



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**PROPUESTA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADA
EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA ABC**

SUSTENTADO POR:

**ASTRID REBECA VÁSQUEZ GONZÁLEZ
LINDA WALESKA MADRID TURCIOS**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

MÁSTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

MARZO, 2026

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

ROSALPINA RODRÍGUEZ

**VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL
JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA**

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

**DECANA FACULTAD DE POSTGRADO
ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS**

**PROPUESTA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADA
EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA ABC
TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

ASESOR

LUIS JIMENEZ PINEDA

MIEMBROS DE LA TERNA:

**CARLOS EDUARDO ALVARENGA
COLORADO**

**MARTHA MARIA HERNANDEZ
MARTINEZ**

EDGAR ROMERO RAMOS

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2026
Astrid Rebeca Vásquez González
Linda Waleska Madrid Turcios

Todos los derechos son reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO

PROPUESTA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA ABC

**ASTRID REBECA VÁSQUEZ
GONZÁLEZ
LINDA WALESKA MADRID
TURCIOS**

Resumen

El propósito de este trabajo consistió en diseñar una propuesta de gestión del talento humano con un enfoque integral en el desempeño laboral para la empresa ABC. La investigación tuvo como finalidad establecer estrategias que permitieran mejorar el rendimiento organizacional mediante el análisis de la estabilidad, la organización del trabajo y el clima laboral. El proceso metodológico se fundó en un enfoque mixto con un diseño no experimental y de corte transversal, donde se seleccionó una muestra correspondiente al 40% de la población total de 90 participantes, logrando la participación efectiva de 36 colaboradores. Para la obtención de información, se utilizaron técnicas como encuestas dirigidas al personal, entrevistas estructuradas a las jefaturas y un análisis documental exhaustivo de los registros de recursos humanos. Los resultados evidenciaron debilidades en la comunicación interna, percepción de favoritismo, limitaciones en los procesos de evaluación del desempeño y ausencia de estrategias de retención, lo cual impacta negativamente en el rendimiento y clima laboral. En conclusión, se determina la necesidad de implementar una propuesta integral de gestión del talento humano basada en tres pilares:

desempeño laboral, retención del talento y comunicación institucional, permitiendo alinear el potencial de los colaboradores con los objetivos organizacionales y mejorar la estabilidad, el clima laboral y la productividad de la empresa.

Palabras claves: (Clima, Desempeño, Estabilidad, Organización, Talento)

-



GRADUATE SCHOOL

HUMAN TALENT MANAGEMENT PROPOSAL BASED ON JOB PERFORMANCE IN COMPANY ABC

**ASTRID REBECA VÁSQUEZ
GONZÁLEZ
LINDA WALESKA MADRID
TURCIOS**

Abstract

The purpose of this study was to design a human talent management proposal with a comprehensive focus on job performance for company ABC. The research aimed to establish strategies to improve organizational performance through the analysis of stability, work organization, and workplace climate. The methodological process was based on a mixed approach with a non-experimental, cross-sectional design, in which a representative sample corresponding to 40% of the total population of 90 participants was selected, achieving the effective participation of 36 employees. To collect information, techniques such as staff surveys, structured interviews with supervisors, and an exhaustive documentary analysis of human resources records were used. The results revealed weaknesses in internal communication, perceptions of favoritism, limitations in performance evaluation processes, and a lack of retention strategies, which negatively impact

performance and workplace climate. In conclusion, the need to implement a comprehensive human talent management proposal based on three pillars is established: job performance, talent retention, and institutional communication, allowing the alignment of employees' potential with organizational goals and improving stability, workplace climate, and company productivity.

Keywords: (Climate, Organization, Performance, Stability, Talent)

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mi familia, por impulsarme siempre a seguir adelante. De manera especial, a mi madre y a mi abuela, por su amor, su guía, su confianza en mí y su apoyo incondicional. Han sido mi mayor inspiración y ejemplo para seguir.

A mis amigos, por su compañía y ánimo durante todo este proceso.

A todos ustedes, dedico este esfuerzo con profundo agradecimiento y cariño.

Astrid Rebeca Vásquez González

Dedico este proyecto a mi madre, por ser mi ejemplo de perseverancia, a mi hija, mi luz y mi esperanza, para que este logro le demuestre que con esfuerzo todo es posible y le sirva de guía para llegar más lejos de lo que yo lo haré. A mi esposo, por su empatía y apoyo incondicional. Y a mi hermano, por motivarme a continuar con mis estudios de maestría.

Linda Waleska Madrid Turcios

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi sincero agradecimiento a la empresa que nos permitió desarrollar este proyecto, por su apoyo, disposición y por brindarnos acceso a la información necesaria.

A todos mis catedráticos y, de manera especial, a nuestro asesor metodológico José Luis Jiménez y a nuestra asesora temática Sonia Delmy Guzmán, por su guía, dedicación, enseñanzas y acompañamiento constante a lo largo de todo este proceso.

A mis compañeros de maestría y, en particular, a mi compañera de proyecto, por su compromiso, colaboración y apoyo durante esta experiencia académica.

Finalmente, agradezco a UNITEC por proporcionarme las herramientas y la formación que hicieron posible la realización de este trabajo.

Astrid Rebeca Vásquez González

Deseo expresar mi más profundo agradecimiento a la UNITEC, por brindarme el espacio, los recursos y la formación académica necesaria para alcanzar esta meta profesional. De igual manera, a la empresa ABC, por abrir sus puertas y permitirme realizar este estudio en sus instalaciones, brindándome todas las facilidades y la información requerida para el análisis de campo.

Un reconocimiento especial a nuestro asesor metodológico José Luis Jimenez, por su guía rigurosa, su paciencia y por orientar cada paso de este proceso investigativo con excelencia técnica. Asimismo, agradezco a nuestra asesora temática, cuyo conocimiento especializado y visión crítica fueron fundamentales para enriquecer el contenido y la calidad de este trabajo.

Agradezco a Sonia Delmy Guzmán, nuestra asesora temática por su tiempo y valiosa tutoría. Sus aportes estratégicos y su acompañamiento técnico no solo hicieron posible la culminación de este trabajo, sino que enriquecieron significativamente nuestra formación profesional.

Linda Waleska Madrid Turcios

ÍNDICE DE CONTENIDO

Contenido

DEDICATORIA.....	ix
AGRADECIMIENTO	x
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	6
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	6
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	7
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	7
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	9
2.1.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	9
2.1.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	10
2.1.3. ANÁLISIS INTERNO	11
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN.....	14
2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO.....	15
2.3.1 BASES TEÓRICAS.....	15
2.3.1.1 TEORÍA DE LOS DOS FACTORES.....	15
2.3.1.2 TEORÍA DE LA EXPECTATIVA	16
2.3.1.3 TEORÍA DE LA CALIDAD TOTAL.....	17
2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS	20
2.3.2.1 METODOLOGÍA BASADA EN LA TEORÍA DE LOS DOS FACTORES	20

2.3.2.2 METODOLOGÍA BASADA EN LA TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS	21
2.3.2.3 METODOLOGÍA BASADA DE LA TEORÍA DE LA CALIDAD TOTAL	21
2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS	22
2.4 MARCO LEGAL	23
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	25
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	25
3.1.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	25
3.1.2 MATRIZ METODOLÓGICA	26
3.1.3 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO	29
3.1.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	31
3.1.5 HIPÓTESIS	36
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS	36
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	38
3.3.1 POBLACIÓN	44
3.3.2 MUESTRA	44
3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO	45
3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS	45
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN	47
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS	47
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS	47
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	48
4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	48
4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS	49
4.2.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	49
4.2.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	63
4.3 ANÁLISIS INFERENCIAL Y MODELOS APLICADOS	72
4.3.1 LIMITACIONES DEL ESTUDIO	73
4.3.2 RECOMENDACIONES A FUTUROS INVESTIGADORES	73
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	74
5.1 CONCLUSIONES	74
5.2 RECOMENDACIONES	75

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	77
6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA	77
6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	77
6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA	79
6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO	79
6.4.1 DESCRIPCIÓN.....	79
6.4.2 DESARROLLO.....	80
6.5 MEDIDAS DE CONTROL	82
6.5.1 MEDIDAS DE CONTROL PARA LA IMPLEMENTACIÓN.....	82
6.5.2 MEDIDAS DE CONTROL PARA EL SOSTENIMIENTO.....	85
6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN.....	87
6.7 PRESUPUESTO E IMPACTO DEL PRESUPUESTO	89
6.7.1 DETALLE DE INVERSIÓN ECONÓMICA.....	89
6.7.2 IMPACTO Y RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN	90
6.8 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA DE GESTIÓN INTEGRAL DEL TALENTO HUMANO.....	92
6.9 GESTIÓN INTERNA DE LA COMUNICACIÓN DE LA PROPUESTA	93
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	95
ANEXOS.....	99
ANEXO 1: ENCUESTA AL PERSONAL OPERATIVO	99
ANEXO 2: ENTREVISTA A GERENTES, SUBGERENTES Y JEFES DE ÁREA.....	102
ANEXO 3: CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	105
ANEXO 4: ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL DEL AÑO 2025.....	106
ANEXO 5: ÍNDICE DE AUSENTISMO	107
ANEXO 6: PARTICIPACIÓN DE LAS REUNIONES MENSUALES.....	108
ANEXO 7: CUMPLIMIENTO DE LA META DE VENTA	109
ANEXO 8: CARTA DE COMPROMISO DE ASESORÍA TEMÁTICA	110

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. LEYES Y REGLAMENTOS	23
TABLA 2. VARIABLES DEL ESTUDIO.....	26
TABLA 3. MATRIZ METODOLÓGICA.....	27
TABLA 4. OPERACIONALIZACIÓN BAJO ENFOQUE CUALITATIVO.....	31
TABLA 5. OPERACIONALIZACIÓN BAJO ENFOQUE CUANTITATIVO	33
TABLA 6. PLAN DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DEL MÉTODO CUALITATIVO	38
TABLA 7. PLAN DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DEL MÉTODO CUANTITATIVO	
.....	41
TABLA 8. RESPUESTAS DE LA ENTREVISTA	50
TABLA 9. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN.....	88
TABLA 10. PRESUPUESTO.....	89
TABLA 11. IMPACTO DE REDUCCIÓN DE LA ROTACIÓN	90
TABLA 12. IMPACTO DEL INCREMENTO EN VENTAS	90
TABLA 13. CONCORDANCIA.....	92

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. PRODUCTIVIDAD EN CENTROAMÉRICA POR HORA TRABAJADA (US\$). 1	
FIGURA 2. ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN 2024.....	3
FIGURA 3. ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN 2025.....	4
FIGURA 4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	12
FIGURA 5. CICLO PHVA.....	22
FIGURA 6. ESQUEMA DE VARIABLES CUALITATIVAS	29
FIGURA 7. ESQUEMA DE VARIABLES CUANTITATIVAS	30
FIGURA 8. DIAGRAMA DE LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	37
FIGURA 9. PERCEPCIÓN DE SALARIO Y BENEFICIOS EN RELACIÓN CON LAS	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.....	54
FIGURA 10. CUMPLIMIENTO DE META DE VENTA DE LOS AÑOS 2024 Y 2025.....	55
FIGURA 11. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	55

FIGURA 12. TIEMPO DE TRABAJAR EN LA EMPRESA (PERSONAL OPERATIVO).....	56
FIGURA 13. TIEMPO DE TRABAJAR EN LA EMPRESA (GERENTES, SUBGERENTES Y GERENTES).....	56
FIGURA 14. GARANTÍA DE CONDICIONES LABORALES (CONTRATO, HORARIOS Y DESCANSOS).....	57
FIGURA 15. ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL 2025.....	57
FIGURA 16. PROYECCIÓN A FUTURO.....	58
FIGURA 17. PERCEPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS.....	58
FIGURA 18. LÍNEA DE MANDO.....	59
FIGURA 19. NÚMERO DE FUNCIONES POR PUESTO.....	59
FIGURA 20. PERCEPCIÓN DEL RESPALDO DEL JEFE INMEDIATO.....	60
FIGURA 21. PERCEPCIÓN DE LA DISPOSICIÓN DE AYUDA ENTRE PARES.....	60
FIGURA 22. TIPOS DE CONFLICTOS.....	61
FIGURA 23. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.....	61
FIGURA 24. SENTIDO DE PERTENENCIA.....	62
FIGURA 25. PARTICIPACIÓN EN REUNIONES MENSUALES 2025.....	62
FIGURA 26. ÍNDICE DE AUSENTISMO MENSUAL 2025.....	63
FIGURA 27. DIAGRAMA DE COMUNICACIÓN.....	94

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

Para las empresas de gastronomía, profesionalizar la gestión interna dejó de ser una opción para convertirse en una necesidad. En un entorno tan dinámico, estructurar correctamente el trabajo es la única forma de garantizar que el negocio sea sostenible a largo plazo. En este contexto, ABC se ha consolidado en Honduras como operador estratégico de marcas, en sus dos ubicaciones, cuya trayectoria inició en Guatemala en 2015 y se extendió al territorio hondureño en 2019, en Tegucigalpa, ubicados en Mall Multiplaza y Cascadas Mall y en San Pedro Sula, ubicado en Plaza Paseo Proceres. Como toda organización de larga trayectoria, la empresa atraviesa hoy procesos críticos de autosuficiencia operativa y un relevo generacional en sus cuadros directivos. Estos cambios estructurales exigen una profunda comprensión de cómo el capital humano se convierte en el motor que sostiene la visión institucional, transformando los esfuerzos individuales en resultados colectivos alineados con la misión de la empresa.

“Honduras presenta la productividad laboral más baja de la región, con únicamente 8.1 dólares generados por hora de trabajo” (Consejo Hondureño de la Empresa Privada [COHEP], 2025).

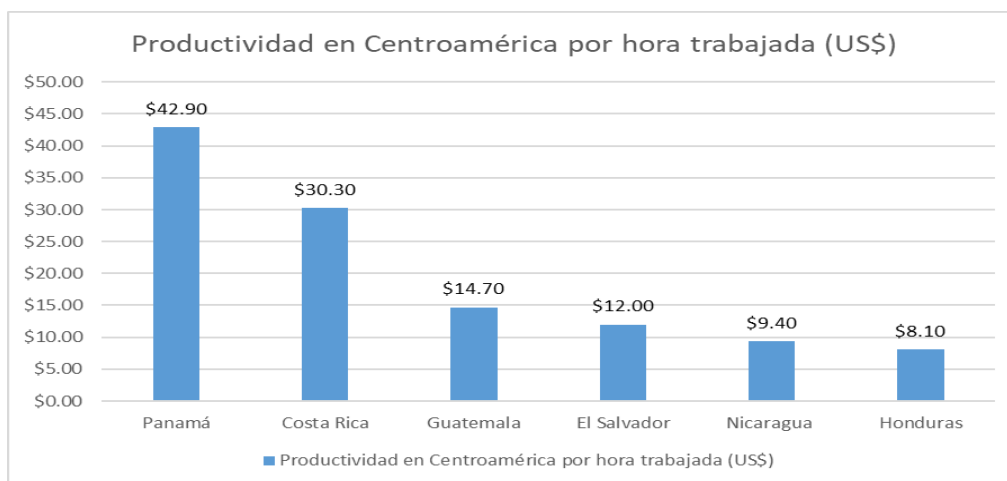


Figura 1. Productividad en Centroamérica por hora trabajada (US\$).

