



**ESCUELA UNIVERSITARIA DE POS GRADO**

**“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESARROLLO DE  
LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE CONFECCIONES DE LIMA  
METROPOLITANA, ANÁLISIS Y PROPUESTA ACTUAL”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTOR:**

**MORILLO ROJAS DANIEL**

**ASESOR:**

**DR.GUARDIA HUAMANÍ EFRAIN JAIME**

**JURADO:**

**DR. HERNANDEZ CELIS DOMINGO**

**DR. AMBROSIO REYES JORGE LUIS**

**DR. NOVOA URIBE CARLOS ALBERTO**

**LIMA –PERU  
2018**

**DEDICATORIA:**

A mi esposa, hijos, padre, madre y hermanos

Por el apoyo permanente

En mi vida familiar y profesional.

**AGRADECIMIENTO:**

Mi especial agradecimiento para los distinguidos Miembros del Jurado:

**DR. DOMINGO HERNANDEZ CELIS**

**DR. JORGE LUIS AMBROSIO REYES**

**DR. CARLOS ALBERTO NOVOA URIBE**

Por su criterio objetivo en la evaluación de este trabajo de investigación.

Asimismo mi agradecimiento para mi asesor:

**DR. EFRAÍN JAIME GUARDIA HUAMANÍ**

Por las sugerencias recibidas para el mejoramiento de este trabajo.

Muchas gracias para todos.

**“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESARROLLO DE LAS  
EMPRESAS INDUSTRIALES DE CONFECCIONES DE LIMA METROPOLITANA,  
ANÁLISIS Y PROPUESTA ACTUAL”**

**ÍNDICE**

Resumen	08
Abstract	10
Introducción	12

**CAPÍTULO I:**

**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

1.1 Antecedentes de la investigación	14
1.1.1. Antecedentes contextuales	14
1.1.2. Antecedentes bibliográficos	19
1.2 Planteamiento del problema	23
1.2.1. Descripción de la problemática	23
1.2.2. Problema principal	25
1.2.3. Problemas secundarios	25
1.3 Objetivos de la investigación	26
1.3.1. Objetivo general	26
1.3.2. Objetivos específicos	26
1.4 Justificación e importancia de la investigación	27
1.4.1. Justificación de la investigación	27
1.4.2. Importancia de la investigación	28

1.5	Alcances y limitaciones de la investigación	28
1.5.1.	Alcances de la investigación	28
1.5.2.	Limitaciones de la investigación	28
1.6	Definición de las variables	29
1.6.1.	Definición conceptual	29
1.6.2.	Definición operacional	30

## **CAPÍTULO II:**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1.	Teorías generales relacionadas con el tema	31
2.1.1.	Teoría de la administración de recursos humanos a escala global	31
2.1.2.	Teoría de la Ética y trato justo en la administración de recursos humanos	34
2.1.3.	Teoría de la protección de la seguridad y la salud	37
2.1.4.	Teoría de la administración y evaluación del desempeño	39
2.2.	Bases teóricas especializadas sobre el tema	43
2.2.1.	<b>Gestión del talento humano</b>	43
2.2.2.	<b>Desarrollo empresarial</b>	57
2.3.	Marco conceptual de la investigación	60
2.3.1.	Conceptos de gestión de talento humano	60
2.3.2.	Conceptos de desarrollo empresarial	67
2.3.3.	Empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana	72
2.4.	Hipótesis de la investigación	73

2.4.1. Hipótesis principal	73
2.4.2. Hipótesis secundarias	73

### **CAPITULO III:**

#### **MÉTODO**

3.1. Tipo de investigación	75
3.2. Nivel de la investigación	75
3.3. Métodos de la investigación	75
3.4. Diseño de investigación	76
3.5. Estrategia de prueba de hipótesis	76
3.6. Variables de la investigación	77
3.7. Población de la investigación	79
3.8. Muestra de la investigación	79
3.9. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	80
3.9.1. Técnicas de recolección de datos	80
3.9.2. Instrumentos de recolección de datos	80
3.10. Técnicas de procesamiento de datos	81
3.11. Técnicas de análisis de datos	81

### **CAPÍTULO IV:**

#### **PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

4.1. Contrastación de la hipótesis	82
4.2. Análisis e interpretación de los resultados	86

**CAPÍTULO V:****DISCUSIÓN**

5.1. Discusión de los resultados obtenidos	102
5.2. Conclusiones	103
5.3. Recomendaciones	104
5.4. Referencias bibliográficas	105

**ANEXOS:**

Anexo No. 1: Matriz de consistencia	108
Anexo No. 2: Instrumento: Encuesta	109

**RESUMEN:**

A nivel mundial el algodón pima peruano goza de gran reputación debido, esencialmente a su suavidad la misma que se trasmite a las prendas confeccionadas con él. Esta calidad, es la que ha permitido que se desarrolle la producción de prendas de vestir confeccionadas con esta materia prima.

La calidad de estas prendas de vestir es muy apreciada no solo por los consumidores nacionales sino, a nivel internacional, circunstancia que dado origen al establecimiento de compañías, en todas las regiones del país dedicadas a esa labor.

Analizando las empresas de confecciones que funcionan en la capital del país, se corrobora la existencia de un deficiente desarrollo, atribuido, entre otros, al mal manejo del personal que labora en ellas; situación que será objeto de análisis en esta investigación nombrada **“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE CONFECCIONES DE LIMA METROPOLITANA, ANÁLISIS Y PROPUESTA ACTUAL”**; y que se esquematiza a través de la siguiente interpelación ¿De qué manera la gestión del talento humano podrá facilitar el desarrollo de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana? Y el consecuente objetivo de determinar la manera como la gestión del talento humano podrá facilitar el desarrollo de estas empresas.

Se propuso que, la gestión del talento humano facilita el desarrollo de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana, mediante la planeación, organización y evaluación de las competencias de dicho talento; como alternativa eventual para satisfacer la falencia detectada.



Con el propósito de demostrar la validez de esta hipótesis se efectuó una investigación científica, con unos problemas, un marco teórico, observando un método, y diseño, aplicando una encuesta a una población, obteniendo unos resultados los que fueron discutidos y analizados, a partir de los cuales se arribó a la conclusión y se propusieron las recomendaciones.

Procedimiento, que permite destacar que el 86 por ciento de los encuestados acepta que La gestión del talento humano facilita el desarrollo de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana, mediante la planeación, organización y evaluación de las competencias de dicho talento.

**Palabras clave:** Gestión del talento humano, planeación del talento humano, organización del talento humano y evaluación de las competencias de dicho talento; Asimismo desarrollo empresarial, economía empresarial, eficiencia empresarial, efectividad empresarial, mejora continua empresarial. También empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana.

**DANIEL MORILLO ROJAS**

## ABSTRACT

Globally, Peruvian pima cotton has a great reputation due, essentially to its softness that is transmitted to garments made with it. This quality is what has allowed the production of garments made with this raw material to be developed.

The quality of these garments is highly appreciated not only by national consumers but, internationally, circumstance that led to the establishment of companies, in all regions of the country dedicated to this work.

Analyzing the apparel companies that work in the capital of the country, corroborated the existence of a deficient development, attributed, among others, to the bad management of the personnel that works in them; situation that will be analyzed in this research named "**THE MANAGEMENT OF THE HUMAN TALENT AND THE DEVELOPMENT OF THE INDUSTRIAL COMPANIES OF METROPOLITAN LIMA CONFECCIONES, ANALYSIS AND CURRENT PROPOSAL**"; and that is schematized through the following interpellation. How can the management of human talent facilitate the development of industrial apparel companies in Metropolitan Lima? And the consequent objective of determining how human talent management can facilitate the development of these companies.

It was proposed that human talent management facilitates the development of industrial apparel companies in Metropolitan Lima, by planning, organizing and evaluating the skills of said talent; as an eventual alternative to satisfy the detected shortcoming.

In order to demonstrate the validity of this hypothesis, a scientific investigation was carried out, with some problems, a theoretical framework, observing a method, and design, applying a survey to a population, obtaining results that were discussed and analyzed, starting of which the conclusion was reached and the recommendations were proposed.

Procedure, which highlights that 86 percent of respondents accept that Human talent management facilitates the development of industrial apparel companies in Metropolitan Lima, by planning, organizing and evaluating the skills of such talent.

**Keywords:** Human talent management, human talent planning, human talent organization and evaluation of the talent competencies; Also business development, business economics, business efficiency, business effectiveness, continuous business improvement. Also industrial apparel companies of Metropolitan Lima.

**DANIEL MORILLO ROJAS**

## **INTRODUCCIÓN:**

El principal propósito de la elaboración del estudio denominado **“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE CONFECCIONES DE LIMA METROPOLITANA, ANÁLISIS Y PROPUESTA ACTUAL”** es determinar la manera como esa gestión facilitara el desarrollo de las mencionadas empresas.

En efecto, a través de la gestión del talento humano, las empresas en la actualidad han comprendido la importancia que para alcanzar sus objetivos posee el ingenio y las destrezas de sus empleados por ello se han preocupado por implementar programas y estrategias para asegurarse de contar con los mejores empleados, de diseñar programas para su capacitación, de crear un ambiente agradable para que cumplan sus funciones, asegurar su permanencia en los puestos de trabajo etc.

Dentro de este contexto este trabajo se centrará en demostrar, con fundamento en los conocimientos presentados por los investigadores y la literatura especializada lo conveniente que resultaría para las empresas de confecciones de la capital aplicar estos planteamientos para facilitar su desarrollo.

Desde el punto de vista metodológico este trabajo se conformó por capítulos en los que: se esbozó la problemática, se consignó un marco teórico en el cual se hallaron las soluciones, se precisó el método científico utilizado, se señalaron los resultados obtenidos, los cuales se discutieron y analizaron, se extrajeron las conclusiones y se expresaron las recomendaciones.

Para complementar la labor investigativa se incluyeron los anexos correspondientes.

## **CAPÍTULO I:**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

**Delimitación espacial:**

Esta averiguación se ejecutó en las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana.

**Delimitación temporal:**

Esta averiguación constituye una proposición desarrollada en el presente.

**Delimitación social:**

Los roles sociales comprometidos en esta averiguación fueron los propietarios, socios, accionistas, directivos, funcionarios y trabajadores de las empresas industriales de confecciones señaladas en el ámbito espacial.

**Delimitación teórica:**

La tecnología de información empleada en esta averiguación comprendió: los conocimientos de la Gestión del talento humano y del Desarrollo empresarial

## **1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1.1. ANTECEDENTES CONTEXTUALES**

Para Carbajal, Cobián y Vigo (2017), en su Tesis: La gestión del conocimiento operativo a través de la codificación: estudio de caso aplicado a una mediana empresa del sector textil-confecciones de Gamarra.

La investigación parte de la necesidad de conocer el ciclo de gestión del conocimiento operativo, dando especial énfasis en la etapa de codificación, así como en sus componentes y dimensiones aplicados en la organización estudio de caso. El desarrollo de la investigación se realiza mediante el estudio de caso integrado de una empresa mediana perteneciente al sector textil de Gamarra, enfocados en sus procesos manufactureros de confección de jeans y polos. Esta investigación se sustenta en la premisa de la importancia del conocimiento como generador de ventaja competitiva en una organización. Para cumplir con los objetivos, se desarrolló una investigación de alcance descriptivo en base a un diseño de estudio de caso integrado para un análisis detallado de los factores de la gestión del conocimiento. Para tal fin los agentes a investigar fueron la totalidad de operarios de los talleres de confección de jeans y polos, así como los supervisores a cargo del proceso, el gerente responsable de las operaciones de la empresa y el dueño, quien se encarga del aspecto estratégico y de innovación. En consecuencia, se utilizó herramientas de recolección como las entrevistas semi-estructuradas, encuestas con alternativas múltiples y observaciones de participación pasiva. Además, se examinó los manuales, bases de datos, flujogramas y demás fuentes tangibles de conocimiento aplicado al proceso de confección de jeans y polos.

Con esa investigación se busca, a través de la metodología planteada, plantear un análisis sobre la organización estudio de caso, que a priori presenta limitaciones para

gestionar y codificar eficientemente su conocimiento. En base a los hallazgos, y en coherencia con el marco teórico sobre el tema, se plantean recomendaciones de mejoras particulares para la organización estudio de caso. De la misma manera, la tesis traza las primeras pautas particulares sobre la investigación empíricas en gestión del conocimiento en empresas medianas en el sector textil peruano.

En las últimas décadas, el conocimiento como recurso ha ido cobrando relevancia en tal medida de que en la actualidad es considerado un agente determinante del éxito de las organizaciones, siendo más importante aún que los elementos tradicionales de la era industrial. A través de este, las empresas generan mayor eficiencia en sus procesos operativos, propician la innovación constante de los productos o servicios que ofrecen, y crean una oportunidad de conocer mejor el entorno del mercado, sus clientes y proveedores. Sin embargo, a la fecha en nuestro país este enfoque es solamente abordado de manera profesional y sistematizada en las grandes corporaciones.

En los últimos años, el crecimiento económico que atraviesa el país ha generado un crecimiento en la industria textil, sin embargo esto ha fomentado la llegada de prendas de origen asiático a menor precio que han reducido la cuota en el mercado nacional. Las empresas medianas pertenecientes al emporio comercial de Gamarra no son ajenas a esta realidad y se han visto en la necesidad de trabajar también ha pedido a países como México y Panamá, quienes exigen requisitos en sus capacidades operativas. Las empresas medianas de Gamarra dependen de sobremanera de sus capacidades operativas, ya que su producción está ligada a la mano de obra de los operarios, lo cual repercute en el control de los procedimientos, su alineación a las necesidades del mercado y a las políticas de crecimiento y rentabilidad de la organización.

Para Carbajal, Cobián y Vigo (2017), en su Tesis: La gestión del conocimiento operativo a través de la codificación: estudio de caso aplicado a una mediana empresa del sector textil-confecciones de Gamarra.

Las empresas medianas del sector textil de Gamarra tienen “problemas de información y conocimiento” ya que conocen muy poco sobre cómo gestionar el conocimiento necesario para sacar adelante a sus empresas. Por problemas de información y conocimiento se refiere a dificultades, por parte de los tomadores de decisiones, para reconocer en su entorno la información relevante que necesita la organización para mejorar sus procesos y transformarlos en conocimiento útil con el fin de ofrecer productos de calidad a precios competitivos. Es importante que el empresario comprenda cómo la información, tanto financiera como de otra índole, es recopilada, analizada, convertida en conocimiento para la empresa, almacenada y entregada a los actores en cada proceso productivo a efectos de tomar decisiones que busquen la buena marcha de la firma.

El problema del estancamiento de las empresas medianas del sector textil en Gamarra se encuentran relacionados con el deficiente manejo del conocimiento (Flores, 2014) que puede utilizarse para mejorar sus labores operativas y gerenciales. Como consecuencia del deficiente uso del conocimiento, la información que puede ser útil para el crecimiento de las organizaciones no es utilizada sistemáticamente y no se busca la mejora continua, esta realidad genera en las organizaciones una baja productividad, por ende una baja competitividad en el sector y esto deriva en una baja rentabilidad en cada organización, generando un círculo constante en relación a las nulas ganancias de las empresas que no permite invertir en mejorar las capacidades operativas de cada empresa y del sector en su conjunto, iniciando otra vez el círculo vicioso.



Para Carbajal, Cobián y Vigo (2017), en su Tesis: La gestión del conocimiento operativo a través de la codificación: estudio de caso aplicado a una mediana empresa del sector textil-confecciones de Gamarra.

En base a estudios empíricos, complementa la idea de problemas de conocimiento con las dificultades que tiene una organización para compartir el conocimiento individual de cada trabajador y el conocimiento adquirido en grupo, porque estos suelen permanecer en forma tácita, no habiendo esfuerzos sistemáticos en empresas en vías de crecimiento para codificar su conocimiento. Estos problemas relacionados con la gestión del conocimiento afectan el proceso de construcción de las capacidades operativas de una organización. Ante las nuevas necesidades de un mercado globalizado, el sector textil debe adaptarse y virar hacia factores no tradicionales de producción. Hoy en día el conocimiento es el factor de producción intangible más importante de los factores tradicionales de producción. Por ende, resulta importante describir cómo las empresas generan, codifican, comunican y aprovechan sus activos intelectuales en su búsqueda de una ventaja competitiva en su sector. Analizar la situación actual de como maneja su conocimiento las empresas medianas de Gamarra enfocándose en una empresa representativa del sector sirve de base para investigar las estrategias tomadas hasta el momento relativas a la gestión de su conocimiento operativo, en particular. El establecimiento de lineamientos para gestionar un factor tan importante en estos tiempos como es el conocimiento es una necesidad para toda empresa en crecimiento sostenible, ya que existe un momento donde el volumen de producción y comercialización superan el poder de maniobra de una empresa que necesita adaptarse a las nuevas necesidades del mercado.

Ante la falta de antecedentes empíricos de un gestión del conocimiento aplicados específicamente al sector textil de Gamarra que aborden el tema de la gestión del

conocimiento desde el punto de vista de la generación y codificación de conocimiento como parte de una estrategia de crecimiento del valor intelectual de una organización, esta investigación se formula la necesidad de ahondar en este tema. El valor intelectual da relevancia al conocimiento dentro de una organización al medir el nivel de conocimiento organizacional que genera valor para ella, así como se puede medir el valor financiero, y lo sitúa según su pertinencia en algún proceso clave, sea con el fin de desarrollar nuevos productos o servicios (innovación) o para alcanzar la eficiencia operativa.

La documentación o la generación de bases de conocimientos entendibles por todos los interesados en la organización, sumados a la experiencia o know how de los trabajadores, confluyen en la mejora de los procesos de manufactura y refuerzan la eficiencia de la organización. Para evaluar la realidad de la gestión del conocimiento esta investigación mapeará la realidad de una organización representativa que presenta un nivel avanzado de integración vertical (diseño, producción y comercialización de prendas). Por ende, la presente investigación tiene como enfoque principal el centrarse en una organización mediana sólida e insignia en el sector, y que a su vez ésta se especialice en productos de alta demanda como los jeans y polos.

### **1.1.2. ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS**

Los antecedentes son los siguientes:

Quispitupac y Mateo (2014) en su Tesis: Elaboración de una herramienta para la toma de decisiones en gestión del talento para líderes. Se tiene:

El Talento Humano es la capacidad del colaborador de agregar valor intelectual a la empresa, como resultado directo del desarrollo de sus competencias, habilidades técnicas y experiencia, todo lo cual llevará al logro de los objetivos organizacionales. Las empresas no siempre se encuentran preparadas para realizar una Gestión del Talento estratégica porque no cuentan con un proceso de seguimiento a los planes de acción o con un adecuado proceso de control de la información de manera confiable e inmediata. Hemos aprendido de la generación "Y" que una de las competencias que debemos seguir desarrollando es el Liderazgo Transformador; estar preparados para los constantes cambios de manera óptima y utilizando las nuevas tecnologías para desarrollar nuestro trabajo.

La Gestión del Talento debe ser desarrollada por todos los Líderes de la empresa, una principal objeción que hemos encontrado al realizar este trabajo son; la creencia generalizada que sólo Recursos Humanos es responsable, en ocasiones los Líderes carecen de la motivación necesaria para realizar la Gestión del Talento porque les resulta complicado organizar la información histórica, la cual puede incluso estar incompleta o desactualizada.

En este sentido, nuestra herramienta digital es parte estratégica en la solución de éstas objeciones, brindamos la posibilidad de reorganizar el tiempo, tareas y objetivos que trabajan los Líderes, con respecto a los Talentos, minimizando errores y riesgos en las decisiones gerenciales.

Contaran con una plataforma digital que tenga información inmediata, confiable y actualizada, con la cual cada Líder podrá enfocarse en potenciar las capacidades y habilidades de sus Talentos y orientar sus retroalimentaciones de manera más adecuada y con alto impacto, así como reorganizar sus prioridades de decisiones respecto a qué acciones tomar.

Quispitupac y Mateo (2014) en su Tesis: Elaboración de una herramienta para la toma de decisiones en gestión del talento para líderes. Se tiene:

Por otro lado, contamos con el valioso aporte del ROI en la Gestión del Talento, mediante lo cual evaluarán cuando y en quien invertir, dado que analizarán el ROI de Gestión del Talento individual y área, con ambas herramientas conseguirá un benchmarking con respecto a otras áreas de la empresa, obteniendo el retorno de la inversión que están realizando en su capital humano.

Si bien nuestra herramienta cuenta con una medición orientada a la rentabilidad del Talento, esto no implica que desestimemos la comunicación cara a cara y el contacto directo con los Talentos, por parte de los Líderes. Por el contrario, a través del uso de esta herramienta logramos que el Líder enfoque sus energías y tiempo en la retención, mantenimiento desarrollo de, puesto que reducimos tiempos de operatividad, minimizamos la complejidad y facilitamos el acceso estratégico y a tiempo de la información actualizada, requerida para una toma de decisiones estratégicas.

