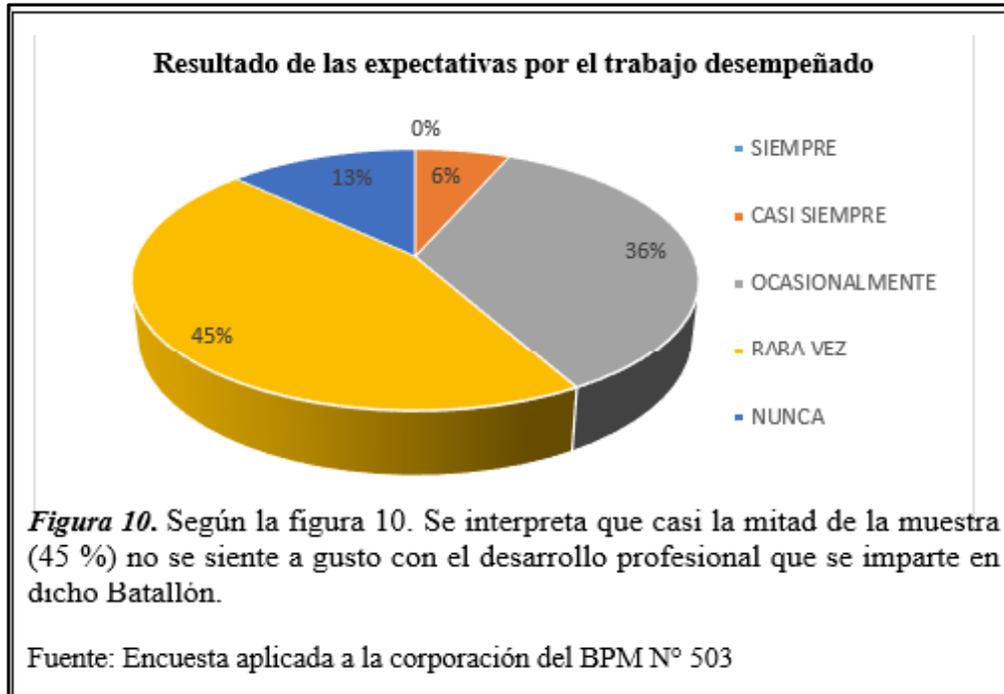
**Tabla 15:**

*Resultado de las expectativas por el trabajo desempeñado*

	Frecuencia	Porcentaje	Media
Siempre	0	0 %	
Casi siempre	2	6 %	
Ocasionalmente	11	36 %	
Rara vez	14	45 %	2.35
Nunca	4	13 %	

Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación: El personal de integrantes del Batallón saben que tienen o poseen desarrollo profesional en el ambiente de trabajo, Siendo su media de 2.35 (rara vez), tal y como lo refleja la tabla 15. Así mismo se sabe que el 36 % está ocasionalmente satisfecho con su desarrollo profesional mientras que el 45 % raras veces.



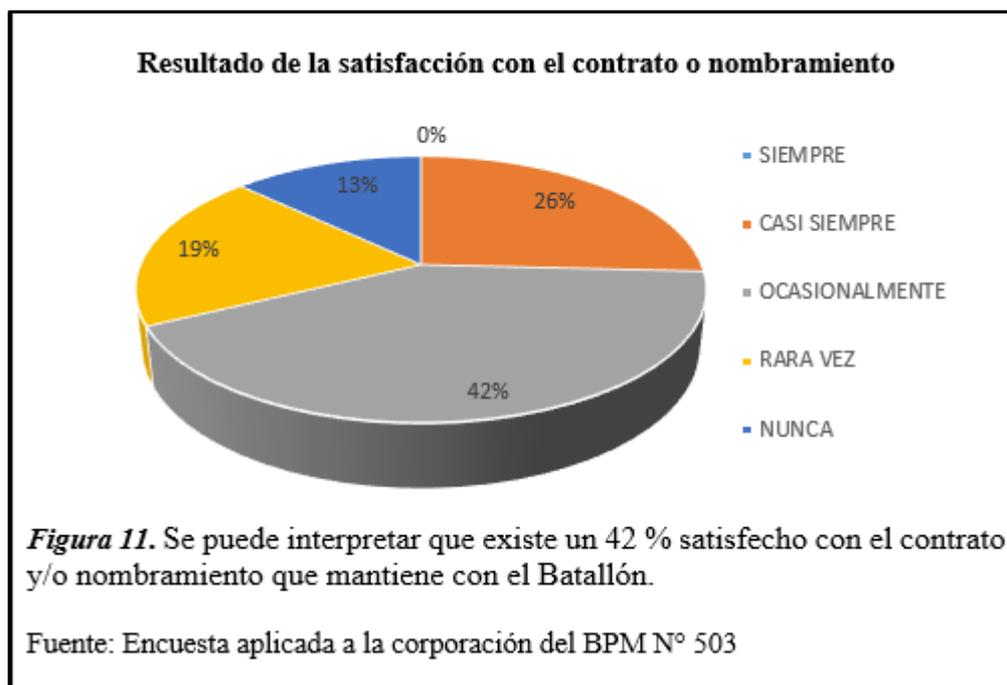
**Tabla 16:**

*Resultado de la satisfacción con el contrato o nombramiento*

	Frecuencia	Porcentaje	Media
Siempre	0	32 %	
Casi siempre	8	26 %	
Ocasionalmente	13	42 %	2.81
Rara vez	6	19 %	
Nunca	4	13 %	

Fuente: Elaboración propia, 2017

**Interpretación:** Las condiciones de trabajo de la Unidad se reflejan en la tabla 16 con el dato de la media de 2.81 (ocasionalmente). Así mismo el 42 % está satisfecho siempre por las condiciones de trabajo que le proporciona la Unidad..



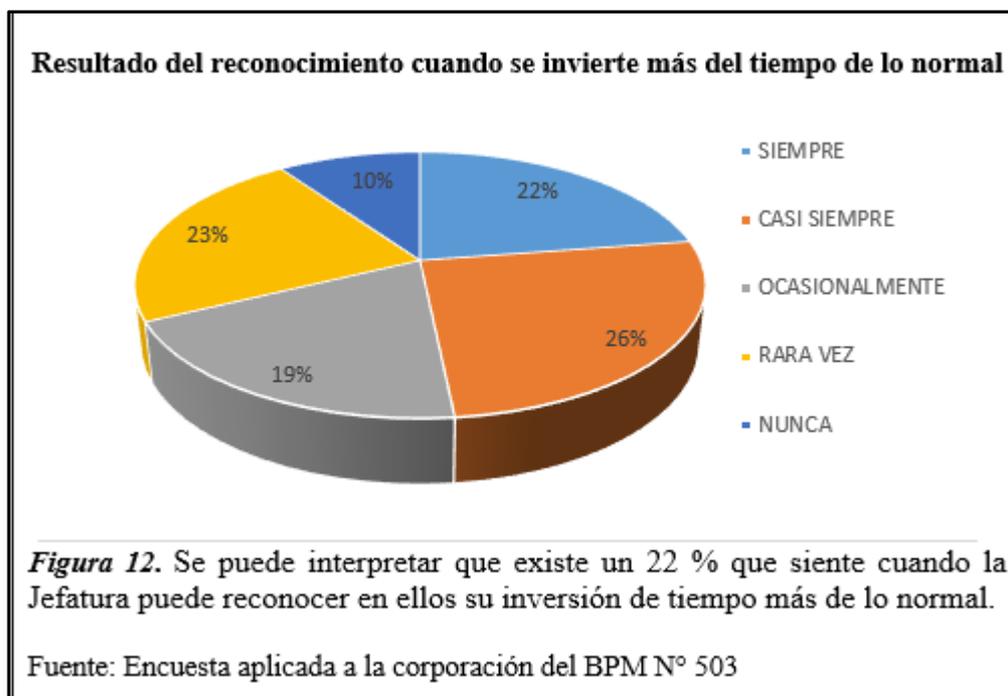
**Tabla 17:**

*Resultado del reconocimiento cuando se invierte más tiempo de lo normal*

	Frecuencia	Porcentaje	Media
Siempre	7	22 %	
Casi siempre	8	26 %	
Ocasionalmente	6	19 %	3.29
Rara vez	7	23 %	
Nunca	3	10 %	

Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación: El grado de reconocimiento por parte de la jefatura hacia los integrantes del Batallón, se viene reflejado en la tabla 17 con la media 3.29 (ocasionalmente), donde se interpreta que esas únicas veces se sienten reconocidos por la Jefatura.



### 3.1.2.3 Eficiencia.

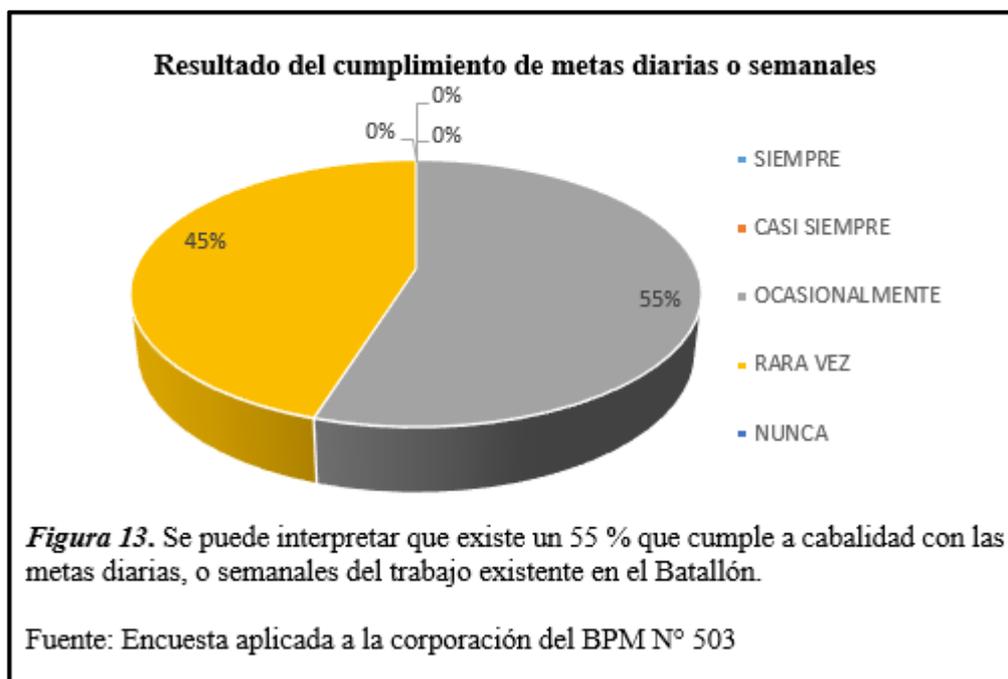
**Tabla 18:**

*Resultado del cumplimiento de metas diarias o semanales*

	Frecuencia	Porcentaje	Media
Siempre	0	0 %	
Casi siempre	0	0 %	
Ocasionalmente	17	55 %	2.55
Rara vez	14	45 %	
Nunca	0	0 %	

Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación: La eficiencia de los integrantes del Batallón está reflejada en la media de 2.55 (ocasionalmente) tal y como se especifica en la tabla 18. Así mismo el 55 % de la muestra corrobora que cumple ocasionalmente con las metas y objetivos diarios y semanales.



### 3.1.2.4 Efectividad.

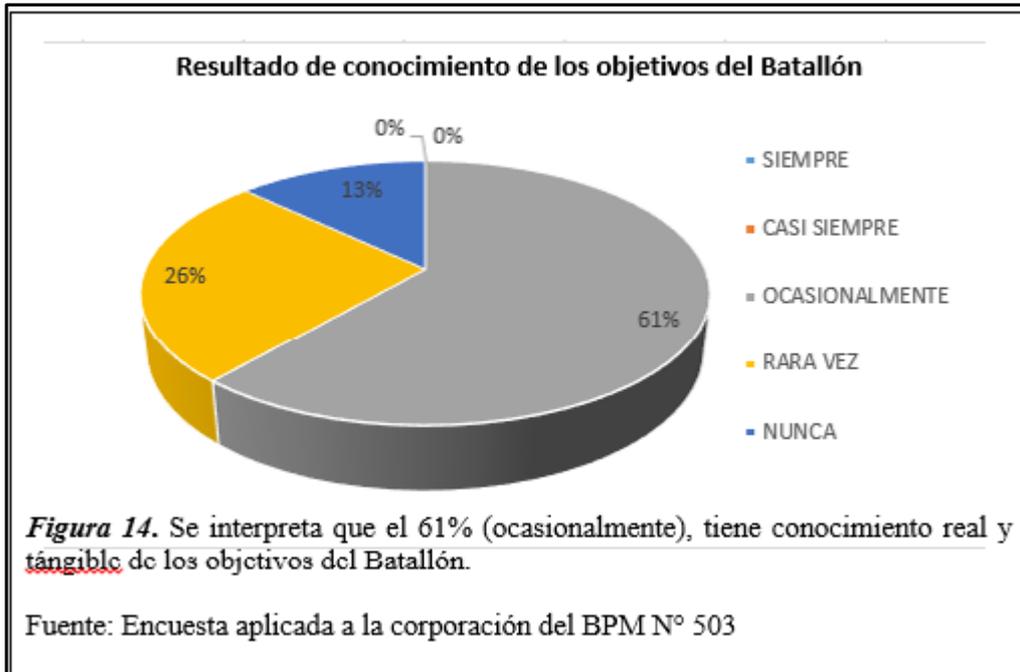
**Tabla 19:**

*Resultado de conocimiento de objetivos del Batallón*

	Frecuencia	Porcentaje	Media
Siempre	0	0 %	
Casi siempre	0	0 %	
Ocasionalmente	19	61 %	
Rara vez	8	26 %	2.48
Nunca	4	13 %	

Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación: La relación entre resultados logrados y propuestos como parte de la efectividad del conjunto de los integrantes se viene reflejado en la tabla 19, donde se especifica la media que es de 2.48 (raras veces). Así mismo esta media se viene reflejado en el 26 % donde raras veces se logra esta relación.