Fuente: (Consejo Hondureño de la Empresa Privada, 2025)

La presente investigación busca abordar información acerca de la problemática del bajo desempeño laboral, la cual podría estar influenciada por tres factores determinantes: la Estabilidad laboral, la Organización del trabajo y el Clima laboral. El planteamiento central sugiere que el desempeño laboral en los restaurantes del corporativo no es una métrica aislada, sino el resultado de una sinergia donde la retención del talento evita la fuga de conocimiento, la claridad en los manuales de funciones elimina reprocesos y un ambiente de trabajo saludable fomenta el compromiso. Ante un índice de rotación que alcanzó el 13.58% en el año 2025, en comparación al año 2024, con un índice de rotación del 12.21%, se vuelve fundamental analizar cómo estas variables impactan en el desempeño de la empresa.

En el presente trabajo de investigación, se desarrolla el capítulo I, el cuál trata sobre los antecedentes del problema, su definición, objetivos y su justificación. El capítulo II, que presenta un análisis de la situación actual, expone las teorías de sustento, los instrumentos utilizados y el marco legal del estudio. En el capítulo III se presenta la metodología de la investigación, incluyendo el enfoque, diseño, población, muestra y técnicas utilizadas, así como la operacionalización de variables y las fuentes de información. En el capítulo IV se presentan los resultados obtenidos de la investigación, incluyendo el proceso de recolección de datos, los análisis cuantitativos y cualitativos realizados, así como el análisis inferencial y los modelos aplicados. En el capítulo V, se presentan las conclusiones y recomendaciones. En el capítulo VI, se presenta la aplicabilidad de la propuesta, su descripción y desarrollo, medidas de control, cronograma, presupuesto y concordancia con los segmentos de la tesis con la propuesta de gestión integral del talento humano.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

ABC es un corporativo líder en el sector de franquicias gastronómicas con sede en Guatemala y operaciones en Honduras y El Salvador. Desde su apertura en junio de 2015 en Guatemala, la organización se ha distinguido por su agilidad comercial y capacidad de adaptación. No obstante, durante el 2025, el grupo ha entrado en una fase de transición organizacional enfocada en la eficiencia financiera, proceso que ha impactado directamente en sus indicadores de gestión de talento humano y plantea nuevos desafíos para su estabilidad interna. Se evidencia que la

problemática de rotación en ABC ha alcanzado niveles de alerta que comprometen la estabilidad institucional:

La empresa ha establecido un rango de rotación de entre el 1% y el 10%. No obstante, el cierre del año 2025 muestra un Índice de Rotación de Personal del 13.58%. Esta cifra no solo supera la meta interna, sino que supera al índice de rotación de personal del año 2024, siendo este un 12.21%.

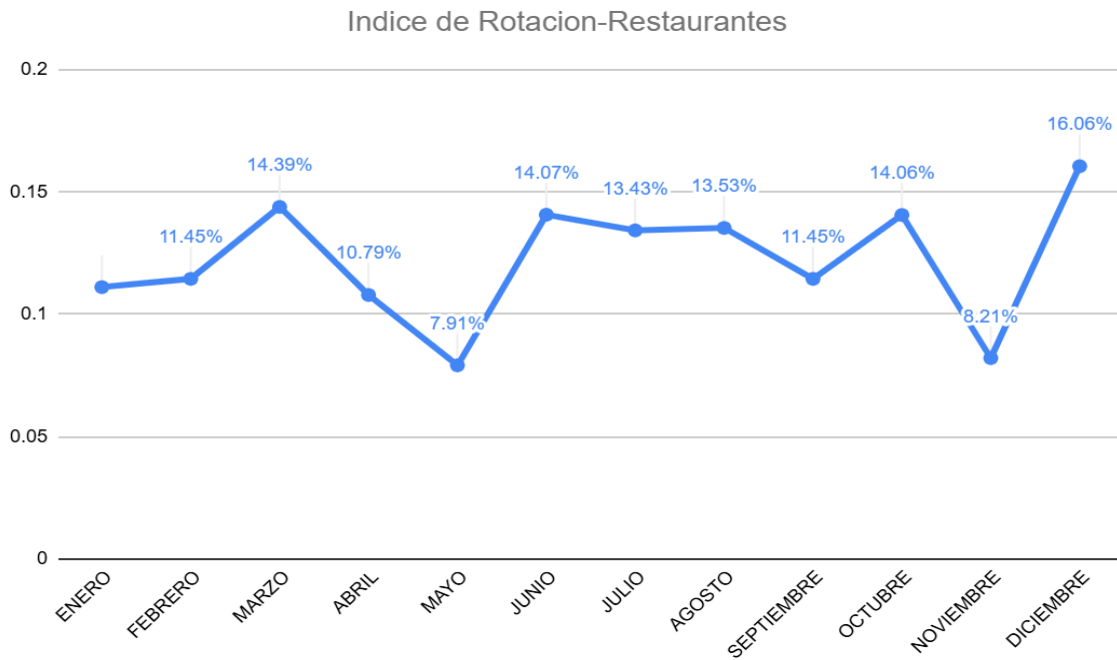


Figura 2. Índice de Rotación de Personal en 2024.

Fuente: Elaboración Propia.

Al comparar el índice de rotación de los años 2024 y 2025, se observa que la empresa mantiene niveles de inestabilidad constantes.

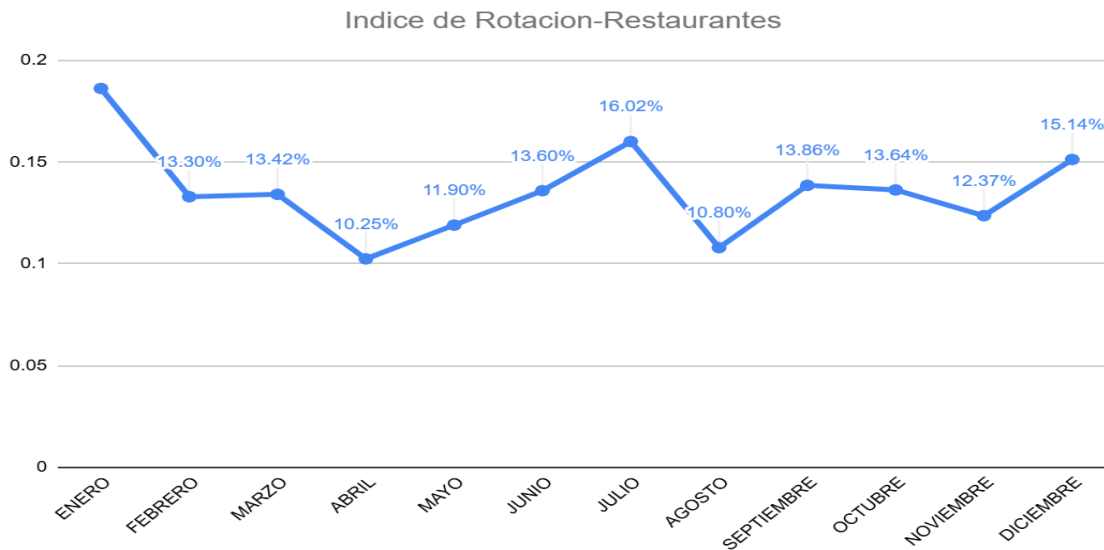


Figura 3. Índice de Rotación de Personal en 2025.

Fuente: Elaboración Propia.

La relación entre la gestión del capital humano y el desempeño laboral ha sido abordada en diversos estudios a nivel nacional e internacional. A continuación, se presentan investigaciones relevantes realizadas en países como Honduras, Perú, Ecuador y México.

A nivel nacional, Ayala, et al. (2019) realizaron un estudio donde analizaron los factores que influyen en el desempeño laboral en el proyecto de Fleur de Lis by Terravista en la ciudad de San Pedro Sula. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, aplicando escalas de actitudes a una muestra de 39 trabajadores, con un total de 44 reactivos, y utilizando análisis descriptivos y correlacionales. Los resultados evidenciaron que el equipamiento, los aspectos laborales y las características del trabajador presentan una mayor relación con el desempeño laboral, concluyendo que la intervención sobre estos factores puede generar mejoras significativas en la eficiencia y productividad del proyecto.

Asimismo, Munguía y Romero (2022) estudiaron la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño de los colaboradores de ASHONPLAFA en Honduras, mediante un enfoque mixto y un diseño correlacional no experimental y de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 147 colaboradores, y los resultados evidenciaron una correlación muy fuerte entre

la gestión del talento humano y el desempeño laboral. Se recomendó una gestión del talento humano estratégica, apoyada en métodos efectivos de evaluación permitiendo mejorar significativamente el desempeño en la institución.

A nivel internacional, en México, Figueroa-González, et al. (2024) analizaron la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo en una institución de educación superior. El estudio, de enfoque cuantitativo y diseño correlacional, descriptivo y transversal, evidenció una correlación positiva media (Rho de Spearman: 0.426), destacando la selección de personal y la capacitación como factores clave para mejorar el rendimiento laboral. Los hallazgos refuerzan la importancia de la gestión del talento humano como elemento estratégico para la mejora del desempeño institucional.

En Perú, León y Villanueva (2025) la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral dentro de una institución pública. El estudio fue de tipo básico, con enfoque cuantitativo y diseño no experimental, aplicando encuestas a una muestra de 168 participantes seleccionados mediante muestreo probabilístico, distribuidos por género y rango etario. Los resultados mostraron correlaciones positivas entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral.

Finalmente, en Ecuador, Loor, et al. (2025) examinaron cómo la gestión del talento humano influye en el desempeño laboral del personal público de ELEPCO S.A., Agencia La Maná. El estudio destaca que prácticas adecuadas de gestión, como políticas de bienestar, un clima organizacional positivo y una cultura de diversidad, equidad e inclusión, contribuyen a la motivación, satisfacción y rendimiento de los empleados, así como a la mejora de la cohesión organizacional. La investigación utilizó métodos analíticos, descriptivos, inductivo, deductivo y de síntesis, aplicando técnicas como encuestas, entrevistas y observación. Los resultados evidenciaron que existe un vínculo positivo entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal público de ELEPCO S.A.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En la empresa ABC, actualmente se presenta inestabilidad del capital humano, según los registros internos, sus niveles de rotación comprometen la continuidad de los procesos. Según los indicadores de gestión, la tasa de rotación alcanzó picos alarmantes del 16.06% en 2024 y del 16.02% en 2025, cifras que superan el margen establecido en cuanto al índice de rotación, el cual es de 1-10%.

Sumado a lo anterior, según los datos brindados por el departamento de Recursos Humanos de la empresa, existe una deficiente organización del trabajo, detectándose que aproximadamente el 20% de las actividades diarias requieren de reprocesos, este dato surge como resultado de las auditorías operativas en áreas como cocina o bar. Se refiere a órdenes mal tomadas, platos devueltos o tareas que se deben repetir.

Según la última encuesta sobre clima laboral en la empresa ABC, este se percibe actualmente como tóxico e injusto, lo que ha generado un profundo sentimiento de desmotivación y falta de pertenencia entre los colaboradores.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La problemática central se manifiesta en una deficiencia en la articulación de los procesos de gestión del talento. La desconexión entre el capital humano y la estrategia operativa impide que la empresa alcance los estándares de rendimiento proyectados.

Con base a lo planteado anteriormente, se formula la siguiente pregunta general:
¿Qué propuesta de gestión del talento humano puede diseñarse con enfoque en el desempeño laboral considerando la estabilidad, la organización del trabajo y el clima laboral en la empresa ABC?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuál es la situación actual de la empresa en términos de desempeño laboral y prácticas de gestión del talento humano en la empresa ABC?
2. ¿Cuál es la percepción de los colaboradores respecto a la estabilidad laboral?
3. ¿Qué percepción tienen los colaboradores sobre la organización del trabajo?
4. ¿De qué manera se desarrolla el clima laboral a partir de las dimensiones de conflicto, apoyo e identidad?
5. ¿Qué estrategias de gestión del talento humano pueden establecerse con enfoque en el desempeño laboral considerando la estabilidad, organización del trabajo y el clima laboral?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar propuesta de gestión del talento humano con enfoque en el desempeño laboral considerando la estabilidad, organización del trabajo y el clima laboral en la empresa ABC.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Diagnosticar la situación actual en términos de desempeño laboral y prácticas de gestión del talento humano en la empresa ABC.
2. Analizar la percepción de los colaboradores respecto a la estabilidad laboral.
3. Conocer la percepción de los colaboradores sobre la organización del trabajo.
4. Analizar el clima laboral a partir de sus dimensiones de conflicto, apoyo e identidad.
5. Establecer las estrategias de gestión del talento humano con enfoque en el desempeño laboral considerando la estabilidad, organización del trabajo y el clima laboral.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La gestión del talento humano ha sido reconocida como un factor determinante en el desempeño de las organizaciones. La autora Latorre (2011) en su tesis doctoral, indica lo siguiente:

Las prácticas de recursos humanos forman las habilidades, las actitudes y la conducta de los trabajadores de la organización, y éstas influyen en su desempeño. Además, las prácticas de recursos humanos tienen una influencia directa en el desempeño organizacional ya que proporcionan las condiciones estructurales y operacionales a los empleados para ser eficientes. (p. 28)

La gestión del talento humano desarticulada no solo limita el rendimiento operativo, sino que se traduce en costos de operatividad elevados, rotación de personal y un estancamiento en el crecimiento del negocio. Por lo tanto, esta investigación pretende justificar el actuar como una brújula necesaria para transitar desde el diagnóstico técnico hacia la implementación de soluciones, asegurando que la propuesta de mejora esté directamente vinculada a la mitigación de estos efectos y al fortalecimiento de la rentabilidad y estabilidad organizacional.

Los aspectos de suma y verdadera importancia para el proceso administrativo son la productividad y la gestión del talento humano donde la productividad tiene que ver necesariamente con el desempeño laboral donde la satisfacción del trabajador juega también un papel importante en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. (García Abriojo, 2021, p. 12)

El activo más importante de la organización son los colaboradores y es necesario generar satisfacción en los mismos tanto de carácter económico como en sus condiciones de trabajo, lo cual tiene implicancia en la productividad y rentabilidad de la empresa. (García Abriojo, 2021, p. 27)

La implementación de estas mejoras puede generar beneficios inmediatos, principalmente la optimización de recursos y un clima laboral que potencia el compromiso, el cual se verá reflejado en la estabilidad laboral. Al alinear el talento, la empresa no solo podría garantizar su estabilidad, sino que también transformar su gestión interna en una ventaja competitiva sostenible que impactará directamente en la calidad del servicio y el crecimiento sólido del negocio.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

2.1.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

La Gestión de los Recursos Humanos ha venido avanzando en la misma medida en que lo ha hecho el conocimiento y las nuevas tecnologías de la información inmersas en el actual proceso globalizador del aparato económico mundial. Desde este contexto, la actividad que conlleva la Gestión de los Recursos Humanos se encuentra enmarcada en un esfuerzo colectivo a los fines de lograr agenciar objetivos estratégicos tales como: confianza, compromiso, creatividad, inventiva y solidaridad en pocas palabras en intangibles humanos (Camejo & Cejas, 2009).

Se ha descubierto que el trato que las organizaciones brindan a sus colaboradores influye de manera significativa en su desempeño. Un estudio que analizó los rendimientos anuales de las empresas incluidas en la lista de Fortune de las 100 mejores compañías para trabajar reveló que estas organizaciones superan de manera significativa el desempeño de las compañías del S&P 500 en períodos de diez, cinco, tres y un año (Robbins & Coulter, 2023, p. 301).