El principal reto en la elaboración de la presente tesis fue conocer las necesidades y características del mercado empresarial, dado que, nuestro modelo de negocio se basa en la oferta de intangibles (gestión de talento humano). A través de dicha investigación, sobre la Consultoría en Recursos Humanos, llegamos a la conclusión de que existe una demanda insatisfecha en los servicios de gestión de talento humano

ofrecidos por las consultoras del país. Una vez obtenida la información sobre las necesidades del mercado, se elaboró una propuesta de negocio enfocada a implementar una herramienta automatizada y dinámica de indicadores de Gestión del Talento, que permita a la empresa concretar el valor agregado del Capital Intelectual, desde la gestión de la información en el área de Recursos Humanos hasta la toma de decisiones y seguimiento práctico de los Líderes en sus áreas.

No obstante, para el modelo de negocio propuesto, se definieron Factores Críticos de Éxito (FCE), los cuales son necesarios para la viabilidad del negocio. Estos FCE se enfocan en tres puntos: Calidad en el Servicio al Cliente, Disponibilidad del Servicio e innovación y alta conectividad.

Quispitupac y Mateo (2014) en su Tesis: Elaboración de una herramienta para la toma de decisiones en gestión del talento para líderes. Se tiene:

La ventaja competitiva de nuestra consultora es la diferenciación. Utilizamos como herramientas clave: la tecnología, que nos permite la innovación con herramientas móviles; y, la seguridad en el manejo de la información. La estrategia de desarrollo de nuestra empresa está enfocada en la participación inicial en el mercado a través de un Blog que nos permita llegar a las redes empresariales de manera exitosa y brindar gratuitamente la aplicación móvil para las plataformas de mayor uso (tablets y smartphones).

A la par de lograr la penetración del servicio desarrollaremos servicios complementarios: Elaboración de indicadores; aplicación móvil, para comunicar oportunidades laborales dentro de la empresa; página web interna empresarial, para el uso de base de datos en la "nube" que permita conservar cualitativa y cuantitativa de un colaborador; asesoría en comunicación interna (redes sociales internas - empresariales)

y asesoría en Coaching y Mentoring. El monto total de la inversión necesaria para el desarrollo del modelo de negocio asciende a US\$ 39,450, los cuales incluyen: la inversión en tecnología; la creación de la página web y los sistemas de automatización de datos; los costos de constitución legal de la empresa y asesoría legal; y por último el capital de trabajo necesario para cumplir las obligaciones de la empresa y operar de manera óptima.

Finalmente, T@lento Capital Humano es un modelo de negocio innovador y rentable, que tiene un gran potencial de crecimiento y es una buena oportunidad de inversión. En un periodo de evaluación de cinco años, el modelo de negocio planteado tiene el potencial de generar un valor actual neto que oscila entre US\$ 80,000 y US\$ 50,000 utilizando un rango de tasas de descuento de entre 18% y 20%.

## **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La cuestión a investigar consiste en el insuficiente crecimiento de las industrias de confecciones de Lima capital.

### **1.2.1. DESCRIPCION DE LA PROBLEMÁTICA**

Para una mejor descripción el problema se presenta bajo el enfoque de síntomas o efectos; causas o situaciones que han permitido que se concreten los efectos; pronóstico o situaciones que se presentarían de no hacerse nada frente a las causas y efectos; y control del pronóstico, que viene a ser la solución de la problemática desde el modelo de investigación a desarrollar.

#### **SINTOMAS.**

- Falta de economía (altos costos y mínimos beneficios en la obtención de recursos humanos, materiales y financieros).
- Falta de eficiencia (inadecuada racionalización de recursos y deficiente aprovechamiento de los mismos),
- Falta de efectividad (falta de cumplimiento de metas y objetivos en el marco de las normas empresariales)
- Falta productividad empresarial (Falta de mejora de los recursos empresariales)
- Falta de creatividad empresarial, en el marco de la mejora continua.
- Falta de innovación empresarial, en el marco de la mejora continua.

#### **CAUSAS:**

- Falta de estrategias de compras y gastos empresariales
- Falta de políticas para la prestación de servicios empresariales
- Falta de medidas de racionalización de recursos
- Falta de medición permanente de las metas y objetivos

- Falta de retroalimentación de procesos empresariales

**PRONOSTICO:**

- De continuar esta situación los beneficios empresariales serán cada vez menores y no se concretará el aprovechamiento de los recursos en toda su dimensión.
- De continuar esta situación los recursos no facilitarán la productividad que requieren las empresas.
- De continuar esta situación no se lograrán las metas y objetivos empresariales y las empresas perderán la confianza que es la base para este tipo de entes.
- De continuar esta situación no será posible mejorar la economía, alcanzar eficiencia, llegar a obtener efectividad,
- Asimismo no será posible mejorar las actividades, funciones, procesos, procedimientos y técnicas empresariales.

**CONTROL DE PRONÓSTICO:**

- La gestión del talento humano es el instrumento que facilitará la planeación de los recursos para llevar a cabo las actividades, funciones y servicios empresariales.
- La gestión del talento humano es el instrumento que facilitará la organización de las personas para concretar el desarrollo empresarial.
- La gestión del talento humano es el instrumento que facilitará la racionalización del personal para las actividades, funciones y procesos empresariales;
- La gestión de talento humano es el instrumento que facilitará la coordinación empresarial para planeación, organización, capacitación, entrenamiento y perfeccionamiento del personal.



- La gestión del talento humano es el instrumento que facilitará el control previo, simultáneo y posterior de las actividades, funciones, procesos y procedimientos que lleva a cabo en las distintas dependencias de las empresas.
- La gestión del talento humano estará orientada a facilitar la economía, eficiencia, efectividad, competitividad y mejora continua empresarial
- La gestión del talento humano, orientará todos sus esfuerzos para facilitar el logro de las metas y objetivos empresariales.
- La gestión del talento humano definirá instrumentos, indicadores, estándares para medir todo el quehacer del personal en el marco del desarrollo empresarial.
- La gestión del talento humano define las políticas, establece las estrategias y tácticas para que el personal de las empresas facilite el desarrollo.

### **1.2.2. PROBLEMA PRINCIPAL**

¿De qué manera la gestión del talento humano podrá facilitar el desarrollo de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana?

### **1.2.3. PROBLEMAS SECUNDARIOS:**

- 1) ¿De qué forma la planeación del talento humano podrá facilitar la economía y eficiencia de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana?
- 2) ¿De qué modo la organización del talento humano podrá facilitar la efectividad de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana?
- 3) ¿De qué manera la evaluación del talento humano podrá facilitar la mejora continua de las industrias de confecciones de Lima capital?

### **1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Especificar el modo como la gestión del talento humano podrá facilitar el desarrollo de las industrias de confecciones de Lima capital.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- 1) Determinar la manera como la planeación del talento humano podrá facilitar la creación de riqueza, la producción, distribución y consumo de las prendas de vestir, así como los resultados obtenidos a partir de la inversión en las industrias de confecciones de Lima capital.
- 2) Establecer la forma como la organización del talento humano podrá facilitar el aumento la productividad y reducir los gastos de producción, en las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana.
- 3) Especificar el modo como la evaluación del talento humano podrá facilitar la obtención de la mayor calidad en las prendas de vestir y en los procesos de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana.

## **1.4. JUSTIFICACION E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION**

### **1.4.1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.4.1.1. JUSTIFICACIÓN METODOLOGICA**

Dentro del ámbito de la metodología esta averiguación, está justificada por cuanto a partir de la realización de una investigación de tipo aplicada, se obtendrán datos para especificar el modo como aplicando la gestión del talento humano se facilitara el desarrollo de las industrias de confecciones de Lima capital.

#### **1.4.1.2. JUSTIFICACION TEORICA**

La gestión del talento humano es la forma como se planifican, organizan, coordinan, controlan y retroalimentan todos los procesos y procedimientos relacionados con el personal de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana, para que se logre el desarrollo empresarial.

En la gestión del talento humano, se dirige el trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. La gestión del talento humano se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización., quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

Las empresas deben contar con un proceso integral de desarrollo y aprovechamiento de las capacidades del talento humano, como base principal en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Para que las empresas desarrolle un modelo de talento humano debe conocer bien los componentes del mismo, que según Davenport son la capacidad, el

comportamiento, el esfuerzo y el tiempo, los cuales serán la zapata que dirija el crecimiento sostenido de la organización. Estas son las palancas que se deben accionar con más rigor, pues en la medida en que se muevan combinadas con los demás componentes del talento humano, se desarrollarán estrategias que conducirán al talento humano a ser una ventaja competitiva que por lo tanto hará la diferencia con relación a las demás del sector al que pertenezca la empresa. La gestión por competencia es una de las principales herramientas en el desarrollo del talento humano porque facilita el desarrollo empresarial.

#### **1.4.1.3. JUSTIFICACION PRÁCTICA**

Este trabajo podrá ser aplicado por las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana para sacarle el máximo provecho a la gestión del talento humano en el desarrollo de las actividades, procesos y procedimientos empresariales.

#### **1.4.2. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta averiguación resulta provechosa al demostrar lo relevante que resulta para la realización de las actividades de las diversas empresas en general, el manejo de sus trabajadores o colaboradores, tradicionalmente signados como recursos humanos, pues son ellos quienes contribuyen a la realización de sus objetivos.

#### **1.5. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN**

Se espera que los datos obtenidos de a ejecución de esta investigación lleguen a las empresas industriales de confecciones de Lima capital como una de las alternativas que pueden ser implementadas para mejorar su desarrollo.

##### **1.5.1. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Este trabajo está limitado a la gestión del talento humano y al desarrollo de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana.

## 1.6. DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES

### 1.6.1. DEFINICIÓN CONCEPTUAL

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL
<p>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</p>	<p>La gestión del talento humano consiste realizar todas las actividades posibles de tal modo que los colaboradores trabajen en un ambiente adecuado aporten al desarrollo de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana</p>
<p>DESARROLLO EMPRESARIAL</p>	<p>El desarrollo empresarial es la fase culminante de crecimiento en lo económico y financiero de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana-</p> <p>Se da en un proceso que exige el aporte al mayor nivel de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.</p>

**1.6.2. DEFINICIÓN OPERACIONAL**

<b>VARIABLES</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>
<p>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</p>	<p>La gestión del talento humano opera mediante la planeación o previsión oportuna del talento humano que necesitan las empresas; luego continua con la organización del talento humano en las dependencias de acuerdo con sus especialidades y cierra el proceso con la evaluación del talento humano para saber si efectivamente están aportando el desarrollo de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana</p>
<p>DESARROLLO EMPRESARIAL</p>	<p>El desarrollo empresarial opera mediante la puesta en marcha de la economía institucional, luego continua con la eficiencia empresarial y se proyecta hasta saber el grado de efectividad empresarial y culmina con la mejora continua de los recursos, procesos y procedimientos de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana</p>

## **CAPÍTULO II:**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. TEORÍAS GENERALES RELACIONADAS CON EL TEMA**

##### **2.1.1. TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS A ESCALA GLOBAL**

Dessler y Varela (2011) en su Libro: Administración de recursos humanos (RH); sostiene que:

Sobre los desafíos de recursos humanos en los negocios internacionales se tiene que cuando investigadores preguntaron a gerentes internacionales de RH en ocho grandes compañías, “¿cuáles son las presiones globales que afectan las prácticas de administración de recursos humanos en su empresa, actualmente y para el futuro proyectado?”. Las tres que surgieron fueron: 1. Despliegue: Conseguir fácilmente las habilidades correctas donde se les necesita, sin importar la ubicación geográfica. 2. Diseminación del conocimiento y la innovación. Dispersar el conocimiento y las prácticas de vanguardia a lo largo de la organización, sin importar dónde se originen. 3. Identificar y desarrollar talento sobre una base global. Identificar quién puede funcionar de manera efectiva en una organización global y desarrollar sus habilidades. Lidar con las presiones de dotación de personal global como éstas resulta bastante complejo. La empresa enfrenta varias diferencias políticas, sociales, legales y culturales entre los países del extranjero. Ante dichas diferencias, el empleador necesita, para cada instalación local y para la compañía como un todo, métodos eficientes para selección de candidatos, inducción y capacitación cultural e idiomática, administración de remuneraciones y procesamiento de nómina, administración de impuestos, planeación y desarrollo profesionales, y cuestiones como manejo de cónyuges y dependientes.

En empresas como Ford Motor Company, tener una perspectiva de RH global requiere entender diferentes culturas, qué motiva a los individuos de diferentes sociedades y cómo ello se refleja en la estructura de las asignaciones internacionales.

En China, por ejemplo, seguros especiales deben cubrir evacuaciones de emergencia por riesgos sanitarios serios; en tanto que las instalaciones médicas en Rusia quizá no satisfagan estándares internacionales.<sup>6</sup> De modo que el desafío de realizar actividades de recursos humanos en el extranjero no sólo tiene que ver con las grandes distancias involucradas (aunque esto es importante), sino también con las diferencias culturales, políticas, legales y económicas entre los países y sus pobladores.

Cómo las diferencias entre los países influyen en la administración de recursos humanos

Las compañías que operan sólo dentro de las fronteras estadounidenses por lo general tienen la ventaja de tratar con un conjunto relativamente limitado de variables económicas, culturales y legales. Estados Unidos es una sociedad capitalista competitiva y aunque su fuerza laboral refleja una multitud de antecedentes culturales y étnicos, los valores compartidos (como el aprecio de la democracia) ayuda a conciliar diferencias culturales potencialmente ríspidas. A pesar de que los diferentes estados y municipios ciertamente tienen sus propias leyes que afectan los RH, un marco federal básico ayuda a producir un conjunto bastante predecible de lineamientos legales en cuanto a asuntos como discriminación en el empleo, relaciones laborales, y seguridad y salud.

Una compañía que opera múltiples unidades en el extranjero no está bendecida con tal homogeneidad. Por ejemplo, incluso con la creciente estandarización en la Unión Europea, los días feriados mínimos legalmente obligatorios varían de ninguno en el Reino Unido hasta cinco semanas por año en Luxemburgo. Y mientras que Italia no



tiene requisitos formales para representantes de los trabajadores en las juntas directivas, en Dinamarca sí se requieren para compañías con más de 30 empleados. El punto es que la necesidad de adaptar las políticas y procedimientos de personal a las diferencias entre las naciones complica la administración de RH en las compañías multinacionales. Por ejemplo, considere lo siguiente.

Factores culturales: Los países difieren ampliamente en sus culturas; en otras palabras, en los valores básicos a los que se adhieren sus ciudadanos, así como en las formas como dichos valores se manifiestan en las artes, los programas sociales, las políticas y formas de hacer las cosas de cada nación. Las diferencias culturales de un país a otro necesitan sus diferencias respectivas en las prácticas administrativas entre las filiales de una compañía. Por ejemplo, en un estudio de aproximadamente 330 gerentes de Hong Kong, la República Popular China y Estados Unidos, los gerentes estadounidenses estuvieron más preocupados porque el trabajo se realizara. Los gerentes chinos estuvieron más preocupados por mantener un ambiente armonioso, y los gerentes de Hong Kong quedaron entre esos extremos.

Las diferencias culturales influyen las políticas y prácticas de recursos humanos en formas muy reales. Por ejemplo, algunos argumentan que el énfasis estadounidense en la individualidad y “rascarse con sus propias uñas” ayuda a explicar por qué hay menos limitaciones a los gerentes de RH estadounidenses. Por ejemplo, los gerentes de RH europeos están mucho más restringidos que los estadounidenses con respecto a la notificación que deben dar a los trabajadores antes de despedirlos, el monto del pago de indemnización y la complejidad del proceso legal al despedir trabajadores.

Asimismo, tanto la pertenencia a un sindicato (en más o menos 30% a 80%, dependiendo del país europeo) como la influencia de los sindicatos son mucho mayores en Europa que en Estados Unidos.

Sistemas económicos: Las diferencias en los sistemas económicos también se traducen en diferencias en las prácticas de RH. Por una razón: en algunas naciones los ideales de la libre empresa están más arraigados que en otras. Por ejemplo, Francia, aunque es una sociedad capitalista, impuso fuertes restricciones sobre los derechos de los empleadores a dar de baja a trabajadores, y limitó el número de horas que un empleado puede trabajar legalmente cada semana.

Las diferencias en costos de mano de obra también son sustanciales. Los costos de remuneración por hora (en dólares estadounidenses) para trabajadores de producción varían de \$2.75 en México a \$6.43 en Taiwán, \$27.10 en el Reino Unido, \$23.82 en Estados Unidos y \$34.21 en Alemania, por ejemplo. Existen otros costos de mano de obra a considerar. Por ejemplo, comparadas con las usuales dos o tres semanas de vacaciones en Estados Unidos, los trabajadores en Francia pueden esperar 21/2 días feriados pagados por mes completo de servicio por año, los italianos usualmente tienen entre cuatro y seis semanas de vacaciones al año, y los alemanes 18 días de trabajo por año después de seis meses de servicio.

### **2.1.2. TEORÍA DE LA ÉTICA Y TRATO JUSTO EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Dessler y Varela (2011) en su Libro: Administración de recursos humanos; sostiene que:

La ética se refiere a “los principios de conducta que rigen a un individuo o a un grupo” y, específicamente, a los estándares que una persona usa para decidir cuál debería ser su conducta. Las decisiones éticas siempre se caracterizan por dos cuestiones. Primero, las decisiones éticas siempre implican juicios normativos. Un juicio normativo tiene que ver con que “algo sea bueno o malo, correcto o equivocado, mejor o peor”.

“Vistes falda y blusa” es un enunciado no normativo. “¡Es un gran traje!” es un enunciado normativo.

Las decisiones éticas –los principios de conducta– también se basan siempre en la moralidad, que entendemos como los estándares de comportamiento aceptados por una sociedad. Los estándares morales difieren de otros estándares en muchas formas. Tratan sobre asuntos cuyas consecuencias son muy importantes para el bienestar de la sociedad, como el asesinato, la mentira y la calumnia; no es factible establecerlos o cambiarlos por decisiones de cuerpos de autoridad como las legislaturas y deben predominar sobre el interés individual. Muchas personas creen que los juicios morales nunca son situacionales, pues argumentarían que algo que es moralmente correcto (o incorrecto) en una situación sería incorrecto (o correcto) en otra. Transgredir los estándares morales puede hacerlo sentir avergonzado o lleno de remordimiento.

**Ética y ley:** Resulta sorprendente que la ley no sea la mejor guía acerca de aquello que es ético, ya que algo puede ser legal pero no correcto, y quizás algo pudiera ser correcto aunque fuera ilegal. Despedir sin notificación a un empleado de 38 años de edad con 20 años en la firma tal vez no sea ético, pero aún así es legal, por ejemplo. Algunos comportamientos son ilegales y no éticos. Patrick Gnazzo, Vicepresidente de Prácticas Empresariales de United Technologies Corp. (y ex abogado litigante) lo pone de esta forma: “No mentir, no engañar, no robar. Todos fuimos criados esencialmente con los mismos valores. La ética significa tomar decisiones que representen lo que usted apoya, no sólo lo que indican las leyes”

**Ética, trato justo y justicia:** Las compañías donde prevalecen la imparcialidad y la justicia también suelen ser organizaciones éticas. Un estudio concluyó que “en la medida en que los respondientes a la encuesta creían que los empleados eran tratados con justicia [...] informaron menos comportamiento poco ético en sus organizaciones.

También reportaron que cuando los trabajadores y sus organizaciones estaban al tanto de conflictos éticos era más probable que solicitaran consejo sobre algo ético”. De igual modo, “la contratación, la evaluación del desempeño, la disciplina y los despidos pueden ser conflictos éticos, ya que todos ellos involucran honestidad, justicia y la dignidad del individuo”. En la práctica, el trato justo refleja acciones concretas como “los trabajadores son confiables”, “a los empleados se les trata con respeto” y “a los trabajadores se les trata con justicia”

Injusticia en el centro de trabajo: La injusticia en el centro laboral llega a ser evidente. Por ejemplo, algunos supervisores son bravucones en el lugar de trabajo, gritan o ridiculizan a los subalternos, los humillan y en ocasiones incluso los amenazan. No debería sorprender que los trabajadores de supervisores abusivos tengan más probabilidad de renunciar a sus puestos y de percibir menor satisfacción con su vida y su trabajo, así como mayor estrés si continúan ocupando tales puestos.

Desde luego, el empleador siempre debe prohibir tal comportamiento y muchas firmas tienen políticas contra el hostigamiento. La política en el Departamento del Transporte de Oregon es la siguiente: “Todos los empleados, clientes, contratistas y visitantes al sitio de trabajo tienen derecho a un ambiente laboral positivo, respetuoso y productivo; libre de conductas, acciones, [y] lenguaje que constituyan hostigamiento en el centro de trabajo”

¿Por qué tratar con justicia a los empleados?: Hay muchas razones por las cuales los gerentes deben ser justos e imparciales, y algunas son más claras que otras. La regla dorada es una razón evidente, como dice el gurú administrativo Peter Drucker: “no son empleados, son personas”, y el gerente tiene que tratar a la gente con dignidad y respeto. Una fuerza laboral cada vez más dispuesta al litigio es otra razón. El gerente quiere asegurarse de instituir procedimientos disciplinarios y de desahogo de pruebas

que resistan el escrutinio de jueces y tribunales. Lo que quizá no sea tan evidente es que las percepciones de justicia de los trabajadores también tienen ramificaciones organizacionales importantes. Las percepciones de justicia, por ejemplo, se relacionan con un mayor compromiso por parte de los empleados; mayor satisfacción con la organización, sus puestos y sus líderes; y mayores conductas de ciudadanos organizacionales.