### 3.1.2.5 Eficacia.

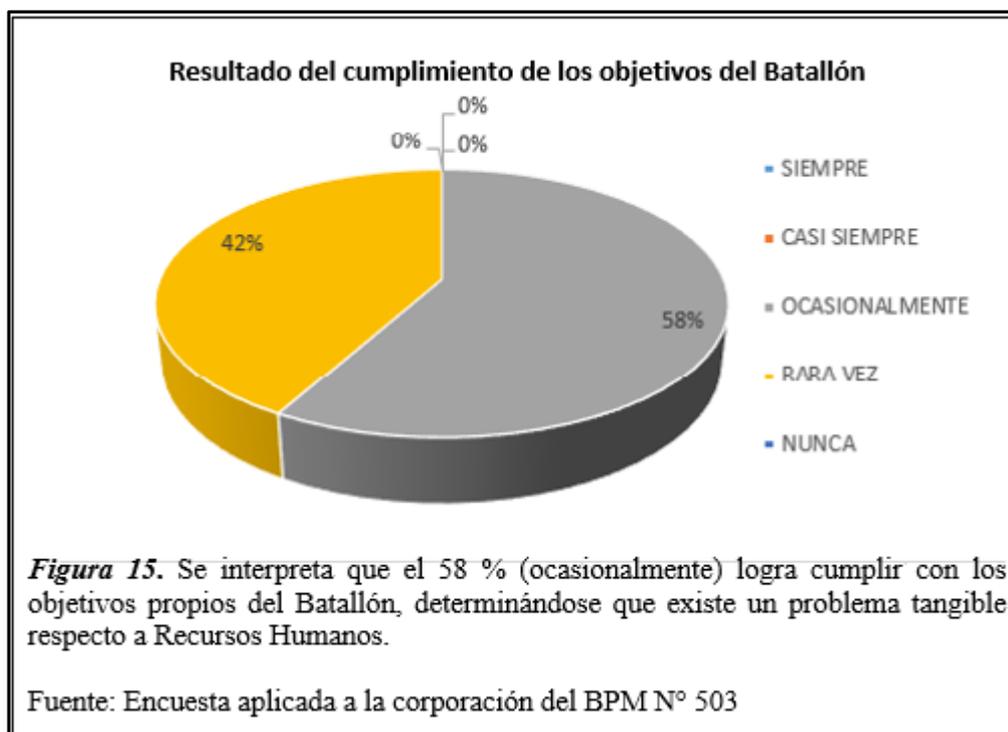
**Tabla 20:**

*Resultado del cumplimiento de los objetivos del Batallón*

	Frecuencia	Porcentaje	Media
Siempre	0	0 %	
Casi siempre	0	0 %	
Ocasionalmente	18	58 %	2.58
Rara vez	13	42 %	
Nunca	0	0 %	

Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación: El resultado esperado de los objetivos propuestos del Batallón se observa en la tabla 20, donde se observa una media de 2.58 (ocasionalmente), lo cual interpretando podemos observar que el personal de integrantes del Batallón ocasionalmente cumple o trabaja por resultados siendo este porcentaje de 58 %.



A continuación se va a determinar las correlaciones entre las dos variables: Gestión del talento humano y la productividad; los cuales se obtienen inicialmente de las medias de cada pregunta de la encuesta.

Primero para hallar la correlación de la tabla 21, se procedió a ordenar en columna primero las medias de las ocho primeras preguntas de la encuesta, las cuales corresponde a gestión del talento humano, seguidamente a continuación se ordenaron en columna las medias de las tres preguntas de la entrevista. Quedando de la siguiente manera

**Datos de la media de GTH y productividad entendida por la Jefatura**

GTH	Productividad
1.94	3.33
2.03	2.67
3.26	3
2.84	
2.29	
2.35	
2.81	
3.29	

**Figura 16.** Se interpreta que cada columna determina una variable, respetando las medias obtenidas a base de la entrevista y de las encuestas.

Fuente: Elaboración propia, 2017

Después de ello se procede a analizar los datos según la opción que tiene el Excel en la pestaña de datos: Análisis de datos, escogiendo de entre todas las opciones correlaciones.

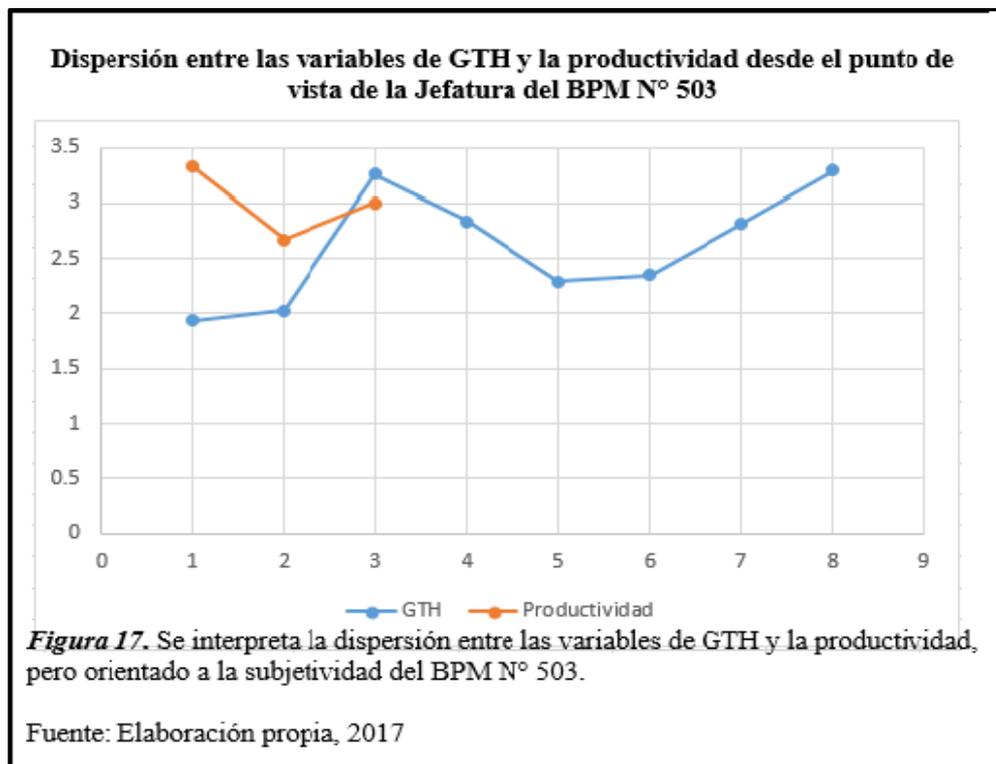
**Tabla 21:**

*Correlación de variables entre la Gestión del talento humano actual y la productividad, entendida por la jefatura*

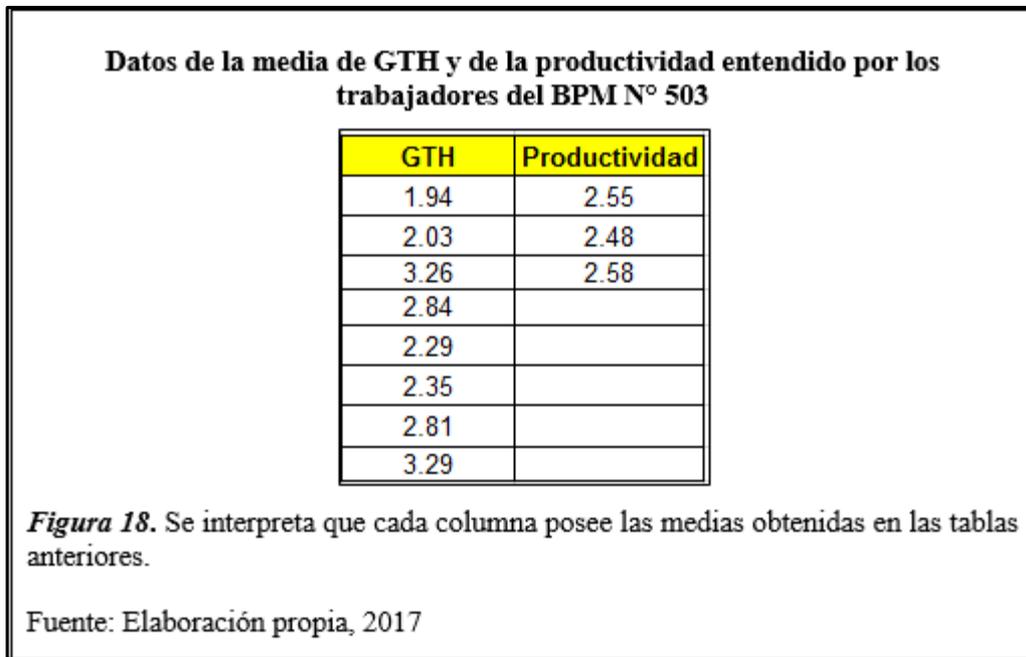
	GTH	Producción
GTH	1	
Producción	-0.0610173	1

*Fuente:* Elaboración propia, 2017

Interpretación: Como se sabe la correlación de datos es una técnica estadística para referirnos si estas variables están o no correlacionadas, tal como lo estipula la correlación e interpretando los datos que tenemos existe un 6 % de correlación entre las estrategias actuales de gestión del talento humano y el grado de productividad al punto de vista de la jefatura. Creo que implementando más estrategias de gestión del talento humano hacia sus trabajadores por parte de la jefatura se incrementaría la correlación, por ende la productividad.



Posteriormente se procedió a analizar la media de los mismos datos de las primeras ocho preguntas de la encuesta con las tres preguntas restantes de esa misma encuesta, vale la redundancia. Debido a que las últimas tres preguntas refleja la variable de productividad pero entendido por los trabajadores del BPM N° 503, pudiendo visualizarse en el cuadro 8.



Posteriormente al igual que la anterior correlación se procede a analizar los datos en base de la función correlación explicada anteriormente.

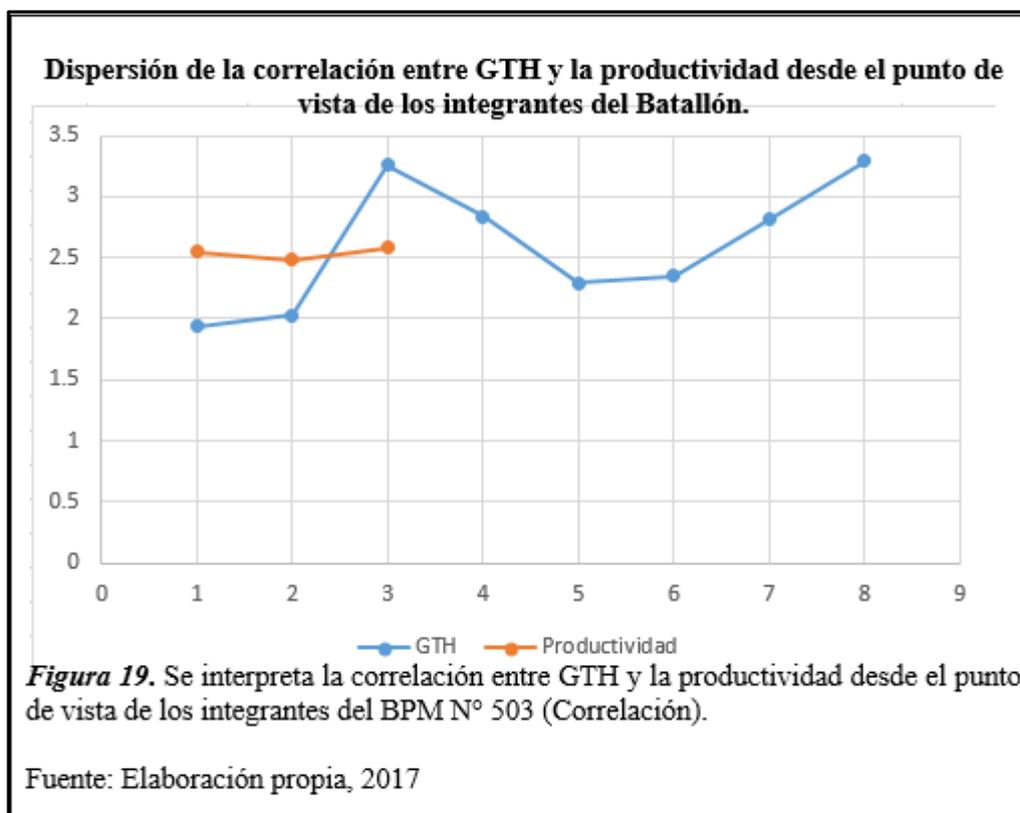
**Tabla 22:**

*Correlación de variables entre la Gestión del talento humano actual y la productividad, entendida por los trabajadores integrantes del Batallón.*

	GTH	Producción
GTH	1	
Producción	0.68832775	1

Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación: Otro dato estadístico que tenemos es la aceptación de gestión del talento humano que se viene desarrollando en el Batallón por parte de sus integrantes, y el porcentaje de productividad que se desarrolla, el cual es elevado siendo un 68 %. A lo que me refiero es que el personal integrante del Batallón puede tener una mejor estrategia del talento humano y desarrollar e incrementar más su producción.