Por lo tanto, la gestión del talento humano es un pilar fundamental para el éxito de cualquier organización. Su evolución histórica y sus enfoques modernos han permitido abordar las necesidades tanto de los empleados como de las empresas, promoviendo un entorno laboral inclusivo, estratégico y orientado al desarrollo integral de las personas (Pibaque & Mera, 2025, p. 247).

Un entorno laboral positivo y una comunicación efectiva fomentan el compromiso y la productividad de los empleados (Pibaque & Mera, 2025, p. 248).

El Índice Global de Competitividad del Talento (GTCI), desarrollado por INSEAD en colaboración con el instituto Portulans, analiza cómo los países facilitan, atraen, desarrollan y retienen el talento, así como las competencias que se generan como resultado de estos procesos. En su edición 2025, por primera vez desde su creación, Singapur ocupa el primer lugar del ranking, seguido por Suiza en segunda posición. Dinamarca asciende al tercer lugar, Finlandia al cuarto y Suecia al quinto, mientras que los Países Bajos se ubican en sexto. Noruega mantiene la séptima posición, Luxemburgo regresa al top diez en octavo lugar, Estados Unidos ocupa el noveno puesto

y Australia completa la lista en décima posición. El informe destaca tres tendencias principales: En primer lugar, las economías de altos ingresos dominan las primeras posiciones, especialmente los países europeos, particularmente la región nórdica, que muestran un desempeño sólido y equilibrado en múltiples dimensiones. Dinamarca, Finlandia y Suiza se ubican de manera constante entre los primeros lugares en la habilitación y retención del talento. En segundo lugar, algunos países sobresalen por enfoques específicos, como Países Bajos en el desarrollo del talento mientras que Luxemburgo destaca en la atracción de talento. Finalmente, las diez economías mejor posicionadas presentan resultados sólidos tanto en la habilitación del talento como en habilidades avanzadas (INSEAD & Portulans Institute, 2025, p. 11).

En América Latina y el Caribe, Chile lidera la región al ubicarse en el puesto 39 del GTCI, lo que refleja una base sólida en habilidades técnicas de nivel medio. Asimismo, Uruguay, en la posición 42, y Costa Rica, en el puesto 44, presentan un desempeño similar en la atracción, habilitación y desarrollo del talento humano. En particular, Uruguay destaca por su alto nivel de retención del talento, lo que evidencia su capacidad para generar condiciones favorables que permiten a los trabajadores permanecer y desarrollarse profesionalmente dentro del país. Estos resultados reflejan que, aunque la región enfrenta desafíos en competitividad del talento a nivel global, algunos países han logrado avances importantes mediante la gestión efectiva del talento humano (INSEAD & Portulans Institute, 2025, p. 12).

2.1.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Honduras presenta la productividad más baja de la región, por ello, es necesario que el país avance de manera acelerada hacia mejores empleos que fomenten la productividad y la innovación, especialmente dentro del sector privado (Consejo Hondureño de la Empresa Privada, 2025).

Según el GTCI, Honduras se ubica en la posición 103 de un total de 135 países evaluados, lo que evidencia importantes desafíos en la gestión del talento humano a nivel nacional. En la retención del talento, el país ocupa la posición 100. En cuanto a las condiciones laborales, el país se ubica en la posición 92 en saneamiento y en el puesto 61 en bienestar de los empleados. Finalmente, en el indicador impacto del talento, Honduras ocupa la posición 120, lo que sugiere que el aprovechamiento del talento humano aún es limitado (INSEAD & Portulans Institute, 2025, p.154).

Velásquez Arias (2021) en su estudio titulado "Relación entre clima organizacional y desempeño laboral en la empresa camaronera del sur de Honduras", sostiene que la eficiencia en el cumplimiento de tareas está directamente vinculada a la calidad del entorno laboral y el trato entre compañeros. En dicha investigación, se destaca que un ambiente laboral de respeto y condiciones de trabajo óptimas no solo mejoran el comportamiento del personal, sino que resultan vitales para mantener la productividad organizacional.

Por otro lado, Hernández (2025) en su Blog llamado Claves para reducir la rotación de personal en Honduras, realizado por medio de la Consultora PeopleBlue, destaca que la inestabilidad y la fuga de talento representan un desafío crítico para la competitividad empresarial en Honduras. Según sus informes, el costo económico de reemplazar a un colaborador puede oscilar entre el 50% y el 200% de su remuneración anual, lo que evidencia el impacto financiero negativo de una alta rotación. En consecuencia, en un mercado laboral caracterizado por la precariedad, ofrecer estabilidad y empleo formal se ha consolidado como la estrategia principal de las organizaciones hondureñas exitosas operativas para retener a su personal y asegurar la continuidad. Considerando estos datos, la presente investigación analiza cómo la estabilidad laboral en la empresa ABC actúa como un factor preventivo ante estos costos ocultos, favoreciendo una gestión del talento humano más eficiente y rentable.

2.1.3. ANÁLISIS INTERNO

La empresa ABC, es una franquicia originaria de Guatemala en el año 2015, posteriormente inició operaciones en Honduras, inicialmente en la ciudad de Tegucigalpa, en la cual cuenta con 4 establecimientos, así mismo en San Pedro Sula con 1 establecimiento, cuenta con un total de 90 colaboradores distribuidos en las ciudades anteriormente mencionadas. Ofreciendo una variedad de gastronomía mexicana, española y neoyorkina, con el compromiso de brindar una experiencia 5 estrellas tanto a sus clientes internos, como externos.

Misión: Somos un corporativo regional de empresas dedicadas a la operación efectiva de franquicias y generación de nuevos negocios rentables y sostenibles, comprometidos con el desarrollo de nuestro talento humano y el cuidado al medio ambiente.

Visión: Ser por excelencia el mejor corporativo regional operador de franquicias y

desarrollador de negocios, basados en resultados

Sus valores corporativos buscan brindar una experiencia 5 estrellas a sus clientes internos y externos, y se conocen con el acrónimo HACIA.

Honestidad

Amabilidad y respeto

Confianza y trabajo en equipo

Integridad y solidaridad

Actitud de servicio

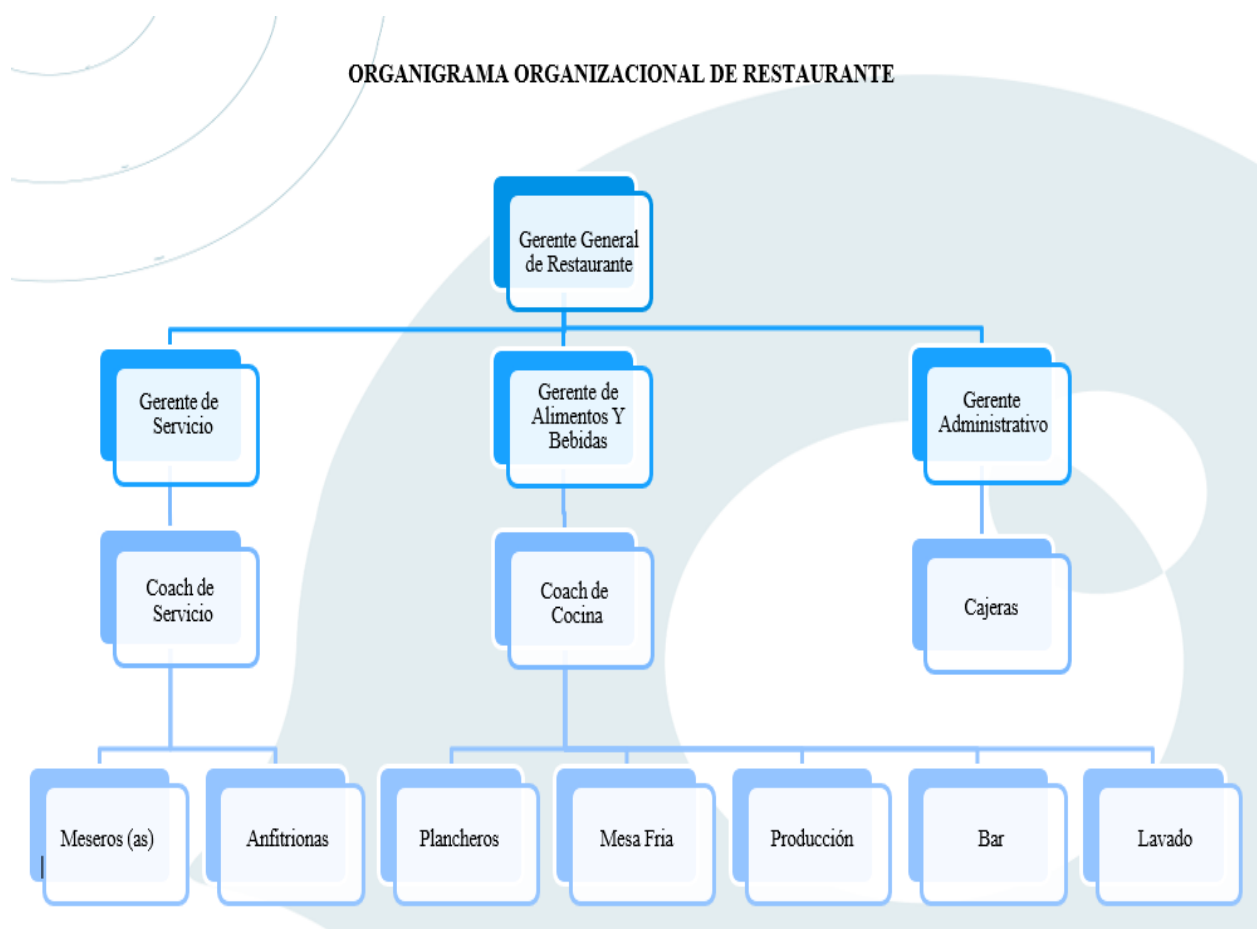


Figura 4. Estructura organizacional.

Fuente: Elaboración Propia.

Se conformó un equipo multidisciplinario por colaboradores del área de Gerencia, Control interno, Contabilidad, Servicio y cocina, los criterios de selección de los integrantes del equipo

multidisciplinario fueron: Infraestructura, Experiencia del Colaborador, Criterio de Compensación y Beneficios, Criterio de Diferenciación de Producto, Criterio de Estructura Organizacional y Capacitación, Criterio de Proyección y Reputación. Se realizó en 1 sesión, y los resultados fueron los siguientes:

FORTALEZAS:

1. Ambiente Del Lugar De Trabajo, Espacio Abierto
2. Estilo Original En Su Decoración
3. Bebidas Originales
4. La Empresa Brinda Todos Beneficios
5. Pago De Propina Adicional

OPORTUNIDADES:

1. Ambiente Laboral
2. Mejor Posicionamiento En El Mercado
3. Mejores Promociones

DEBILIDADES:

1. Programa De Capacitaciones No Estructurado
2. Mal Clima Laboral Y Preferencias De Los Gerentes
3. No Hay Aire Acondicionado Ante Las Altas Temperaturas
4. Uniformes No Se Adaptan Al Estilo Del Restaurante
5. Falta De Procesos Motivacionales Al Personal

AMENAZAS:

1. La Competencia De Cadenas Restaurantes
2. Infraestructura Para Los Colaboradores
3. Mala Reputación En Redes Sociales
4. Cambios En Los Hábitos Del Consumidor

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

- Gestión del talento humano: Es un conjunto integrado de procesos de la organización, diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores (Pérez, 2021).
- Desempeño laboral: El valor total de las contribuciones de un trabajador a una organización a través de su comportamiento por un período de tiempo (Robbins & Judge, 2023, p. 28). Es la forma en que una persona cumple sus funciones en el trabajo, considerando productividad, calidad, eficiencia y competencias clave (Odebrecht, 2025).
- Estabilidad laboral: Consiste en el derecho que tiene un trabajador de conservar su puesto indefinidamente, de no incurrir en faltas previamente determinadas o de no acaecer en especiales circunstancias (Rodríguez, 2007).
- Organización del trabajo: Determinar las tareas a realizar, quién las efectuará, cómo van a agruparse, quién reporta a quién y dónde se tomarán las decisiones (Robbins & Judge, 2017, p. 671). Función administrativa que implica disponer y estructurar el trabajo para lograr las metas organizacionales (Robbins & Coulter, 2018, p. 674).
- Clima laboral: Percepciones compartidas que los miembros de la organización tienen sobre su empresa y entorno de trabajo (Robbins & Judge, 2023, p. 528).
- Talento humano: Es el conjunto de habilidades, competencias, experiencias y actitudes que los colaboradores aportan a una organización (Sierra, 2025).
- Apoyo: Sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de superiores y pares (Acosta & Venegas, 2010, p. 167).
- Conflicto: Grado en que los miembros de la organización aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan (Acosta & Venegas, 2010, p. 167).

- Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización, sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización (Acosta & Venegas, 2010, p. 167).
- Rotación de Personal: Se refiere al flujo de entradas y salidas de personas en una organización, las entradas que compensan las salidas de las personas de las organizaciones (Chiavenato, 2009, p. 91).
- Retención del talento: Se refiere a la capacidad de una organización para mantener a sus colaboradores más valiosos, evitando la rotación de personal mediante la implementación de estrategias a largo plazo orientadas a satisfacer sus expectativas y mejorar su bienestar personal.
- Índice de rotación: Número de personas que se separan durante un periodo determinado (un mes o un año) en relación con el número promedio existente de empleados. Índice de rotación = Núm. de empleados separados / Promedio efectivo de la organización. (Chiavenato, 2009, p. 92)
- Indicador clave de rendimiento (KPI): Es una métrica cuantitativa que muestra cómo un equipo o empresa progresa hacia los objetivos organizacionales. (Martins, 2025)

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

2.3.1 BASES TEÓRICAS

2.3.1.1 TEORÍA DE LOS DOS FACTORES

La Teoría de los Dos Factores, también conocida como Teoría de la Motivación-Higiene, plantea que la satisfacción y la insatisfacción laborales se originan por factores diferentes. En este sentido, los factores intrínsecos, como el reconocimiento, el logro, la responsabilidad y las oportunidades de crecimiento, se asocian directamente con la satisfacción laboral. Por otro lado, los factores extrínsecos o de higiene, como el salario, la supervisión, las políticas organizacionales

y las condiciones de trabajo, no generan satisfacción, pero su ausencia o deficiencia puede provocar insatisfacción en los colaboradores (Robbins & Judge, 2023, p. 205).

Eliminar las características insatisfactorias de un trabajo no garantiza que este se vuelva satisfactorio, en muchos casos, los gerentes solo logran reducir el descontento, pero no motivan realmente a los empleados. Herzberg planteó un modelo de doble continuo, donde la “satisfacción” no es lo contrario de la “insatisfacción”, sino de la “no satisfacción”, y la “insatisfacción” se opone a la “no insatisfacción”. Para motivar verdaderamente a los colaboradores, es necesario enfocarse en fortalecer los factores intrínsecos del trabajo. Estos factores son los que generan una motivación interna, ya que resultan gratificantes para las personas (Robbins & Judge, 2023, p. 206).