### **2.1.3. TEORÍA DE LA PROTECCIÓN DE LA SEGURIDAD Y LA SALUD**

Dessler y Varela (2011) en su Libro: Administración de recursos humanos; sostiene que:

Ofrecer un ambiente laboral seguro es importante por varias razones, una de las cuales es el sorprendente número de accidentes relacionados con el trabajo. Por ejemplo, en un año reciente, 5,559 trabajadores estadounidenses murieron en incidentes en el centro laboral. También hubo más de 3.8 millones de lesiones y enfermedades laborales que resultaron de accidentes en el trabajo: aproximadamente 4.4 casos por cada 100 trabajadores de tiempo completo en Estados Unidos anualmente. Sin embargo, el Buró de Estadísticas Laborales en realidad podría estar subestimando el número real de lesiones y enfermedades por dos o tres veces..

Los accidentes individuales son prohibitivamente costosos. Por ejemplo, los costos por una lesión directa en un accidente con montacargas llegan a ser de \$4,500; no obstante, los costos indirectos por cuestiones como daño del montacargas, pérdida de tiempo de producción, tiempo de mantenimiento y suministros de emergencia podría elevar la factura a \$18,000 o incluso más. Los centros laborales riesgosos no están limitados a las fábricas. Por ejemplo, las cocinas comerciales ajetreadas están llenas de peligros potenciales como cuchillos, superficies calientes, congestionamiento y pisos resbalosos. En los restaurantes, los resbalones y caídas representan alrededor de un

tercio de todos los casos de lesiones en los trabajadores. Los empleadores podrían eliminar la mayoría de esas caídas al solicitar zapatos antiderrapantes.

Las estadísticas en México reflejan lo preocupante que es el tema; durante 2002, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social reportó que se tuvieron 302,970 accidentes de trabajo en todo el país, lo cual representó 2.5% de accidentes laborales por cada 100 trabajadores. De esos accidentes, 13,084 resultaron en incapacidades totales y permanentes que representa 43.2% por cada 1,000 accidentes de trabajo.

Por otro lado, en lo concerniente a la salud ocupacional, en ese mismo periodo se reportaron 4,511 enfermedades laborales que, como indicador, representa 3.7% de tales enfermedades por cada 10,000 trabajadores. De estas enfermedades laborales 6,220 resultaron ser incapacidades permanentes. En total, 19,304 trabajadores dejaron de pertenecer a la población económicamente activa por un descuido y falta de prevención. En adición a esas cifras funestas, 1,049 personas murieron por accidentes de trabajo, lo cual representa 8.7% por cada 100,000 trabajadores.

Un resumen de la legislación laboral para el administrador: El congreso estadounidense aprobó la ley de la seguridad y la salud ocupacionales en 1970 “para garantizar hasta, donde sea posible, que todo hombre y mujer trabajador en la nación tenga condiciones laborales seguras y sanas, para preservar adecuadamente a nuestros recursos humanos”. Los principales empleadores que no están cubiertos por la ley son individuos autoempleados, granjas donde sólo trabajan los miembros inmediatos de la familia del empleador, y algunos centros laborales que ya están protegidos por otras agencias federales o se rigen con otros estatutos. Las agencias federales están cubiertas por la ley, aunque las disposiciones de la ley usualmente no se aplican a los gobiernos estatales y locales en su función como empleadores.

La ley creó la Administración de la Seguridad y la Salud Ocupacionales (ASSO) dentro del Departamento de Trabajo. El propósito básico de la ASSO es vigilar el cumplimiento de la ley, y establecer y fomentar los estándares de seguridad y salud que se aplican a casi todos los trabajadores en Estados Unidos. La ASSO tiene inspectores que trabajan en sucursales a lo largo del país para asegurar su cumplimiento.

#### **2.1.4. TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Dessler y Varela (2011) en su Libro: Administración de recursos humanos; sostiene que:

Evaluación del desempeño significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares. Aunque “evaluar el desempeño” por lo general trae a la mente herramientas específicas de evaluación, como el formato de evaluación de enseñanza de la figura 6.1, los formatos reales tan sólo son parte del proceso en su conjunto. La evaluación del desempeño también supone que se han establecido estándares de éste, y también que se dará a los trabajadores la retroalimentación y los incentivos para ayudarlos a solventar las deficiencias en el desempeño, o para que continúen desempeñándose de forma sobresaliente.

La idea de que las evaluaciones son únicamente un elemento en el proceso de mejorar el desempeño del trabajador no es nada nuevo. Sin embargo, en la actualidad los gerentes por lo general toman la naturaleza integrada de dicho proceso (de establecer metas, capacitar a la fuerza laboral y, luego, evaluarla y recompensarla) con mucho mayor seriedad que en el pasado.

Administración del desempeño: Todo ese proceso integrado se conoce como administración del desempeño. Se trata del proceso mediante el cual las compañías se aseguran de que la fuerza laboral trabaje para alcanzar las metas organizacionales, e

incluye prácticas por las cuales el gerente define las metas y tareas del empleado, desarrolla sus habilidades y capacidades, y evalúa de manera continua su comportamiento dirigido a metas, y luego lo recompensa en una forma que —se espera— tendrá sentido en cuanto a las necesidades de la compañía y a las aspiraciones profesionales del individuo.<sup>2</sup> La idea consiste en garantizar que dichos elementos sean consistentes en su interior y que todos tengan sentido en términos de lo que la compañía quiere lograr. Al comparar la administración y la evaluación del desempeño, “la distinción es el contraste entre un evento a final de año (el llenado del formato de evaluación), y un proceso que comienza el año con la planeación del desempeño y es integral a la forma en que la persona se administra durante todo el año”.

El enfoque de administración del desempeño actual refleja los intentos de los gerentes por reconocer de forma más explícita la naturaleza interrelacionada de los factores que influyen el desempeño del trabajador. Y refleja el énfasis que en la actualidad ponen los gerentes al motivar esfuerzos dirigidos a metas de alto desempeño, en un mundo globalmente competitivo.

Estrategia y RH: TRW, con más de 100,000 empleados, necesita un nuevo sistema de administración del desempeño. Necesita uno que se enfoque en la atención que cada trabajador pone para ayuda a la compañía a ejecutar su nueva estrategia de alto desempeño. Los altos ejecutivos encargaron a un equipo especial la creación de tal sistema. El equipo creó un sistema en línea, donde la mayoría de los empleados y supervisores de TRW a nivel mundial entran, y revisan electrónicamente sus metas y datos de desempeño. Para facilitar el llenado de las páginas del formato en línea, el equipo creó un asistente que guía al usuario paso a paso. También incluye avisos (prompts) incrustados y menús desplegables.



El nuevo sistema enfoca la atención de todos en el desempeño orientado a metas: Identifica las necesidades de desarrollo del empleado que son relevantes tanto a nivel de la organización como para uso del trabajador. Brinda a los gerentes acceso instantáneo a datos acerca del desempeño del empleado. Y, acaso más importante, ayuda a mantener el desempeño de cada empleado enfocado en el logro de las metas individuales, que apoyan las metas estratégicas de TRW.

Definición de las metas y los esfuerzos laborales del empleado: Como eje de la administración del desempeño está la noción de que los esfuerzos del trabajador deberían estar dirigidos a metas.<sup>5</sup> Por un lado, el gerente debe evaluar al empleado con base en el desempeño de éste con respecto al logro de los estándares específicos, mediante los cuales espera que se le mida. Por otro lado, el gerente debería asegurarse de que las metas y los estándares de desempeño del trabajador tengan sentido en términos de las metas más amplias de la organización. De manera ideal, en cualquier compañía hay una jerarquía de metas. Las metas de la alta gerencia (digamos, duplicar las ventas) implican metas subordinadas para cada gerente y cada empleado que aparecen hacia abajo en la cadena de mando. Sin embargo, aclarar lo que usted espera de la gente a su cargo es más difícil de lo que parece. Por lo general, los empleadores escriben descripciones de los puestos de trabajo; sin embargo tales descripciones rara vez incluyen metas específicas. Todos los gerentes de ventas en la firma podrían tener la misma descripción del puesto de trabajo, por ejemplo. La descripción del puesto de trabajo de su gerente de ventas quizá mencione actividades como “supervisar a la fuerza de ventas” y “ser responsable de todas las fases de comercialización de los productos de la división”. No obstante, usted también puede esperar que su gerente de ventas personalmente logre vender, al menos, \$600,000 en artículos por año al manejar las dos cuentas más grandes de la división. Por desgracia, algunos supervisores tienden

a ser laxos cuando se trata de establecer metas específicas para sus empleados. Y luego se preguntan por qué tienen problemas para administrar el desempeño de dichos trabajadores.

Por lo tanto, tienen que cuantificarse las expectativas. La forma más directa para hacerlo (para el puesto de gerente de ventas, por ejemplo) consiste en establecer estándares medibles para cada expectativa. La actividad de “ventas personales” se mide en términos de cuánto dinero en ventas genera personalmente el gerente. Tal vez también se mida el hecho de “mantener feliz a la fuerza de ventas” en términos de la rotación de personal (o la suposición de que menos del 10% de la fuerza de ventas renunciará en un año determinado, si el estado de ánimo es alto). El punto es que los trabajadores siempre deberían saber de antemano cómo y sobre qué base se les evaluará. No puede esperar que ellos administren su propio desempeño, si no conocen los estándares que usted usará para evaluar su desempeño.

Establecimiento de metas eficaces: Establecer metas es una cuestión; establecer metas eficaces es otra. Una forma de pensar en esto es recordar que las metas que usted establezca deberían ser inteligentes; es decir deben ser: 1. específicas y enunciar con claridad qué resultados se desean; 2. medibles y responder a la pregunta “¿Cuánto?”; 3. asequibles y pertinentes,

## **2.2. BASES TEÓRICAS ESPECIALIZADAS SOBRE EL TEMA**

### **2.2.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

En la Teoría de Arias (2014), la gestión del talento humano es:

La actividad empresarial orientada a sacarle el máximo provecho al trabajo del personal en general de tal forma que se pueda lograr las metas, objetivos y misión de las empresas en las mejores condiciones. Las organizaciones están constituidas por: recursos materiales, financieros y humanos.

El recurso humano o talento humano es un punto medular dentro de la organización, ya sea por el conocimiento, las habilidades y la experiencia de su gente. En pro de incrementar el nivel de productividad de la organización, se plantean estrategias dirigidas a captar, capacitar, fidelizar y evaluar al recurso humano. Se ha acentuado la necesidad de emplear soluciones creativas para los complejos retos en la administración de los recursos y para identificar herramientas adicionales que perfeccionen el reclutamiento, la selección y la evaluación de los nuevos recursos humanos.

El Talento humano permite tener una visión clara de los pasos a seguir para alcanzar su máximo desarrollo y efectividad. Se define como el conjunto de conocimientos, entrenamiento y habilidades poseídas por las personas para realizar labores productivas con distintos grados de complejidad y especialización. La administración del Talento humano abarca todas las funciones y responsabilidades dirigidas a atraer, contratar, desarrollar, retener los recursos de la gente y maximizar el valor del talento humano. Una parte esencial en el proceso de selección de personal exitoso incluye puestos claramente definidos, instrumentos de evaluación objetivos y procesos de contratación estandarizados.

En la Teoría de García (2015), la gestión del talento humano de las empresas es:

La actividad motora, la actividad que sienta las bases para todo lo que pretenden las empresas. De acuerdo a como se seleccione, contrate, nombre, capacite, entrene, perfeccione, evalúe y retroalimente al talento humano se podrá lograr el desarrollo empresarial. algunas de las ventajas de una adecuada gestión del Talento humano son:

i) Para los empleados: el desarrollo de sus potencialidades dentro de la organización; alinear al personal con metas y objetivos; ruptura de barreras organizacionales que no permiten la integración de una administración; ii) Para las empresas : la organización se hace más competitiva dentro del mercado; sus sistemas y procesos se van volviendo eficientes y ello permite la reducción de costos; mejora la productividad; se garantiza el éxito a largo plazo.

En primera instancia el personal debe tener el deseo de obtener, dar o compartir conocimientos (actitud), luego la tarea es decidir cuál conocimiento y mediante qué proceso se desarrollaran esas habilidades aprendidas (aptitudes).

La administración del talento humano exige conocer las actitudes del personal, lo que permite: Identificar y modificar la conducta; Inculcar nuevas habilidades; Generar un compromiso con la gestión del conocimiento; Impulsar sus competencias inherentes (Ganas, deseo, predisposición) a fin de configurar la forma de actuar frente al trabajo. Las aptitudes están compuestas en su mayor parte por habilidades, técnicas, destrezas y demás conocimientos que se demuestren explícita o tácitamente.

Las habilidades se pueden mejorar, perfeccionar, evolucionar, actualizar, desarrollar y potenciar, de manera que si los recursos humanos tienen la actitud correcta, pero no tienen la aptitud necesaria, la pueden incorporar mediante la adquisición de conocimientos.

En la Teoría de Dyer (2015), la gestión del talento humano es:

Un proceso complejo pero extraordinariamente importante para lo que se pretende hacer en las empresas. Una función relevante dentro de la gestión del talento humano es la planeación.

La planeación de talento humano es importante por las siguientes razones: mejora la utilización del talento humano; permite la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización; economiza en las contrataciones; Expande la base de datos del personal, para apoyar otros campos; coadyuva a la implementación de programas de productividad, mediante la aportación de personal más capacitado; la planeación le permite al departamento suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado; permite a la empresa asegurarse de que tiene el número apropiado y el tipo adecuado de personas para obtener un nivel determinado de bienes o de servicios en el futuro; permite responder a las necesidades futuras de mano de obra (escasez de mano de obra) o tener que recurrir a despidos (en caso de exceso de mano de obra); proporciona información acerca de cómo se está manejando la mano de obra en la competencia, cuáles son sus planes de remuneración, sus estrategias para un mejor posicionamiento, etc.; proporciona información sobre legislación laboral, seguros, planes de salud, etc., ayuda a la gerencia determinar qué proyectos podrían imitarse o cuáles no tener en cuenta en la propia empresa; ayuda a establecer si los empleados pueden cumplir a cabalidad con las tareas que van a ser asignadas; permite dar a conocer cómo es el clima laboral al interior de la organización para determinar si se están cumpliendo los objetivos de la compañía; proporciona información sobre si existen políticas de reducción de trabajadores, incentivos por desempeño, capacitación a los empleados, etc.; debido a que el propósito fundamental de una compañía es satisfacer al cliente y por tal razón

tener empleados comprometidos 100% con una organización, que nunca descuiden al consumidor, hace que la planeación de talento humano tenga un papel primordial.

Las características de la planeación de talento humano son las siguientes: todos los componentes y facetas del proceso de planeación de talento humano están íntimamente interrelacionados en una forma sistemática, dinámica y progresiva; la planificación de talento humano se realiza a nivel central por personal especialmente formado en talento humano; los programas de planeación de talento humano casi siempre deben incluir aspectos de relaciones laborales y contratación colectiva; la planeación de talento humano es un procedimiento sistemático que identifica las oportunidades y peligros que surgen en el futuro; contribuye al logro de los objetivos planteados mediante el apoyo a la organización, para alcanzar un uso eficiente y efectivo de todo el personal de las empresas ; la planeación de talento humano se modifica debido a la introducción de nueva tecnología.

En algunos casos, puede significar la eliminación de varios puestos, o puede implicar la creación de otros nuevos; los instrumentos con los que se pretende pronosticar las necesidades futuras de talento humano en una organización pueden ir desde técnicas muy elementales hasta muy complejas; a través de un plan estratégico se fijan los objetivos a largo plazo; los objetivos a largo plazo marcan el número de talento humano y las características que deberán tener; La planeación de talento humano tiene que ser integrada tanto interna como externamente.

Dentro de las funciones que tiene la planeación de talento humano se encuentran las siguientes: diseñar políticas de talento humano que provengan y sean congruentes con la misión y el plan básico de las empresas; diseñar políticas de capacitación para que el talento humano mejore su toma de decisiones; mejorar la delegación de responsabilidades; crear una política de talento humano que involucre varias

estrategias que finalmente lleguen a la satisfacción del cliente o usuario de las empresas, objetivo máximo de cualquier entidad; velar porque sus decisiones sean las mejores y sus funciones sean llevadas a cabo con eficiencia; planificar el reclutamiento, la selección y la capacitación del talento humano para su total optimización; suministrar el talento humano adecuado en el momento justo; construir los planes sobre la base de principios, suposiciones básicas sobre el futuro.

Las instituciones que no realizan una planeación de talento humano puede que no sean capaces de responder a sus necesidades futuras de talento humano o tener que recurrir a despidos. El fracaso de la planeación de talento humano puede llevar a costos económicos significativos. Por ejemplo, las entidades que despiden un gran número de talento humano se ven obligadas a pagar las indemnizaciones correspondientes, mientras que las entidades que piden a sus empleados trabajar horas extraordinarias se les exigen retribuir a éstos con una prima salarial.

Los directores de línea a menudo tienen control sobre determinadas decisiones de talento humano, tales como la selección de una perspectiva concreta para la formación de sus empleados. Además pueden disponer de una gran capacidad de decisión sobre la retribución del talento humano.

Por lo tanto, están en la posición de tomar decisiones de talento humano que son esencialmente estratégicas. Sin embargo, la planeación de recursos humanos en grandes instituciones se realiza a nivel central por personal especialmente formado en talento humano.

En la Teoría de Robbins (2014), la gestión del talento humano comprende:

La planeación, organización, toma de decisiones, coordinación y control del personal que trabaja para las empresas y con los cuales se busca lograr las metas, objetivos y misión empresarial.

Es la actividad que se orienta a facilitar el desarrollo empresarial. Haciendo historia, desde los años 70 del pasado siglo, incluso antes, viene evolucionando en la literatura empresarial a nivel internacional, escritos e investigaciones, donde independientemente de su origen o tendencia, hacen un énfasis especial en el componente humano dentro de las organizaciones, otorgándole un papel de primer orden para alcanzar el éxito.

Esto responde a que por esos años, las maquinarias y el talento dejaban de ser los principales recursos productivos, dándole paso a la innovación y la adaptación al cambio como los ejes centrales sobre los que se monta el reloj del desarrollo.

Es por tal motivo que en aquel entonces los especialistas comenzaron a hacerse las siguientes interrogantes ¿quién genera la innovación?, ¿quién tiene la capacidad de adaptarse a los cambios? ¿Qué componente dentro de la Organización es capaz de aglutinar ambos elementos de importancia?

Las respuestas no demoraron en aparecer y todas y todos coincidían en que es el hombre el único capaz de alcanzar dicha meta por lo tanto comenzaba de esta manera la tendencia casi generalizada entre todos los especialistas y gurús empresariales de la época, de que es el componente humano el factor decisivo y la clave para el éxito organizacional.

A partir de este momento comenzaron las diferentes terminologías utilizadas para referirse al hombre dentro de la Organización, algunos comenzaron a llamar Recursos Humanos, otros más avanzados en el tiempo y permeados por la perspectiva financiera comenzaron a llamarle talento humano y ya más reciente sobre los años 90 comenzó a surgir el término talento humano.

En la actualidad, el término recursos humanos prácticamente se encuentra desechado en la literatura especializada a nivel internacional, dado que las personas no somos un



recurso para mover y cambiar de lugar cuando a alguien le estime conveniente, porque de lo contrario nos estaríamos comparando con una mesa, una silla y eso sería imperdonable, pues el ser humano es mucho más.

Por lo que es necesario centrarnos en el análisis de las otras dos nomenclaturas utilizadas, aunque hay que destacar que el término talento humano, también tiene sus detractores.

Existen autores e investigadores que son del criterio de que la dirección del talento humano (DCH) y la gestión del talento humano (DTH), suelen ser lo mismo pues ambas ubican al hombre como centro del desarrollo, compartiendo una misma meta que es: Dotar a las Organizaciones de personas competentes y que logren generar valor para las mismas. Desde esta perspectiva todo parece indicar que es lo mismo pero con otro nombre, pero no podemos dejar de reflexionar acerca de que a la hora de transitar por el camino de cómo lograr esa meta que ambas tienen, escogen caminos diferentes y es ahí donde puede ubicarse una de las diferencias entre la DCH y la DTH. Independientemente de esta diferencia que se acaba de enunciar, la esencia radica en el punto de vista con la que se analice la gestión del talento, pues si se piensa que la GT es para la elite o para las personas con un alto valor, con determinados conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones y compromisos por encima de la media existente, visto de esta manera la DTH y la DCH son muy diferentes, pues esta última si incluye a todos los miembros de la Organización y en toda su dimensión social, sin embargo existe otro grupo de autores del criterio de que la gestión del talento incluye a todos, partiendo del principio de que todos los seres humano tienen talento, unos más otros menos, pero todos de una forma u otra poseen talento, por lo que cuando se habla de DTH, se incluye a todos los miembros de la organización y de sus potencialidades, teniendo en cuenta la dimensión social de la DTH. Si tomáramos como posición esta

última tesis, entonces estaríamos ante procesos iguales o sea que es lo mismo DCH y DTH. Como se puede apreciar este es un tema que transita por el enfoque en que cada especialista se apropie y haga suyo, pero lo cierto es que ambos tienen la misma meta.