### 3.2 Discusión de resultados.

El presente trabajo se desarrolló debido al problema encontrado, la cual era la baja productividad que se veía en el BPM N° 503, esto debido muchas veces a diversos factores referidos a la propia gestión del talento humano. Me refiero específicamente a la dimensión externa como dimensión interna, tales como los conocimientos, habilidades, motivaciones, actitudes, clima laboral, desarrollo profesional, condiciones de trabajo y reconocimiento por el trabajo desempeñado. Son estas sub dimensiones a partir de lo cual se va a proponer o mejorar las estrategias a fin de que el personal integrante del Batallón pueda incrementar notablemente su productividad.

La principal falencia, como resultado de la entrevista se encontró la falta de satisfacción por parte de la jefatura (Comandante de Unidad, Mayor Ejecutivo y Mayor de instrucción y operaciones) del trabajo realizado por los integrantes del BPM N° 503, concluyendo que efectivamente ellos no están satisfechos con el nivel de productividad que viene realizando el BPM N° 503. También se correlaciono esta variable dando como coeficiente 0.45090964, que se interpreta que para la jefatura el trabajo realizado por los integrantes del BPM N° 503 no es suficiente pero que parte de ellos de mejorar sus estrategias de gestión del talento

humano. Ante esto Bocanegra (2009) en su investigación analiza como el coaching y el liderazgo son técnicas de desarrollo personal y profesional, los cuales son útiles para mantener un entorno laboral de beneficio mutuo entre los empleados y el impacto que tiene el ambiente laboral en el cumplimiento de las metas de trabajo. Para hacer efectivo esto el personal de la jefatura debería de incidir y mejorar su liderazgo, así mismo como capacitarse en coaching a fin de influir a sus trabajadores en beneficio del incremento de productividad del Batallón.

También se pudo percibir el desconocimiento por parte de la jefatura del Batallón acerca de las habilidades y capacidades de cada uno de sus trabajadores, generados por la falta de actualización de una base de datos, la cual de haberse mantenido correctamente hubiera permitido establecer un mejor perfil acorde al puesto y a las competencias de cada uno de ellos. Ante esto Chaparro J. (2015) en su investigación propone alternativas para retener el talento humano, como son (1) remuneración y beneficios, (2) desarrollo profesional y promoción interna y (3) preocupación por los empleados. De desarrollarse estas alternativas podríamos observar notablemente como incrementa la producción propiamente dicha en el Batallón, así mismo la jefatura podría tener un plan de bienestar y un plan de capacitaciones hacia los trabajadores a fin de cumplir con sus expectativas y con el trabajo desempeñado.

Con la correcta gestión del proceso de supervisión de personas se lograrán alcanzar los objetivos en razón de la actividad de las personas que componen la organización.

Como resultado de las encuestas podemos detallar numerosas falencias, teniendo relación siempre con alguna variable del presente trabajo, tal como lo es la gestión del talento humano y la productividad. La falta de personas capacitadas para el mercado actual con mayores retos, crea inseguridad en los trabajadores del Batallón, quienes desean seguir capacitándose y poner en práctica lo aprendido en estas capacitaciones, para así desarrollar un trabajo eficiente y eficaz, debido al valor intangible que representa el factor humano dentro del BPM N° 503. Estas capacitaciones hacen notar la creciente necesidad de incrementar los conocimientos y potencializar el capital humano, elemento principal dentro del Batallón, que sin esto no se lograría ninguna meta ni objetivo propuesto. Ante esto Gonzaga (2001) en su investigación propone que: “El capital humano tiene un enfoque hacia recursos humanos, se habla de Capital Humano pero no se muestra una relación con administración del conocimiento, es por ello que se requiere una integración entre recursos humanos, capital humano y administración del conocimiento para crear un modelo de capital

humano que se encuentre bajo el paradigma de administración del conocimiento”. El modelo creado no solamente integra los recursos humanos y la administración del conocimiento, sino que también se tomó en cuenta a la cultura y el aprendizaje. Se quiere decir que el conocimiento es vital en la mejora de la productividad del Batallón, debido a que si se implementaría dicha propuesta tendríamos trabajadores más capacitados y capaces de afrontar cualquier eventualidad.

Otro punto álgido es el clima laboral que se viene experimentando en el BPM N° 503, muchas veces porque se percibió cierta confusión por parte de los trabajadores en relación a las tareas a desarrollar en cada uno de los campos de Estado de Mayor especialmente o trabajos dentro de las Compañías de Policía Militar, ante esto Serrano & Gonzales (2015) en su investigación obtuvo como resultados: “La constante rotación del personal dentro del Hotel Descanso del Inca se debe a la insatisfacción creada por la falta de motivación emocional y a la vez por la mala aplicación del proceso de retención de personas, pues los colaboradores mencionaron no sentir un progreso a nivel profesional dentro del área en la cual se desempeñaban, abriéndose a nuevas posibilidades externas de puestos de trabajos que satisfagan sus expectativas”. Ante esto se fomenta un mal clima laboral que es lo que se experimenta actualmente en el Batallón.

Como manifiesta Arias (2013) en su investigación: “El clima organizacional, así como otros fenómenos psicosociales de las organizaciones como la motivación, las relaciones humanas, la satisfacción laboral, el liderazgo, la comunicación, etc. Constituyen factores esenciales en el desempeño del capital humano, por lo que la valoración pertinente de todos estos fenómenos coadyuvará con la precisa formulación de estrategias y métodos que orienten a las empresas hacia el desarrollo organizacional en la búsqueda de la eficiencia y la efectividad.

Así mismo, se observó la incorrecta aplicación del proceso de recompensar a los trabajadores integrantes del BPM N° 503, debido a la ausencia de motivación emocional, e incluso la escasa remuneración brindada por el Batallón a los trabajadores que laboraban desde hace varios años, por tal razón, el recompensar a las personas se destaca como parte de los principales procesos que evalúa recursos humanos en una organización, debido a que “La recompensa es un bien indefectible a la retribución por el trabajo realizado”. (Chiavenato, 2009). Este proceso constituye uno de los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores del Batallón. Por ser miembros del Ejército, quizá no

se logre pagos por horas extras cuando estos trabajadores inviertan más de su tiempo, pero como se indicó anteriormente la motivación emocional puede reemplazar en mucho esta falta de reconocimiento como el adecuado otorgamiento de permisos o vacaciones.

Otra deficiencia que se pudo encontrar es el desconocimiento total o parcial de los objetivos y metas del Batallón, en gran parte es responsabilidad total de la jefatura, pero también tiene culpa de esto los trabajadores integrantes del Estado Mayor de Unidad como de las Compañías. Para incrementar eficientemente la productividad de este Batallón debe de haber una correlación entre el conocimiento de metas y objetivos y su pronto cumplimiento, pero es preocupación de cada integrante tanto jefatura como trabajadores el buscar un ideal común a fin de sus beneficios personales como laborales en pro del Batallón.

### **3.3 Aporte científico**

Basándonos en nuestra hipótesis las actividades que se van a realizar como propuesta de investigación enmarca en primer lugar a la jefatura, donde son ellos los que deberían de poder acceder a programas de coaching, donde pueden desarrollar habilidades para mejorar el trato y el desempeño con el personal de trabajadores del BPM N° 503.

#### **3.3.1 Dimensión interna**

##### **3.3.1.1 Conocimientos.**

*3.3.1.1.1 Propuesta de capacitación de coaching y liderazgo para la jefatura del BPM N° 503.* Esta capacitación de coaching y liderazgo no debe ser hecha de una manera somera o por cumplir, deberá de contar con clases presenciales, deberá de tener evaluación permanente por parte de los catedráticos con la finalidad de que exista un cambio total respecto a la relación de la jefatura con los trabajadores. Teniendo como definición de coaching la siguiente definición de J. M. Hilaire (2013), la cual es: “El arte de facilitar el desarrollo potencial de las personas para alcanzar objetivos coherentes y cambios en profundidad”. En este proceso, el coach ayuda a las personas a esclarecer sus metas, ya sean personales, laborales, de relaciones afectivas, etc., y a ponerse en camino para alcanzarlas. La necesidad que se tiene respecto a esta definición es justamente laboral, por tal razón es allí donde se va a incidir.

La primera actividad a realizar sería la contratación del couch, el cual deberá ser buscado de acuerdo a los perfiles y características del liderazgo que se quiera

implementar para el beneficio de todo el Batallón. Por eso creo yo que el profesional a contratar debe de cumplir con las siguientes características:

- i. Profesional capacitado
- ii. Experiencia en coaching
- iii. Disponibilidad de horario
- iv. Facilidad en poder brindar clases personalizadas

Se exige que el profesional debería de cumplir con dichos requisitos, en vista que la propuesta de capacitación de coaching que se va a implementar va ser realizada en instalaciones propias del Batallón, fuera de horarios de trabajo normal, estando supeditada a realizarse únicamente en las noches por un lapso máximo de cuatro semanas, con sesiones de tres clases interdiarias por semana con una duración de dos horas, y los sábados en las mañanas con una duración de cuatro horas, como está distribuido y propuesto en el horario de clases para el coaching en la tabla 24. Dirigido exclusivamente a la Jefatura como a algunos miembros del Estado Mayor de la Unidad y las Compañías de Policía Militar.

**Tabla 23:**

*Relación nominal de personal para la capacitación*

Jefatura	EMU	Compañías
Comandante de Unidad	Oficial de Personal	Comandante Cía. Cmdo
Mayor Ejecutivo	Oficial de Logística	Comandante Cía. A
Mayor Instrucción y Operaciones		Comandante Cía. B
		Comandante Cía. C
		Comandante Cía. CEAPEGE

*Fuente:* Elaboración propia, 2017

Como se aprecia en la tabla 23, podemos detallar que la capacitación en coaching y liderazgo va ser dirigida a diez (10) personas, miembros del Batallón, quienes son a su vez miembros de la jefatura como integrantes y trabajadores de este Batallón. Se les ha escogido en razón de que todos son Oficiales del Ejército y tienen el don de mando militar, como lo define el ME 31 – 5 (2000) donde lo define como: “La capacidad o habilidad que tiene un individuo para influenciar o impulsar a otras personas unificando sus esfuerzos para llevar a cabo los fines propuestos<sup>2</sup>. Basándonos en esa definición requerimos que el

profesional a contratar presente un programa de estudios de desarrollo de coaching y liderazgo, basándonos en las siguientes asignaturas, tal y como se desarrolla en la tabla 25.

**Tabla 24:**

*Horario de clases para la capacitación de coaching*

Lunes	Miércoles	Viernes	Sabado
1800 horas a 2000 horas	1800 horas a 2000 horas	1800 horas a 2000 horas	0800 a 1200
Duración: 04 semanas			

*Fuente:* Elaboración propia, 2017

**Tabla 25:**

*Programa de estudios para la capacitación de coaching*

Asignaturas	Horas
<b>Auto liderazgo</b>	
Aprendizaje transformador	5 horas
Auto conocimiento	5 horas
<b>Liderazgo y coaching</b>	
Las organizaciones como sistemas	6 horas
Coaching y liderazgo	6 horas
Desarrollo de competencias como líder - coach	6 horas
<b>Liderazgo organizacional</b>	
Herramientas de coaching en la dirección de equipos	6 horas
Herramientas del líder: PNL y constelaciones organizacionales	6 horas

*Fuente:* CENTRUM PUCP

A continuación se va a desarrollar el contenido de cada asignatura, de acuerdo a la malla curricular de un programa de coaching y liderazgo desarrollado por la CENTRUM Executive education (2016).

v. *Auto liderazgo.* La presente asignatura sirve como análisis para desarrollar el autoconocimiento y las propias competencias personales e interpersonales, Con una perspectiva total humana, integrando el dominio racional, corporal y emocional, así mismo cada participante desarrollará y fortalecerá dentro de la gama de capacidades las siguientes:

Reflexiva y de acción en su propia vida. Un líder con la capacidad de desarrollarse así mismo, tiene la fortaleza de inspirar a los demás. “Auto liderazgo en este sentido, es la capacidad para elegir y decidir la vida que se quiere y tener el poder para realizar acciones eficaces para lograrlo” (CENTRUM, 2016)

vi. *Liderazgo y Coaching*. Se va a desarrollar todas las competencias de liderazgo y coaching, relacionándolo individualmente con cada persona y colectivamente con cada grupo de trabajo.

vii. *Liderazgo Organizacional*. Esta asignatura pretende reforzar los aprendizajes de las asignaturas anteriores, dándole una visión más general y poniendo en práctica el coaching.

El presupuesto que se va a asignar esta capacitación esta detallado a continuación en la tabla 26 donde podemos apreciar que por diez participantes en la capacitación solamente está cobrando el precio más barato en el mercado de S/. 250.00, correspondiendo prácticamente a S/. 25.00 por cada participante. Teniendo por inversión total al catedrático algo de S/. 10000.00. Agregando más gastos al presupuesto determinamos que el monto total es de aproximadamente S/. 10610.00 que se está requiriendo para que esta propuesta se establezca y ejecuta.