Además, Herzberg señala que los factores higiénicos son determinados principalmente por la organización y se encuentran fuera del control del colaborador, mientras que los factores intrínsecos están vinculados con el contenido del puesto y las actividades que realiza el individuo. Como aplicación de esta teoría, propone el enriquecimiento de tareas, que consiste en reemplazar las tareas simples por actividades más complejas para favorecer el desarrollo personal, ofrecer oportunidades de desafío y satisfacción profesional, y adaptarse a las capacidades de cada trabajador. Cuando se implementa correctamente, puede incrementar la motivación, la productividad y reducir el ausentismo y la rotación de personal, aunque también puede generar ansiedad, conflictos entre expectativas y resultados, sensación de explotación si no se acompaña de mejoras salariales y reducción de la interacción entre colegas (Chiavenato, 2006).

2.3.1.2 TEORÍA DE LA EXPECTATIVA

La teoría de las expectativas, propuesta por Victor Vroom, plantea que la motivación de una persona para actuar de determinada manera depende de la expectativa de que su esfuerzo conducirá a un resultado específico y del atractivo que le otorgue a dicho resultado. En el ámbito laboral, esto implica que los colaboradores estarán dispuestos a esforzarse más cuando perciban que su desempeño será evaluado positivamente, que esa evaluación traerá consigo recompensas, y que dichas recompensas contribuirán al cumplimiento de sus objetivos personales (Robbins & Judge, 2023, p. 213).

La teoría de las expectativas se fundamenta en tres variables o relaciones:

1. Expectativa. Relación esfuerzo-desempeño: Se refiere a la percepción del individuo sobre la probabilidad de que un determinado esfuerzo se traducirá en un cierto nivel de desempeño.

2. Instrumentalidad. Relación desempeño-recompensa: Es el grado en que la persona cree que alcanzar un determinado nivel de desempeño le permitirá obtener los resultados o recompensas esperadas.

3. Valencia o Atractivo. Relación recompensas-objetivos personales: Representa el valor o importancia que el individuo asigna al resultado o recompensa potencial, considerando sus necesidades, intereses y metas personales (Robbins & Coulter, 2023, pp. 427-430).

Esta teoría permite comprender por qué algunos trabajadores muestran bajos niveles de motivación y se limitan a cumplir con lo mínimo. De igual forma, explica cómo los empleados orientan sus esfuerzos hacia el logro de metas que consideran valiosas (Robbins & Judge, 2023, p. 214).

El modelo de expectativas propuesto por Vroom fue ampliado por Lawler III, quien lo vinculó directamente con el dinero. Según este autor, el dinero es valorado porque permite satisfacer diversas necesidades, desde las fisiológicas y de seguridad (alimentación, bienestar, nivel de vida, etcétera) hasta otras de carácter social, de estima y de autorrealización. Asimismo, plantea que cuando las personas perciben que la obtención de recompensas económicas depende de su desempeño, tienden a esforzarse más en sus actividades laborales, ya que establecen una relación directa entre su rendimiento y la posibilidad de alcanzar dichos beneficios (Chiavenato, 2006, p. 467).

2.3.1.3 TEORÍA DE LA CALIDAD TOTAL

La Teoría de la Calidad Total se fundamenta en la mejora continua de los procesos, productos y servicios dentro de una organización, con el propósito de alcanzar altos niveles de eficiencia organizacional y satisfacción del cliente. Este enfoque surgió a mediados del siglo XX gracias a los aportes de diversos expertos en gestión de la calidad, entre los que destacan W. Edwards Deming, Joseph M. Juran y Philip B. Crosby, quienes resaltaron la calidad como un elemento estratégico clave para la competitividad y sostenibilidad empresarial (Esquivel, 2024).

En este contexto, la Administración de la Calidad Total (TQM, por sus siglas en inglés Total Quality Management) se basa en el principio de que la calidad no es responsabilidad exclusiva de un departamento específico, sino de todos los miembros de la organización, desde la

alta dirección hasta el personal operativo. Este enfoque implica la integración de principios de calidad en cada una de las funciones organizacionales, fomentando una cultura orientada a la mejora continua, la eficiencia operativa y la competitividad. Asimismo, su implementación requiere un cambio cultural, en el cual la calidad se convierte en un valor organizacional fundamental que guía la toma de decisiones y las prácticas laborales, contribuyendo al fortalecimiento del desempeño organizacional y la satisfacción del cliente (Esquivel, 2024).

La administración de la calidad se caracteriza por varios principios fundamentales que orientan su aplicación dentro de las organizaciones. Entre estos principios se destacan:

1. Enfoque en el cliente. La calidad se orienta hacia la satisfacción tanto de los clientes externos, quienes adquieren los productos o servicios, como de los clientes internos, que participan en los procesos organizacionales.
2. Mejora continua. La calidad es un proceso permanente que busca la optimización constante de los procesos, productos y servicios, reconociendo que siempre existen oportunidades de mejora.
3. Enfoque en los procesos. La calidad depende directamente de la eficiencia y efectividad de los procesos de trabajo, por lo que es necesario gestionarlos y mejorarlos continuamente.
4. Mejora en la calidad de las actividades organizacionales. La calidad no solo se refleja en el producto final, sino también en la atención al cliente, los tiempos de respuesta, la gestión interna y todos los aspectos operativos.
5. Medición precisa. La administración de calidad emplea métodos estadísticos para evaluar las variables clave de las operaciones de la organización, comparando los resultados con los estándares establecidos para detectar problemas, analizar sus causas fundamentales y corregirlas.
6. Empoderamiento de los empleados. Es esencial que los colaboradores participen de manera activa, fomentando la colaboración en equipo y su compromiso en la identificación de problemas y la optimización de los procesos (Robbins & Coulter, 2023, p. 30).

Uno de los principales exponentes de la gestión de la calidad total es W. Edwards Deming, quien en su obra *Salir de la crisis* plantea catorce principios orientados a mejorar la calidad y el desempeño organizacional. Estos principios son:

1. Crear constancia en el propósito de mejorar los productos y servicios, con el objetivo de ser competitivos, mantenerse en el negocio y proporcionar empleo.
2. Adoptar la nueva filosofía.

3. Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad. Eliminar la necesidad de inspección masiva incorporando la calidad desde el inicio en el producto.
4. Terminar con la práctica de adjudicar negocios basándose únicamente en el precio. En su lugar, minimizar el costo total. Avanzar hacia un proveedor único para cada artículo, estableciendo relaciones a largo plazo basadas en la lealtad y la confianza.
5. Mejorar constantemente y de manera continua el sistema de producción y servicio, para mejorar la calidad y la productividad, y así reducir continuamente los costos.
6. Instituir la capacitación en el trabajo.
7. Establecer el liderazgo. El objetivo de la supervisión debe ser ayudar a las personas, máquinas y herramientas a realizar un mejor trabajo. La supervisión de la gerencia y de los trabajadores de producción necesita ser mejorada.
8. Eliminar el miedo, para que todos puedan trabajar de manera eficaz para la empresa.
9. Romper las barreras entre los departamentos. El personal de investigación, diseño, ventas y producción debe trabajar en equipo para prever problemas en la producción y en el uso del producto o servicio.
10. Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas dirigidas a la fuerza laboral exigiendo cero defectos y nuevos niveles de productividad. Estas exigencias generan relaciones conflictivas, ya que la mayoría de los problemas de calidad y productividad pertenecen al sistema y están fuera del control de los trabajadores.
11. Eliminar los estándares de trabajo (cuotas) en la planta de producción. Sustituirlos por liderazgo. Eliminar la administración por objetivos y por cifras numéricas. Sustituirlas por liderazgo.
12. Eliminar las barreras que privan a los trabajadores del orgullo por su trabajo. La responsabilidad de los supervisores debe cambiar del énfasis en los números al énfasis en la calidad. Eliminar las barreras que privan al personal administrativo y de ingeniería del orgullo por su trabajo. Esto implica, entre otras cosas, abolir las evaluaciones anuales o por mérito y la administración por objetivos.
13. Establecer un programa vigoroso de educación y mejora personal.
14. Involucrar a todas las personas de la empresa en la transformación. La transformación es responsabilidad de todos (Deming, 1986, pp. 23-24)

2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS

2.3.2.1 METODOLOGÍA BASADA EN LA TEORÍA DE LOS DOS FACTORES

El psicólogo Frederick Herzberg planteó que la mejor forma de motivar a los empleados es mediante el enriquecimiento de los puestos de trabajo, que consiste en rediseñar las funciones para que los colaboradores tengan mayores oportunidades de experimentar responsabilidad, logro, crecimiento y reconocimiento, aumentando así su motivación intrínseca. Esto se logra, por ejemplo, mediante el empoderamiento, al permitir que el empleado planifique y controle su propio trabajo en lugar de que lo hagan los supervisores. Según Herzberg, de esta manera los trabajadores ejecutan sus tareas porque lo desean, lo que incrementa la calidad y la productividad. (Dessler & Varela, 2017, p.50)

El enriquecimiento del trabajo incrementa la profundidad del puesto, es decir, el grado de control y autonomía que los empleados tienen sobre su labor. Esto permite que asuman responsabilidades que normalmente corresponden a los gerentes, desarrollen independencia y responsabilidad, y reciban retroalimentación para corregir y mejorar su desempeño (Robbins & Coulter, 2023, p. 424)

A diferencia de la ampliación de tareas, que agrega más actividades, el enriquecimiento implica añadir responsabilidades de mayor nivel que incrementen el sentido de propósito, dirección, significado y motivación intrínseca. Según estudios, esta práctica puede reducir la rotación, mejorar la productividad, disminuir el ausentismo y elevar la calidad de los productos, estando directamente relacionada con la satisfacción laboral y el desempeño financiero de las organizaciones. Además, los gerentes con apertura y que ocupan puestos autónomos tienden a diseñar trabajos más enriquecedores, aunque deben combatir las tendencias hacia la microgestión. (Robbins & Judge, 2023, p.240)

El enriquecimiento de tareas, según Chiavenato (2006), puede ser:

-Vertical: aumentando la complejidad y responsabilidad de las tareas.

-Horizontal: agregando nuevas tareas al mismo nivel de dificultad (p. 288).

2.3.2.2 METODOLOGÍA BASADA EN LA TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

Según la teoría de Victor Vroom, la motivación se calcula como $\text{Motivación} = E \times I \times V$, donde E representa la expectativa, I la instrumentalidad y V la valencia. Si alguno de estos factores es cero o no se cumple, la motivación del empleado será nula. Para aplicar esta teoría en la práctica, los administradores deben:

-Primero, asegurarse de que sus empleados cuenten con las habilidades necesarias y la confianza para realizar el trabajo. Esto se puede lograr mediante capacitación, apoyo, generación de confianza y claridad en las funciones.

-En segundo lugar, los empleados deben percibir que un desempeño exitoso realmente les permitirá obtener la recompensa. Para facilitar esto, los administradores pueden diseñar planes de incentivos que sean claros y fáciles de comprender.

-En tercer lugar, la recompensa ofrecida debe ser valiosa para el empleado. Es decir, el administrador debe considerar las preferencias y motivaciones individuales de cada trabajador al establecer los incentivos (Dessler, 2022, p. 392).

2.3.2.3 METODOLOGÍA BASADA DE LA TEORÍA DE LA CALIDAD TOTAL

La optimización de los procesos no se logra en un mes ni en un año, se trata de un esfuerzo constante y sostenido. En este sentido, W. Edwards Deming resalta la importancia de aplicar la filosofía del Ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), también conocido como ciclo de Shewhart, Deming o el ciclo de la calidad, como herramienta central para implementar cambios y promover la mejora continua en las organizaciones. (Gutiérrez, 2010, p.45)

En este ciclo, se elabora de manera objetiva y profunda un plan (planear), que luego se implementa a pequeña escala o sobre una base de ensayo (hacer), se analizan los resultados obtenidos (verificar) y, con base en lo anterior, se actúa en consecuencia (actuar). Si los resultados son satisfactorios, el plan se generaliza y se adoptan medidas para asegurar que la mejora se mantenga, si no lo son, se ajusta el plan y se reinicia el ciclo. La filosofía del PHVA permite impulsar la mejora continua mediante distintas metodologías, siendo fundamental el uso de herramientas básicas para asegurar su eficacia. (Gutiérrez, 2010, p.120)

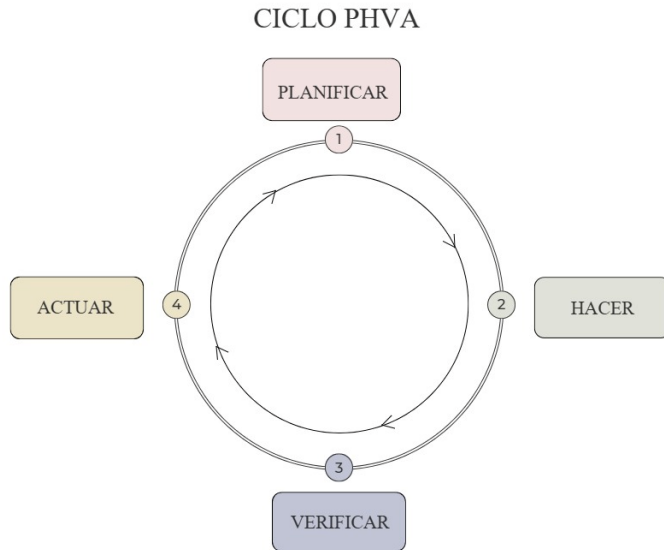


Figura 5. Ciclo PHVA.

Fuente: Elaboración propia.

2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Para comprender la complejidad de la productividad en la empresa ABC, es fundamental emplear instrumentos que detallen la realidad laboral en información accionable. Por tanto, se utilizará el cuestionario, como herramienta primordial para diagnosticar tendencias generales, facilitando el análisis de variables como el clima y la organización mediante datos estructurados y de rápida tabulación. No obstante, para dar sentido a dichos datos, la entrevista estructurada actúa como un recurso exploratorio esencial, permitiendo identificar las causas raíz de las problemáticas detalladas en el capítulo anterior. Asimismo, para complementar la información obtenida mediante cuestionarios y entrevistas, se emplea una matriz de análisis de datos para recopilar de manera detallada la información proporcionada por la empresa. Se detallan a continuación:

Hernández-Sampieri (2018) menciona que "Las entrevistas pueden clasificarse en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas. En las primeras, el entrevistador realiza su labor siguiendo una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta" (p. 449).

Según Medina Romero et al. (2023), el éxito de este instrumento depende en gran medida de las habilidades del entrevistador, tales como formular preguntas claras y precisas, generar

confianza con el entrevistado y escuchar activamente sus respuestas. No obstante, es fundamental considerar posibles sesgos y limitaciones, como la influencia de la personalidad y motivación del entrevistador, la tendencia del entrevistado a ofrecer respuestas socialmente deseables y la posible falta de representatividad de la muestra (p. 26).

El cuestionario está compuesto por un conjunto de preguntas diseñadas para medir una o varias variables. Debe estar alineado con el planteamiento del problema y las hipótesis, y puede incluir dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas (Hernández-Sampieri, 2018, p. 251).

La matriz de análisis de datos es un instrumento que "permite ordenar un conjunto de observaciones dentro de un esquema de filas y columnas" (Westreicher, 2022).

2.4 MARCO LEGAL

La gestión del talento humano en Honduras no es solo una práctica administrativa, sino un ejercicio sujeto a un estricto ordenamiento jurídico que garantiza el equilibrio entre la productividad empresarial y los derechos fundamentales de los trabajadores. El pilar fundamental de este marco normativo es el Código del Trabajo, promulgado mediante el Decreto No. 189-59 del 19 de mayo de 1959.