En la Teoría de Louart (2014), las instituciones de hoy:

El talento Humano, es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente.

En sentido figurado se refiere al término talento en su conexión con lo que quizá sería mejor llamada la "calidad del trabajo". En sentido más estricto del término, el talento humano no es realmente talento del todo. El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del talento físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad del trabajo y de la "inversión" en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

Sabemos que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización.

Además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse

al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias.

En la Teoría de Scott & Sherman (2014), la gestión del talento humano:

Abarca todas las funciones y responsabilidades dirigidas a atraer, contratar, desarrollar y retener los recursos de la gente, esenciales para el éxito de una institución.

El concepto y valor del talento humano como un factor económico primario se reconoció ampliamente por primera vez en 1964 con la publicación del libro de Gary S. Becker ganador del Premio Nobel, con el acertado título de Talento Humano. Hoy, el talento humano está reconocido ampliamente como la fuente principal para la creación de la riqueza en esta "Era del Conocimiento" en la que vivimos y trabajamos. Nos agrega además, de que estamos moviendo a gran velocidad para definir nuevos parámetros para la administración del talento humano, al mismo tiempo en el que atravesamos por una época con una economía difícil.

Al combinar estas dos tendencias tenemos como resultado un reto mayor, tanto para los gerentes de las empresas como para los propios trabajadores. Las empresas están buscando una respuesta en cuanto a cómo deben implementar recursos confiables para atraer y retener el talento humano adecuado que les asegurará el éxito a través de cambios continuos.

En cuanto a los trabajadores se refiere, los empleados altamente calificados todavía se están recuperando de los recientes recortes de personal y escándalos financieros de algunas corporaciones. La gente cada vez cree menos en la publicidad corporativa y buscan comprobar que esas compañías en realidad proporcionan los beneficios y las oportunidades que prometen.

Como resultado, las empresas se están enfocando en el proceso de selección de empleados para poder competir con el resto de las compañías que buscan los mejores empleados para asegurar así su futuro éxito.

Es correcto cuando se cita, que en una economía difícil ocasionará que las estrategias de administración de talento humano estén a la vanguardia. Hoy es más importante que nunca antes que las compañías atraigan, seleccionen y retengan al mejor personal para evitar así los costosos cambios de personal (el costo estimado es de 5 veces el salario anual en promedio).

Ahora más que nunca se debe ser muy cuidadoso en el personal que se contrata, pues se requiere de un personal altamente calificado, capaz de interpretar los requerimientos que los escenarios desarrollados demandan. De ahí que no nos debe sorprender que una de las partes esenciales en el proceso de selección de personal exitoso incluya puestos claramente definidos, instrumentos de evaluación objetivos y procesos de contratación estandarizados que reúnan los requisitos de las leyes de empleo.

En la Teoría de Villajuana (2014), la gestión del talento humano:

Abarca la comunicación organizacional, el liderazgo empresarial, trabajo en equipo empresarial, negociación empresarial y cultura organizacional; los cuales adecuadamente desarrollados encaminan a las empresas al proceso de desarrollo empresarial; nivel en el cual se ha alcanzado economía, eficiencia, efectividad, productividad e incluso excelencia.

Un punto bien importante para que el personal se encamine al logro de las metas, objetivos y misión empresarial es que los comandos, jefes u otros cargos jerárquicos, no solo ejerzan la autoridad formal, si no que sean verdaderos líderes en el desempeño de sus funciones.

Al respecto, se debe tomar en consideración de que internamente, el liderazgo en las instituciones se debe enfocar en estrategias efectivas para obtener el desarrollo y la ayuda necesarios para retener y maximizar el valor del talento humano. Los empleados talentosos, que son independientes, investigan las prácticas de las instituciones en cuanto a la administración del talento humano se refiere como elemento esencial de un empleo a considerar en el futuro.

Definitivamente está comprobado, que el talento humano en forma de trabajadores con conocimiento exitosamente retenidos en una organización es esencial para la rentabilidad de una empresa. Por ejemplo, los recortes de personal masivos a los que hemos estado sujetos durante las últimas dos décadas, no han generado ganancias financieras a largo plazo para las compañías que las aplicaron.

En su publicación más reciente, "De Bueno a Mejor - por qué algunas compañías tienen éxito y otras no" el autor Jim Collins revela los resultados de un estudio de 5 años que muestra que las "grandes" compañías se basan en mayor parte en el respeto por invertir en "el mejor" talento humano para alcanzar el éxito a largo plazo.

Estudios actuales muestran una fuerte correlación entre la administración del talento humano y el valor de las acciones. Se nota entonces de lo expuesto, de que está comprobado que el talento humano en forma de trabajadores con conocimiento exitosamente retenidos en una organización es esencial para la rentabilidad de una empresa.

Llegar a lograr la altitud de talento humano es el objetivo final que deben perseguir las organizaciones, sucede que esto es un proceso y tratar de saltar escalones puede tener sus consecuencias. De nada sirve tener una gerencia con altos niveles de conocimiento si en los grupos, los integrantes ni siquiera son promovidos a transformarse en talento humano.

En la Teoría de Keith (2014), la gestión del talento humano:

Se define como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laboren o trabajen en grupos, alcancen con efectividad la misión. La administración efectiva se aplica en todo tipo de corporación pública o privada; es aplicable a los administradores en todos los niveles de una institución. La administración efectiva se ocupa del rendimiento; esto implica eficiencia y efectividad del talento humano.

Las actuales concepciones administrativas del talento humano son la resultante de un proceso iniciado en los mismos albores de la humanidad y que ha venido evolucionando y adquiriendo sus propios perfiles a través de diferentes épocas y etapas. Dicho proceso administrativo se inició como un hecho obligado cuando dos individuos tuvieron que coordinar sus esfuerzos para hacer algo que ninguno de ellos pudo hacer por sí solo y evolucionó hasta convertirse en un acto previo y cuidadosamente planificado y racional que permite alcanzar objetivos con los menores esfuerzos posibles y con las mayores satisfacciones para los individuos.

El estudio histórico de esa evolución administrativa nos muestra los enfoques que tuvo la ciencia en Egipto, China, Grecia y Roma, y la influencia que tuvieron ciertos procedimientos utilizados en esos lugares sobre algunas prácticas actuales en el campo, entre ellas de la organización funcional de los poderes del Estado. El conocimiento de la organización de la Iglesia Católica Apostólica Romana es también muy interesante para conocer la importancia que tiene en administración el adoctrinamiento para la prosecución de un objetivo, a pesar de que las estructuras y procedimientos puedan no satisfacer todos los principios teóricos administrativos.

La gestión del talento humano comprende la planeación de dicho recurso, la organización adecuada para el cumplimiento de las metas, objetivos y misión empresarial, la gestión táctica y estratégica de los recursos para los fines propuestos y la evaluación y control empresarial. En la medida que este proceso sea conducido, ejecutado y evaluado convenientemente, estará orientado hacia el cumplimiento de la razón de ser empresarial.

En la Teoría de Koontz & O'Donnell (2014), la gestión del talento humano es:

El proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr las metas, objetivos y misión de la organización de manera eficiente y efectiva.

Esta definición se subdivide en partes fundamentales que se explican a continuación:

Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar: Es decir, realizar un conjunto de actividades o funciones de forma secuencial, que incluye: i) Planificación: Consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.

En pocas palabras, es decidir con anticipación lo que se quiere lograr en el futuro y el cómo se lo va a lograr; ii) Organización: Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones; iii) Gestión: Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración; iv) Control: Consiste en medir y corregir el desempeño individual y

organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas; v) Uso de recursos: Se refiere a la utilización óptima del talento humano para el logro de la misión; vi) Actividades de trabajo: Son el conjunto de operaciones o tareas que se realizan en la organización y que al igual que los recursos, son indispensables para el logro de los objetivos establecidos; vii) Logro de objetivos o metas de la organización: Todo el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar la utilización de recursos y la realización de actividades, no son realizados al azar, sino con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización; viii) Eficiencia y efectividad: En esencia, la efectividad es el cumplimiento de objetivos y la eficiencia es el logro de objetivos con el empleo de la mínima cantidad de recursos.



### **2.2.2. DESARROLLO EMPRESARIAL**

En la posición de Según Koontz & O'Donnell (2013) se indica que el desarrollo empresarial: es implementado con la compañía con diferentes propósitos, tales como progresar y expandirse como empresa, optimizar el manejo de sus recursos, la reducción de costos, el logro de sus objetivos, aumentar el número, calidad y precio de los bienes y servicios producidos, la administración, la posibilidad de sufragar sus deudas, mejorar sus beneficios, mejorar con el cumplimiento de la carga impositiva de la empresa etc.

El prerrequisito para poder materializar estos logros, la existencia de una conveniente administración aunada, a la realización de un diagnóstico del cumplimiento de las labores de los dependientes a fin de establecer si éstas concuerdan con las estrategias diseñadas y los propósitos, de manera que de requerirse la implementación de correctivos efectuarlos.

La opinión Díaz (2013) en cuanto al desarrollo empresarial coincide con la de Koontz & O'Donnell (2013).

Pero, poniendo hincapié en un punto importante, al señalar que esto solo es posible en el momento en que la compañía cuente con mecanismos que les faciliten el acceso a los compradores, la posibilidad de intervenir en contrataciones públicas, el marketing adecuado, la posibilidad de realizar transacciones internacionales, etc. obtenidos como consecuencia de una buena gestión fundada en la planificación de las acciones y del capital de la compañía de forma que faciliten su funcionamiento, la adopción de medidas y el manejo del capital

En este mismo sentido Flores (2013); sostiene que el desarrollo empresarial es: un procedimiento que parte de trazar un plan para la compañía en el que se consideran: los propósitos, las acciones, los manejos, los esquemas y métodos.

Dentro de su distribución interna se deben asignar las labores necesarias para alcanzar los objetivos de toda la institución y los que ha fijado cada una de las áreas las cuales funcionan bajo la supervisión de un funcionario responsable, el suministro de recursos para lograr la coherencia entre los empleados y entre estos y los superiores, etc. Estas políticas constituyen lo que se ha denominado la estructura organizacional de la compañía o relaciones de autoridad administrativa, las cuales confluyen para formar la función de organización.

Es importante también tener en cuenta que se requiere el número de trabajadores necesarios para desarrollar el objeto social de la empresa, lo cual comprende todo el proceso requerido para su elección, la capacitación del personal que se encuentra laborando en la compañía, todo con fin de coadyuvar a la realización sus propósitos o metas

Johnson & Scholes (2013) considera que el desarrollo empresarial: requiere además: de acciones por parte de las autoridades para que se les garantice a las empresas la posibilidad de incursionar para obtener recursos del sistema bancario, negociar títulos valores, acciones, etc.

Estas funciones deben ser asumidas por instituciones creadas para facilitar la consecución de recursos mercantiles en favor de las compañías.

Por su parte Pérez (2013), concreta el desarrollo empresarial: al vínculo que debe existir entre la institución con: sus empleados, con las entidades financieras, con sus distribuidores y con compradores; el cual se inicia, fundamenta y desarrolla en torno al logro de los propósitos o metas que debe ser viables o posibles de alcanzar.

En su concepto el desarrollo empresarial consiste en una serie de pasos diseñados por los administradores para reforzar las capacidades, las condiciones y la preparación para la realización de las labores. Esta una noción profunda y dialéctica; que comprende desde la constitución de la empresa hasta lograr posicionarla como un institución de renombre

Dentro de este contexto, puede ser concebido como el procedimiento por medio del cual el patrono y sus empleados obtienen o robustecen las aptitudes y las capacidades que ayudan a la administración del patrimonio, a crear artículos novedosos dirigidos todo esto encaminado a lograr su progreso.

Para el investigador este progreso de la compañía, atraviesa por de tres fases de progreso orientada cada a un aspecto en particular así:

i) Dirigido a la producción. No existe una estructura en la dirección de la compañía que es de carácter doméstico, no se aplican métodos y no hay proyección, las determinaciones se concentra en una persona.

ii) Dirigido al progreso: En ella la compañía posee armonía en el ámbito mercantil y económico, la comercialización y utilidades se han consolidado. Es posible que se hayan implementado algunos sistemas de dirección o administración para lograr la eficacia de la empresa. Continúa ostentando su carácter doméstico.

iii) dirigido a la organización: En esta fase se integran: los trabajadores, los métodos, y técnicas para actuar conjuntamente, los administradores se ayudan entre sí, se empieza a estructural una forma de pensar, de sentir y de actuar por parte de todos los miembros de la empresa. El empresario empieza a tomar el manejo de su compañía, actúa como líder con el propósito actuar en conjunto con los demás órganos de la empresa para lograr los objetivos y satisfacer las falencias que en ella se presenten; inicia distribución de obligaciones, inicia el proceso encontrar la solución de los problemas, etc.

## **2.3. MARCO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACION**

### **2.3.1. CONCEPTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

#### **PLANEACIÓN DEL TALENTO HUMANO:**

Haciendo extensivo el concepto de Chiavenato (2009) podemos afirmar que la gestión del talento humano está conformada por el cumulo de orientaciones y ordenes requeridas para orientar la asignación de los puestos de trabajo en la compañía entre las que se entienden comprendidas: el enganche, la elección, la preparación, la remuneración y la estimación del su ejecución., con el propósito de lograr los objetivos de la empresa..

#### **ORGANIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO:**

A través de ella se asignan las funciones a las diferentes áreas de la empresa y sus diferentes departamentos, se asignan las funciones establecidas a la producción, y distribución; se señalan las exigencias para acceder a un empleo, la formas para elegir y asignar a un trabajador en la labor apropiada, se le encomienda el mando en los administradores o gerentes, evaluarla empresa para ver si e han cumplido los objetivos, etc.

#### **EJECUCIÓN DEL TALENTO HUMANO:**

En la Teoría de Terry (2014), sobre gestión del talento humano:

Se realiza por orientación de la administración, con el propósito de influir en los demás para que mejoren su desempeño, los requiere para que acaten las reglas de trabajo, resaltar la inventiva, destacar la creatividad para descubrir nuevas o mejores formas de administrar y des ejercer la dirección o realizar la labor para la que se le contrato; premiar y castigar con imparcialidad, remunerar la labor correctamente realizada

**CONTROL DEL TALENTO HUMANO:**

En la Teoría de Terry (2014), sobre gestión del talento humano:

Se realiza a través de la confrontación entre los logros con las reglas de organización y de cumplimiento de los objetivos empresariales, se diseñan mecanismos apropiados para cuantificar las transacciones, en caso de ser necesario plantear las soluciones, ajustar el programa en lo que sea necesario.

En el desempeño diario, estas etapas no se identifican fácilmente, dependiendo de la situación se pueden presentar sin que sea posible delimitar, en otros casos no se aplican en su totalidad.

**ESTUDIO DE LA CAPACIDAD, COMPORTAMIENTO, ESFUERZO DEL TALENTO HUMANO:**

En la Teoría de Stoner (2014), la gestión del talento humano comprende:

El estudio de la capacidad, comportamiento, esfuerzo y tiempos que el talento humano utiliza para realizar las actividades, procesos y procedimientos empresariales. La gestión del talento humano, comprende asimismo el desarrollo de un diagnóstico y pronóstico del personal de las empresas. En diagnóstico permite identificar como está el talento humano de las empresas. En este contexto el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es una moderna herramienta para el análisis de situaciones que experimenta el Comando de Personal de las empresas. Es una herramienta que sirve para analizar la situación de administración efectiva del talento humano.

Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.

Dentro de cada uno de los ambientes (externo e interno) se analizan las principales variables que la afectan; en el ambiente externo encontramos las amenazas que son

todas las variables negativas que afectan directa o indirectamente a la organización y además las oportunidades que nos señalan las variables externas positivas a la organización. Dentro del ambiente interno encontramos las fortalezas que benefician a la organización y las debilidades, aquellos factores que menoscaban las potencialidades de las empresas.

La identificación de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de la administración del talento humano.

Las empresas llegarán a ser grandes por la calidad del talento humano que la integra, porque todos los seres humanos deseamos tener éxito en la vida y esto se logra desarrollando toda la potencialidad que está en su talento humano. En las empresas se implementará una adecuada política de administración que priorice la excelencia en el quehacer diario de la función empresarial.

El trabajo en equipo rompe las barreras de lo imposible, por ello es adecuado trabajar unitariamente, bajo una misma línea de pensamiento, uniformando criterios en el Cuadro de Organización y Cuadro de Asignación de Personal.

Es necesario continuar trabajando en el mejoramiento de la infraestructura, equipamiento tecnológico y la optimización de los diversos procesos administrativos, sistematización de los legajos del personal en actividad y retiro que comprende la digitalización de los archivos, lo que permitirá la transparencia en la información, fortaleceremos la capacitación del personal en torno a la atención de los administrados, aprovechando los conocimientos, habilidades y destrezas del personal que se encuentra comprometido con esta visión de cambio; seremos consecuentes con el trabajo honesto y comprometido lo cual nos permitirá alcanzar la realización de nuestras metas y objetivos para trascender a nuestro tiempo, legando a las futuras generaciones un mejor servicio, incidiendo en el buen trato a la familia empresarial.

En este contexto, la gerencia de las empresas, requiere adaptarse con rapidez a los nuevos tiempos, estableciendo estrategias para mejorar los procesos administrativos de gestión con adecuadas políticas empresariales, orientadas a cambiar paradigmas, mejorando el clima de confianza, bajo el monitoreo permanente de indicadores de gestión del talento humano que garanticen la calidad y efectividad de dicho talento en el marco del desarrollo empresarial.

Las empresas con mentalidad de avanzada deben contar con un proceso integral de desarrollo y aprovechamiento de las capacidades del talento humano, como base principal en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Para que las empresas desarrollen un modelo de talento humano debe conocer bien los componentes del mismo, que según Davenport son la capacidad, el comportamiento, el esfuerzo y el tiempo, los cuales serán la zapata que dirija el crecimiento sostenido de la organización.

La capacidad, significa pericia en una serie de actividades o formas de trabajo y consta de tres subcomponentes: i) La habilidad definida como la familiaridad con los medios y métodos para realizar una determinada tarea.

Las habilidades pueden ir desde la fuerza y la habilidad física, hasta un aprendizaje especializado; ii) El conocimiento que supone el manejo de hechos para desempeñar un puesto. El conocimiento es más amplio que la habilidad; iii) El talento es la facultad innata para realizar una tarea específica. Algunos la definen como sinónimo de actitud.

El comportamiento, significa que los medios observables de actuar contribuyen a la realización de una tarea. Los comportamientos combinan respuestas inherentes adquiridas con situaciones y estímulos del momento. Las maneras en que nos comportamos manifiestan nuestra ética, valores, creencias y reacciones ante el

mundo en que vivimos. Cuando los individuos revelan confianza en sí misma, forma un equipo con sus semejantes o denota una inclinación a actuar, exhiben conductas importantes para las organizaciones.

La clave para los gestores estriba en la observabilidad: lo que usted vea será aquello con lo que tenga que tratar.

El esfuerzo, es la implementación consciente de unos recursos mentales y físicos a un fin específico.

El esfuerzo es el núcleo de la ética laboral. Uno puede pedir perdón por la debilidad de su talento o la modestia de su capacidad, pero nunca por ahorrar esfuerzos. El esfuerzo físico y mental promueve habilidad, el conocimiento y el talento y encauza la conducta hacia el logro de una inversión de talento humano.

El tiempo, es el factor cronológico y secuencial de la inversión de talento humano: horas del día, años de una carrera profesional o cualquier unidad intermedia. Por lo común, los economistas excluyen el tiempo de la definición de talento humano porque, en cambio los otros elementos, no reside en la mente o cuerpos humanos. Sin embargo, en algunos aspectos, el tiempo es el recurso fundamental bajo el control del individuo, ya que el trabajador de mayor talento, conocedor y comprometido, nada logrará si no invierte tiempo en la tarea.

Como corolario se agrega que la inversión total de talento humano vendrá dada por la siguiente ecuación:  $(\text{Capacidad} + \text{Comportamiento}) \times \text{Esfuerzo} \times \text{Tiempo}$ , dicho de otra manera: Las habilidades, los conocimientos, las destrezas y el talento se suman al comportamiento y se multiplican por el esfuerzo y luego por el tiempo, los cuales pueden elevar espectacularmente el volumen invertido. Sin embargo la clave para tener éxito es el esfuerzo.