**Tabla 26:**

*Presupuesto para la capacitación en coaching y liderazgo*

Diversos	Unidad	Unit	Total
<b>Pago de salario del catedrático en conjunto</b>	hora	S/. 250.00	S/. 10000.00
<b>Fotocopias de libros.</b>	unidad	S/. 50.00	S/. 500.00
<b>Coffee break</b>	Plato	S. 10.00	S/. 110.00
<b>Total</b>		<b>S/. 310.00</b>	<b>S/. 10610.00</b>

*Fuente:* Elaboración propia, 2017

### Cronograma de actividades para la implementación de coaching y liderazgo

Actividades	Junio				Julio				Agosto	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Organización para la capacitación										
Designación de responsabilidades para la capacitación										
Busqueda del catedrático de coaching y liderazgo										
Contrato y acuerdo de enseñanza con el catedrático										
Implementación del ambiente para la capacitación										
Capacitación ininterrumpida de coaching y liderazgo										
Enseñanza y aplicación de los conocimientos aprendidos										

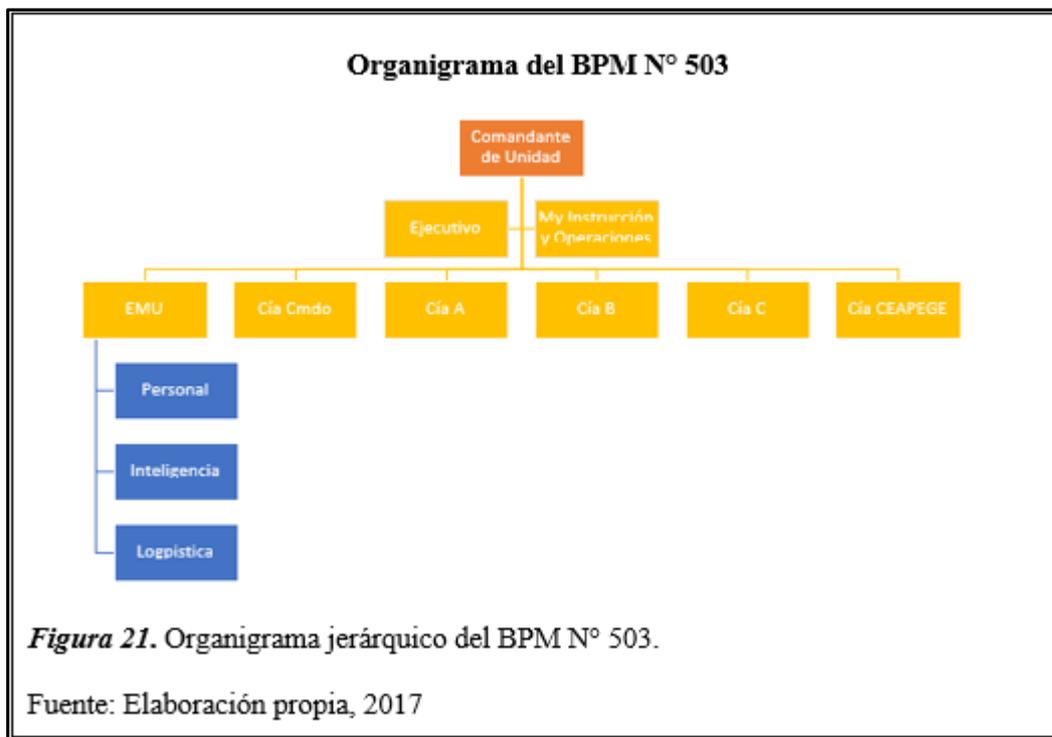
**Figura 20.** Se puede apreciar las actividades en forma secuencial por un periodo de diez (10) semanas para la implementación de coaching y liderazgo en el BPM N° 503

Fuente: Elaboración propia, 2017

#### 3.3.1.2 Motivaciones.

3.3.1.2.1 *Propuesta de capacitación por áreas de trabajo para los integrantes del BPM N° 503.* La capacitación, como parte del desarrollo profesional de los integrantes del Batallón es parte importante y necesaria para el buen desempeño laboral de los integrantes, teniendo como prioridad el desarrollo profesional de estos en sus respectivas áreas de trabajo. Así mismo como lo explican en su investigación Mejía, Bravo & Montoya (2013) “Reconocen hoy que es rentable para las empresas y en general, para el desarrollo económico de una sociedad, invertir en la capacitación y en la educación de los empleados”. Basándonos en ese concepto creo conveniente que esta capacitación por áreas específicas de trabajo en el Batallón es necesaria y justificable en cuanto al aumento de productividad que va a generar.

Antes quiero mencionar, mediante la figura 21 como el Batallón se encuentra organizado y que áreas de trabajo podemos identificar: Siempre como se sabe por encima del organigrama se encuentra el Comandante de Unidad, seguido de su segundo al mando quien es el Mayor Ejecutivo, quiero recalcar que estos puestos anteriormente lo he denominado como jefatura de la Unidad.



A continuación se va a desarrollar cada área de trabajo, de acuerdo al organigrama, basándonos en el RE 31 – 44 (2014). Dando a conocer que los miembros de la Jefatura no están incluidos en esta descripción:

*i. Oficial de Personal.* “Es el asesor del Comandante de Unidad en lo que se relaciona al planeamiento, coordinación y control de personal (Activo y Reserva). Publica la Orden de la Unidad y otras órdenes del Comandante de Unidad, excepto las de operaciones, así mismo depende del Ejecutivo y se encuentra en condiciones de proporcionar las informaciones necesarias con respecto a la Situación de Personal de la Unidad, la que analiza permanentemente, a fin de estar listo para contribuir con la Apreciación del Comandante de Unidad” (RE 31 – 44 Servicio de interior, 2014)

*ii. Oficial de Inteligencia.* “Es el asesor del Comandante de Unidad en todo lo concerniente a las actividades de Inteligencia, Contrainteligencia y Seguridad Militar, para lo cual cumple con los deberes y funciones generales de todo Oficial de Estado Mayor y aquellas contenidas en las normas y disposiciones vigentes. b. Depende directamente del Ejecutivo, sin descuidar la coordinación y cooperación, tanto con los otros miembros del EMU, como con los demás organismos del Sistema de Inteligencia del Ejército (SIDE), particularmente con el Oficial de Inteligencia de la Gran Unidad (G-2). En coordinación con el S-3 controla la instrucción sobre Inteligencia, Contrainteligencia y Seguridad Militar, impartiendo personalmente la

instrucción al personal especializado de acuerdo con los programas correspondientes” (RE 31 – 44 Servicio de interior, 2014)

iii. *Oficial de logística.* “Es el asesor del Comandante de Unidad en lo concerniente a los asuntos logísticos. Es responsable del planeamiento, coordinación y control de las actividades de Abastecimiento, Mantenimiento, Evacuación y Transporte de la Unidad. Depende directamente del Ejecutivo y mantiene estrecha coordinación con los otros Oficiales del EMU, con los Comandantes de las Sub Unidades y con los Servicios Técnicos de la Gran Unidad” (RE 31 – 44 Servicio de interior, 2014)

viii. *Comandante de Compañía:* “Los deberes y funciones generales del Comandante de Compañía, se rigen con los mismos principios que norman la autoridad y responsabilidad del Comandante de Unidad con respecto a los elementos que la constituyen. Constituye la Compañía, el núcleo base de instrucción y disposición de la Unidad; su misión principal consiste en asegurar la preparación de la Compañía para la guerra. La eficiencia de la Compañía está garantizada, cuando se encuentra apta para cumplir las misiones y servicios que le son asignados. Tiene el deber de conocer a fondo a sus subordinados a fin de poder actuar sobre ellos, según su carácter, grado de instrucción e inteligencia, para tener el ascendiente y prestigio indispensables al ejercicio de su autoridad y procura a sus hombres el máximo de bienestar físico, moral y espiritual” (RE 31 – 44 Servicio de interior, 2014)

Como se está detallando anteriormente, ahora las capacitaciones que se deberían de implementar al personal de integrantes del Batallón se muestran en la tabla 26, lo cual involucra a todos los que participan de dicha área.

**Tabla 26:**

*Talleres de capacitación de acuerdo al área de trabajo*

Área de trabajo	Capacitaciones
<b>Personal</b>	
<b>Comandante de Compañía</b>	Taller de dirección estratégica de recursos humanos
<b>Logística</b>	
<b>Inteligencia</b>	Taller en gestión logística y de seguridad

*Fuente:* Elaboración propia, 2017

Los dos talleres que se están presentando, engloban cada uno dos áreas de trabajo, como se puede ver en la tabla 26. Así mismo tienen una duración máxima de 20 horas académicas cada uno, desarrollados indistintamente durante una semana. A continuación se va a detallar cada taller, teniendo como referencia los diplomados que se realizan en la Universidad Privada del Norte:

*i. Taller de dirección estratégica de recursos humanos.* Donde se desarrollará habilidades y competencias personales y profesionales relacionadas con el diseño y liderazgo de procesos de motivación, coaching, gestión del desempeño, cultura organizacional y gestión capital humano, liderando estrategias de cambio y mejora que impacten exitosamente en el logro de objetivos de los colaboradores y de la Unidad.

*ii. Taller en gestión logística y de seguridad.* Le permitirá contar con las competencias y conocimientos necesarios para diseñar y liderar procesos y proyectos logísticos, teniendo en cuenta los conceptos de aseguramiento de la calidad y mejora continua, elevando con ello la productividad y disminuyendo los costos de gestión, así como políticas y procesos para el aseguramiento de la información y de la calidad en los procesos y proyectos que se emprenda.

Cantidad de personal y horario para cada taller																				
TALLERES	CANT	HORARIO	1ERA SEMANA					2DA SEMANA												
			L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S						
<b>Dirección estratégica de recursos humanos</b>		0800 - 0900																		
Estado Mayor	1	0900 - 1000																		
Compañía Comando	4	1000 - 1100																		
Compañía A	4	1100 - 1200																		
Compañía B	4	1200 - 1300																		
Compañía C	4	1300 - 1400																		
Compañía CEAPEGE	3	1400 - 1500																		
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>1500 - 1600</b>																		
		1600 - 1700																		
		1700 - 1800																		
		1800 - 1900																		
		1900 - 2000																		
<b>Gestión logística y de seguridad</b>		0800 - 0900																		
Estado Mayor	4	0900 - 1000																		
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>1000 - 1100</b>																		
		1100 - 1200																		
		1200 - 1300																		
		1300 - 1400																		
		1400 - 1500																		
		1500 - 1600																		
		1600 - 1700																		
		1700 - 1800																		
		1800 - 1900																		
		1900 - 2000																		

**Figura 22.** Cantidad de personal por cada taller especificado por horarios.

Fuente: Elaboración propia, 2017

Cabe señalar el motivo de las agrupaciones por talleres de distintas áreas de trabajo, simplemente se llevó a ordenar de esa manera en función a la cantidad de personas que hay por cada área, Siendo absurdo proponer un taller para una persona, tal y como muestra la figura 22. Donde se especifica el total de participantes que suma veintiocho (28) divididos en dos talleres, el primero dirección estratégica de personas y el segundo gestión de logística y seguridad con veinte (20) y cuatro (4) participantes respectivamente. También la misma tabla se puede observar que la duración por taller es de una semana dividida en clases diarias que varía entre dos y tres horas, con una clase de siete horas el día sábado para terminar el taller.

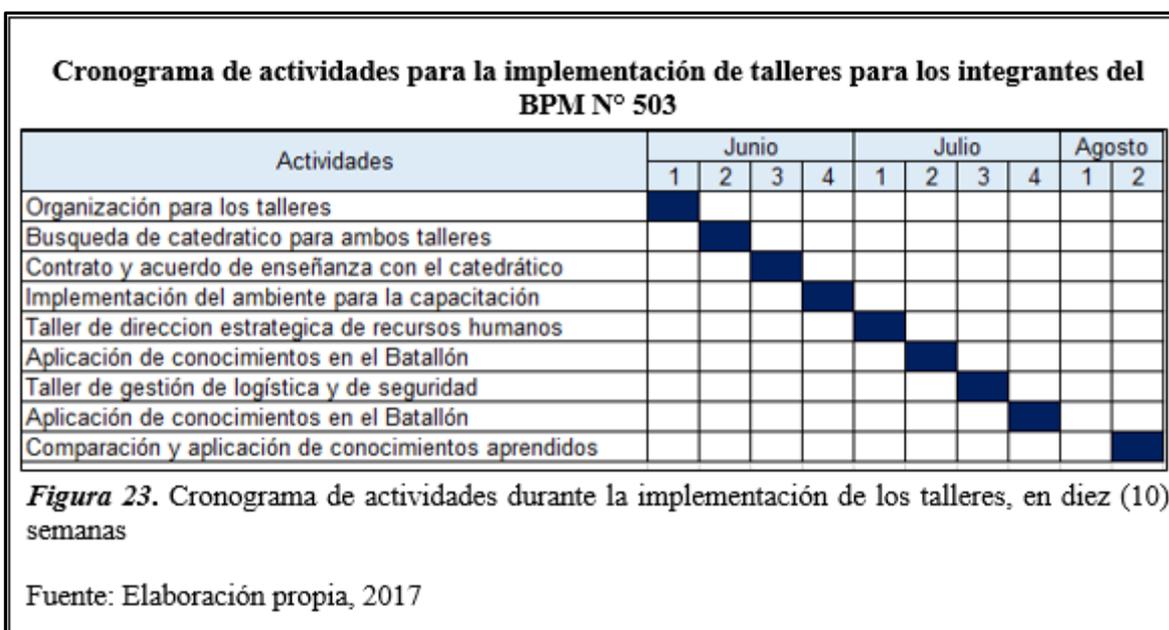
El financiamiento de los dos talleres tanto de dirección estratégica de recursos humanos como de gestión logística y de seguridad está determinado a continuación en la tabla 27.