El cual tiene como objetivo principal armonizar el capital y el trabajo, estableciendo las condiciones mínimas de previsión social, estabilidad y justicia en el entorno laboral. En el contexto de esta investigación, el Código del Trabajo actúa como el eje rector que delimita las facultades de la Empresa ABC para organizar el trabajo, gestionar el clima laboral y promover la estabilidad, asegurando que cualquier propuesta de mejora administrativa esté en estricta conformidad con las garantías constitucionales y laborales vigentes en el país.

Tabla 1. Leyes y reglamentos

Variables	Leyes o reglamentos	Fecha de publicación	Aplicatividad
Clima laboral	Constitución de la Republica	Reforma 11 de enero de 1982	Artículo 128, numeral 6
Organización del trabajo	Codigo de Trabajo de Honduras	01 de junio de 1959	Artículo 87, 88 y 92
Estabilidad laboral	Constitución de la Republica	Reforma 11 de enero de 1982	Artículo 129

Fuente: (Constitución de la República de Honduras, reforma 11 de enero de 1982) (Código de Trabajo de Honduras, 1959)

Estabilidad Laboral

Según la Constitución de la república, en su artículo 129, la ley garantiza la estabilidad de los trabajadores en sus empleos, de acuerdo con las características de las industrias y profesiones y las justas causas de separación.

Clima Laboral

Constitución de la república, en su artículo 128, numeral 6, establece que; “El patrono está obligado a cumplir y hacer que se cumplan en las instalaciones de sus establecimientos, las disposiciones legales sobre higiene y salubridad, adoptando las medidas de seguridad adecuadas en el trabajo, que permitan prevenir los riesgos profesionales y asegurar la integridad física y mental de los trabajadores.”

Organización del Trabajo

En cuanto a la Organización del trabajo, el código de trabajo de Honduras, en sus artículos 87 y 88, establecen qué:

Artículo 87) Reglamento de Trabajo es el conjunto de normas obligatorias que determinan las condiciones a que deben sujetarse el patrono y sus trabajadores en la prestación del servicio. El reglamento se hará de acuerdo con lo que prevengan los contratos colectivos o, en su defecto, por una comisión mixta de representantes de los trabajadores y del patrono. Para los efectos de este capítulo no se considera como reglamento de trabajo el cuerpo de reglas de orden técnico y administrativo que directamente formulen las empresas para la ejecución de los trabajos.

Artículo 88) Está obligado a tener un reglamento de trabajo todo patrono que ocupe más de cinco (5) trabajadores de carácter permanente en empresas comerciales o más de diez (10) en empresas industriales, o más de veinte (20) en empresas agrícolas, ganaderas o forestales. En empresas mixtas, la obligación de tener un reglamento de trabajo existe cuando el patrono ocupe más de diez (10) trabajadores.

Artículo 92) Dicho reglamento interno debe definir de forma clara las condiciones de trabajo, como horarios, salarios, descansos, disciplina, seguridad, prestaciones y procedimientos internos. Asimismo, garantiza el respeto a los derechos de los trabajadores, regulando sanciones, salud ocupacional, jerarquías y normas especiales para asegurar un ambiente laboral justo y seguro.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

A continuación, se describe el desarrollo de la investigación, integrando el sustento teórico con el trabajo de campo y justificando la aplicación de los procedimientos utilizados. Se presenta la ruta metodológica seguida, así como los métodos, técnicas e instrumentos empleados para la recolección y análisis de información, garantizando la confiabilidad y validez de los datos obtenidos.

Se definen con precisión las variables de estudio, sus dimensiones e indicadores, resaltando su relación con el desempeño laboral en la empresa ABC. Además, se proporciona una visión integral de la metodología aplicada, asegurando la claridad y coherencia del estudio. Esta sección muestra cómo los objetivos generales y específicos se vinculan con las variables de estudio, estableciendo un marco metodológico sólido que respalda la consistencia y validez de la investigación.

3.1.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Se identifican como variables independientes a la Estabilidad laboral, el Clima laboral y la Organización del trabajo, ya que representan las condiciones estructurales y ambientales que la organización puede manipular, modificar o intervenir. Por el contrario, el Desempeño laboral se define como la variable dependiente, puesto que es la respuesta conductual y productiva del trabajador que varía en función de los cambios aplicados en las tres variables anteriores

A continuación, se presenta la Tabla 2 detallando que vincula las variables del estudio con sus respectivas definiciones operativas para el cumplimiento de los objetivos.

Tabla 2. Variables del estudio

Método	Nombre	Independiente	Dependiente	Porque se consideró ya sea independiente o dependiente
Mixto	Desempeño laboral		X	Esta variable se considera dependiente ya que su nivel no se controla directamente, sino que varía en función de la organización del trabajo, la estabilidad y el clima laboral en la institución.
	Estabilidad laboral	X		Esta variable se considera independiente ya que la seguridad del contrato es una condición que el empleador define y que actúa como un estímulo directo sobre la tranquilidad mental y el compromiso a largo plazo del trabajador.
	Clima laboral	X		Esta variable se considera independiente ya que representa el entorno percibido que se puede intervenir mediante políticas de bienestar y liderazgo para generar cambios en la satisfacción o el desempeño de los empleados.
	Organización del trabajo	X		Esta variable se considera independiente ya que la empresa puede controlar y modificar la estructura de tareas, los horarios y los procesos operativos para observar cómo estos cambios afectan la eficiencia del personal.

Fuente: Elaboración Propia.

3.1.2 MATRIZ METODOLÓGICA

Por tanto, la matriz presentada a continuación sirve como una guía del proceso investigativo, asegurando que cada pregunta formulada encuentre una respuesta a través de instrumentos específicos y escalas de medición (nominales, ordinales y de razón) que permitan convertir la realidad operativa de la empresa en datos útiles para la toma de decisiones estratégicas. Con el fin de asegurar la coherencia del estudio, la Tabla 3 detalla las variables y su vinculación directa con los objetivos de investigación y los métodos de recolección de datos.

Tabla 3. Matriz metodológica

Título de la investigación	Problemas	Preguntas de investigación	Objetivos de la investigación		Método	Variables Independientes			Variables Dependiente		
			General	Específicos		Nombre	Escala	Técnica	Nombre	Escala	Técnica
Propuesta de Gestión del Talento Humanos basada en el Desempeño Laboral en la empresa ABC	¿Qué propuesta de gestión del talento humano puede diseñarse con enfoque en el desempeño laboral considerando la estabilidad, la organización del trabajo y el clima laboral en la empresa ABC?	¿Cuál es la situación actual de la empresa en términos de desempeño laboral y prácticas de gestión del talento humano en la empresa ABC?	Diseñar propuesta de gestión del talento humano con enfoque en el desempeño laboral considerando la estabilidad, organización del trabajo y el clima laboral en la empresa ABC.	Diagnosticar la situación actual en términos de desempeño laboral y prácticas de gestión del talento humano en la empresa ABC.	Cualitativo	Estabilidad Laboral	Nominal	Entrevista	Desempeño laboral	Nominal	Entrevista
		¿Cuál es la percepción de los colaboradores respecto a la estabilidad laboral?		Analizar la percepción de los colaboradores respecto a la estabilidad laboral.		Organización del trabajo	Nominal	Entrevista			
						Clima Laboral	Nominal	Entrevista			

Continuación

		¿Qué percepción tienen los colaboradores sobre la organización del trabajo?		Conocer la percepción de los colaboradores sobre la organización del trabajo.		Estabilidad Laboral	Razón (Porcentaje) y Ordinal	Encuesta y análisis documental			
		¿De qué manera se desarrolla el clima laboral a partir de las dimensiones de conflicto, apoyo e identidad?		Analizar el clima laboral a partir de sus dimensiones de conflicto, apoyo e identidad.		Organización del trabajo	Razón (Funciones por cada puesto) y Ordinal (Escala de Likert)	Encuesta y análisis documental	Desempeño laboral	Razón y Ordinal (Escala de Likert)	Encuesta y análisis documental
		¿Qué estrategias de gestión del talento humano pueden establecerse con enfoque en el desempeño laboral considerando la estabilidad, organización del trabajo y el clima laboral?		Establecer las estrategias de gestión del talento humano con enfoque en el desempeño laboral considerando la estabilidad, organización del trabajo y el clima laboral.	Cuantitativo	Clima Laboral	Razón (Porcentaje), Ordinal y Nominal	Encuesta y análisis documental			

Fuente: Elaboración propia

3.1.3 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

A continuación, se presentan los esquemas de variables de estudio, diferenciando los enfoques cualitativo y cuantitativo utilizados en la investigación. Estos esquemas permiten visualizar de forma clara cómo se operacionalizan las variables y sus dimensiones, facilitando la comprensión de la estructura metodológica del estudio.

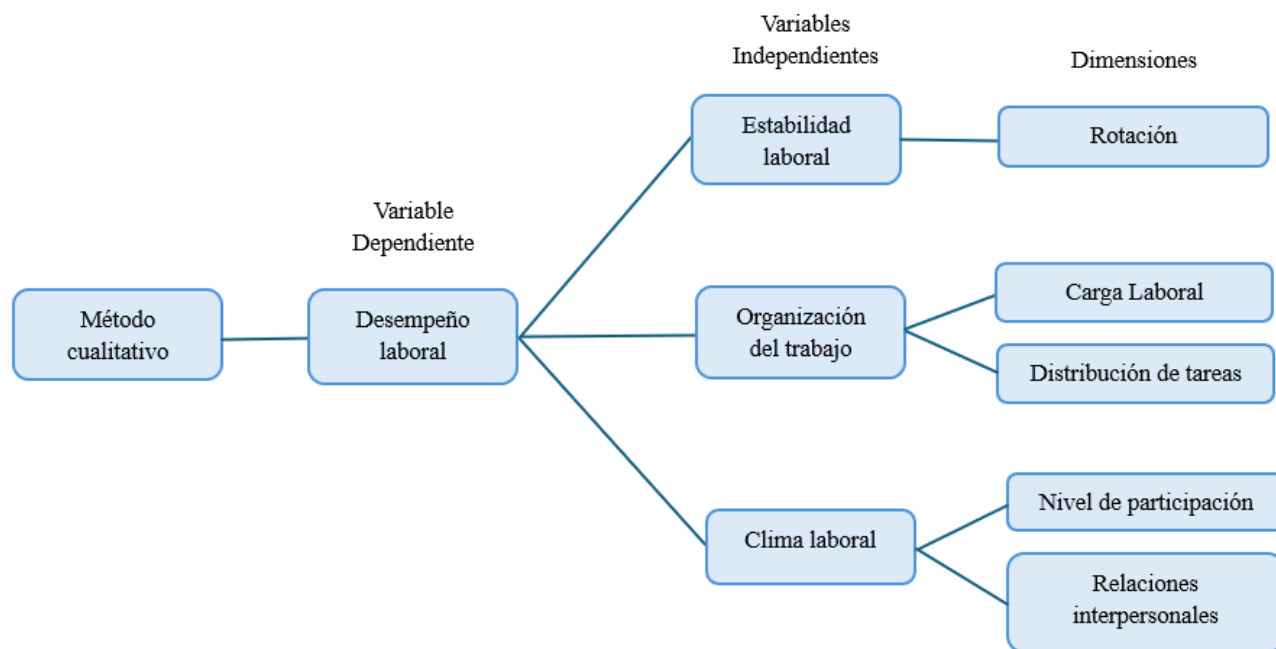


Figura 6. Esquema de variables cualitativas

Fuente: Elaboración Propia.

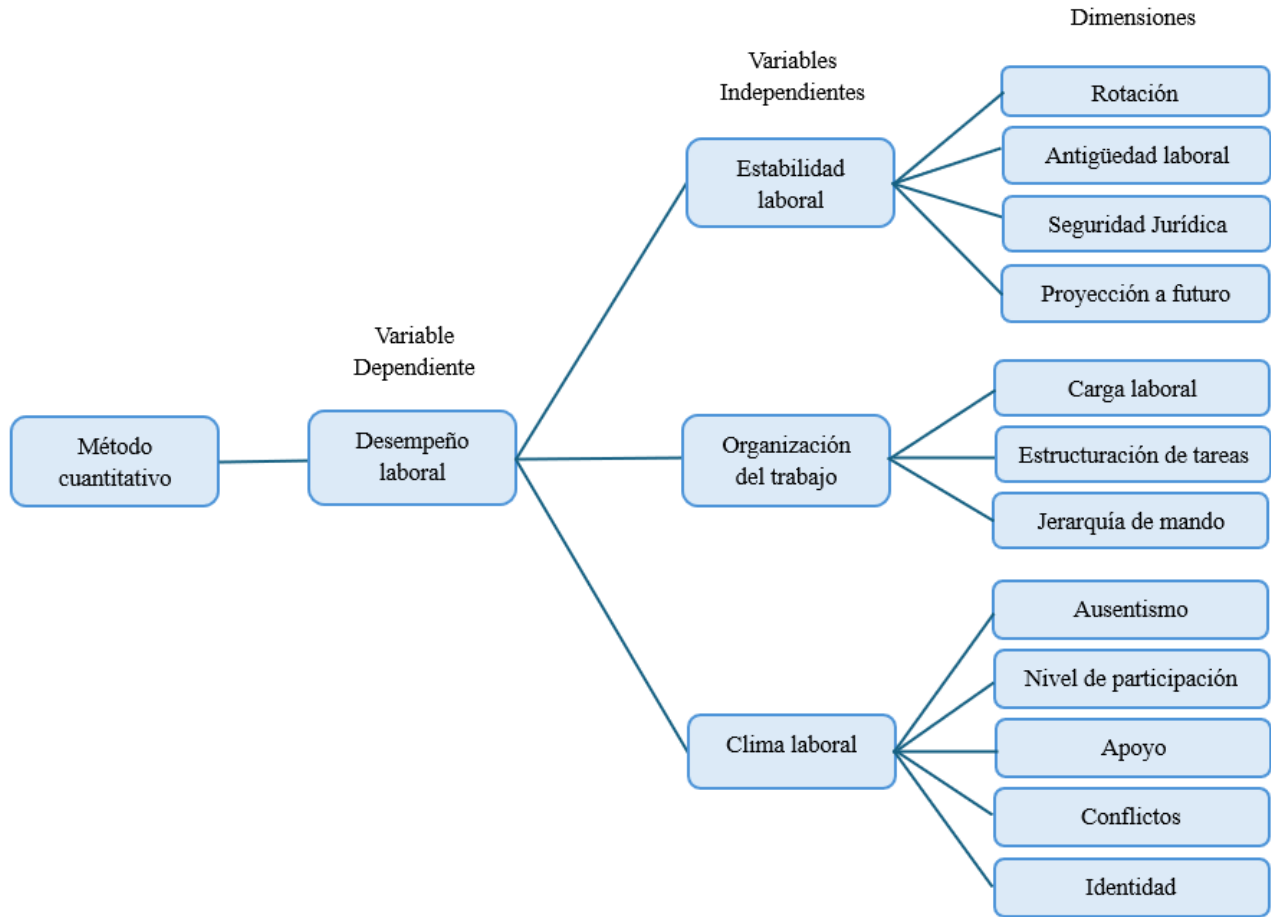


Figura 7. Esquema de variables cuantitativas

Fuente: Elaboración Propia.