Las instituciones hacen realidad sus estrategias concentrando sus capacidades organizativas en el logro de una posición ventajosa en el mercado. Las capacidades organizativas son las destrezas colectivas de la unidad empresarial (diferenciadas de las capacidades individuales que constituyen el talento humano). Cuando las organizaciones construyen y fortalecen sus capacidades, mejoran sus posibilidades de llevar a cabo una estrategia eficaz.

El desarrollo de las capacidades organizativas exige a su vez la manipulación de una serie de palancas de aplicación. Dichas palancas hacen referencia a: i) El talento humano, que lo forman los recursos intangibles de la capacidad, el esfuerzo y el tiempo que los empleados invierten en su trabajo; ii) La estructura de la organización que es el modelo de relaciones entre unidades e individuos en el seno de la empresa; iii) Los procesos laborales que son toda la serie de acciones y operaciones que proporcionan productos y servicios; iv) La tecnología que supone el empleo de medios mecánicos, especialmente científicos y relacionados con la informática, para realizar tareas y gestionar la información.

Con el fin de llevar a cabo una estrategia, una empresa debe decidir cuáles de estas palancas y manejadas de qué manera, lograrán unas capacidades cruciales y aportarán por tanto a la organización una ventaja competitiva. Mediante la gestión de estos cuatro elementos, las compañías pueden crear y explotar otras formas de talento tangible e intangible. Entre este último, figura el talento intelectual de la empresa y las relaciones con clientes y proveedores, que como ya se ha mencionado no están a la vista, pero que representan toda la diferencia entre estrategias realizadas e irrealizadas. Identificar una fuente de ventaja competitiva, decidir qué capacidades organizativas son precisas conseguir y manejar y luego decidir las palancas para la implantación que crean y utilizan las capacidades clave.

De estas palancas talvez la considerada más interesante es la capacidad de gestión del talento humano. Davenport, llegó a la conclusión que las capacidades del talento humano más importantes son: i) La aportación a la organización de las formas estratégicamente más valiosas de talento humano; ii) La creación de un ambiente que suscite una aportación elevada de ese talento; iii) El incremento del volumen de talento humano accesible para inversión; iv) La retención de las personas y de su talento en el seno de la organización durante tanto tiempo como sea posible y darles información para que puedan gestionar su inversión de talento humano. Estas son las palancas que se deben accionar con más rigor, pues en la medida en que se muevan combinadas con los demás componentes del talento humano, se desarrollarán estrategias que conducirán al talento humano a ser una ventaja competitiva que por lo tanto hará la diferencia con relación a las demás del sector al que pertenezca la empresa.

### **2.3.2. CONCEPTOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

#### **LA ADMINISTRACIÓN Y EL DESARROLLO EMPRESARIAL:**

Para Robbins & Coulter (2015), la buena administración:

Es la plataforma básica para concretar el desarrollo empresarial; el mismo que es un proceso que va de la mano con el proceso administrativo. La administración es la coordinación de recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos con la finalidad de maximizar la productividad de una entidad. La administración se lleva a cabo en el marco del proceso administrativo que comprende la planeación; organización; ejecución; control. Al respecto los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso administrativo formado por 4 funciones fundamentales, planeación, organización, ejecución y control. Constituyen el proceso de la administración. Una expresión sumaria de estas funciones fundamentales de la administración es: i) La planeación para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse; ii) La organización para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias; iii) La ejecución por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo; iv) El control de las actividades para que se conformen con los planes.

#### **PLANEACIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL:**

Para Robbins & Coulter (2015),

Para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. Esto origina las preguntas de que trabajo necesita hacerse? ¿Cuándo y cómo se hará?

Cuáles serán los necesarios componentes del trabajo, las contribuciones y cómo lograrlos. En esencia, se formula un plan o un patrón integrando predeterminando de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante. Las actividades importantes de planeación son las siguientes: a) Aclarar, amplificar y determinar los objetivos; b) Pronosticar; c) Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo; d) Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos; e) Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo; etc.

## **ORGANIZACIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL**

Para Robbins & Coulter (2015):

Después que la dirección de las acciones futuras hayan sido determinadas, el paso siguiente para cumplir con el trabajo, será distribuir o señalar las necesarias actividades de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada miembro del grupo. Esta distribución del trabajo esta guiado por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles. Estas actividades componentes están agrupadas y asignadas de manera que un mínimo de gastos o un máximo de satisfacción de los empleados se logre o que se alcance algún objetivo similar, si el grupo es deficiente ya sea en él numero o en la calidad de los miembros administrativos se procuraran tales miembros. Cada uno de los miembros asignados a una actividad componente se enfrenta a su propia relación con el grupo y la del grupo con otros grupos de la empresa. Las actividades importantes de organización son las siguientes: a) Subdividir el trabajo en unidades operativas; b) Agrupar las obligaciones operativas en puestos; c) Reunir los puestos operativos en unidades manejables y

relacionadas; d) Aclarar los requisitos del puesto; e) Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado; f) Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración; g) Proporcionar facilidades personales , etc.

### **DIRECCION O EJECUCIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL:**

Para Robbins & Coulter (2015):

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción está dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución. Las actividades importantes de la ejecución son las siguientes: a) Poner en practica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión; b) Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo; c) Motivar a los miembros; d) Comunicar con efectividad; e) Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial; f) Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho; g) Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo; h) Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

### **CONTROL PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL:**

Para Robbins & Coulter (2015):

Los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que sé está haciendo para asegurar que el trabajo de otros está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades

componentes requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados con rapidez al gerente para que se emprenda una acción correctiva. Las actividades importantes de control son las siguientes: a) Comparar los resultados con los planes generales; b) Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño; c) Idear los medios efectivos para medir las operaciones; d) Comunicar cuales son los medios de medición; e) Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones; f) Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias; g) Informar a los miembros responsables de las interpretaciones; h) Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

### **INTERRELACIÓN ENTRE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL:**

Para Robbins & Coulter (2015):

En la práctica las cuatro funciones fundamentales de la administración están de modo entrelazadas e interrelacionadas, el desempeño de una función no cesa por completo (termina) antes que se inicie la siguiente. Y por lo general no se ejecuta en una secuencia en particular, sino como parezca exigirlo la situación. Al establecer una nueva empresa el orden de las funciones será quizás como se indica en el proceso pero en una empresa en marcha, el gerente puede encargarse del control en un momento dado y a continuación de esto ejecutar y luego planear. La secuencia deber ser adecuada al objetivo específico. Típicamente el gerente se haya involucrado en muchos objetivos y estará en diferentes etapas en cada uno. Para el no gerente esto puede dar la impresión de deficiencia o falta de orden. En tanto que en realidad el

gerente talvez está actuando con todo propósito y fuerza. A la larga por lo general se coloca mayor énfasis en ciertas funciones más que en otras, dependiendo de la situación individual. Así como algunas funciones necesitan apoyo y ejecutarse antes que otras puedan ponerse en acción. La ejecución efectiva requiere que se hayan asignado actividades a las personas o hayan realizado las suyas de acuerdo con los planes y objetivos generales, de igual manera el control no puede ejercerse en el vacío debe haber algo que controlar. En realidad, la planeación está involucrada en el trabajo de organizar, ejecutar y controlar. De igual manera los elementos de organizar se utilizan en planear, ejecutar y controlar con efectividad. Cada función fundamental de la administración afecta a las otras y todas están relacionadas para formar el proceso administrativo.

### **2.3.3. EMPRESAS INDUSTRIALES DE CONFECCIONES DE LIMA METROPOLITANA**

La industria de confección tiene por objeto la fabricación de ropa, a través de un proceso que comprende las siguientes etapas:

A. Diseño: Se proyecta la prenda a elaborar, se especifican los materiales y el método a emplear, toda esta fase se concreta en la realización del molde.

Los moldes pueden ser:

Para uso de indumentarias: Tales como uniformes para los trabajadores, vestidos para niños, mujeres, etc.

Para uso industrial: entre los que se cuentan carpas, pijamas para vehículos, etc.

Para el hogar: frazadas, toallas, edredones, etc.

B. Corte–precostura. Se extiende la tela, se traza y corta la prenda.

C. Costura, tiene por objeto ensamblar las piezas cortadas de acuerdo al diseño.

D. Acabado, se finaliza el vestido se realizan los ojales, se cosen los botones

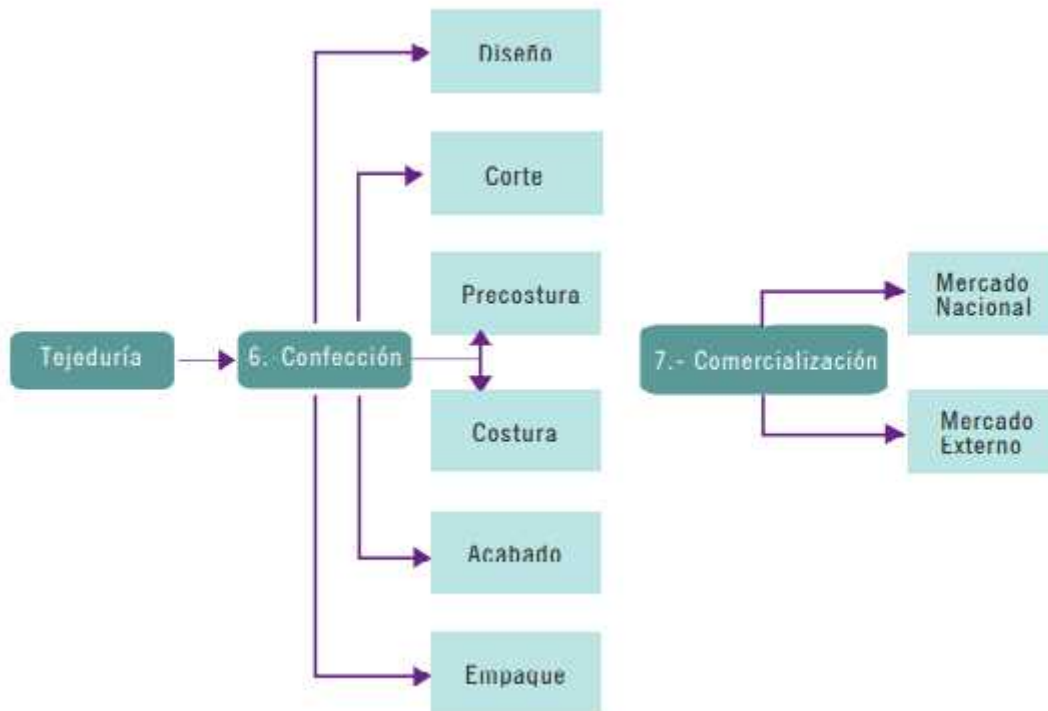
E. Control de calidad, planchado, doblado, embolsado, el vestido queda elaborado y listos para el siguiente paso

F. Comercialización. (O’Diana et al, 2015)

Otros aspectos que respecto a las empresas de confecciones que influyen en este estudio se explican en el anexo 3.



### Proceso de elaboración de prendas



Fuente (O'Diana et al, 2015)

## 2.4. HIPÓTESIS

### 2.4.1. HIPÓTESIS PRINCIPAL

La gestión del talento humano facilita el desarrollo de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana, mediante la planeación, organización y evaluación de las competencias de dicho talento.

### 2.4.2. HIPÓTESIS SECUNDARIAS

- 1) La planeación del talento humano facilita la eficiencia de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana, mediante la previsión de una adecuada racionalización y máximo aprovechamiento del potencial de las personas.

- 2) La organización del talento humano facilita la efectividad de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana, mediante la adecuada jerarquización y funcionabilidad de los recursos humanos.
  
- 3) La evaluación del talento humano facilita la excelencia de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana, mediante la certificación de las competencias del personal.

## **CAPÍTULO III:**

### **METODO**

#### **3.1. TIPO DE INVESTIGACION**

Esta averiguación fue del tipo aplicada pues, a partir del análisis de la literatura especializada, se plantea como alternativa de solucionar los problemas que en el desarrollo de las empresas industriales de confecciones de Lima capital existen, la gestión del talento humano se relaciona con el desarrollo empresarial.

#### **3.2. NIVEL DE INVESTIGACION**

El nivel de la averiguación fue: descriptivo-explicativo-correlacional,

1. de acuerdo a los planteamientos de las teorías especializadas se suministran las características de la gestión del talento humano y el desarrollo empresarial
2. Luego se explica la forma como la gestión del talento humano facilita el desarrollo empresarial.
3. Las conclusiones obtenidas de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana, ha sido correlacionadas a los respectivos empresas similares.

#### **3.3. METODOS DE LA INVESTIGACION**

**En la averiguación se emplearon:**

- 1) **El método Descriptivo.-** El cual permitió detallar las variables: a gestión del talento humano y el desarrollo de las empresas industriales de confecciones de Lima capital.
- 2) **Inductivo.-** Permitted verificar la conveniencia de la gestión del talento humano en las industrias, a partir de su aplicación en las empresas industriales de confecciones de Lima capital.

### **3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACION**

En esta averiguación, el programa diseñado para compendiar los conocimientos requeridos para su elaboración, fue el no experimental.

Las variables: la gestión del talento humano y el desarrollo de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana, fueron abordadas en el ámbito teórico, sin manipularlas de ninguna forma.

### **3.5. ESTRATEGIA DE PRUEBA DE HIPOTESIS**

La estrategia utilizada ha consistido en obtener los resultados del instrumento y luego los mismos ingresarlos al software estadístico y sobre eso solicitar al sistema determinados indicadores estadísticos como la media, desviación típica y la correlación, grado de significancia y dichos valores compararlos con determinados estándares previamente determinados.

### 3.6. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

**TABLA DE VARIABLES E INDICADORES DE LA INVESTIGACIÓN¶**

VARIABLES∞	INDICADORES∞
<p style="text-align: center;">¶</p> <p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE¶</b></p> <p>X. Gestión del talento humano∞</p>	X.1. Planeación del talento humano∞
	X.2. Organización del talento humano∞
	X.3. Evaluación del talento humano∞
<p style="text-align: center;">¶</p> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE¶</b></p> <p>Y. Desarrollo empresarial ∞</p>	Y.1. Economía y eficiencia empresarial∞
	Y.2. Efectividad empresarial∞
	Y.3. Mejora continua empresarial∞

Fuente: Modelo de investigación a realizar. ¶

**TABLA DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES, INDICADORES E**

**ÍNDICES DE LA INVESTIGACIÓN¶**

VARIABLES <sup>o</sup>	INDICADORES <sup>o</sup>	INDICES <sup>o</sup>	ESCALA DE MEDICION <sup>o</sup>	NR. DE ITEM <sup>o</sup>	RELACION <sup>o</sup>
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE¶</b> ¶ X. Gestión del talento humano <sup>o</sup>	X.1. Planeación del talento humano¶ o	Grado de planeación del talento humano <sup>o</sup>	Alto, Medio, Bajo	3o	¶ ¶ ¶
	X.2. Organización del talento humano¶ o	Grado de organización del talento humano <sup>o</sup>	Alto, Medio, Bajo	3o	¶ X-Y-Z¶
	X.3. Evaluación del talento humano <sup>o</sup>	Grado de evaluación del talento humano <sup>o</sup>	Alto, Medio, Bajo	3o	X.1, Y.1, Z¶ ¶ X.1, Y.1, Z¶
<b>VARIABLE DEPENDIENTE¶</b> ¶ Y. Desarrollo empresarial <sup>o</sup>	Y.1. Economía y eficiencia empresarial¶ o	Grado de eficiencia empresarial <sup>o</sup>	Alto, Medio, Bajo	3o	¶ X.3, Y.3, Z <sup>o</sup>
	Y.2. Efectividad empresarial¶ o	Grado de efectividad empresarial <sup>o</sup>	Alto, Medio, Bajo	3o	
	Y.3. Mejora continua empresarial¶ o	Grado de mejora continua empresarial <sup>o</sup>	Alto, Medio, Bajo	3o	
Dimensión espacial¶					
Z. Empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana <sup>o</sup>					

### 3.7. POBLACION DE LA INVESTIGACION

Se formó con 10,120 individuos vinculados de laguna manera con las empresas industriales de confecciones de la capital del Perú.

### 3.8. MUESTRA DE LA INVESTIGACION

La parte representativa de la población que deberá responder la encuesta fue de 370 individuos vinculados con las empresas industriales de confecciones de la capital del Perú.

Se determinó sirviéndonos del método probabilístico y utilizando la siguiente formula prevista para ser utilizada en poblaciones menores de 100,000.

$$n = \frac{(p.q)Z^2 .N}{(EE)^2 (N - 1) + (p.q)Z^2}$$

Donde:

$n$	Es el tamaño de la muestra que se va a tomar en cuenta para el trabajo de campo. Es la variable que se desea determinar.
$P$ y $q$	Representan la probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra. De acuerdo a la doctrina, cuando no se conoce esta probabilidad por estudios estadísticos, se asume que $p$ y $q$ tienen el valor de 0.5 cada uno.
$Z_{\alpha}$	Representa las unidades de desviación estándar que en la curva normal definen una probabilidad de error=0.05, lo que equivale a un intervalo de confianza del 95% en la estimación de la muestra, por tanto el valor $Z=1.96$
$N$	El total de la población. Este caso 10,120 personas, considerando solamente a aquellas que pueden facilitar información valiosa para la investigación.
$EE$	Representa el error estándar de la estimación, de acuerdo a la doctrina, debe ser 9.99% o menos. En este caso se ha tomado 5.00%.

**Sustituyendo:**

$$n = (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2 \times 10,120) / (((0.05)^2 \times 10,119) + (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2))$$

$$n = 370$$

**3.9. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS****3.9.1. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

En esta averiguación se usaron:

- A. **La Encuesta.**- Respondida por los individuos que conformaron la muestra para enterarse de la opinión que ellos tienen acerca la gestión del talento humano y el desarrollo de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana.
- B. **Toma de información.**- Posibilitó adquirir los conocimientos contenidos en las diversas fuentes sobre: a la gestión del talento humano y el desarrollo de las empresas industriales de confecciones de Lima capital.
- C. **Análisis documental.** A través de ella se sopesaron los conocimientos que se poseían sobre la gestión del talento humano y el desarrollo de las empresas industriales de confecciones de Lima capital, a fin de determinar su importancia.

**3.9.2. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

Los instrumentos que se utilizaron en la investigación fueron los cuestionarios, fichas de encuesta y Guías de análisis.

- A. **Cuestionario.** Producido con interrogantes referidos a la gestión del talento humano y el desarrollo de las empresas industriales de confecciones de Lima capital.



- B. **Fichas bibliográficas.** En estos documentos se anotaron los textos especializados y las otras fuentes de información que abordaban la gestión del talento humano y el desarrollo de las empresas industriales de confecciones de Lima capital, de manera que pudieron identificarse.
- C. **Guías documental.-** Permitió elaborar un catálogo de los datos de las fuentes de información concernientes a la gestión del talento humano y el desarrollo de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana que se utilizaron en la averiguación.

### 3.10. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS

La información sobre la gestión del talento humano y el desarrollo de las empresas industriales de confecciones de Lima capital fue manejada a través de:

- A. **Clasificación.** Permitió sistematizarla.
- B. **Registro manual.** Posibilitó transliterar la información en el texto de la averiguación.
- C. **Excel computarizado.** Facilitó la creación de cuadros y estadísticos.
- D. **Proceso computarizado con SPSS.-** Arrojó las tablas que permitieron contrastar la hipótesis.

### 3.11. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACION

La información sobre la gestión del talento humano y el desarrollo de las empresas industriales de confecciones de Lima capital fue estudiada a través de:

- A. **Análisis documental.** Posibilitó acceder a la información contenida en las diversas fuentes.
- B. **Indagación.-** Permitió conocer de manera global las fuentes en las que se expresaba.
- C. **Conciliación de datos.** Facilitó unificar los datos contenidos en la diversas fuentes..
- D. **Tabulación.** Facilitó la confección de tablas.

## CAPITULO IV:

### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Se parte de detallar:

##### **Hipótesis nula:**

**H0:** La gestión del talento humano NO facilita el desarrollo de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana, mediante la planeación, organización y evaluación de las competencias de dicho talento.

##### **Hipótesis Principal:**

**H1:** La gestión del talento humano facilita el desarrollo de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana, mediante la planeación, organización y evaluación de las competencias de dicho talento.

##### **DETALLES DE LA CONTRASTACIÓN ESTADÍSTICA:**

Cundo contrastamos la hipótesis, confrontamos la conjetura planteada por el investigador en su hipótesis, con los datos arrojados por la encuesta.

En esta averiguación ésta confrontación se hizo empleando el software SPSS.