**Tabla 27:**

*Presupuesto para los talleres de dirección estratégica de recursos humanos y de gestión logística y de seguridad*

Dirección estratégica de recursos humanos	Unidad	P. Unit.	Total
<b>Pago por cátedra</b>	Horas	S/. 500.00	S/. 10000.00
<b>Fotocopia de libros</b>	Unidad	S/. 20.00	S/. 400.00
<b>Coffee break</b>	Plato	S. 10.00	S/. 210.00
<b>Sub Total</b>		<b>S/. 530.00</b>	<b>S/. 10610.00</b>
Gestión logística y de seguridad			
<b>Pago por cátedra</b>	Hora	S/. 100.00	S/. 2000.00
<b>Fotocopia de libros</b>	Unidad	S/. 20.00	S/. 80.00
<b>Coffee break</b>	Plato	S. 10.00	S/. 50.00
<b>Sub Total</b>		<b>S/. 130.00</b>	<b>S/. 2130.00</b>
<b>Total</b>		<b>S/. 660.00</b>	<b>S/. 12740.00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017

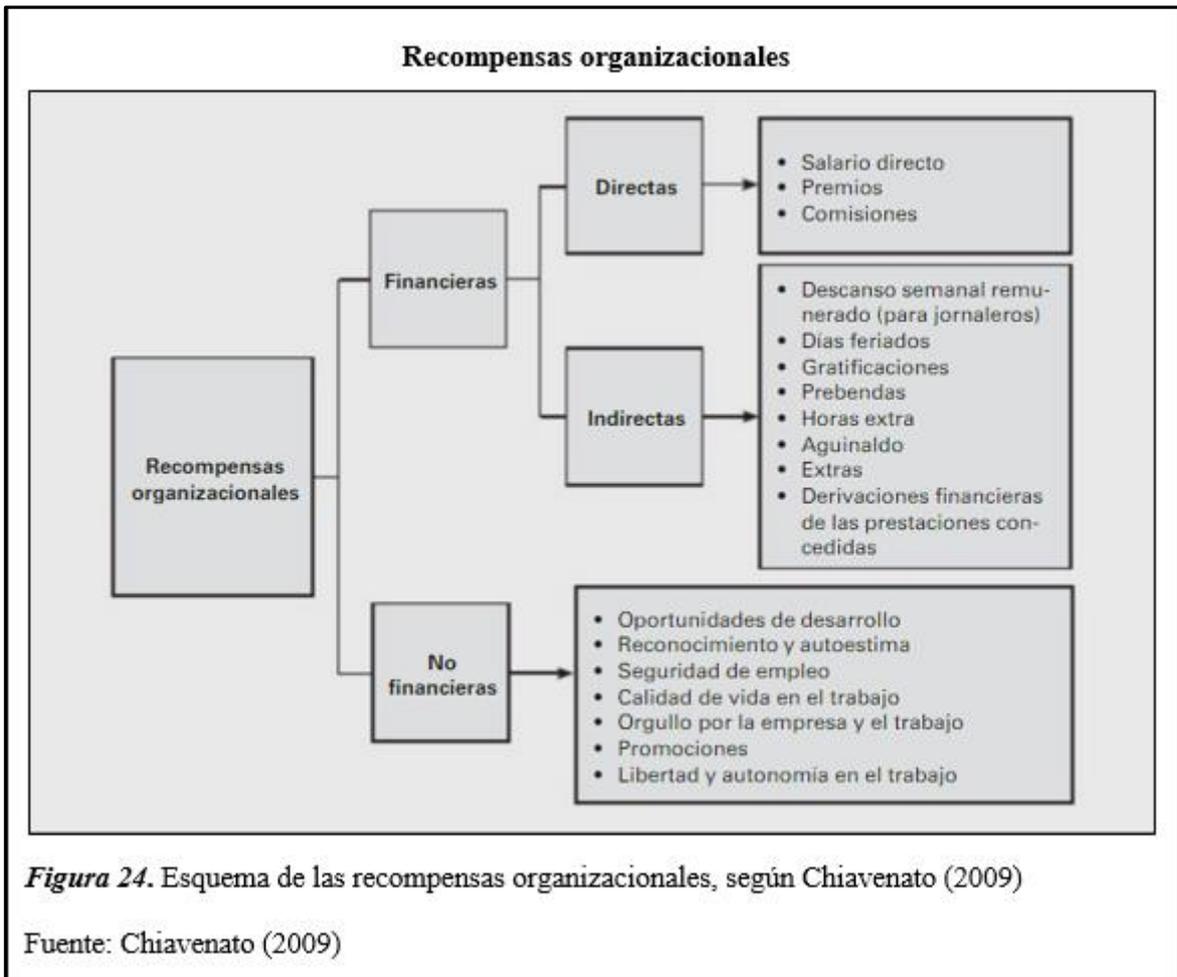


### 3.3.2 Dimensión externa.

#### 3.3.2.1 Clima laboral.

3.3.2.1.1 *Propuesta de un plan de recompensas para los integrantes del BPM N° 503.* El clima laboral que se viene suscitando en el BPM N° 503, no es el adecuado para poder incrementar la productividad. Chiavenato (2009) propone diversas recompensas que

se le puede otorgar al personal de integrantes del BPM N° 503, las cuales están descritas en la figura 24.



Como se muestra en la figura 24 las recompensas organizacionales son necesarias para que el personal se sienta a gusto en su centro laboral, siendo este caso particular en el Batallón. No se pueden otorgar en su totalidad recompensas financieras, por el hecho de que las Unidades Militares no producen utilidades ni bienes para vender, únicamente servicios. Por tal motivo no existe algún fondo de donde obtener estas recompensas financieras.

Mientras que las no financieras tienen la probabilidad de ser otorgadas en un 100 %, siempre y cuando se lleve a cabo un correcto y eficiente plan de recompensas del Batallón. En la tabla 28 se va a nombrar el equivalente en bienestar a la clasificación de recompensas no financieras de Chiavenato.

**Tabla 28:**

*Comparación entre los sistemas de recompensas no financieras y medidas de bienestar a adoptar*

No financieras	Plan de bienestar
<b>Oportunidades de desarrollo</b>	(a) <i>Felicitaciones escritas</i> (b) <i>01 día administrativo por mes</i> (c) <i>Trabajo hasta el día viernes</i> (d) <i>Respeto al cuadro de distribución de tiempo (si el trabajo comienza temprano, deberá terminar también temprano)</i>
<b>Reconocimiento y autoestima</b>	(e) <i>Actividades recreativas una vez a la semana</i>
<b>Seguridad de empleo</b>	Resolución de nombramiento
<b>Calidad de vida en el trabajo</b>	Alojamiento en las distintas Unidades
<b>Orgullo por la empresa y el trabajo</b>	Imagen institucional
<b>Promociones</b>	Ley de ascensos
<b>Libertad y autonomía en el trabajo</b>	Liderazgo individual

*Fuente:* Elaboración propia, 2017

Como se ha apreciado en el cuadro 16, lo que está en cursiva prácticamente se van a convertir en las medidas a adoptar en el plan de bienestar del Batallón, mientras que los otros son medidas a niveles mayores, donde tiene injerencia el Ejército como institución y no el BPM N° 503.

Los aspectos a tomar para el plan de bienestar son los siguientes:

*i. Felicitaciones escritas.* Según lo define el diccionario del estudiante (RAE 2013) extraído de las recomendaciones del día de la UDEP felicitar significa manifestar satisfacción a alguien por un suceso feliz para él (¡Felicitaciones por la publicación de tu nuevo libro!), así como también desearle al otro que sea feliz (¡Muchas felicidades en tu cumpleaños!). Lo que se busca con estas con esta medida de reconocimiento y autoestima es fomentar en los integrantes del Batallón conciencia de que su trabajo, fuera de lo económico, importa mucho

a la Unidad a la cual pertenecen. Así mismo estas felicitaciones favorecen directamente la línea de carrera de cada integrante del Batallón porque genera antecedente, la cual por ser solo de nivel Unidad, puede estar publicada en la orden de la Unidad pudiendo incidir notablemente en el quehacer de los integrantes de este Batallón. A continuación en la tabla 29, se va a determinar el grado de felicitación que corresponde, de acuerdo al desempeño realizado por los integrantes del Batallón.

**Tabla 29:**

*Tipo de felicitación por desempeño logrado*

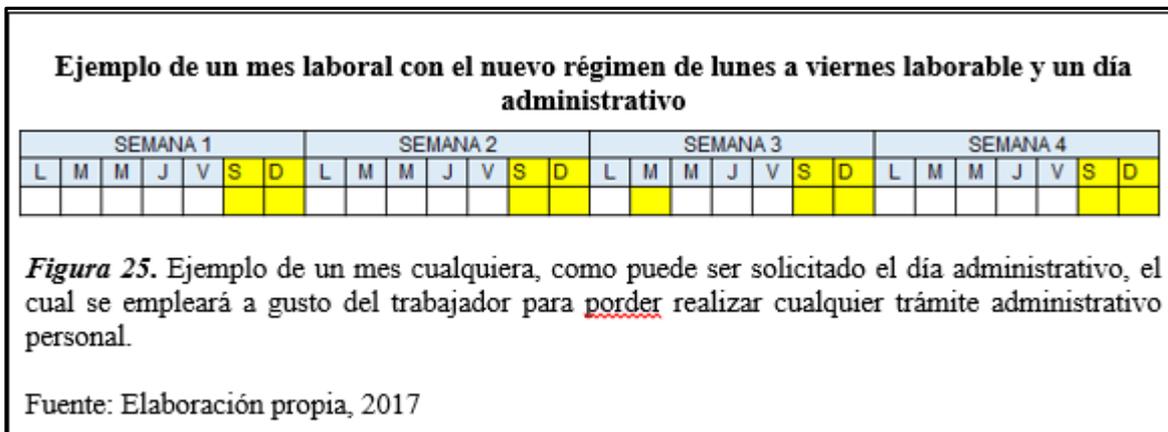
Desempeño logrado	Tipo de felicitación
Correcta presentación de gestiones	Felicitación oral
Sección sobresaliente (EMU) durante las inspecciones	Felicitación escrita
Compañías de PM que cumplen sobresalientemente el plan de apresto y plan de seguridad de la Unidad.	Felicitación escrita
Condición física buena y sobresaliente	Felicitación oral

*Fuente:* Elaboración propia, 2017

ii. *Un (01) día administrativo por mes.* Como se sabe, la definición de día administrativo en el contexto de la presente investigación se refiere a un día de permiso para poder realizar alguna actividad administrativa de carácter personal, sin afectar el periodo vacacional de cada integrante del Batallón. Así mismo sin perjuicios laborables. Se quiere implementar esta medida en vista de dar la facilidad que requiere dicho integrante del Batallón para poder realizar cualquier actividad personal, siendo únicamente restringido el día para pedirlo, el cual no podrá ser día lunes, ni día viernes; para evitar malos entendidos y discrecionalidad entre los integrantes del BPM N° 503.

iii. *Trabajo semanal hasta el día viernes.* Como lo refiere el diario gestión emitido el 2014, sobre el régimen laboral en el Perú, se puede decir lo siguiente respecto a los derechos laborales, que en el Perú la Constitución Política prevé como jornada máxima de trabajo ocho (8) horas diarias o cuarenta y ocho (48) horas semanales. Sin embargo se puede establecer por ley, por convenio o decisión unilateral del empleador una jornada menor a la máxima legal. A manera de conclusión, teniendo como referencia un tema constitucional

dentro del Batallón se implementaría esta medida a fin de mejorar el bienestar de integrantes del Batallón, teniendo una relación directa con el día administrativo complementándose y relacionándose en su totalidad. A manera de ejemplo se presenta en la figura 25 una ilustración de un mes de trabajo con las dos nuevas medidas implementadas y seleccionadas de color amarillo.



iv. *Respeto al cuadro de distribución de tiempo.* Durante las actividades diarias militares dentro del Batallón, muchas veces se va a necesitar al personal de la jefatura como los integrantes del Batallón propiamente dicho a tiempo completo, muchas veces pudiendo iniciar su faena muy temprano como terminando demasiado tarde. Como medida de bienestar o recompensa laboral se puede implementar el recompensar directamente este sacrificio, ejemplificado de la siguiente manera:

- Si ingresó a laborar a las 0600 horas de la mañana, tendría que restar dos (02) horas a la hora de salida. Por ende mi horario de salida sería a las 1500 horas.
- Si después de la hora de salida, me quedara a laborar más tiempo en beneficio del Batallón, entonces se podría conceder un día administrativo o de permiso por el sacrificio empeñado o se restaría al día siguiente las horas extras trabajadas, teniendo la tarde libre. Este desempeño laboral sería evaluado por la jefatura de acuerdo al tiempo invertido pudiendo dar como bienestar cualquiera de las dos medidas antes mencionadas.

Como se aprecia en estas dos medidas, se busca recompensar el tiempo invertido en la institución, sabiendo que existe un 19 % de los integrantes del Batallón disconforme por la falta de esta medida o por la falta de reconocimiento al trabajo invertido.

v. *Actividades recreativas una vez por semana.* Romero (2016) define a las actividades recreativas para empresas como: “Programas donde, mediante la práctica de actividades se

logra un bienestar físico y psicológico en el empleado. También define unos objetivos que se deben de lograr con la implementación de estas actividades recreativas, los cuales se nombran a continuación”:

- Mejorar y mantener la salud física y psicológica de los empleados.
- Promover la importancia del ejercicio físico en la salud.
- Ayudar a la integración y las relaciones interpersonales, laborales.
- Reducir el estrés laboral.
- Mejorar el clima laboral a través del ejercicio físico.
- Aliviar las tensiones laborales.
- Aumentar el rendimiento laboral

Estas actividades recreativas en el mejor de los casos pueden desarrollarse una vez por semana (día viernes de preferencia), pero si por la carga laboral no se puede realizar muy seguido entonces se tendría que desarrollar obligatoriamente una vez por mes con el fin de recompensar a los integrantes del Batallón. En la tabla 30 se enumera una serie de actividades recreativas que podrían implementarse en beneficio de la Unidad.