3.1.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Una variable es una propiedad o concepto que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse (es capaz de adquirir diferentes valores y que pueden ser registrados por un instrumento de medición) (Hernández Sampieri, 2018, p.52).

A continuación, la Tabla 4 detalla la operacionalización de las variables bajo el enfoque cualitativo, estableciendo la ruta metodológica necesaria para el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

Tabla 4. Operacionalización bajo enfoque cualitativo

Método	Variables Independientes						
	Variable	Conceptualización	Operacionalización	Dimensión	Indicador	Escala	Técnica
Cualitativo	Estabilidad Laboral	Consiste en el derecho que tiene un trabajador de conservar su puesto indefinidamente, de no incurrir en faltas previamente determinadas o de no acaecer en especiales circunstancias (Rodríguez, 2007).	Es la permanencia en el empleo que otorga la empresa ABC a sus colaboradores, respaldada por leyes y prácticas organizacionales que la favorecen.	Rotación	Impacto de la rotación de personal en el cumplimiento de metas.	Nominal	Análisis de la información obtenida en la entrevista realizada al jefe inmediato sobre el impacto de la rotación.
	Organización del trabajo	Determinar las tareas a realizar, quién las efectuará, cómo van a agruparse, quién reporta a quién y dónde se tomarán las decisiones (Robbins & Judge, 2017, p. 671).	Es la distribución de tareas y recursos en la empresa bajo una jerarquía.	Carga Laboral	Percepción sobre los puestos con mayor carga laboral y causas de saturación.	Nominal	Análisis de la información obtenida en la entrevista realizada al jefe inmediato sobre la carga laboral.
				Distribución de tareas	Conocimiento de las funciones por puesto.	Nominal	Análisis de la información obtenida en la entrevista realizada al jefe inmediato sobre las funciones en puestos operativos.

	Clima Laboral	Percepciones compartidas que los miembros de la organización tienen sobre su empresa y entorno de trabajo (Robbins & Judge, 2023, p. 528).	Es la percepción de los colaboradores sobre el ambiente de trabajo y cómo este los afecta.	Nivel de participación	Participación a las reuniones mensuales	Nominal	Análisis de la información obtenida en la entrevista realizada al jefe inmediato sobre la participación en las reuniones mensuales y su impacto.
				Relaciones interpersonales	Percepción de favoritismo en el trato hacia los colaboradores	Nominal	Análisis de la información obtenida en la entrevista realizada al jefe inmediato sobre la presencia de favoritismo en el trato hacia los colaboradores.
	Variable Dependiente						
	Variable	Conceptualización	Operacionalización	Dimensión	Indicador	Escala	Técnica
Desempeño laboral	El valor total de las contribuciones de un trabajador a una organización a través de su comportamiento por un período de tiempo (Robbins & Judge, 2023, p. 28).	Es el cumplimiento efectivo de las tareas por parte del colaborador para alcanzar los objetivos organizacionales.	Compromiso	Disposición del colaborador hacia el logro de metas.	Nominal	Análisis de la información obtenida en la entrevista sobre el desempeño de los colaboradores, realizada al jefe inmediato.	

Fuente: Elaboración Propia

La Tabla 5 detalla la operacionalización detallada de las variables bajo el enfoque cuantitativo, estableciendo la ruta metodológica necesaria para el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

Tabla 5. Operacionalización bajo enfoque cuantitativo

Método	Variables Independientes						
	Variable	Conceptualización	Operacionalización	Dimensión	Indicador	Escala	Técnica
Cuantitativo	Estabilidad Laboral	Consiste en el derecho que tiene un trabajador de conservar su puesto indefinidamente, de no incurrir en faltas previamente determinadas o de no acaecer en especiales circunstancias (Rodríguez, 2007).	Es la permanencia en el empleo que otorga la empresa ABC a sus colaboradores, respaldada por leyes y prácticas organizacionales que la favorecen.	Rotación	Índice de rotación %	Razón (Porcentaje %)	Análisis del registro anual del índice de rotación (2025) proporcionado por el departamento de recursos humanos.
				Antigüedad Laboral	Antigüedad promedio	Ordinal (Menos de 1 año - Más de 6 años)	Análisis del registro de antigüedad del personal, mediante la encuesta.
				Seguridad Jurídica	Cumplimiento de la legislación laboral vigente (Derechos laborales).	Ordinal (Muy en desacuerdo – Muy de acuerdo) 1-5	Análisis de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores, sobre la percepción de cumplimiento de los derechos laborales.
				Proyección a futuro	Expectativa de continuidad o permanencia.	Ordinal (Menos de 1 año - Más de 5 años)	Análisis de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores, sobre la expectativa de continuidad.
	Organización del trabajo	Determinar las tareas a realizar, quién las efectuará, cómo van a agruparse, quién reporta a quién y dónde se tomarán las decisiones (Robbins & Judge, 2017, p. 671).	Es la distribución de tareas y recursos en la empresa bajo una jerarquía.	Carga Laboral	Funciones por puesto	Razón (Número de funciones)	Revisión del descriptor de puestos (Proporcionado por Recursos humanos).

				Estructuración de tareas	Claridad en la asignación de funciones a desarrollar.	Ordinal (Muy en desacuerdo – Muy de acuerdo) 1-5	Análisis de las respuestas obtenidas en la encuesta sobre claridad en las funciones que desempeñan.
				Jerarquía de mando	Claridad de la línea de mando y a quienes debe reportar.	Ordinal (Muy en desacuerdo – Muy de acuerdo) 1-5	Análisis de las respuestas obtenidas de la encuesta sobre el conocimiento de la línea de mando y a quien debe reportar.
				Ausentismo	Índice de ausentismo	Razón (Porcentaje %)	Revisión del registro mensual de inasistencias del personal, proporcionado por Recursos Humanos
		Percepciones compartidas que los miembros de la organización tienen sobre su empresa y entorno de trabajo (Robbins & Judge, 2023, p. 528).	Es la interpretación de los colaboradores sobre el ambiente de trabajo y cómo este los afecta.	Nivel de participación	Participación a las reuniones mensuales	Razón (Porcentaje %)	Revisión del listado de asistencia de las reuniones mensuales, proporcionado por el departamento recursos humanos.
				Apoyo	Percepción de la disponibilidad de ayuda por parte de los pares y superiores ante dificultades técnicas o personales.	Ordinal (Muy en desacuerdo – Muy de acuerdo) 1-5	Análisis de las respuestas obtenidas de la encuesta sobre la percepción de ayuda por parte de los pares y superiores.

				Conflictos	Evaluación sobre si predomina el diálogo o la imposición jerárquica.	Nominal	Análisis de las respuestas obtenidas de la encuesta sobre la forma de resolución de conflictos.
				Identidad	Evalúa el sentido de pertenencia del trabajador (Se siente orgulloso de pertenecer a la organización).	Ordinal (Muy en desacuerdo – Muy de acuerdo) 1-5	Análisis de las respuestas obtenidas de la encuesta sobre el sentido de pertenencia.
Variable Dependiente							
	Variable	Conceptualización	Operacionalización	Dimensión	Indicador	Escala	Técnica
	Desempeño laboral	El valor total de las contribuciones de un trabajador a una organización a través de su comportamiento por un período de tiempo (Robbins & Judge, 2023, p. 28).	Es el cumplimiento efectivo de las tareas por parte del colaborador para alcanzar los objetivos organizacionales.	Cumplimiento de metas	Cumplimiento de la meta de venta mensual	Razón (Porcentaje %)	Comparación de la meta mensual del año anterior contra el cumplimiento de meta mensual del año en curso.
Compensación Laboral				Percepción de la compensación laboral por parte de los colaboradores.	Ordinal (Muy en desacuerdo – Muy de acuerdo) 1-5	Análisis de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores, sobre la percepción de la compensación que reciben.	
Evaluación del desempeño				Aprobación de la certificación con una nota mínima de 85%	Razón (Porcentaje %)	Revisión de la evaluación escrita realizada al cumplir el 1er mes laboral.	

Fuente: Elaboración propia

3.1.5 HIPÓTESIS

Hernández-Sampieri (2018) menciona que: Las hipótesis son explicaciones tentativas del fenómeno o problema investigado, formuladas en forma de proposiciones o afirmaciones y constituyen las guías de un estudio. Son respuestas provisionales a las preguntas de investigación, que serán confirmadas o refutadas durante el estudio (p. 124).

La presente investigación no cuenta con una hipótesis al tener las características de un estudio descriptivo, donde se estudian cada una de las variables en modo individual sin ser relevante la correlacionalidad que pueda darse entre ellas, siendo de los propósitos principales diagnosticar una condición actual, para finalmente poder plantear una o más propuestas de mejora.

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Dr. Roberto Hernández Sampieri, 2018, p. 612).

La presente investigación utiliza un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos para analizar la situación en la empresa ABC. Por un lado, la parte cualitativa se fundamenta en una teoría de sustento y un muestreo no probabilístico para conocer las percepciones de los colaboradores. Por otro lado, la parte cuantitativa adopta un diseño no experimental, transversal y de alcance descriptivo, que permite medir variables en un solo momento sin alterar el entorno natural de la organización. Se usa un enfoque combinado con tres técnicas: la encuesta para recolectar datos estadísticos, la entrevista para conocer la opinión de las jefaturas y el análisis documental para revisar los registros existentes.

El uso de este enfoque mixto asegura que la propuesta de gestión del talento no solo responde a métricas numéricas, sino también a la realidad humana y organizacional de la empresa.

A continuación, la Figura 8 presenta el detalle del enfoque metodológico utilizado en la investigación, mostrando la relación entre el tipo de estudio, diseño, alcance y técnicas.

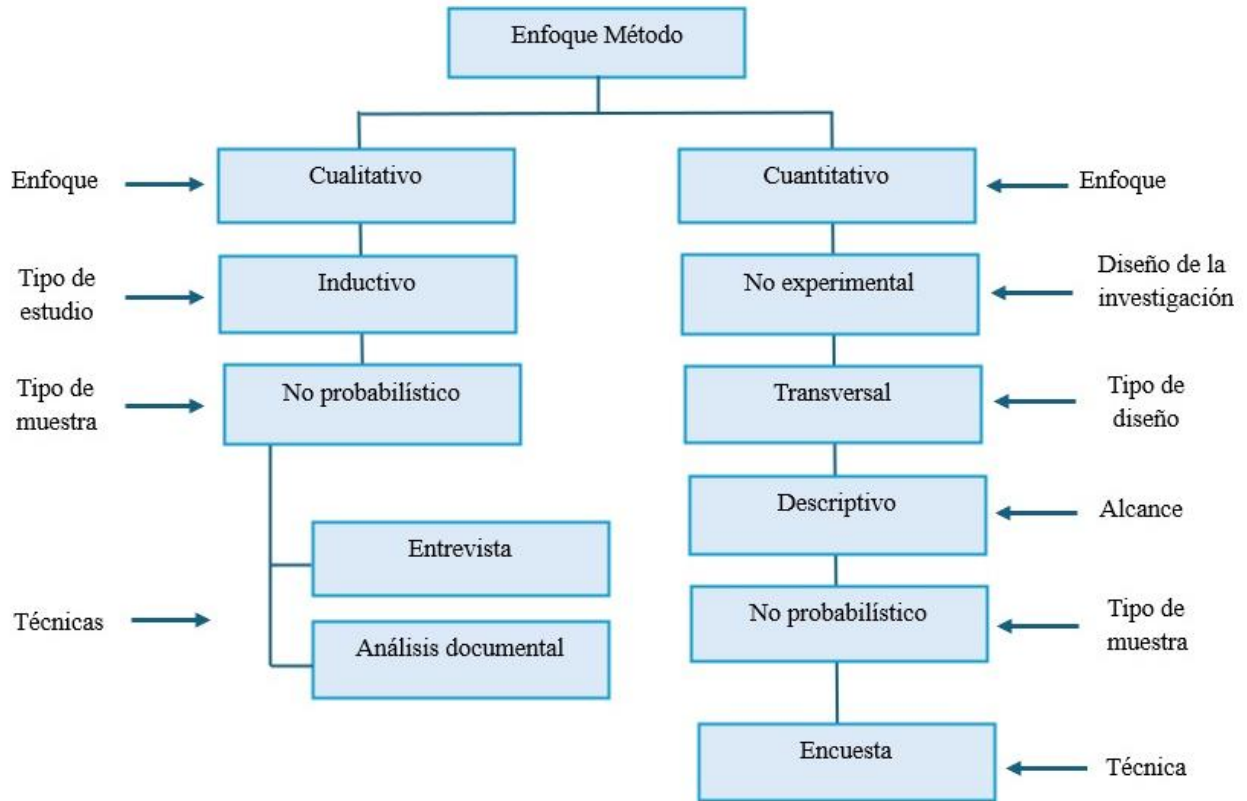


Figura 8. Diagrama de la Metodología de Investigación

Fuente: Elaboración Propia

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El Dr. Roberto Hernández Sampieri (2018) menciona que el diseño es un plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información (datos) requerida en una investigación con el fin último de responder satisfactoriamente el planteamiento del problema.

A continuación, la Tabla 6 expone de manera detallada y amplia el plan estratégico para la investigación y el análisis de la información utilizando el método cualitativo:

Tabla 6. Plan de diseño de la investigación del método cualitativo

Método	Estrategia	Actividades	Fuentes	Recursos		Tiempo de Ejecución	Responsible	Fecha
				Material Instrumento Herramienta	Humanos			
Cualitativo	Validación de instrumento	Planificación: Se establecen los indicadores de estudio, las técnicas de recolección de datos y las dimensiones de las variables.	Por el investigador	Computadora, Microsoft Word / Excel	Investigadoras: Astrid Rebeca Vásquez y Linda Waleska Madrid	120 minutos	Investigadoras: Astrid Rebeca Vásquez y Linda Waleska Madrid	24 de enero al 20 de febrero del 2026
		Elaboración de la guía de entrevista: Se diseñan el instrumento de recolección de datos.	Por el investigador	Computadora, Microsoft Word	Investigadoras: Astrid Rebeca Vásquez y Linda Waleska Madrid	120 minutos	Investigadoras: Astrid Rebeca Vásquez y Linda Waleska Madrid	21 de febrero al 23 de febrero del 2026

		Revisión y ajuste de instrumento: Se evalúa la claridad, coherencia y pertinencia del instrumento mediante la revisión de expertos, realizando las modificaciones necesarias según sus recomendaciones.	Expertos y Asesores	Computadora, Microsoft Word, Guía de entrevista	Expertos, Asesores e Investigadoras: Astrid Rebeca Vásquez y Linda Waleska Madrid	90 minutos	Expertos, Asesores e Investigadoras: Astrid Rebeca Vásquez y Linda Waleska Madrid	24 de febrero al 25 de febrero del 2026
Obtención de información y análisis de datos		Programación: Se contacta a todos los participantes para coordinar fechas y horarios para la entrevista.	Jefes de área, subgerentes y gerentes.	Computadora, Correo Electrónico, Teléfono	Jefes de área, subgerentes y gerentes e Investigadoras: Astrid Rebeca Vásquez y Linda Waleska Madrid	10 minutos por cada participante	Investigadoras: Astrid Rebeca Vásquez y Linda Waleska Madrid	25 de febrero al 26 de febrero del 2026
		Realización de entrevista: Se lleva a cabo la entrevista con los jefes a fin de evaluar las funciones de cada puesto.	Jefes de área, subgerentes y gerentes.	Computadora, Microsoft Word, Enlace de entrevista digital	Jefes de área, subgerentes y gerentes e Investigadoras: Astrid Rebeca Vásquez y Linda Waleska Madrid	20 minutos por participante	Investigadoras: Astrid Rebeca Vásquez y Linda Waleska Madrid	27 de febrero del 2026
		Organización y procesamiento de datos: Se realiza la codificación, clasificación y estructuración de los datos en una base organizada que facilite su análisis.	Entrevistas	Computadora, Microsoft Word	Investigadoras: Astrid Rebeca Vásquez y Linda Waleska Madrid	120 minutos	Investigadoras: Astrid Rebeca Vásquez y Linda Waleska Madrid	02 de marzo al 07 de marzo del 2026