El proceso de contrastación parte la indicación de las variables de la averiguación:

A. Variable independiente = **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO = Vi.**

B. Variable dependiente = **DESARROLLO EMPRESARIAL= Vd.**

El SPSS, proporcionó los datos relacionados a continuación:

**TABLA DE ESTADÍSTICOS:**

ESTADÍSTICOS		GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	DESARROLLO EMPRESARIAL
Muestra	Válidos	370	370
	Perdidos	000	000
Media		86.65%	86.88%
Desviación típica		4.75%	3.82%

Fuente: Encuesta realizada

### DATOS PREPONDERANTES

La tabla contiene los siguientes valores significativos: En esta tabla se presentan los estadísticos más importantes.

A. La media de  $V_i$  = GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO = 86.65%;

$V_d$  = DESARROLLO EMPRESARIAL = 86.88%.

De los cuales se deduce un buen promedio las variables, siendo mejor para  $V_d$ . De otro lado, se tiene:

B. La desviación típica  $V_i$  = GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO = es 4.75%

$V_d$  = GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO = 3.82%

Estos resultados implican alta concentración en los resultados las variables

C. Con fundamento en los resultados mencionados, establece que se presenta mejor concentración en la variable dependiente, lo que apoya el modelo de investigación efectuado.

**TABLA DE CORRELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES:**

VARIABLES DE LA INVESTIGACION	INDICADORES ESTADÍSTICOS	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	DESARROLLO EMPRESARIAL
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Correlación de Pearson	100%	86.77%
	Sig. (bilateral)		3.98%
	Muestra	370	370
DESARROLLO EMPRESARIAL	Correlación de Pearson	86.77%	100%
	Sig. (bilateral)	3.98%	
	Muestra	370	370

Fuente: Encuesta realizada

Esta forma de contrastar calcula la correlación o relación entre las variables de la averiguación, así como su significancia.

**DATOS PREPONDERANTES:**

- A. **R = Coeficiente de correlación.** R = Coeficiente de correlación.
- B. Como estándar el valor de R fluctúa de -1 a 1.
- C. R= 86.77%, con lo que se muestra buena correlación
  - a. Este valor favorece el modelo de averiguación efectuada.
- D. (Sig)= significancia=igual a 3.98%,
- E. Este valor también favorece el modelo de averiguación efectuada toda vez que es menor al margen de error propuesto del 5.00%.

Los valores obtenidos de las contrastaciones estadísticas posibilitan:

Desestimar la Ho., y estimar la H1.

Entender que la sig, en la correlación no se origina en el azar, si no a consecuencia de modelo de averiguación.

## 4.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL RESULTADO:

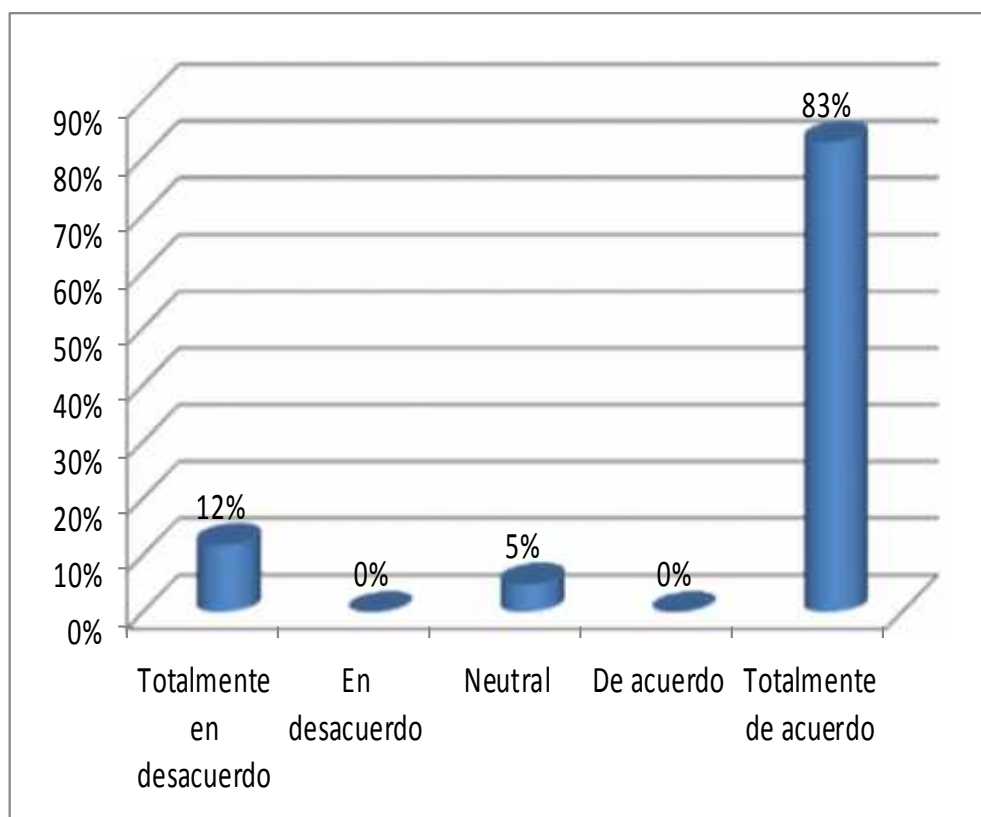


Figura 1:

La gestión del talento humano comprende la planeación óptima de dicho talento para el crecimiento de la empresa

#### **EXPLICACIÓN:**

De acuerdo con el resultado de la encuesta, el 83% de los individuos reconoce que la gestión del talento humano de las empresas industriales de confecciones de Lima capital comprende la planeación óptima de dicho talento para el crecimiento de la empresa. Esta cifra viene a respaldar la averiguación efectuada.

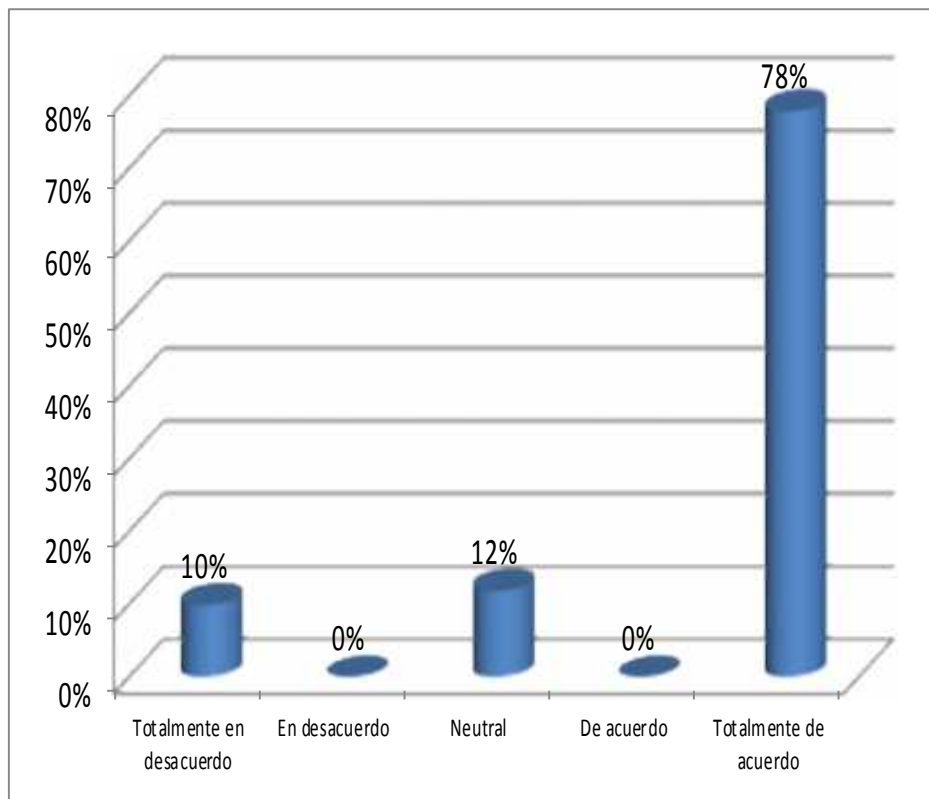
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL RESULTADO:**

Figura 2:

La administración de los recursos humanos comprende la organización estructural y funcional óptima de dicho talento.

**EXPLICACIÓN:**

De acuerdo con el resultado de la encuesta, el 78% de los individuos reconoce que la administración de los recursos humanos de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana comprende la organización estructural y funcional óptima de dicho talento para el desarrollo empresarial. Esta cifra viene a respaldar la averiguación efectuada.

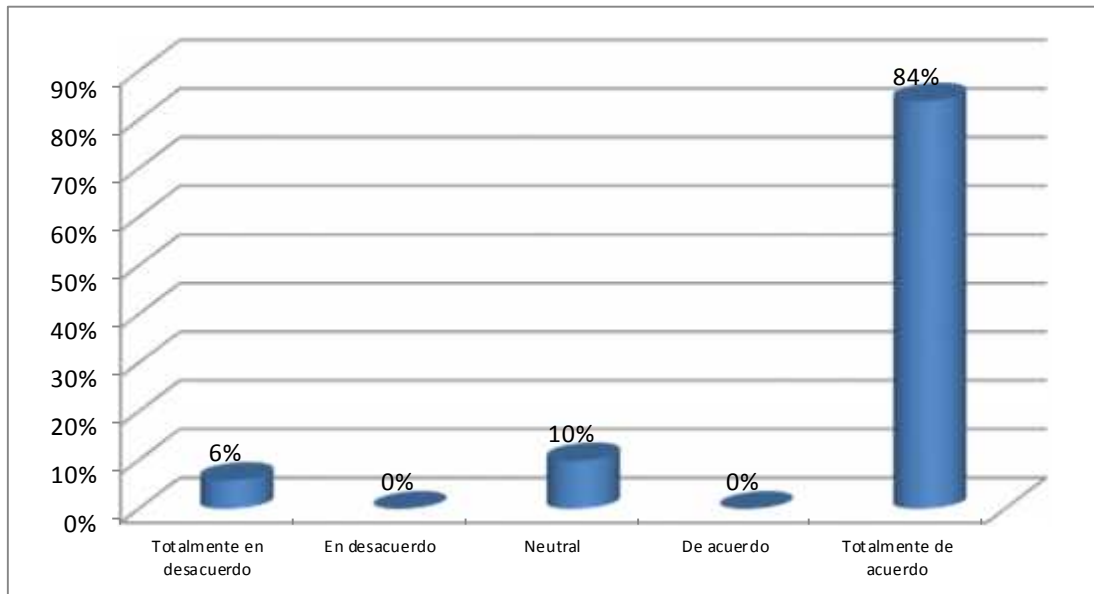
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL RESULTADO:**

Figura 3:

La administración de los recursos humanos comprende la administración y la toma de decisiones sobre dicho talento.

**EXPLICACIÓN:**

De acuerdo con el resultado de la encuesta, el 84% de los individuos reconoce que la administración de los recursos humanos de las empresas industriales de confecciones de Lima capital comprende la administración y la toma de decisiones sobre dicho talento para el desarrollo empresarial. Esta cifra viene a respaldar la averiguación efectuada.



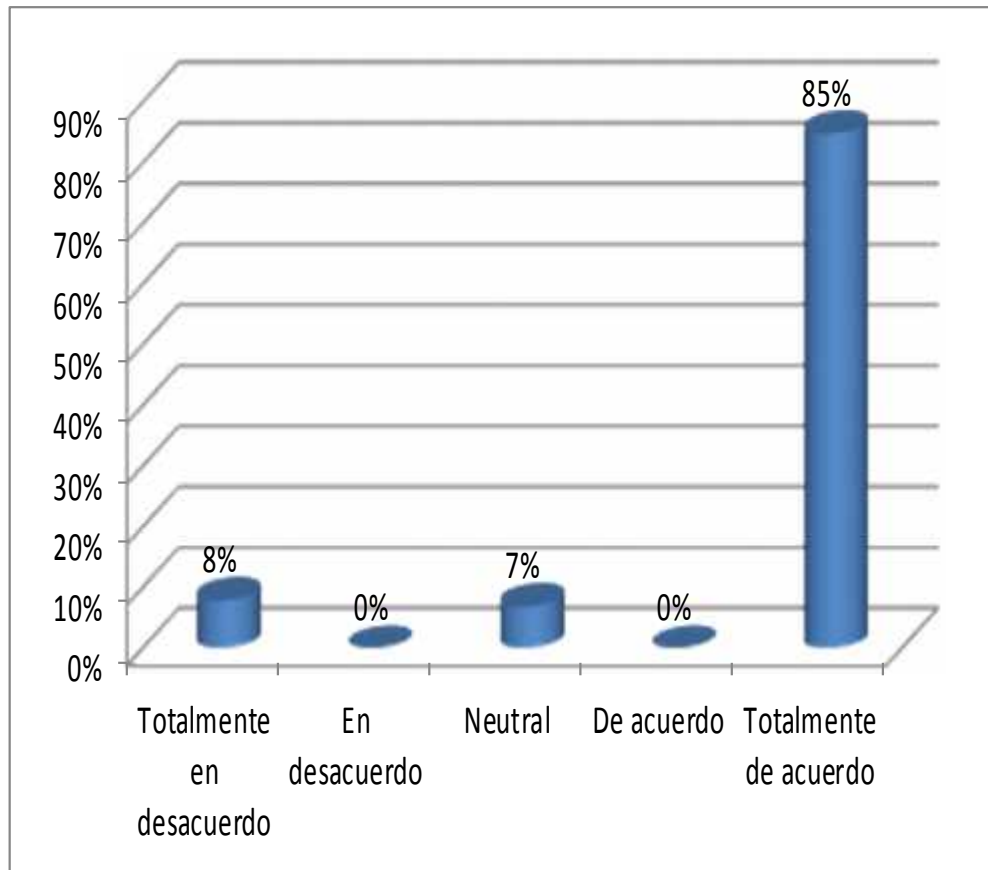
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL RESULTADO:**

Figura 4:

La administración de los recursos humanos comprende la coordinación oportuna de dicho talento

**EXPLICACIÓN:**

De acuerdo con el resultado de la encuesta, el 85% de los individuos reconoce que la administración de los recursos humanos de las empresas industriales de confecciones de Lima capital comprende la coordinación oportuna de dicho talento. Esta cifra viene a respaldar la averiguación efectuada.

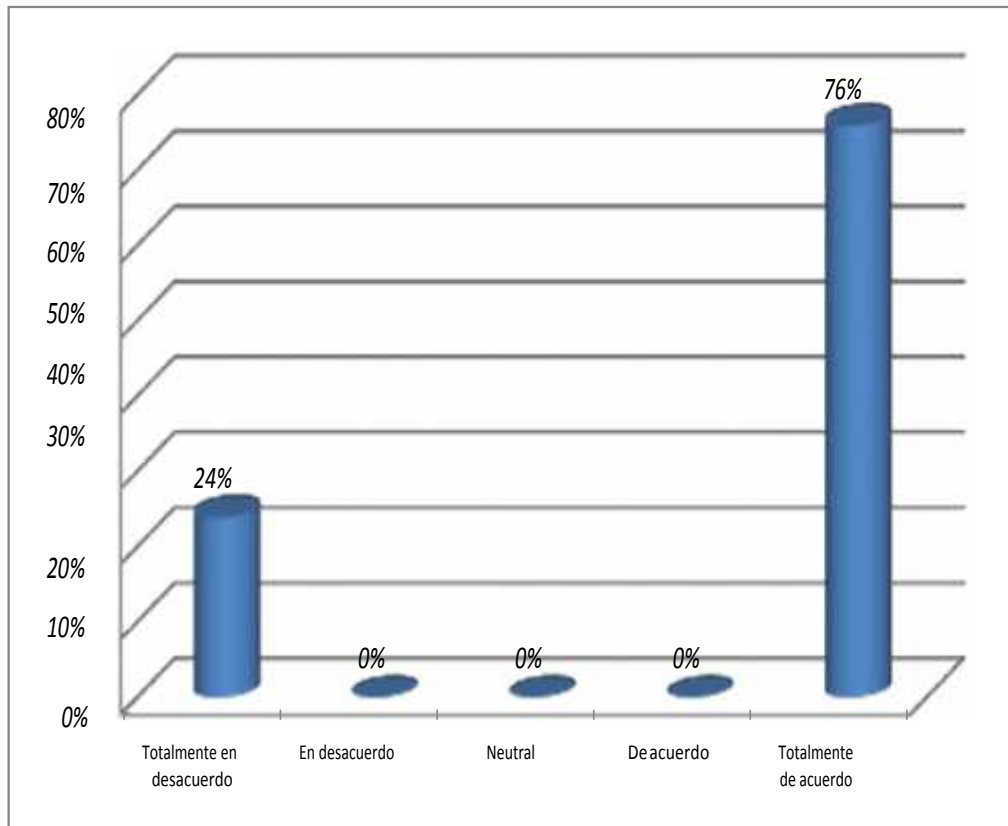
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL RESULTADO:**

Figura 5:

La administración de los recursos humanos comprende el control previo, simultáneo y posterior de dicho talento.

**EXPLICACIÓN:**

De acuerdo con el resultado de la encuesta, el 76% de los individuos reconoce que la administración de los recursos humanos de las empresas industriales de confecciones de Lima capital comprende el control previo, simultáneo y posterior de dicho talento como forma de lograr el desarrollo empresarial. Esta cifra viene a respaldar la averiguación efectuada.

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL RESULTADO:

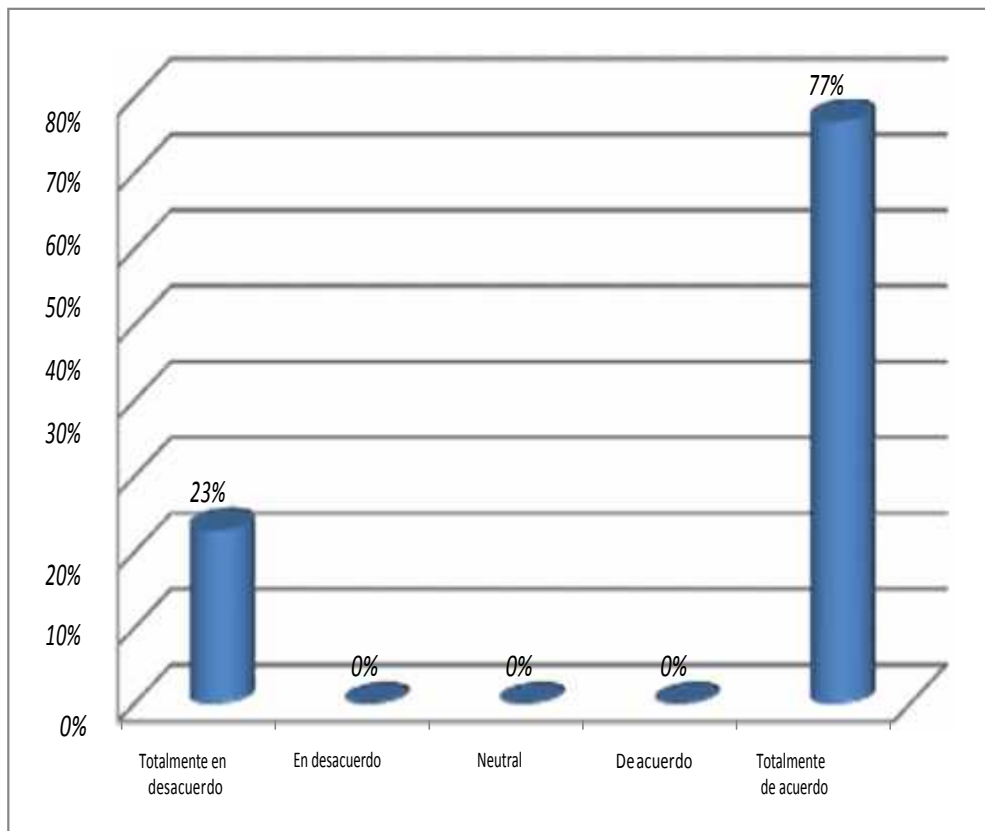


Figura 6:

La administración de los recursos humanos está orientada a lograr la mejor economía de dicho talento.

#### EXPLICACIÓN:

De acuerdo con el resultado de la encuesta, el 77% de los individuos reconoce que la administración de los recursos humanos de las empresas industriales de confecciones de Lima capital está orientada a lograr la mejor economía de dicho talento como forma de sacar el máximo beneficio para encaminar al desarrollo empresarial. Esta cifra viene a respaldar la averiguación efectuada.