**Tabla 30:**

*Propuesta de actividades recreativas*

Actividades recreativas	Imagen
<p><b>Torneos deportivos:</b> Organizar torneos deportivos internos para los integrantes del Batallón. Se puede elegir la disciplina que se considere más adecuada.</p>	
<p><b>Gimnasia de mantenimiento:</b> Al disponer de espacio libre suficiente se puede contar con un monitor que realice clases dirigidas a los integrantes del Batallón para mantener el tono físico.</p>	

**Pausa laboral:** Es un tipo de actividad recreativa pensada para prevenir diferentes enfermedades ocasionadas, a menudo, por el lugar de trabajo y las malas posturas. Diferentes tipos de ejercicios, posturas y auto masajes, ayudarán a lograr el objetivo.



**Celebraciones y fechas especiales:** Se elige y marca distintas fechas en el calendario que son importantes para la Unidad y organiza celebraciones y actividades especiales para esos días.



**Fiestas temáticas:** Se aprovecha para organizar eventos especiales con los integrantes de la Unidad.



**Planes de un día:** Se trata de organizar salidas de un día con los integrantes del Batallón.



**Team Building:** Son actividades utilizadas para mejorar las relaciones sociales y definir funciones dentro de equipos de trabajo. Diseñadas para exponer y hacer frente a los problemas interpersonales dentro del Batallón.



**Off site meeting:** Se trata de buscar algo diferente y que permita innovar, hacer un off site meeting es una de las mejores opciones. Traslada el lugar de trabajo fuera de la Unidad.



---

*Fuente:* Elaboración propia, 2017

Las medidas por implementar como propuesta del plan de recompensas o bienestar se deben de implementar terminando las capacitaciones y talleres tanto para la jefatura como para los integrantes del Batallón respectivamente. A continuación en la tabla 31 se va a detallar el presupuesto que se evaluó para la implementación de estas medidas en

pro de las recompensas y bienestar del personal de integrantes del Batallón, así mismo el cronograma de actividades detallados en la figura 26.

**Tabla 31:**

*Presupuesto para las medidas a implementar como parte del plan de bienestar del Batallón*

Felicitaciones escritas	Unidad	P. Unit.	Total
<b>Hojas bond</b>	Unidad	S/. 12.00	S/. 144.00
<b>Sub Total</b>		<b>S/. 12.00</b>	<b>S/. 144.00</b>
01 día administrativo			
<b>Plan de bienestar</b>	Unidad	S/. 10.00	S/. 10.00
<b>Sub Total</b>		<b>S/. 10.00</b>	<b>S/. 10.00</b>
Trabajo semanal hasta el viernes			
<b>Plan de bienestar</b>	Unidad	S/. 10.00	S/. 10.00
<b>Sub Total</b>		<b>S/. 10.00</b>	<b>S/. 10.00</b>
Horario de distribución de tiempo			
<b>Plan de bienestar</b>	Unidad	S/. 10.00	S/. 10.00
<b>Sub Total</b>		<b>S/. 10.00</b>	<b>S/. 10.00</b>
Actividades recreativas			
<b>Torneos deportivos</b>	Unidad	S/. 10.00	S/. 340.00
<b>Gimnasia de mantenimiento</b>	Unidad	S/. 20.00	S/. 680.00
<b>Pausa laboral</b>	Unidad	S/. 10.00	S/. 340.00
<b>Celebraciones y fechas especiales</b>	Unidad	S/. 15.00	S/. 510.00
<b>Fiestas temáticas</b>	Unidad	S/. 20.00	S/. 680.00
<b>Planes de un día</b>	Unidad	S/. 10.00	S/. 340.00
<b>Team building</b>	Unidad	S/. 10.00	S/. 340.00
<b>Off site meeting</b>	Unidad	S/. 20.00	S/. 680.00
<b>Sub Total</b>		<b>S/. 115.00</b>	<b>S/. 3910.00</b>
<b>TOTAL</b>		<b>S/. 157.00</b>	<b>S/. 4084.00</b>

*Fuente:* Elaboración propia, 2017

**Cronograma de actividades para la implementación de un plan de recompensas para los integrantes del BPM N° 503**

Actividades	Agosto		Setiembre				Octubre			
	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Propuesta del plan de recompensas	■									
Elaboración del plan de recompensas	■									
Aprobación del plan de recompensas		■								
Prueba de las cinco medidas del plan de recompensas			■							
Diagnostico de productividad				■						
Implementación de las cinco medidas del plan de recompensas					■	■	■	■	■	■

**Figura 26.** Cronograma de actividades para la implementación del plan de recompensas de los integrantes del BPM N° 503.

Fuente: Elaboración propia, 2017

## IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 Conclusiones:

En esta investigación se propuso y diseñó estrategias de gestión del talento humano para mejorar la productividad de los trabajadores del Batallón Policía Militar N° 503, siendo estas estrategias detalladas en la propuesta de la investigación, las cuales se menciona a continuación, siendo las propuestas la implementación de coaching y liderazgo para la jefatura del Batallón, implementación de talleres de capacitación por áreas de trabajo para los integrantes del Batallón y finalmente implementación de un plan de recompensas para todos los integrantes de este Batallón.

En esta investigación se diagnosticó el estado de la productividad en el Batallón Policía Militar N° 503, teniendo como referencia la entrevista que se presentó a la jefatura del Batallón, donde se especifica que el atributo por parte de ellos hacia los integrantes del Batallón es ocasionalmente, o sea el cumplimiento de metas propuestas como de los objetivos de la Unidad, es un medidor de productividad para esta investigación, donde la media varía entre 1.67 y 2.33.

En esta investigación se identificó los factores críticos de la productividad de los trabajadores del BPM N° 503, basándose en las dimensiones de la productividad. Los cuales son la eficiencia, utilización correcta de los recursos disponibles, también la efectividad, relación entre resultados propuestos y resultados logrados, y finalmente la eficacia, obtención del efecto deseado y resultado esperado.

En esta investigación se diagnosticó el estado actual de gestión del talento humano en el Batallón Policía Militar N° 503, basándose en unas dimensiones internas y externas; ambas dimensiones presentando la realidad de talento humano expresado en los siguientes indicadores: Conocimientos, habilidades, motivaciones, actitudes, clima laboral, desarrollo profesional, condiciones de trabajo y reconocimiento. Donde se puede determinar que la gestión del talento humano aún es deficiente y que existe una brecha enorme por satisfacer para lograr los objetivos y metas propuestas (incremento de la productividad) de la Unidad.

#### **4.2 Recomendaciones:**

Se recomienda la implementación de la propuesta de coaching y liderazgo para toda la jefatura del Batallón y algunos integrantes de este mismo Batallón que tengan cargo de Comandante de Compañía o Jefe de alguna oficina de Estado Mayor para que puedan conocer, desarrollar y mejorar el talento humano en su Unidad, trayendo como consecuencia notable el incremento de servicios (productividad).

También se recomienda la implementación de la propuesta de talleres de capacitación por áreas de trabajo para los demás integrantes del Batallón Policía Militar N° 503, para que de esa manera puedan tener conocimientos teóricos y prácticos sobre liderazgo, gestión logística mayormente los cuales van a hacer correctamente usados en el desempeño diario de los integrantes del Batallón en beneficio de ellos mismos, por ser especialistas en áreas específicas, y en beneficio de la Unidad, por aumentar la productividad.

Finalmente como última implementación que se propone en la investigación, se quiere elaborar un plan de recompensas donde se les pueda otorgar en su cien por ciento a todos los integrantes del Batallón Policía Militar N° 503, para mejorar y mantener la salud física y psicológica de los empleados, como también ayudar a la integración y las relaciones interpersonales, laborales, en consecuencia reducir el estrés laboral y aliviar las tensiones laborales. En forma general aumentar el rendimiento laboral.

## Referencias:

- Alva & Morales (2014) *Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa chimú agropecuaria S.A. del distrito de trujillo-2014*, Universidad Privada Antenor Orrego, recuperado de [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/716/1/ALVA\\_JOSE\\_SATISFACCI%3%93N\\_LABORAL\\_AGROPECUARIA.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/716/1/ALVA_JOSE_SATISFACCI%C3%93N_LABORAL_AGROPECUARIA.pdf)
- Amorós E. (2013). *Propuesta de plan de mejora del clima laboral en las agencia de una entidad microfinanciera ubicada en la ciudad de Chiclayo*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/pe/2013/mejora-clima-laboral.html>.
- Anaya L. & Paredes J. (2015). *Propuesta de mejora de clima organizacional a partir de la gestión del talento humano*. Universidad del Pacífico.
- Argote (2010) *Diseño no experimental transversal*, in Slide Share, recuperado de <http://es.slideshare.net/merlina10/diseo-no-experimental-transversal-252>
- Arias W. (2013) *Clima organizacional en ocho empresas de Arequipa*. Universidad Católica de San Pablo. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/276290164\\_Clima\\_organizacional\\_en\\_8\\_empresas\\_de\\_Arequipa](https://www.researchgate.net/publication/276290164_Clima_organizacional_en_8_empresas_de_Arequipa)
- Blanco & Diaz (2005). *El bienestar social. Su concepto y medición*. Psicothema. Recuperado de <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=3149>
- Bocanegra G. (2009). *Un adecuado clima organizacional propicia el incremento de la productividad laboral*. Recuperado de [http://difusion.tese.edu.mx/documentos2004/3630\\_ZTNLZAY.pdf](http://difusion.tese.edu.mx/documentos2004/3630_ZTNLZAY.pdf)
- Borzic Laborde Zlata Dolores (2017). *La gestión del talento humano y la inteligencia emocional en el desempeño laboral del cuerpo docente de las Instituciones de Educación Superior*. Universidad Nacional Autónoma de Mexico.

- BussinessCol. *Diccionario glosario de administración, negocios y gerencia*. Recuperado de <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=CAPITAL%20HUMANO>
- Campus Virtual UO México, *Eficiencia y eficacia*. Maestría en Políticas Públicas. Recuperado de <http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/marco/3.pdf>
- Chandler Alfred (2003). *Strategy and structure: Chapters in the history of the american industrial enterprise*. Ebook recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=mKfjhPZTkB8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbg\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=mKfjhPZTkB8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbg_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false).
- Chaparro Rodríguez Johanna María (2015). *Prácticas para retener y atraer el talento según los referentes de recursos humanos en las mejores empresas para trabajar en Argentina..* Universidad de Buenos Aires, Facultad de ciencias económicas.
- Chiavenato I. (2006). *Gestión del Talento Humano*
- Cuentas Martel Susan Carol (2015). *Las estrategias del capital humano en la facultad de educación de una Universidad Privada en Lima Metropolitana*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Do Carmo, Chavez, de Cassia, da Silva, de Oliveira & Jorge (2010). *Exceso de trabajo y agravios mentales a los trabajadores de la Salud*. Revista cubana de Enfermería. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-03192010000100009](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192010000100009)
- Ejército del Perú (2000) *Don de mando: Principios y normas*, Manual del Ejército (ME 31 – 5).
- Ejército del Perú (2014) *Servicio de Interior*, Reglamento del Ejército (RE 31 – 44)
- Empleo y management (2014), *Diez cosas que debes de saber sobre la jornada laboral en el Perú*, diario Gestión, recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/diez-cosas-que-debes-saber-sobre-jornada-trabajo-peru-2095834>
- Empleo y Management (2015). *El 87 % de empresas considera que la falta de compromiso laboral es su principal problema*. Diario Gestión. Recuperado

de <http://gestion.pe/empleo-management/87-empresas-considera-que-falta-compromiso-laboral-su-principal-problema-2149055#comentarios>.

Gonzaga Cabrera Nadia (2001). *Sistema de Capital humano bajo el paradigma de administración del conocimiento*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México.

Hilaire (2013) *Coaching Personal*, Coaching Personal, recuperado de <http://coachingpersonal.com.es/coaching-personal.html>

Krell H. *¿Qué es el capital humano?* Recuperado de <http://www.ilvem.com/shop/otraspaginas.asp?paginanp=685&>

Llorente J. (2004) *¿Gozamos en España de un buen clima laboral?* Equipos y Talento.com. Recuperado de <http://www.equiposytalento.com/tribunas/haygroup/gozamos-en-espana-de-un-buen-clima-laboral/2004-12-01/>

Lopera, Ramírez, Zuluaga & Ortiz (2010) *El método analítico como método natural*, Nómadas, revista crítica de ciencias sociales y jurídicas, recuperado de <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/nomadas/25/juandiegolopera.pdf>

Mejía, Bravo & Montoya (2013). *El factor del talento humano en las organizaciones*. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362013000100002](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100002)

Montenegro Romina (2013) *Recompensa y reconocimiento de los recursos humanos*, Gestipolis, recuperado de <https://www.gestipolis.com/recompensa-y-reconocimiento-en-los-recursos-humanos/>

Moreno & Godoy (2012) *El talento humano. Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones*. Recuperado de [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/37757311/7157-67-1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1479266862&Signature=NkrsENbZFWencLrGHfgWNb44goU%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3Dtalento\\_de\\_organizacion.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/37757311/7157-67-1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1479266862&Signature=NkrsENbZFWencLrGHfgWNb44goU%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3Dtalento_de_organizacion.pdf).