Continuación

		Análisis e interpretación de resultados: Se presentan y analizan los datos obtenidos de la entrevista con el fin de establecer conclusiones fundamentadas.	Datos recopilados	Computadora, Microsoft Word	Investigadoras: Astrid Rebeca Vásquez y Linda Waleska Madrid	480 minutos	Investigadoras: Astrid Rebeca Vásquez y Linda Waleska Madrid	09 de marzo al 12 de marzo del 2026
		Elaboración de propuesta de mejora: Con base en los hallazgos, se diseña una propuesta de mejora concreta que atienda las necesidades o problemáticas detectadas.	Por el investigador	Computadora, Microsoft Word / Excel	Investigadoras: Astrid Rebeca Vásquez y Linda Waleska Madrid	480 minutos	Investigadoras: Astrid Rebeca Vásquez y Linda Waleska Madrid	13 de marzo al 18 de marzo del 2026

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 7, se expone de manera detallada y amplia el plan estratégico para la investigación y el análisis de la información utilizando el método cuantitativo:

Tabla 7. Plan de diseño de la investigación del método cuantitativo

Método	Estrategia	Actividades	Fuentes	Recursos		Tiempo de Ejecución	Responsable	Fecha
				Material Instrumento Herramienta	Humanos			
Cuantitativo	Validación de instrumento	Planificación: Se establecen los indicadores de estudio, las técnicas de recolección de datos y las dimensiones de las variables.	Por el investigador	Computadora, Microsoft Word / Excel	Investigadoras: Astrid Rebeca Vásquez y Linda Waleska Madrid	120 minutos	Investigadoras: Astrid Rebeca Vásquez y Linda Waleska Madrid	24 de enero al 20 de febrero del 2026
		Elaboración de la encuesta: Se diseñan el instrumento de recolección de datos tomando como base las variables e indicadores del estudio.	Por el investigador	Computadora, Microsoft Word	Investigadoras: Astrid Rebeca Vásquez y Linda Waleska Madrid	120 minutos	Investigadoras: Astrid Rebeca Vásquez y Linda Waleska Madrid	21 de febrero al 23 de febrero del 2026
		Revisión y ajuste de instrumento: Se evalúa la claridad, coherencia y pertinencia del instrumento mediante la revisión de expertos, realizando las modificaciones necesarias según sus recomendaciones.	Expertos y Asesores	Computadora, Microsoft Word, Enlace de entrevista digital	Expertos, Asesores e Investigadoras: Astrid Rebeca Vásquez y Linda Waleska Madrid	90 minutos	Expertos, Asesores e Investigadoras: Astrid Rebeca Vásquez y Linda Waleska Madrid	24 de febrero al 25 de febrero del 2026

Continuación

Obtención de información y análisis de datos	<p>Programación: Se contacta a todos los participantes para coordinar fechas y horarios para la encuesta.</p>	Personal operativo	Computadora, Correo Electrónico, Teléfono	<p>Personal operativo: Bartender, Meseros, Cocineros, Anfitrionas, Lavado, Cajeros y Bodega e Investigadoras: Astrid Rebeca Vásquez y Linda Waleska Madrid</p>	10 minutos por cada participante	<p>Investigadoras: Astrid Rebeca Vásquez y Linda Waleska Madrid</p>	24 de febrero al 25 de febrero del 2026
	<p>Recolección de información documental: Se obtienen datos de los registros internos de la empresa, incluyendo el índice de rotación, descriptores de puestos, índice de ausentismo, participación en las reuniones mensuales, evaluación de desempeño y cumplimiento de las metas mensuales.</p>	Depto. Recursos Humanos	Computadora, Registros internos digitales, Correo electrónico	Equipo de Recursos Humanos	90 minutos	<p>Investigadoras: Astrid Rebeca Vásquez y Linda Waleska Madrid</p>	26 de febrero al 28 de febrero del 2026
	<p>Aplicación de la encuesta: Ejecución del trabajo de campo mediante la aplicación de la encuesta digital al personal operativo.</p>	Personal operativo	Enlace de encuesta digital	<p>Personal operativo: Bartender, Meseros, Cocineros, Anfitrionas, Lavado, Cajeros y Bodega.</p>	15 minutos por participante	<p>Investigadoras: Astrid Rebeca Vásquez y Linda Waleska Madrid</p>	26 de febrero del 2026

		Organización y procesamiento de datos: Se realiza la codificación, clasificación y estructuración de los datos en una base organizada que facilite su análisis.	Encuestas	Computadora, Microsoft Excel	Investigadoras: Astrid Rebeca Vásquez y Linda Waleska Madrid	120 minutos	Investigadoras: Astrid Rebeca Vásquez y Linda Waleska Madrid	02 de marzo al 07 de marzo del 2026
		Análisis e interpretación de resultados: Se analizan los datos obtenidos de la encuesta con el fin de establecer conclusiones fundamentadas.	Datos recopilados	Computadora, Microsoft Word / Excel	Investigadoras: Astrid Rebeca Vásquez y Linda Waleska Madrid	480 minutos	Investigadoras: Astrid Rebeca Vásquez y Linda Waleska Madrid	09 de marzo al 12 de marzo del 2026
		Elaboración de propuesta de mejora: Con base en los hallazgos, se diseña una propuesta de mejora concreta que atienda las necesidades o problemáticas detectadas.	Por el investigador	Computadora, Microsoft Word / Excel	Investigadoras: Astrid Rebeca Vásquez y Linda Waleska Madrid	480 minutos	Investigadoras: Astrid Rebeca Vásquez y Linda Waleska Madrid	13 de marzo al 18 de marzo del 2026

Fuente: Elaboración propia.

Para dar respuesta a los objetivos planteados, la fase de campo se organiza identificando a los actores clave de la empresa ABC. Este proceso define quiénes proporcionarán la información necesaria y bajo qué criterios se seleccionarán los participantes, asegurando que los datos obtenidos provengan directamente de las fuentes operativas y administrativas que viven el día a día de la organización.

A continuación, se detallan los límites de la población, el diseño de la muestra y las herramientas técnicas que permitirán transformar la experiencia del personal en información analizable para la propuesta de gestión del talento.

3.3.1 POBLACIÓN

Una vez establecida la unidad de muestreo y análisis, se procede a determinar los límites de la población que será estudiada. Considerándose la población como el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones (Dr. Roberto Hernández Sampieri, 2018, p.198).

En la presente investigación, la población objeto de estudio está integrada por 90 colaboradores de la empresa ABC. Este universo abarca tanto los niveles operativos (meseros, anfitriones, bartenders, cocineros, lavado, cajeros y auxiliares de bodega) como los mandos medios y gerenciales (jefes de cocina, subgerentes y gerentes). El estudio de esta población permite un alcance descriptivo sobre las variables de gestión del talento y desempeño laboral en su entorno natural.

3.3.2 MUESTRA

La muestra se puede definir como un subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de esta, si se desea generalizar los resultados. (Dr. Roberto Hernández Sampieri, 2018).

Para este estudio, se ha determinado trabajar con una muestra correspondiente al 40% del universo total, lo que equivale a un grupo de 36 participantes.

Esta proporción se justifica por la necesidad de asegurar una cobertura significativa de las áreas críticas de la empresa ABC, como cocina, bar y servicio, permitiendo que los hallazgos tengan la solidez necesaria para un alcance descriptivo. Al integrar a 36 colaboradores internos con experiencia directa en sus funciones, se garantiza la viabilidad técnica para aplicar la encuesta y la entrevista de manera ágil y en un solo momento temporal. Este volumen de muestra permite que la investigación no solo identifique tendencias sobre el desempeño, sino que también capture la profundidad de las percepciones humanas requeridas por el enfoque mixto optimizando los

recursos y tiempos establecidos en el plan de trabajo sin comprometer la validez de los resultados.

3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO

En concordancia con el enfoque mixto del proyecto, se seleccionó un muestreo no probabilístico por conveniencia, fundamentado en la accesibilidad y disponibilidad inmediata del personal en áreas críticas de la empresa ABC, como cocina, bar y servicio.

En las muestras no probabilísticas, la selección de las unidades no se basa en la probabilidad, sino en criterios vinculados a las características y al contexto del estudio. Este proceso no se realiza de manera automática, electrónica ni siguiendo fórmulas probabilísticas, sino que depende del juicio y las decisiones del investigador o del equipo de investigadores, quienes aplican criterios específicos para elegir las muestras (Dr. Roberto Hernández Sampieri, 2018, p. 200).

Las muestras por conveniencia están formadas por los casos que están al alcance del investigador y a los que puede acceder (Hernández Sampieri, 2018, p. 433).

3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

Para el cumplimiento de los objetivos de la investigación, se han seleccionado tres instrumentos principales que permiten un abordaje integral del fenómeno en estudio:

Cuestionario: Se aplicará un cuestionario digital dirigido al personal operativo, el cual incluye puestos de bartender, meseros, cocineros, anfitrionas, lavado, cajeros y personal de bodega. Esta técnica tiene como propósito recabar información medible sobre la antigüedad laboral, percepción del clima laboral y otros indicadores clave en un tiempo estimado de 10 minutos por participante.

Entrevista Estructurada: Se llevará a cabo con los jefes de área mediante una guía de entrevista previamente validada por expertos. Esta técnica permitirá profundizar en la evaluación de funciones y la gestión del talento humano, con una duración aproximada de 20 minutos por cada entrevista.

Matriz de análisis de datos: Se obtendrán datos a partir de los registros internos de la empresa proporcionados por el área de Recursos Humanos. Estos incluirán información objetiva como el índice de rotación del personal, descriptores de puestos, índice de ausentismo, participación en reuniones mensuales, evaluación del desempeño y cumplimiento de metas.

Las tres técnicas principales empleadas para la recolección de información son la entrevista, la encuesta y el análisis documental.

La entrevista consiste en la obtención de información a través de un proceso comunicativo, en el transcurso del cual el entrevistado brinda respuestas a preguntas formuladas con antelación por el entrevistador, conforme a las dimensiones que se buscan investigar (Buendía et al., 1998, p. 127). Entre las ventajas de la entrevista, destaca que los resultados obtenidos suelen ser más fiables que los de una encuesta, ya que permite identificar expresiones y comportamientos no verbales del entrevistado que contribuyen a validar sus respuestas. Asimismo, durante el proceso de sistematización, el investigador puede interpretar la información considerando actitudes y reacciones observadas en el participante (Arias, 2020, p. 29).

La encuesta es una técnica de investigación que permite recopilar información de un gran número de personas. Esta herramienta resulta versátil y accesible, ya que facilita el análisis de comportamientos, actitudes, opiniones y características demográficas de la población estudiada. Las encuestas pueden aplicarse de diversas formas, como en línea, por teléfono, correo o presencialmente, y cada método presenta fortalezas y debilidades que deben considerarse al seleccionar el método más adecuado para las necesidades y objetivos (Medina Romero et al., 2023, p. 23).

El análisis documental consiste en un proceso sistemático de revisión de documentos con el fin de extraer información relevante de su contenido. Entre los beneficios del análisis documental está que permite realizar búsquedas retrospectivas, no es necesario estar en el campo para realizar el análisis y el costo es mínimo (Arias, 2020).

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para garantizar la validez y confiabilidad de los resultados, la presente investigación se sustenta en un enfoque integral de recolección de datos que combina de manera complementaria fuentes primarias y secundarias. Este sistema permite analizar la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la empresa ABC desde una perspectiva holística, al integrar información obtenida directamente de los colaboradores con el respaldo de evidencia documental, registros históricos y fundamentos teóricos especializados.

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

En esta investigación, las fuentes primarias corresponden a la información obtenida de manera directa en el campo de estudio, lo que permite captar con precisión la realidad actual de los colaboradores:

Entrevistas estructuradas: Aplicadas a los jefes de área, subgerentes y gerente para profundizar en la gestión del talento y la evaluación de funciones.

Encuestas: Cuestionarios digitales dirigidos al personal operativo para medir percepciones sobre clima, estabilidad y organización del trabajo.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

En esta investigación, las fuentes secundarias se utilizan para una visión completa de la situación, permitiendo contrastar las percepciones obtenidas en el campo con registros históricos y marcos teóricos obtenidos. Para el caso de la empresa ABC, esto incluye el análisis de informes históricos como el índice de rotación, listados de asistencia a reuniones e informes de ausentismo proporcionados por el departamento de recursos humanos. Asimismo, se consideran documentos administrativos internos, como descriptores de puestos. Complementariamente, el sustento teórico y metodológico de la propuesta se fortalece mediante la consulta de libros académicos en el CRAI de UNITEC, incluyendo tesis de grado y posgrado, boletines, artículos de revista, así como libros especializados en metodología de la investigación y blogs institucionales. El uso de estas fuentes garantiza que la propuesta de gestión del talento responda a las necesidades actuales y esté respaldada en la realidad operativa, la evidencia científica y el sustento técnico de la organización.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En este capítulo se proporciona una descripción detallada de las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos. La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, integrando métodos cualitativos y cuantitativos para obtener una visión integral del desempeño laboral, la estabilidad, la organización del trabajo y el clima laboral en la empresa ABC, la vía de administración fue online. Este proceso se dividió en tres fases fundamentales:

Fase 1: Elaboración y Validación de los Instrumentos. En esta etapa inicial se diseñaron los instrumentos específicos para medir las variables de estudio: Desempeño Laboral, Estabilidad Laboral, Organización del Trabajo y Clima Laboral. El primer instrumento consistió en una Encuesta de Percepción Operativa de 10 ítems bajo una Escala de Likert (1-5), enfocada en recolectar datos cuantitativos sobre desempeño (Compensación laboral) estabilidad (seguridad jurídica, proyección a futuro y antigüedad), organización (estructuración de tareas y jerarquía) y clima laboral (apoyo, conflictos e identidad). El segundo instrumento fue un guion de Entrevista Estructurada con 10 preguntas abiertas dirigidas a Jefaturas, Sub-gerentes y Gerentes, con el objetivo de profundizar en el compromiso, la carga laboral, la distribución de tareas, la rotación de personal, la participación a las reuniones y las relaciones interpersonales. Finalmente, se desarrolló una Matriz de Revisión Documental como ficha técnica para extraer datos de los registros de Recursos Humanos sobre rotación, carga laboral, ausentismo, participación y cumplimiento de metas. Antes de su aplicación, los instrumentos fueron sometidos a una validación por un experto en Metodología, quien evaluó la coherencia y pertinencia de las preguntas.