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL RESULTADO:

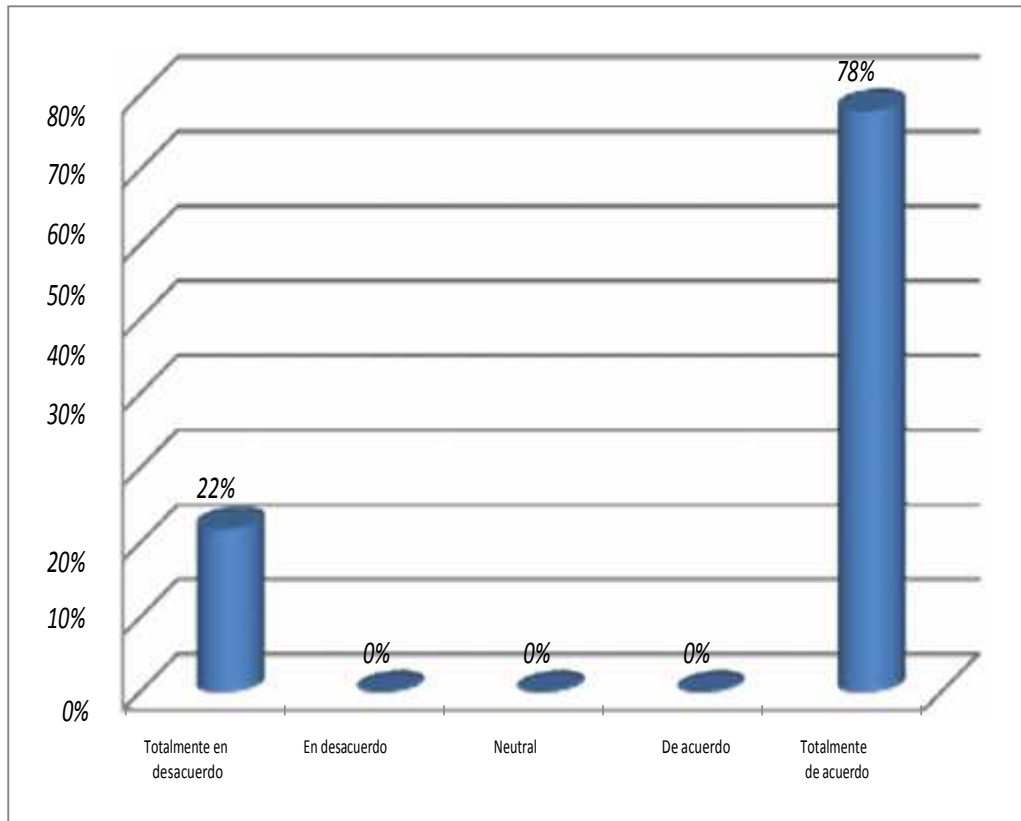


Figura 7:

La administración de los recursos humanos está orientada a lograr la mayor eficiencia de dicho talento.

#### EXPLICACIÓN:

De acuerdo con el resultado de la encuesta, el 78% de los individuos reconoce que la administración de los recursos humanos de las empresas industriales de confecciones de Lima capital está orientada a lograr la mayor eficiencia de dicho talento como forma de sacar el máximo beneficio para encaminar al desarrollo empresarial. Esta cifra viene a respaldar la averiguación efectuada.

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL RESULTADO:

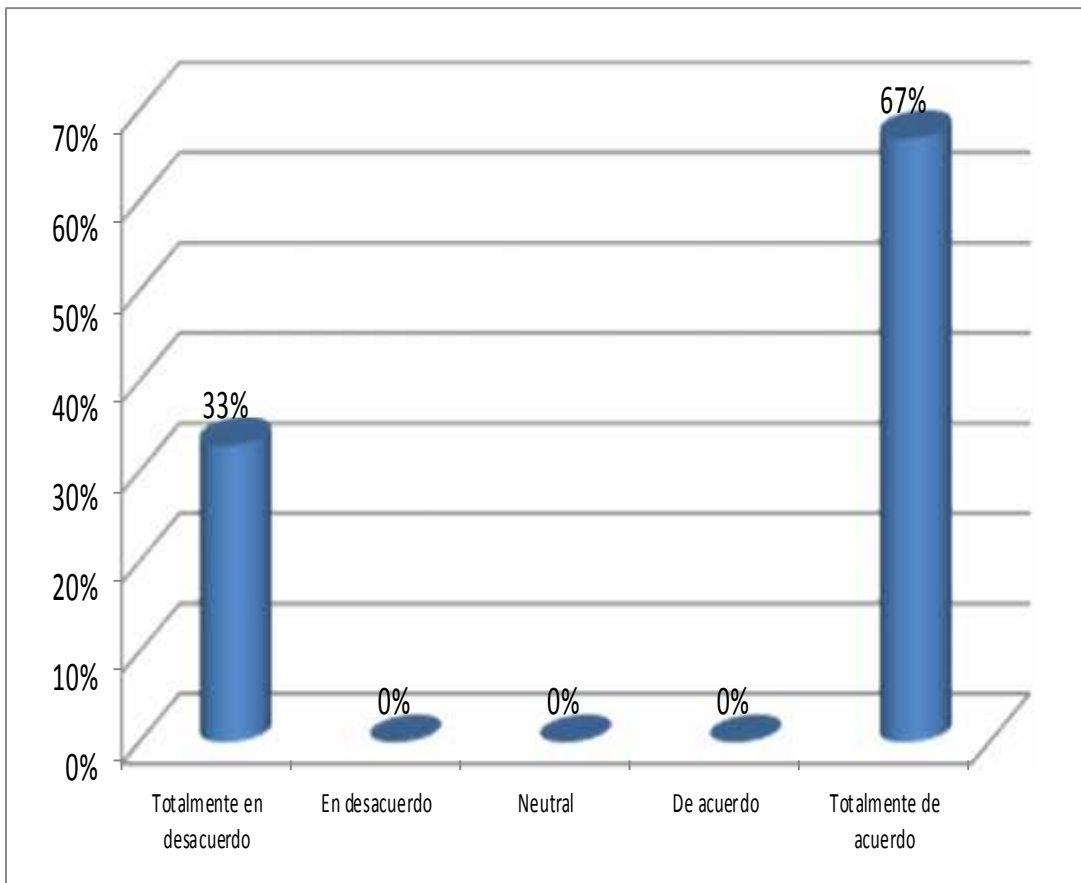


Figura 8:

La administración de los recursos humanos comprende la efectividad de dicho talento.

#### EXPLICACIÓN:

De acuerdo con el resultado de la encuesta, el 67% de los individuos reconoce que la administración de los recursos humanos de las empresas industriales de confecciones de Lima capital comprende la efectividad de dicho talento como forma de alcanzar el desarrollo empresarial como forma de facilitar el desarrollo empresarial. Esta cifra viene a respaldar la averiguación efectuada.

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL RESULTADO:

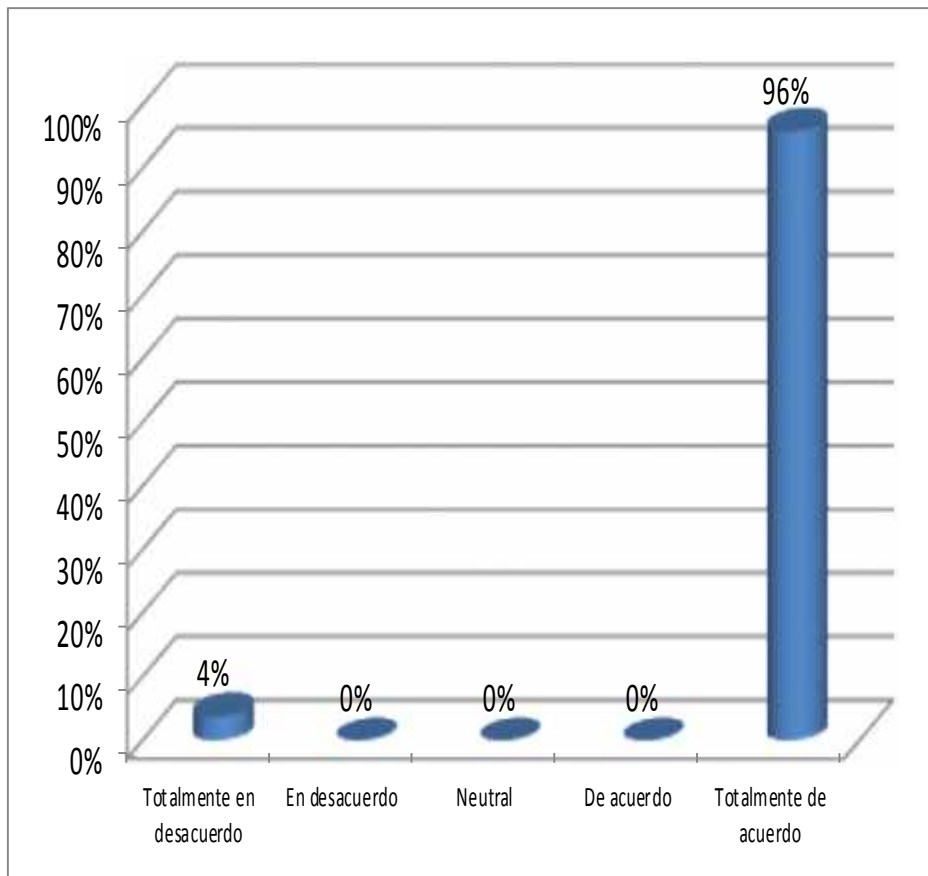


Figura 9:

La administración de los recursos humanos está orientada a la mejora continua de dicho talento.

### EXPLICACIÓN:

De acuerdo con el resultado de la encuesta, el 96% de los individuos reconoce que la administración de los recursos humanos de las empresas industriales de confecciones de Lima capital está orientada a la mejora continua de dicho talento mediante la capacitación, entrenamiento y perfeccionamiento. Esta cifra viene a respaldar la averiguación efectuada.

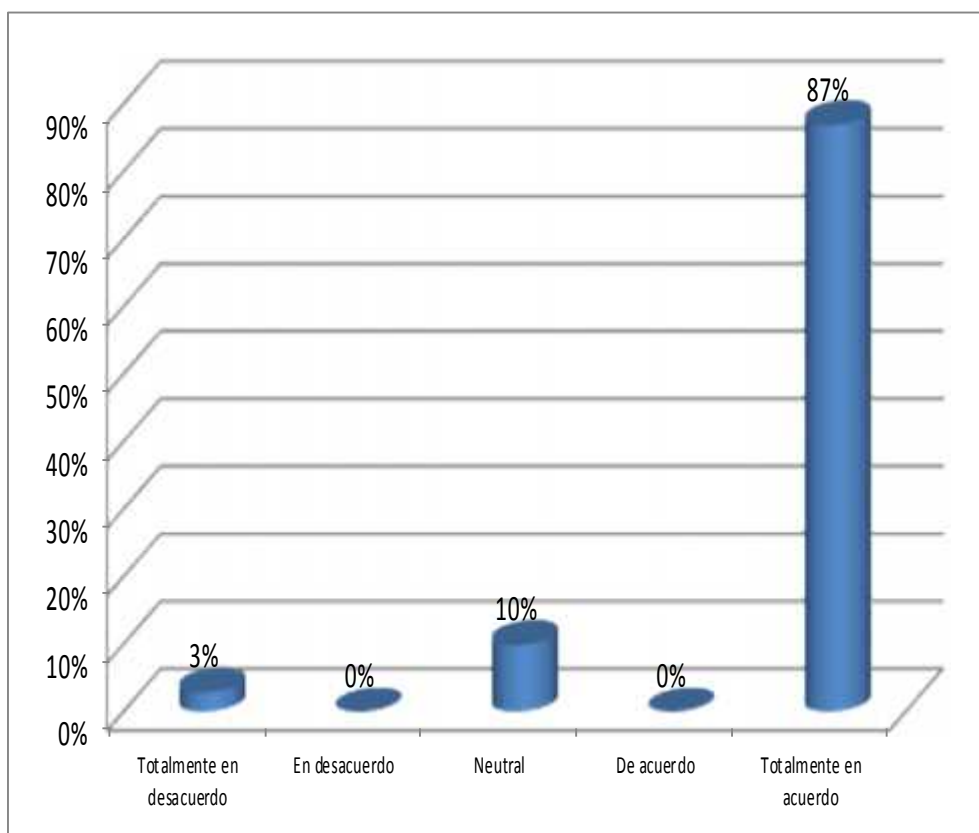
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL RESULTADO:**

Figura 10:

La administración de los recursos humanos está orientada a la competitividad del personal.

**EXPLICACIÓN:**

De acuerdo con el resultado de la encuesta, el 87% de los individuos reconoce que la administración de los recursos humanos de las empresas industriales de confecciones de Lima capital está orientada a la competitividad del personal. Esta cifra viene a respaldar la averiguación efectuada.

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL RESULTADO:

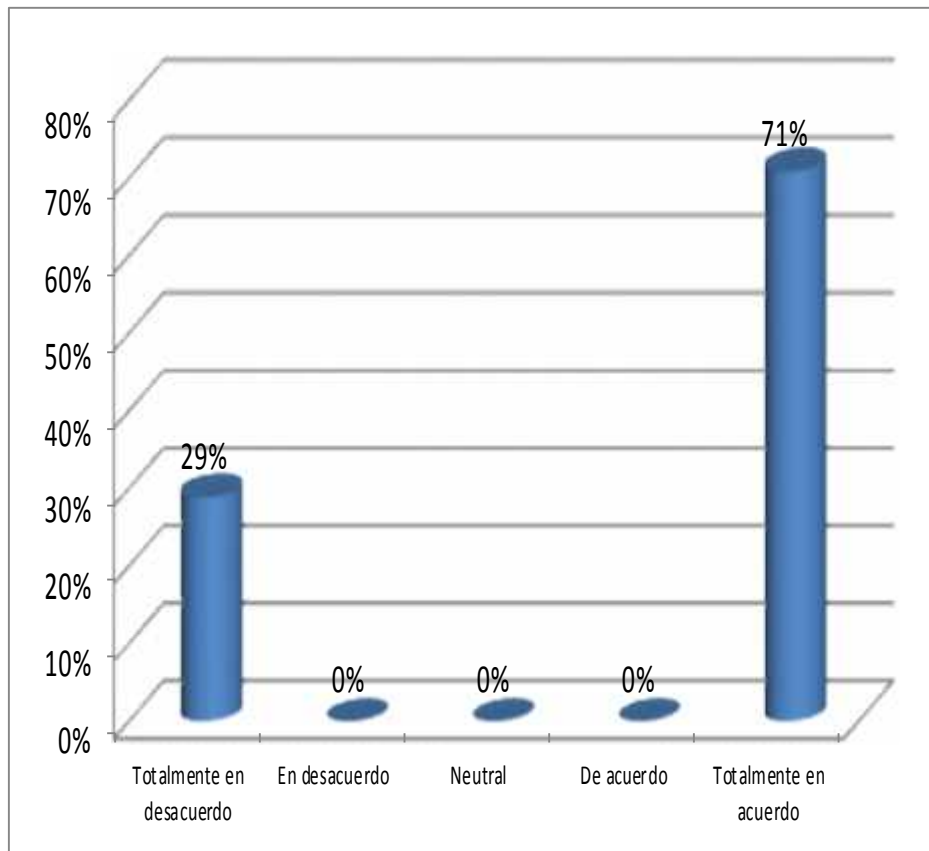


Figura 11:

El crecimiento empresarial es el conjunto de elementos entrelazados para que tener economía, eficiencia, efectividad y competitividad.

#### EXPLICACIÓN:

De acuerdo con el resultado de la encuesta, el 71% de los individuos reconoce que el crecimiento empresarial de las empresas industriales de confecciones de Lima capital es el conjunto de elementos entrelazados para que tener economía, eficiencia, efectividad y competitividad. Esta cifra viene a respaldar la averiguación efectuada.



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL RESULTADO:

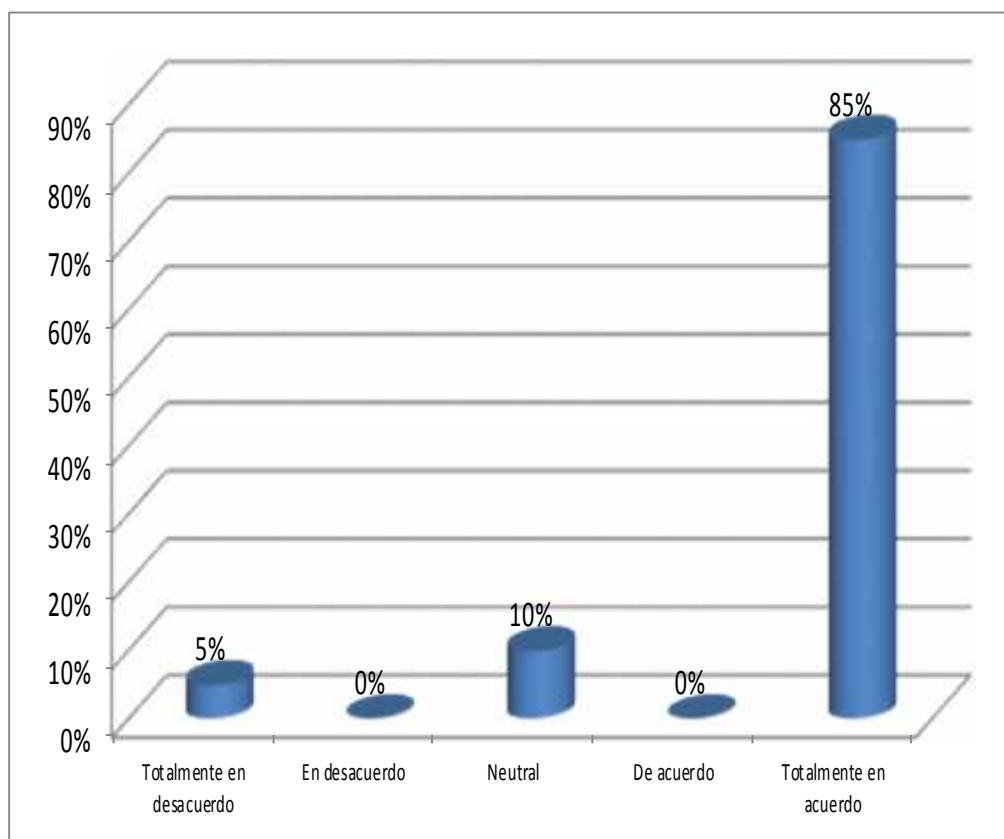


Figura 12:

El crecimiento empresarial busca que las empresas obtengan los recursos a los menores costos.

#### EXPLICACIÓN:

De acuerdo con el resultado de la encuesta, el 85% de los individuos reconoce que el crecimiento empresarial de las empresas industriales de confecciones de Lima capital que las empresas obtengan los recursos a los menores costos y obtenga el máximo provecho a los mismos. Esta cifra viene a respaldar la averiguación efectuada.

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL RESULTADO:

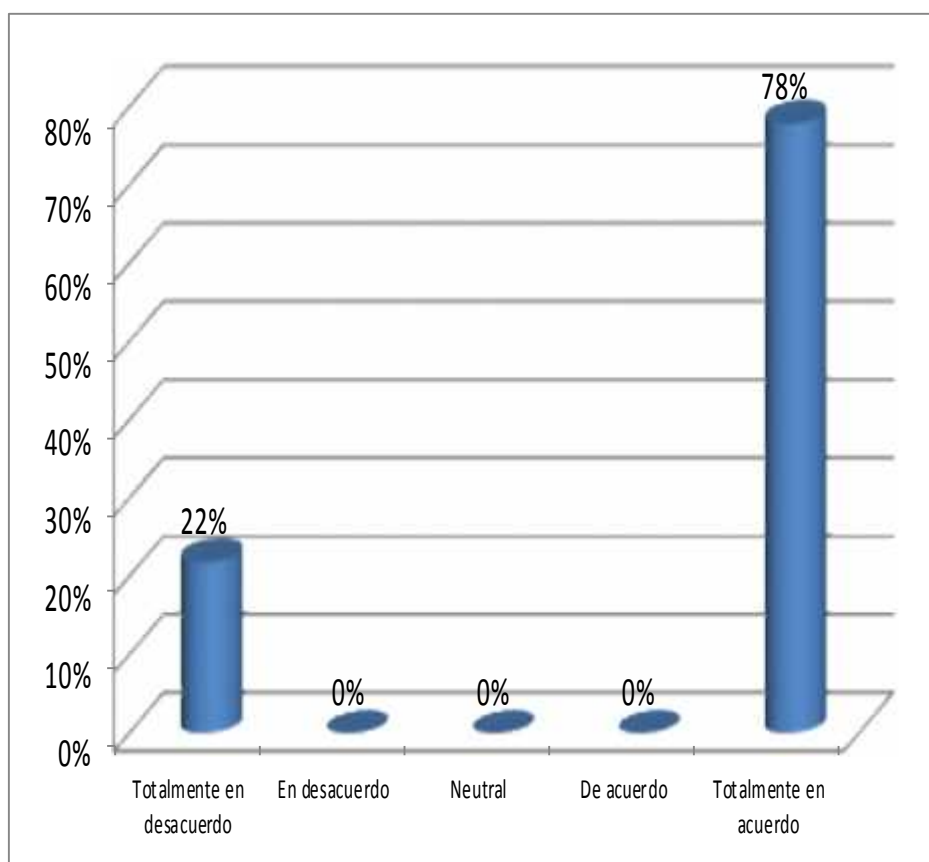


Figura 13:

El mejoramiento continuo, busca que de las empresas industriales de confecciones de Lima capital alcance productividad y excelencia empresarial

#### EXPLICACIÓN:

De acuerdo con el resultado de la encuesta, el 78% de los individuos reconoce que el mejoramiento continuo, busca que de las empresas industriales de confecciones de Lima capital alcance productividad y excelencia empresarial. Esta cifra viene a respaldar la averiguación efectuada.