Pontificia Universidad Católica del Perú – CENTRUM (2016) *Master especializado Diplomado internacional empresarial, Brochure de coaching y liderazgo*, recuperado de

[http://www.centrum.pucp.edu.pe/pdf/brochure/brochure\\_master/brochure\\_diem\\_coaching.pdf](http://www.centrum.pucp.edu.pe/pdf/brochure/brochure_master/brochure_diem_coaching.pdf)

Romero M. (2016), *Diez actividades recreativas para empresas top, felicidad en el trabajo*, recuperado de <http://www.felicidadeneltrabajo.es/ideas-para-empresarios/actividades-recreativas-para-empresas-top/>

Sampieri R. (2013), *Metodología de la investigación*, recuperado de [http://data.over-blog-kiwi.com/0/27/01/47/201304/ob\\_195288\\_metodologia-de-la-investigacion-sampieri-hernande.pdf](http://data.over-blog-kiwi.com/0/27/01/47/201304/ob_195288_metodologia-de-la-investigacion-sampieri-hernande.pdf)

Tovalino Castro F. (2011). *Manual de gestión de recursos humanos*. Lima. Ediciones Caballero Bustamante.

Universidad de Piura (2015), *Felicidades y felicitaciones*, Castellano actual, recuperado de <http://udep.edu.pe/castellanoactual/felicidades-y-felicitaciones/>

Valdebenito Z. Carla (2016). *Propuesta de valor al empleado para atraer y retener talento, a través de un modelo de recompensa total*. Universidad de Chile

**Anexos:**

**Anexo 01: Formato t1, acta de originalidad.**



**FORMATO N° T1-CI-USS AUTORIZACIÓN DEL AUTOR (ES)**  
(LICENCIA DE USO)

Pimentel, 19 de agosto del 2018

Señores  
Centro de Información  
Universidad Señor de Sipán  
Presente. -

El suscrito:

DDEDWIN GALINDO GONZALES, con DNI: 44607085.

En mí (nuestra) calidad de autor (es) exclusivo (s) del trabajo de grado titulado:

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES INTEGRANTES DEL BATALLÓN POLICÍA MILITAR N° 503 – LIMA, 2017., presentado y aprobado en el año 2017 como requisito para optar el título de licenciada(o), de la Facultad de Ciencias Empresariales, de la EAP de Administración por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) al Centro de Información de la Universidad Señor de Sipán para que, en desarrollo de la presente licencia de uso total, pueda ejercer sobre mi (nuestro) trabajo y muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad representado en este trabajo de grado, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado a través del Repositorio Institucional en la página Web del Centro de Información, así como de las redes de información del país y del exterior.
- Se permite la consulta, reproducción parcial, total o cambio de formato con fines de conservación, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con la ley sobre el derecho de autor decreto legislativo N° 822. En efecto, la Universidad Señor de Sipán está en la obligación de respetar los derechos de autor, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

APELLIDOS Y NOMBRES	NÚMERO DE DOCUMENTO DE IDENTIDAD	FIRMA
GALINDO GONZALES DDEDWIN	44607085	

**Acta de originalidad de informe de investigación**

Yo, Mg. Heredia Llatas Flor Delicia, coordinadora del área de investigación de la EAP de Administración, y revisor de la investigación aprobada mediante Resolución N° 13 FACEM-USS 2017 del estudiante GALINDO GONZALES DDEDWIN, titulada GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES INTEGRANTES DEL BATALLÓN POLICÍA MILITAR N° 503 . LIMA, 2017, Puedo constar que la misma tiene un índice de similitud del 12 % verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el programa URKUND Por lo que concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con todas las normas de la Universidad Señor de Sipán.

Pimentel, 19 de agosto del 2018



---

**Mg. Heredia Llatas Flor Delicia**  
**DNI N° 41365424**

## Anexo 02: Reporte de urkund



### Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** GALINDO GONZALES DDEDWIN DT\_2017.docx (D40381006)  
**Submitted:** 6/26/2018 3:42:00 PM  
**Submitted By:** fheredia@crece.uss.edu.pe  
**Significance:** 12 %

#### Sources included in the report:

PACHERRES VENTURA STEFANNY SOLANHS DEL MILAGRO.docx (D40182173)  
WILSON PELTROCHE ADRIANZEN.docx (D36178868)  
TESIS ArthrosCare 22 06 2016.docx (D21261426)  
1A\_Gutarra\_Damas\_Robinson\_Hermes\_Maestria\_2018.docx.doc (D38884237)  
<http://upcommons.upc.edu/handle/2117/94876>  
<http://repositori.urv.cat/fourrepublic/search/item/PC:1307>  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=51815-59362013000100002](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=51815-59362013000100002)  
<http://www.monografias.com/trabajos6/prod/prod.shtml>  
[http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Personal/\[PD\]%20Documentos%20-%20EI%20Talento%20humano%20Un%20capital%20intangible.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Personal/[PD]%20Documentos%20-%20EI%20Talento%20humano%20Un%20capital%20intangible.pdf)  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/15006/1/FONTECHAHERRERADIANAMARCELA2016.pdf>  
<https://www.gestiopolis.com/gestion-talento-humano-fuente-innovacion-tecnologica/>  
[http://scholar.harvard.edu/files/vrios/files/201508\\_mexicoproductivity.pdf](http://scholar.harvard.edu/files/vrios/files/201508_mexicoproductivity.pdf)  
[http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2829/1/2017\\_Pinedo\\_La-gestion-del-talento-humano.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2829/1/2017_Pinedo_La-gestion-del-talento-humano.pdf)  
<https://www.monografias.com/docs/Proceso-De-Vinculacion-Del-Talento-Humano-FKCTTX3YBY>  
[http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1626/MAESTR%C3%8DA\\_CHEN%20PING.pdf?sequence=2&isAllowed=y](http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1626/MAESTR%C3%8DA_CHEN%20PING.pdf?sequence=2&isAllowed=y)  
<http://www.telcelsoluciones.com/articulos/importancia-de-la-productividad-en-los-negocios>  
<https://www.slideshare.net/joelermersoncondoraraujo/libro-gestiondeltalento humano>  
<http://www.revistascientificas.udg.mx/index.php/MYN/article/view/5646/6177>  
[http://bdigital.ces.edu.co:8080/repositorio/bitstream/10946/4323/1/Talento\\_humano.pdf](http://bdigital.ces.edu.co:8080/repositorio/bitstream/10946/4323/1/Talento_humano.pdf)  
[http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/716/1/ALVA\\_JOSE\\_SATISFACCI%C3%93N\\_LABORAL\\_AGROPECUARIA.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/716/1/ALVA_JOSE_SATISFACCI%C3%93N_LABORAL_AGROPECUARIA.pdf)  
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/pe/2013/mejora-clima-laboral.html>  
<http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=CAPITAL%20HUMANO>  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=50864-03192010000100009](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=50864-03192010000100009)  
<http://gestion.pe/empleo-management/diez-cosas-que-debes-saber-sobre-jornada-trabajo-peru-2095834>

**Anexo 03: Constancia o autorización de la empresa para el desarrollo de su investigación**

**EJÉRCITO DEL PERÚ**

GU: COEDE UU: BPM N° 503

**AUTORIZACIÓN PARA EL DESARROLLO DE INVESTIGACIÓN**

EL SR. TTE CRL INF CMOTE DEL BATALLON POLICIA MILITAR  
N° 503 – CHORRILLOS QUE SUSCRIBE.



**AUTORIZA:**

Al TTE CAB GALINDO GONZALES DDEDWIN, identificado con DNI N° 44607785, perteneciente al BATALLÓN POLICÍA MILITAR N° 503 – CHORRILLOS, quien labora en esta Unidad como Jefe de la sección logística desde el 20 de junio del 2016 hasta la fecha, demostrando estos meses de permanencia en el puesto bastante responsabilidad, honestidad, iniciativa y dedicación en las labores que le fueron encomendadas. Por tal motivo se le autoriza realizar las investigaciones que crea conveniente para el normal desarrollo de su proyecto de investigación de la Universidad Señor de Sipán; dentro de las instalaciones de la Unidad en su mando.

Se le expide la presente autorización a solicitud del interesado para los fines que estime conveniente.

Chorrillos, 19 de setiembre del 2017



  
O - 224822571, O+  
JEF MILER FERNANDEZ PAUCAR  
TTE CRL INF  
Cmde del BPM N° 503

## Anexo 04: Declaración jurada



### DECLARACIÓN JURADA

DATOS DEL AUTOR: Autor  Autores

Galindo Gonzales Ddedwin		
Apellidos y nombres		
44607085	2141813076	Distancia
DNI N°	Código N°	Modalidad de estudio
Apellidos y nombres		
DNI N°	Código N°	Modalidad de estudio
Administración		
Escuela académico profesional		
Ciencias Empresariales		
Facultad de la Universidad Señor de Sipán		

Ciclo X

### DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

Trabajo de investigación

### DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor del proyecto y/o informe de investigación titulado

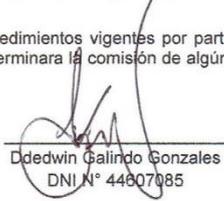
Gestión del talento humano para mejorar la productividad de los trabajadores integrantes del Batallón Policía Militar N° 503 – Lima, 2017.

La misma que presento para optar el grado de:

Licenciado en Administración

2. Que el proyecto y/o informe de investigación citado, ha cumplido con la rigurosidad científica que la universidad exige y que por lo tanto no atentan contra derechos de autor normados por Ley.
3. Que no he cometido plagio, total o parcial, tampoco otras formas de fraude, piratería o falsificación en la elaboración del proyecto y/o informe de tesis.
4. Que el título de la investigación y los datos presentados en los resultados son auténticos y originales, no han sido publicados ni presentados anteriormente para optar algún grado académico previo al título profesional.

Me someto a la aplicación de normatividad y procedimientos vigentes por parte de la UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN y ante terceros, en caso se determinara la comisión de algún delito en contra de los derechos del autor.

  
Ddedwin Galindo Gonzales  
DNI N° 44607085



## Anexo 05: Validación de instrumentos

### CARTILLA DE VALIDACION DE LOS INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ	<i>Coronel Augusto Valles Rayguiz</i>
PROFESION	<i>Oficial Ejecuto del Perú</i>
TITULO Y GRADO ACADEMICO	<i>Magister</i>
ESPECIALIDAD	<i>demonstración</i>
INSTITUCION EN DONDE LABORA	<i>Ejército del Perú - MINDEF</i>
CARGO	<i>Comandante de Regimiento</i>

TITULO DE LA INVESTIGACION
Gestión del talento humano para mejorar la productividad de los trabajadores del Batallón Policía Militar N° 503, Lima 2017

NOMBRE DEL TESISISTA	Ddedwin Galindo Gonzales
INSTRUMENTO EVALUADO	Entrevista y encuesta
OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	Recolectar datos para la elaboración de la propuesta de investigación

#### INSTRUCTIVO PARA EL EXPERTO

EVALUE CADA UNO DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO RELACIONANDOS CON LOS INDICADORES Y DIMENSIONES DE LAS VARIABLES

- Adjuntar el instrumento y el cuadro de Operacionalización de variables

#### INSTRUMENTO DE EVALUACION CUANTITATIVA

Por favor marque con una equis (X) la opción que considera debe aplicarse en cada ítem y realice de ser necesarias, sus observaciones

##### Encuesta

Ítem	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
1.	<input checked="" type="checkbox"/>			
2.	<input checked="" type="checkbox"/>			
3.	<input checked="" type="checkbox"/>			
4.	<input checked="" type="checkbox"/>			
5.	<input checked="" type="checkbox"/>			
6.	<input checked="" type="checkbox"/>			
7.	<input checked="" type="checkbox"/>			
8.	<input checked="" type="checkbox"/>			
9.	<input checked="" type="checkbox"/>			
10.	<input checked="" type="checkbox"/>			
11.	<input checked="" type="checkbox"/>			

**Entrevista**

Ítem	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
1.	X			
2.	X			
3.	X			

**INSTRUMENTO PARA LA VALIDACION**

CRITERIOS	APRECIACION CUALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del instrumento	X			
Calidad de redacción de los ítems	X			
Pertinencia de las variables con los indicadores	X			
Relevancia del contenido	X			
Factibilidad de aplicación	X			

**Apreciación Cualitativa**

Visto el cuadro de Operacionalización de la variable se puede afirmar que la aplicación de los preguntas están acorde a la hoja de trabajo, por lo que permiten alcanzar los objetivos del presente instrumento, lo que permitirá la obtención de revelaciones válidas para mejorar la gestión del talento humano.

**Observaciones:**

El talento humano es una variable muy subjetiva la cual es imposible de medir en sus características, sin embargo, determinadas capacidades particulares en cada una población y muestra se puede analizar en estudios para mejorar el talento humano de acuerdo a las necesidades de la institución.



*[Handwritten Signature]*  
 B. 225473777-0 +  
 CESAR AUGUSTO VALLES RAMIREZ  
 TTE CRL CAB  
 CMDTE DEL RCB "CRL ISIDORO SUAREZ" N° 15

**CARTILLA DE VALIDACION DE LAS PROPUESTAS DE INVESTIGACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**

NOMBRE DEL JUEZ	Miulen Menchaca Jozano
PROFESION	Lic. Cs Militares
TITULO Y GRADO ACADEMICO	Lic. Cs Militares mémos adm.
ESPECIALIDAD	Administracion
INSTITUCION EN DONDE LABORA	BC "Glorioso Suceso de Juní"
CARGO	Oficial de Instrucción

TITULO DE LA INVESTIGACION	
Gestión del talento humano para mejorar la productividad de los trabajadores del Batallón Policía Militar N° 503, Lima 2017	

NOMBRE DEL TESISISTA	Dedwin Galindo Gonzales
INSTRUMENTO EVALUADO	Propuestas de investigación
OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	Determinar si implementando dichas propuestas de investigación, la productividad de los trabajadores integrantes del BPM N° 503 mejorará.

**INSTRUCTIVO PARA EL EXPERTO**  
 EVALUE CADA UNO DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO RELACIONANDOS CON LAS PROPUESTAS DE INVESTIGACIÓN

**INSTRUMENTO DE EVALUACION CUANTITATIVA**

Por favor, evalúe cada uno de los aspectos que se presentan a continuación marcando una (X) en la columna que mejor represente su apreciación acerca del aspecto a evaluar, teniendo en consideración que a mayor valoración corresponde a la categoría de excelente y menor valoración a la categoría de deficiente.

Capacitación de coaching y liderazgo para la jefatura del BPM N° 503	1	2	3	4	5
1. Capacitación presencial en el Batallón			X		
2. Mejora el don de mando del personal militar (Jefatura)				X	
3. Capacitación después del horario de trabajo			X		
4. Autoconocimiento y desarrollo de capacidades personales e interpersonales				X	
5. Trabajo en equipo				X	
6. Aprendizaje de liderazgo y coaching para mejorar la eficiencia de la Unidad				X	
7. Empleo de los conocimientos adquiridos para mejorar el mal clima laboral existente					X
Capacitación por áreas de trabajo para los integrantes del BPM N° 503	1	2	3	4	5
8. Capacitación general a todos los integrantes del BPM N° 503 (Oficiales y TCOS SSOO)				X	
9. Taller de dirección estratégica para el Oficial de personal, Comandantes de Compañía e integrantes de la Compañía.			X		
10. Taller en gestión logística y de seguridad para el Oficial logístico y de inteligencia				X	

11. Capacitación general de reglamentos (Personal, Inteligencia, Logística, Empleo del BPM)				X	
12. Empleo de los conocimientos adquiridos para mejorar eficientemente el desempeño de la Unidad.				X	
<b>Propuesta de un plan de recompensas para los integrantes del BPM N° 503</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
13. Implementación de recompensas no financieras			X		
14. Oportunidades de desarrollo				X	
15. Reconocimiento y autoestima				X	
16. Seguridad de empleo				X	
17. Calidad de vida en el trabajo				X	
18. Orgullo por la Unidad y el trabajo				X	
19. Promociones					X
20. Libertad y autonomía en el trabajo					X
21. Felicitaciones escritas					X
22. Un (01) día administrativo por mes					X
23. Trabajo semanal hasta el día viernes					X
24. Actividades recreativas una vez por semana				X	

**INSTRUMENTO PARA LA VALIDACION CUALITATIVA**

**Apreciación Cualitativa**

Se ha observado los distintos propuestos de investigación en relación al tema presentado que guarda estrecha relación con su operación y actividad de combate. A mi parecer están bien formulados y de una u otra manera pueden mejorar la productividad del de el Batallón.

**Observaciones**

No se ha determinado ningún tipo de observación al ser clara y concisa la propuesta de investigación.



Lic. Muelin Mendoza Rozano  
 División de Instrucción  
 Pz. C. Glorioso Héroes de Junín

**CARTILLA DE VALIDACION DE LAS PROPUESTAS DE INVESTIGACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**

NOMBRE DEL JUEZ	Alexander Gallo Guerra
PROFESION	Jr. Administración
TITULO Y GRADO ACADEMICO	Jr. Ciencias Militares
ESPECIALIDAD	Administración - Infantería
INSTITUCION EN DONDE LABORA	BPM N° 503
CARGO	Oficial de Personal

<b>TITULO DE LA INVESTIGACION</b>
Gestión del talento humano para mejorar la productividad de los trabajadores del Batallón Policía Militar N° 503, Lima 2017

NOMBRE DEL TESISISTA	Dedwin Galindo Gonzales
INSTRUMENTO EVALUADO	Propuestas de investigación
OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	Determinar si implementando dichas propuestas de investigación, la productividad de los trabajadores integrantes del BPM N° 503 mejorará.

**INSTRUCTIVO PARA EL EXPERTO**  
 EVALUE CADA UNO DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO RELACIONANDOS CON LAS PROPUESTAS DE INVESTIGACIÓN

**INSTRUMENTO DE EVALUACION CUANTITATIVA**

Por favor, evalúe cada uno de los aspectos que se presentan a continuación marcando una (X) en la columna que mejor represente su apreciación acerca del aspecto a evaluar, teniendo en consideración que a mayor valoración corresponde a la categoría de excelente y menor valoración a la categoría de deficiente.

Capacitación de coaching y liderazgo para la jefatura del BPM N° 503	1	2	3	4	5
1. Capacitación presencial en el Batallón			X		
2. Mejora el don de mando del personal militar (Jefatura)				X	
3. Capacitación después del horario de trabajo				X	
4. Autoconocimiento y desarrollo de capacidades personales e interpersonales				X	
5. Trabajo en equipo			X		
6. Aprendizaje de liderazgo y coaching para mejorar la eficiencia de la Unidad				X	
7. Empleo de los conocimientos adquiridos para mejorar el mal clima laboral existente				X	
Capacitación por áreas de trabajo para los integrantes del BPM N° 503	1	2	3	4	5
8. Capacitación general a todos los integrantes del BPM N° 503 (Oficiales y TCOS SSO)					X
9. Taller de dirección estratégica para el Oficial de personal, Comandantes de Compañía e integrantes de la Compañía.				X	
10. Taller en gestión logística y de seguridad para el Oficial logístico y de inteligencia					X

11. Capacitación general de reglamentos (Personal, Inteligencia, Logística, Empleo del BPM)				X	
12. Empleo de los conocimientos adquiridos para mejorar eficientemente el desempeño de la Unidad.				X	
<b>Propuesta de un plan de recompensas para los integrantes del BPM N° 503</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
13. Implementación de recompensas no financieras					X
14. Oportunidades de desarrollo					X
15. Reconocimiento y autoestima				X	
16. Seguridad de empleo				X	
17. Calidad de vida en el trabajo			X		
18. Orgullo por la Unidad y el trabajo			X		
19. Promociones				X	
20. Libertad y autonomía en el trabajo				X	
21. Felicitaciones escritas				X	
22. Un (01) día administrativo por mes				X	X
23. Trabajo semanal hasta el día viernes					X
24. Actividades recreativas una vez por semana					X

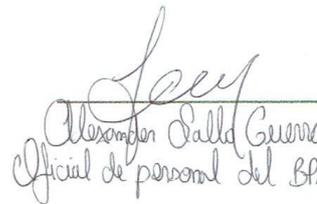
#### INSTRUMENTO PARA LA VALIDACION CUALITATIVA

##### Apreciación Cualitativa

El presente trabajo está dedicado a solucionar aspectos de carácter de fijación del talento humano dentro de la Unidad donde laboro y es específicamente la área donde existe actualmente problemas de personal. Las propuestas que se están presentando en la cédula que estoy validando con mi firma, efectivamente ayudaran considerablemente al incremento de productividad y grado de involucramiento por parte de los integrantes del BPM N° 503 con su Unidad.

##### Observaciones

Como observación, la única propuesta que creo me es relevante es la primera debido a que únicamente la Unidad debería de aprobar su presupuesto en base a la suposición de que si lo que se implementará las propuestas tanto la capacidad necesaria a los integrantes de la Unidad que están afrontando cambios de estrategia para con ellos. Y creo yo que implementando su capacitación respectiva y su plan de recompensas se va a llevar de una manera satisfactoria la Unidad.

  
 Alexander Salda Guerra  
 Oficial de personal del BPM 503

**CARTILLA DE VALIDACION DE LAS PROPUESTAS DE INVESTIGACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**

NOMBRE DEL JUEZ	<i>Eloy Roberto Gayoso</i>
PROFESION	<i>Dir. administración</i>
TITULO Y GRADO ACADEMICO	<i>Dir. Co. Militares</i>
ESPECIALIDAD	<i>Administración - Caballería</i>
INSTITUCION EN DONDE LABORA	<i>P.F. Morales Domingo Nieto</i>
CARGO	<i>Oficial de Personal</i>

TITULO DE LA INVESTIGACION
Gestión del talento humano para mejorar la productividad de los trabajadores del Batallón Policia Militar N° 503, Lima 2017

NOMBRE DEL TESISISTA	Dedwin Galindo Gonzales
INSTRUMENTO EVALUADO	Propuestas de investigación
OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	Determinar si implementando dichas propuestas de investigación, la productividad de los trabajadores integrantes del BPM N° 503 mejorará.

**INSTRUCTIVO PARA EL EXPERTO**  
 EVALUE CADA UNO DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO RELACIONANDOS CON LAS PROPUESTAS DE INVESTIGACIÓN

**INSTRUMENTO DE EVALUACION CUANTITATIVA**

Por favor, evalúe cada uno de los aspectos que se presentan a continuación marcando una (X) en la columna que mejor represente su apreciación acerca del aspecto a evaluar, teniendo en consideración que a mayor valoración corresponde a la categoría de excelente y menor valoración a la categoría de deficiente.

Capacitación de coaching y liderazgo para la jefatura del BPM N° 503	1	2	3	4	5
1. Capacitación presencial en el Batallón			X		
2. Mejora el don de mando del personal militar (Jefatura)			X	X	
3. Capacitación después del horario de trabajo				X	
4. Autoconocimiento y desarrollo de capacidades personales e interpersonales					X
5. Trabajo en equipo				X	
6. Aprendizaje de liderazgo y coaching para mejorar la eficiencia de la Unidad				X	
7. Empleo de los conocimientos adquiridos para mejorar el mal clima laboral existente				X	
Capacitación por áreas de trabajo para los integrantes del BPM N° 503	1	2	3	4	5
8. Capacitación general a todos los integrantes del BPM N° 503 (Oficiales y TCOS SSOO)				X	
9. Taller de dirección estratégica para el Oficial de personal, Comandantes de Compañía e integrantes de la Compañía.				X	
10. Taller en gestión logística y de seguridad para el Oficial logístico y de inteligencia					X

11. Capacitación general de reglamentos (Personal, Inteligencia, Logística, Empleo del BPM)				X	
12. Empleo de los conocimientos adquiridos para mejorar eficientemente el desempeño de la Unidad.				X	
<b>Propuesta de un plan de recompensas para los integrantes del BPM N° 503</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
13. Implementación de recompensas no financieras				X	
14. Oportunidades de desarrollo				X	
15. Reconocimiento y autoestima				X	X
16. Seguridad de empleo					X
17. Calidad de vida en el trabajo				X	
18. Orgullo por la Unidad y el trabajo		X			
19. Promociones				X	
20. Libertad y autonomía en el trabajo				X	
21. Felicitaciones escritas					X
22. Un (01) día administrativo por mes					X
23. Trabajo semanal hasta el día viernes				X	
24. Actividades recreativas una vez por semana				X	

#### INSTRUMENTO PARA LA VALIDACION CUALITATIVA

##### Apreciación Cualitativa

La propuesta de capacitación de coaching y liderazgo para la Jefatura del BPM N° 503 está de acuerdo a lo exigencia que se requiere hoy en día. Actualmente se tienen capacitados a los directivos en una empresa en este caso puntual a la Jefatura de dicho Batallón porque de ello depende en gran medida como influya sobre su personal subordinado para que estos puedan cumplir sus actividades tanto operativas como administrativas.

##### Observaciones

En la presente propuesta de investigación se ha operado en gran medida que solo se tiene en cuenta hacia cuenta sus dimensiones según la operacionalización de la variable que se ha ajustado con la prueba de validación. Lo que podría recomendar como observación es que se apli que una más propuestas de investigación de tal modo que se cubran todas las sub dimensiones delimitado en la operacionalización.

  
 E. Hobles G.  
 tte Cab  
 Oficial de Personal

## Anexo 06: Matriz de consistencia

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

#### TITULO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES INTEGRANTES DEL BATALLÓN POLICÍA MILITAR N° 503 – LIMA 2017

PROBLEMA	HIPOTESIS	OBJETIVO	VARIABLES	DIMENSIONES
¿Qué estrategias de gestión del talento humano permitirán mejorar la productividad de los trabajadores integrantes del Batallón Policía Militar N° 503, Lima - 2017?	Con las propuestas de estrategias de gestión del talento humano se mejorará la productividad de los trabajadores integrantes del Batallón Policía Militar N° 503, Lima – 2017.	<b>General:</b> Proponer estrategias de gestión del talento humano para mejorar la productividad de los trabajadores del Batallón Policía Militar N° 503, Lima 2017.	<b>Variable dependiente:</b> Productividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia</li> <li>• Efectividad</li> <li>• Eficacia</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnosticar el estado de la productividad en el Batallón Policía Militar N° 503 – Chorrillos</li> <li>• Identificar los factores críticos de la productividad de los trabajadores del BPM N° 503.</li> <li>• Diagnosticar el estado actual de gestión del talento humano en el Batallón Policía Militar N° 503.</li> <li>• Diseñar estrategias de gestión del talento humano para mejorar la productividad de los trabajadores del BPM N° 503.</li> </ul>	<b>Variable independiente:</b> Gestión del talento humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensión interna</li> <li>• Dimensión externa</li> </ul>

**Anexo 07: Fotos de evidencia**