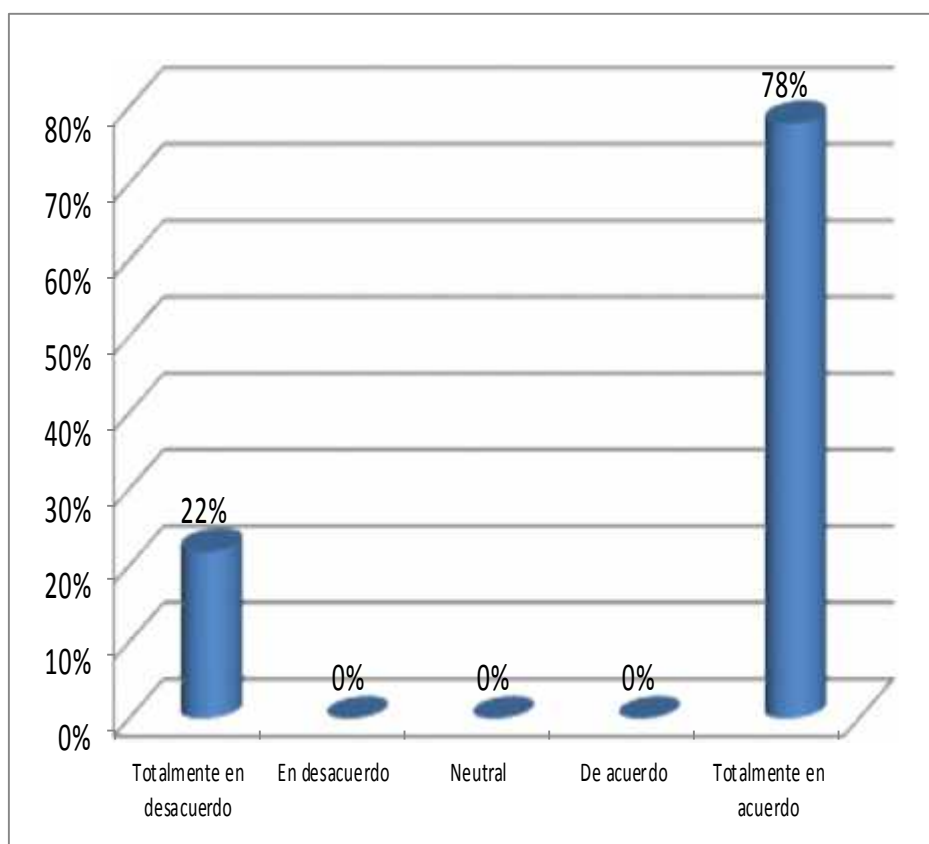
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL RESULTADO:**

Figura 14:

El crecimiento empresarial incluye la dinamicidad y oportunidad en las operaciones, procesos y procedimientos empresariales.

**EXPLICACIÓN:**

De acuerdo con el resultado de la encuesta, el 78% de los individuos reconoce que el crecimiento empresarial incluye la dinamicidad y oportunidad en las operaciones, procesos y procedimientos empresariales.. Esta cifra viene a respaldar la averiguación efectuada.

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL RESULTADO:

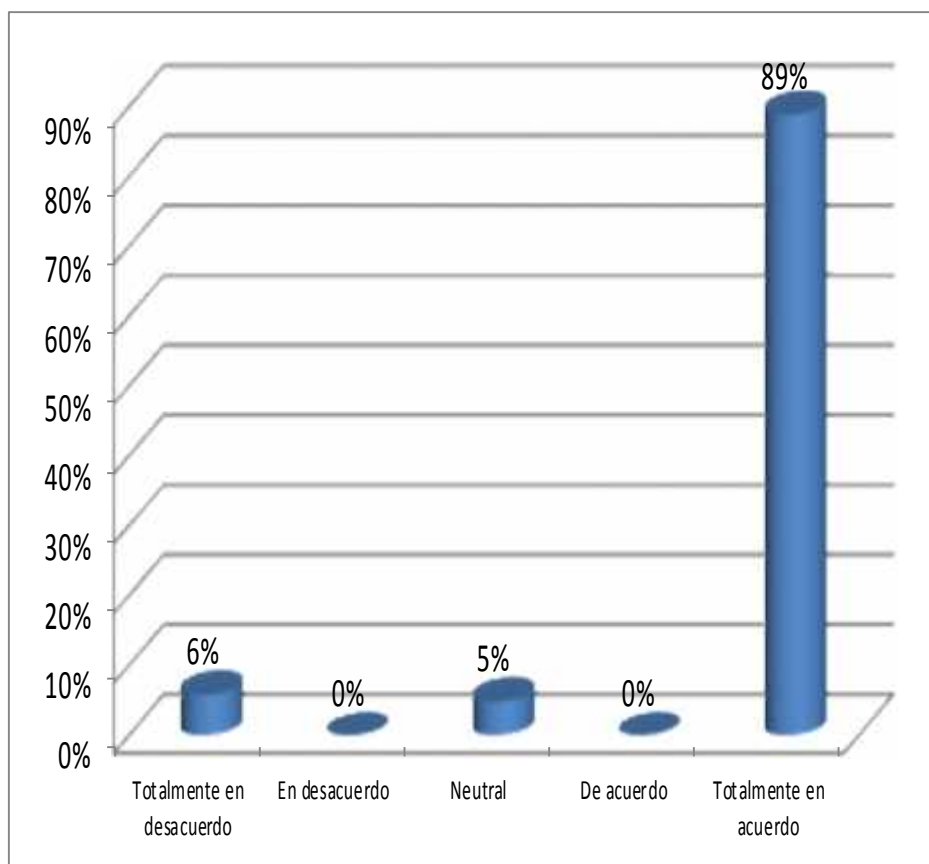


Figura 15:

El crecimiento empresarial tiene como base la planeación, organización, gestión, coordinación y control de las operaciones.

#### INTERPRETACIÓN:

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 89% de los encuestados acepta que el desarrollo de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana, tiene como base la planeación, organización, gestión, coordinación y control de las operaciones presupuestarias, económicas, financieras y administrativas empresariales

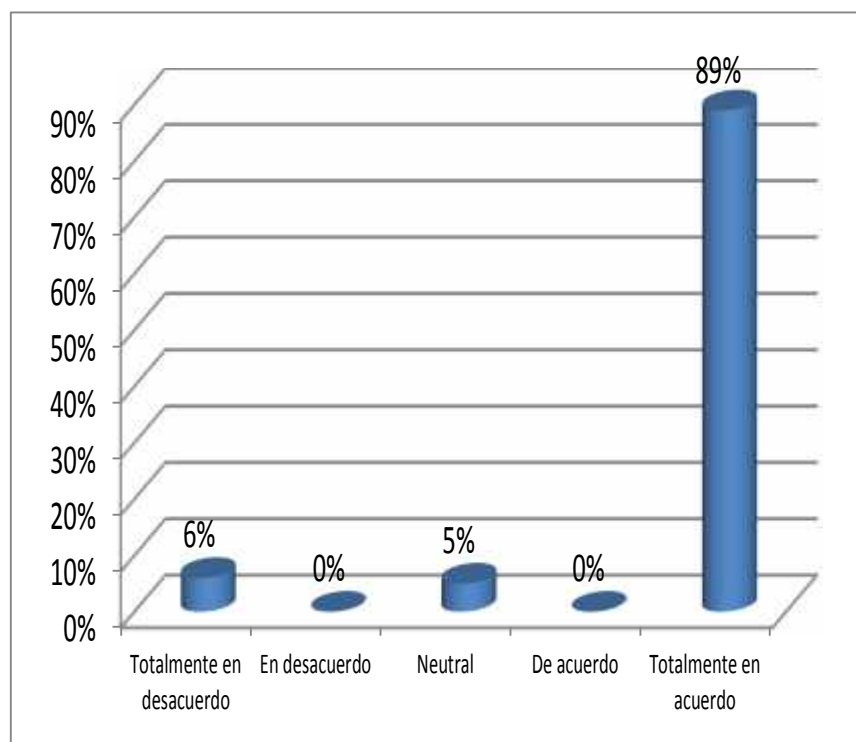
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL RESULTADO:**

Figura 16:

El crecimiento empresarial de las empresas industriales de confecciones de Lima capital, es un proceso estratégico que permite lograr sus propósitos.

**EXPLICACIÓN:**

De acuerdo con el resultado de la encuesta, el 89% de los individuos reconoce que el crecimiento empresarial de las empresas industriales de confecciones de Lima capital es un proceso estratégico que permite lograr sus propósitos. Esta cifra viene a respaldar la averiguación efectuada.

## **CAPITULO V:**

### **DISCUSIÓN**

#### **5.1. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS**

- 1) El 65% de los encuestados acepta que la gestión del talento humano de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana comprende la planeación óptima de dicho talento para el crecimiento de la organización. Consecuencia análoga al 62% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Quispitupac, C. y Mateo, S. (2014). Elaboración de una herramienta para la toma de decisiones en gestión del talento para líderes. (Tesis de maestría). Universidad de Ciencias Aplicadas. Lima.
  
- 2) El 89% de los encuestados acepta que el crecimiento empresarial de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana, es un proceso estratégico que permite lograr los propósitos de las organizaciones empresariales.

## 5.2. CONCLUSIONES

Las conclusiones de la investigación son las siguientes:

- 1) Se ha determinado que la gestión del talento humano podrá facilitar el desarrollo de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana; mediante la planeación, organización y evaluación de dicho talento.
- 2) Se ha establecido que la planeación del talento humano podrá facilitar la economía y eficiencia de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana; mediante la previsión eficiente y efectiva de dicho talento.
- 3) Se ha estipulado que la organización del talento humano podrá facilitar la efectividad de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana; mediante la estructuración adecuada de dicho talento.
- 4) Se ha determinado que la evaluación del talento humano podrá facilitar la mejora continua de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana; mediante el examen permanente sobre la eficiencia, efectividad y productividad de dicho talento.

### 5.3. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se facilitan son las siguientes:

- 1) Se recomienda a los directivos y funcionarios tener en cuenta que la gestión del talento humano facilita el desarrollo de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana. Por tanto deben llevar a cabo la planeación, organización y evaluación de las competencias de dicho talento.
- 2) Se recomienda a los directivos y funcionarios tener en cuenta que la planeación del talento humano facilita la eficiencia de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana. Por tanto deben considerar la previsión de una adecuada racionalización y máximo aprovechamiento del potencial de las personas.
- 3) Se recomienda a los directivos y funcionarios tener en cuenta que la organización del talento humano facilita la efectividad de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana. Por tanto deben considerar la adecuada jerarquización y funcionabilidad de los recursos humanos.
- 4) Se recomienda a los directivos y funcionarios tener en cuenta que la evaluación del talento humano facilita la excelencia de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana. Por tanto deben considerar la certificación de las competencias del personal.



## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2014). Administración del capital humano. Madrid: Editorial Trillas
- Carbajal, C., Cobián, J. y Vigo, T. (2017). La gestión del conocimiento operativo a través de la codificación: estudio de caso aplicado a una mediana empresa del sector textil-confecciones de gamarra. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.  
[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9285/carbajal%20basagoitia-cobi%c3%a1n%20garc%c3%ada-vigo%20contreras\\_gesti%c3%b3n\\_conocimiento\\_operativo2.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9285/carbajal%20basagoitia-cobi%c3%a1n%20garc%c3%ada-vigo%20contreras_gesti%c3%b3n_conocimiento_operativo2.pdf?sequence=1)
- Dessler, G. y Varela, R. (2011). Administración de recursos humanos. México: Pearson Educación.
- Díaz, R. (2013). Calidad total en la empresa peruana. Lima: Fondo de Desarrollo Editorial de la Universidad de Lima.
- Dyer, W. (2015). Formación de equipos humanos. Bogotá: Editorial Norma
- Flores, J. (2013). Gestión Financiera: Teoría y Práctica. Lima: Editorial CECOF Asesores.
- García, A. (2015). El Capital humano en las organizaciones. México. Editorial Continental.
- Imf Business School (12 de Enero del 2018). Glosario de recursos humanos. Recuperado de:  
<https://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/glosario/>
- Johnson G. & Scholes, K. (2013). Dirección Estratégica. Madrid: Prentice May International Ltd.
- Keith, D. (2014). Adaptación del capital humano. México: McGraw-Hill / Interamericana de México.
- Koontz, H. & O'Donnell, C. (2014). Administración Moderna. México: Litográfica Ingramex S.A.

- Koontz, H. & O'Donnell, C (2013). *Administración Moderna*. México: Litográfica Ingramex S.A.
- Louart, P. (2014). *Gestión de los recursos humanos*. Madrid: Ediciones Paidós Ibérica
- Pérez, E. (2013). *Organización y Administración de empresas*. Lima: Editorial San Marcos.
- Quispitupac, C. y Mateo, S. (2014). *Elaboración de una herramienta para la toma de decisiones en gestión del talento para líderes*. (Tesis de maestría). Universidad de Ciencias Aplicadas. Lima. Recuperado de: <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/338163/1/tesis%20quispitupac%20-%20mateo.pdf>
- Robbins, S. (2014). *Dirección de capital humano*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, SA.
- Robbins, S. (2015). *Fundamentos de Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, SA.
- Scott, B. & George Sherman, A. (2014). *Administración de recursos humanos*. Madrid: International Thompson Editores
- Stoner, F. (2014). *Administración*. México: Compañía Editorial Continental SA. De CV.
- Terry, G. (2014). *Administración*. México: Compañía Editorial Continental SA.
- Villajuana, P. (2014). *Administración estratégica del capital humano*. México: Compañía Editorial Continental SA.

## **ANEXOS**

**ANEXO No. 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA**  
**“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE CONFECCIONES DE LIMA METROPOLITANA, ANÁLISIS Y PROPUESTA ACTUAL”**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES	METODO
<p><b>PROBLEMA PRINCIPAL:</b> ¿De qué manera la gestión del talento humano podrá facilitar el desarrollo de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana?</p> <p><b>PROBLEMAS SECUNDARIOS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>¿De qué forma la planeación del talento humano podrá facilitar la eficiencia de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana?</li> <li>¿De qué modo la organización del talento humano podrá facilitar la efectividad de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana?</li> <li>¿De qué manera la evaluación del talento humano podrá facilitar la excelencia de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana?</li> </ol>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Determinar la manera como la gestión del talento humano podrá facilitar el desarrollo de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECIFICOS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Establecer la forma como la planeación del talento humano podrá facilitar la eficiencia de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana.</li> <li>Estipular el modo como la organización del talento humano podrá facilitar la efectividad de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana.</li> <li>Determinar la manera como la evaluación del talento humano podrá facilitar la excelencia de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana.</li> </ol>	<p><b>HIPÓTESIS PRINCIPAL:</b> La gestión del talento humano facilita el desarrollo de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana, mediante la planeación, organización y evaluación de las competencias de dicho talento.</p> <p><b>HIPÓTESIS SECUNDARIAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>La planeación del talento humano facilita la economía y eficiencia de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana, mediante la previsión de una adecuada racionalización y máximo aprovechamiento del potencial de las personas.</li> <li>La organización del talento humano facilita la efectividad de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana, mediante la adecuada jerarquización y funcionalidad de los recursos humanos.</li> <li>La evaluación del talento humano facilita la mejora continua de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana, mediante la creatividad e innovación de las competencias del personal.</li> </ol>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b> <b>X. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b></p> <p><b>Dimensiones:</b> X.1. Planeación del talento humano X.2. Organización del talento humano X.3. Evaluación del talento humano</p> <p><b>Índices:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Grado de planeación del talento humano</li> <li>Grado de organización del talento humano</li> <li>Grado de evaluación del talento humano</li> </ul> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b></p> <p><b>Y. DESARROLLO EMPRESARIAL</b></p> <p><b>Dimensiones:</b> Y.1. Economía y eficiencia empresarial Y.2. Efectividad empresarial Y.2. Mejora continua empresarial</p> <p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Grado de economía empresarial</li> <li>Grado de eficiencia empresarial</li> <li>Grado de efectividad empresarial</li> <li>Grado de mejora continua empresarial</li> </ul> <p><b>DIMENSIÓN ESPACIAL:</b> <b>Z. EMPRESAS INDUSTRIALES DE CONFECCIONES DE LIMA METROPOLITANA</b></p>	<p>Esta investigación es de tipo aplicada.</p> <p>La investigación es del nivel descriptivo-correlacional.</p> <p>En esta investigación se utilizaron los siguientes métodos: Descriptivo, Deductivo y Sintético.</p> <p>El diseño que se aplicó será el no experimental.</p> <p>La población de la investigación estuvo conformada por 10,120 personas La muestra estuvo compuesta por 370 personas. Para definir el tamaño de la muestra se ha utilizado el método probabilístico.</p> <p>Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron son las siguientes Encuestas; Toma de información y Análisis documental.</p> <p>Los instrumentos para la recolección de datos que se utilizaron fueron los siguientes cuestionarios, fichas bibliográficas y Guías de análisis.</p> <p>Se aplicaron las siguientes técnicas de procesamiento de datos: Ordenamiento y clasificación; Registro manual; Proceso computarizado con Excel; Proceso computarizado con SPSS.</p> <p>Se aplicaron las siguientes técnicas de análisis: Análisis documental; Indagación; Conciliación de datos; Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes; Comprensión de gráficos</p>

**ANEXO No. 2:**

**INSTRUMENTO: ENCUESTA**

**“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESARROLLO DE LAS  
EMPRESAS INDUSTRIALES DE CONFECCIONES DE LIMA  
METROPOLITANA, ANÁLISIS Y PROPUESTA ACTUAL”**

Para dar respuesta a las preguntas se considerara los siguientes grados:

1 = Totalmente en desacuerdo

4 = De acuerdo en ciertos aspectos

2 = En desacuerdo en ciertos aspectos

5 = Totalmente de acuerdo

3= Indeciso / Neutral

NR	PREGUNTA	1	2	3	4	5
<b>PREGUNTAS SOBRE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>						
1	¿La gestión del talento humano de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana comprende la planeación óptima de dicho talento para el desarrollo empresarial?					
2	¿La gestión del talento humano de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana comprende la organización estructural y funcional óptima de dicho talento para el desarrollo empresarial?					
3	¿La gestión del talento humano de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana comprende la administración y la toma de decisiones sobre dicho talento para el desarrollo empresarial?					

4	¿La gestión del talento humano de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana comprende la coordinación oportuna de dicho talento para el desarrollo empresarial?				
5	¿La gestión del talento humano de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana comprende el control previo, simultáneo y posterior de dicho talento como forma de lograr el desarrollo empresarial?				
6	¿La gestión del talento humano de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana está orientada a lograr la mejor economía de dicho talento como forma de sacar el máximo beneficio para encaminar al desarrollo empresarial?				
7	¿La gestión del talento humano de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana está orientada a lograr la mayor eficiencia de dicho talento, como forma de alcanzar el desarrollo empresarial?				
8	¿La gestión del talento humano de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana comprende la efectividad de dicho talento como forma de facilitar el desarrollo empresarial?				
9	¿La gestión del talento humano de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana está orientada a la mejora continua de dicho talento mediante la capacitación, entrenamiento y perfeccionamiento?				
10	¿La gestión del talento humano de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana está orientada a la				

	competitividad del personal?				
<b>PREGUNTAS SOBRE DESARROLLO EMPRESARIAL:</b>					
11	¿El desarrollo de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana, es un proceso estratégico que permite lograr las metas, objetivos, misión y visión empresarial?				
12	¿El desarrollo de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana, es el conjunto de elementos entrelazados para que las empresas tengan economía, eficiencia, efectividad y competitividad?				
13	¿El desarrollo empresarial busca que las empresas obtengan los recursos a los menores costos y obtenga el máximo provecho a los mismos?				
14	¿El mejoramiento continuo, busca que de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana alcance productividad y excelencia empresarial?				
15	¿El desarrollo de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana incluye la dinamicidad y oportunidad en las operaciones, procesos y procedimientos empresariales?				
16	¿El desarrollo de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana, tiene como base la planeación, organización, gestión, coordinación y control de las operaciones presupuestarias, económicas, financieras y administrativas empresariales?				
17	¿La planeación del talento humano facilita la eficiencia de las				

	empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana, mediante la previsión de una adecuada racionalización y máximo aprovechamiento del potencial de las personas?				
18	¿La organización del talento humano facilita la efectividad de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana, mediante la adecuada jerarquización y funcionabilidad de los recursos humanos?				
19	¿La evaluación del talento humano facilita la excelencia de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana, mediante la certificación de las competencias del personal?				
20	¿La gestión del talento humano facilita el desarrollo de las empresas industriales de confecciones de Lima Metropolitana, mediante la planeación, organización y evaluación de las competencias de dicho talento?				