Fase 2: Aplicación de los Instrumentos a la Muestra Objetivo. La aplicación se realizó de manera controlada para garantizar una alta tasa de respuesta y veracidad, optando por una vía 100% online mediante la herramienta Google Forms para las encuestas y entrevistas. La muestra objetivo incluyó a 30 colaboradores del personal operativo (Meseros, Cocineros, Bartenders, Anfitriones, Auxiliares de Bodega, Cajeros y Lavado) y 6 colaboradores de jefaturas (Gerentes, Sub-gerentes y jefes de área), lo cual constituye el 40% de la muestra total (90 colaboradores). El proceso inició con sesiones informativas para explicar el propósito de la investigación y garantizar

el anonimato, reduciendo así el sesgo por miedo a represalias. La recolección se llevó a cabo durante dos días consecutivos en diferentes bloques horarios (mañana, tarde y noche) para asegurar la representatividad de todas las jornadas. El primer día se cubrieron los turnos de apertura, intermedio y cierre con el personal operativo, mientras que el segundo día se centró en el turno de la tarde para aplicar las entrevistas a las jefaturas. Esta distribución estratégica permitió capturar las percepciones en distintas condiciones de presión operativa, contando con la supervisión de las investigadoras para resolver dudas inmediatas a través de los grupos de explicación previa.

Fase 3: Tabulación y Procesamiento de la Información. Una vez finalizada la recolección, se procedió a la organización y análisis de los datos obtenidos para su posterior interpretación. Para los datos derivados de las encuestas en Google Forms, se emplearon hojas de cálculo en Excel que permitieron tabular la información, realizar cálculos estadísticos descriptivos y generar gráficos que identificaran las tendencias dominantes en cada variable. En el caso de la información proveniente de las entrevistas estructuradas a jefaturas y las preguntas abiertas, se realizó una codificación y categorización de los textos para agrupar las respuestas en temas recurrentes. Finalmente, se aplicó la técnica de triangulación de datos, contrastando los resultados de los cuestionarios con los testimonios de las entrevistas y los hallazgos de la revisión documental de Recursos Humanos, garantizando de esta manera la validez, confiabilidad y el sustento científico de los resultados presentados en esta investigación.

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

A continuación, se presenta y analiza los resultados obtenidos en la Empresa ABC mediante un enfoque mixto, integrando los resultados cualitativos de las entrevistas a la línea de mando con los datos cuantitativos derivados de las encuestas y el análisis documental.

4.2.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.2.1.1 RESULTADOS CUALITATIVOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la entrevista dirigida a gerentes, subgerentes y jefes de área. La información recopilada se organiza en la Tabla 8 con las respuestas proporcionadas por los participantes.

Tabla 8. Respuestas de la Entrevista

Entrevista de Gestión del Talento Humano basada en el desempeño laboral de la empresa ABC					
¿Cuál es la percepción de los colaboradores en relación a sus tareas, procedimientos y objetivos en su área de trabajo?					
En ocasiones positiva	Muy poca disponibilidad por parte de los colaboradores	Encontrando una forma de motivarlos y haciendo las cosas con ellos para que sientan ese apoyo	Siempre debe estar motivado.	La disposición del personal ha bajado por el ambiente laboral.	Parte del personal no le toma interés al trabajo que realiza.
¿Qué factores facilitan o dificultan que el personal cumpla con la meta de venta mensual en comparación con el año anterior?					
factores externos como preferencia de los clientes, promociones,	Una mejor atención al cliente puede mejorar las ventas.	Que tengan el objetivo claro de qué es lo que se busca y brindarle las herramientas necesarias.	Dificulta la economía del país ya que esto genera menos tráfico en el negocio, y lo facilita el buen manejo área de mercadeo, cuidando a los clientes, y el buen manejo de la calidad del producto	Factores como el mal ambiente laboral, hay personas que pueden dañar el ambiente de tal manera que no quieran trabajar en equipo y hace que las divisiones sean más marcadas entre diferentes áreas ya sea por chismes, inventos o humillaciones. Un mal liderazgo de un jefe también puede crear divisiones al prestarse a crear más divisiones, con malos comentarios sobre su propio equipo. Desmoraliza a su personal o sienten que no hay un jefe que guíe o indique asignaciones.	La dificultan la falta de interés en aprender y la falta de ayuda del personal administrativo

Continuación

¿De qué manera observa el compromiso de los empleados cuando se presentan situaciones imprevistas que requieren un esfuerzo extra?					
Responden que a ellos no les corresponde esa área, a veces si apoyan.	Muy poco accesibles.	dependerá mucho de la situación ya que cada persona puede ser positiva como negativa.	El personal se muestra con actitud positiva y disponibilidad.	Creo que hay compromiso si se sienten escuchados y apoyados por la empresa y si hay una guía correcta para la resolución de problemas. Y normalmente si se les explica el fin de ese esfuerzo extra las personas ayudan y trabajan en equipo.	Una parte del personal no tiene compromiso con la empresa.
En su opinión, ¿Qué motiva a un colaborador a mantener su disposición hacia el logro de metas a pesar de la rutina diaria?					
Los incentivos, bonificaciones, el apoyo entre compañeros	Un buen trato por parte de los jefes	Hacerlo sentir parte de todo, que sienta el apoyo suficiente y de esa manera crece el compromiso con la empresa	Un buen ambiente laboral y buena capacitación	La motivación de autorrealización o el ascenso a un puesto diferente, el cumplimiento de metas diarias y los beneficios que puede aportar la empresa.	Un salario y horario justo y la ayuda que le brinde la empresa

¿Cómo afecta la rotación de personal el cumplimiento de las metas de desempeño en su departamento?					
<p>Afecta en gran manera, ya que un empleado es verdaderamente rentable para la empresa cuando tiene por lo menos 4 meses de laborar, ya conoce la marca y está enfocado en los objetivos, al estar rotando, implica estar capacitando nuevamente y perdemos mucho tiempo.</p>	<p>La rotación no está mal ya que todos tienen derecho a tener diferentes horarios semanales en cambio hay personal que se molesta porque tal vez solo quiere un aperturas y no cierres u tal vez no quiere tal día libre y empieza a trabajar con pésima actitud y brindar malísima atención al cliente</p>	<p>Por las constantes capacitaciones, sobre todo que al tener constantemente personal nuevo se cometeran errores que los clientes pueden llegar a percibir.</p>	<p>El rendimiento y la utilidad, y más</p>	<p>Afecta ya que hay que esperar el tiempo de adaptación de la persona</p>	<p>Porque se pierde tiempo entrenando una persona nueva de forma consecutiva cuando ese tiempo se debe emplear en darle mejoras a la productividad de la cocina</p>
¿Cuáles considera usted que son los puestos operativos (Meseros, Bartender, Anfitriona, Cocina, Caja, Lavado y Bodega) que presentan la mayor carga laboral actualmente y a qué atribuye esta saturación?					
<p>Cocina y mesas, cuando hay ausencias de personal se sobrecargan y se ponen tensos</p>	<p>Todos conllevan una fuerte carga y responsabilidad laboral pero los meseros llevan un por ciento más en cuanto a la operatividad ya que les toca ofrecer servir y despedir al cliente con una excelente actitud para que el cliente regrese</p>	<p>anfitriona, meseros, bartender, cocina, ya que el contacto es directo con el cliente, sobre todo que siempre hay clientes complicados</p>	<p>Puede ser por una mala planeación de tiempo, un mal clima laboral y horario no aptos</p>	<p>Cocina por el movimiento</p>	<p>Cocina, bartender la responsabilidad que tiene trabajar en el puesto y la afluencia de clientes</p>

Continuación

¿Cuáles son las funciones que consumen la mayor parte de la jornada laboral?

la limpieza, apertura y cierre de las áreas	Producción en cocina, meseros y asistentes	todo tema operativo	El servicio al cliente, y limpieza	Producción y limpieza	Hacer producción y despachar órdenes
---	--	---------------------	------------------------------------	-----------------------	--------------------------------------

¿Conoce los descriptores de puesto y las funciones que realiza el personal de cada área?

Si	Si	Si	Si es muy importante saber y conocerlos.	no, no los conozco	Si
----	----	----	--	--------------------	----

¿De qué manera la falta de participación en reuniones mensuales impacta en la productividad del equipo?

Afecta ya que no se dan cuenta del estatus de la tienda ni la proyección para el mes actual y no se enfocan en cumplirla, además causa inconformismo en el resto del equipo que sí está comprometido	No hay una mejora ya que nadie puede decir su propia opinión de todo lo que pasa a diario ya que pueden tener miedo a ser juzgados por parte del gerente general u otros	Porque la información no llega como debería de ser.	Mucho por que ayuda a mejorar el enfoque	Si es necesario ya que se da a conocer los puntos que fallamos y los puntos de mejora	Desconocen el porqué se toman las decisiones en la empresa están mal informados al no presentarse a las reuniones
--	--	---	--	---	---

¿Reconoce usted la existencia de favoritismo con ciertos colaboradores?					
sí, muchas veces	Si	Si	A menudo si es necesario	No	Si ya que eso proviene también del desempeño de cada colaborador

Fuente: Elaboración Propia

4.2.1.2 RESULTADOS CUANTITATIVOS

Se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta dirigida a los colaboradores, así como los datos recopilados mediante el análisis documental. A continuación, se presentan los datos organizados en gráficos para facilitar su visualización.

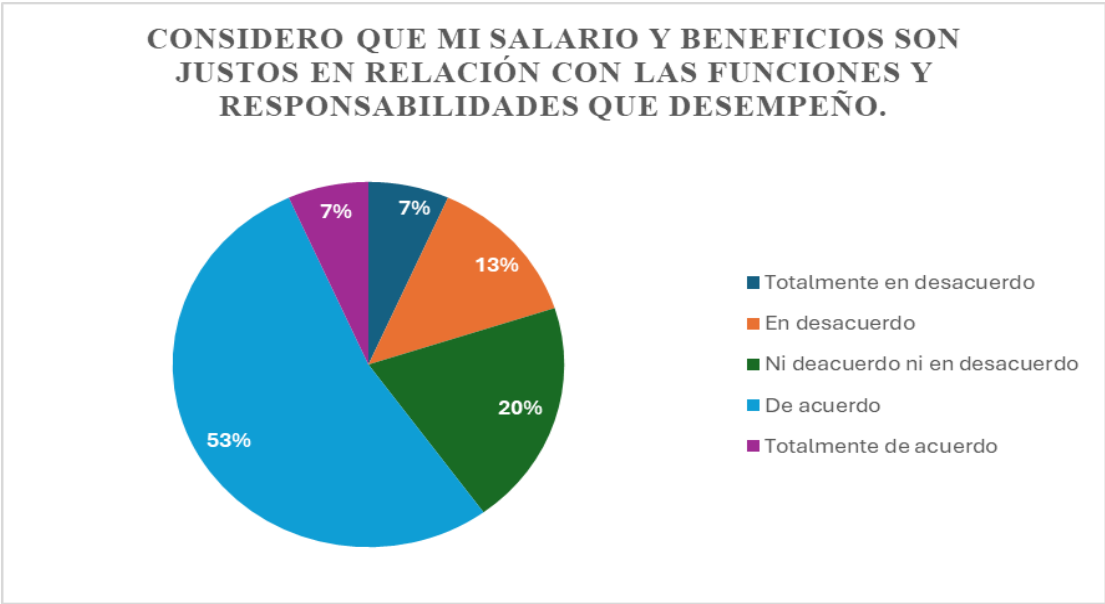


Figura 9. Percepción de salario y beneficios en relación con las funciones y responsabilidades.

Fuente: Elaboración Propia

La Figura 9 muestra los resultados obtenidos respecto a la afirmación “Considero que mi salario y beneficios son justos en relación con las funciones y responsabilidades que desempeño”.

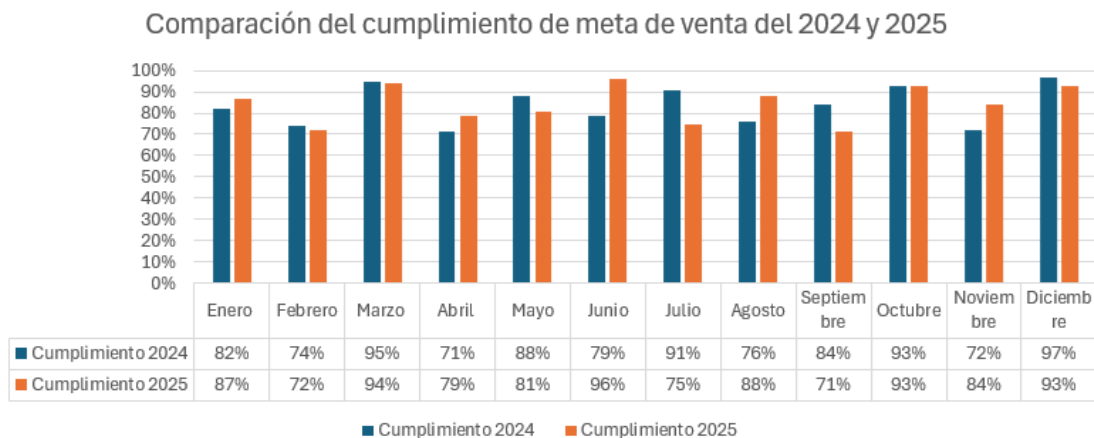


Figura 10. Cumplimiento de meta de venta de los años 2024 y 2025.

Fuente: Elaboración Propia

La Figura 10 muestra el cumplimiento de la meta de ventas correspondiente a los meses de enero a diciembre para los años 2024 y 2025. En ella se presenta una comparación de los porcentajes alcanzados en cada mes durante ambos periodos, permitiendo visualizar los niveles de cumplimiento registrados en cada año.

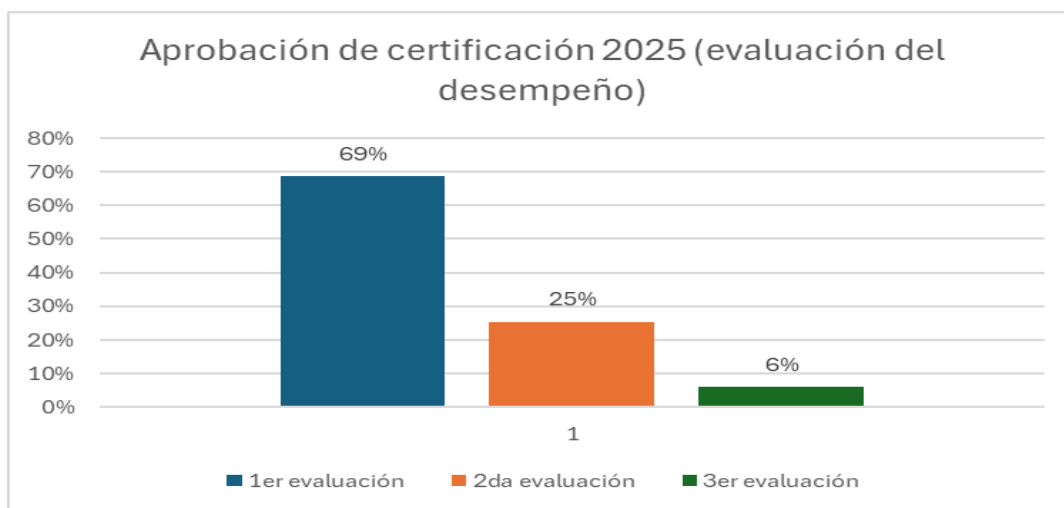


Figura 11. Evaluación del desempeño.

Fuente: Elaboración Propia

La Figura 11 representa el porcentaje de aprobación de certificación en el año 2025, en sus 3 etapas de evaluación. Al primer mes de ingreso, los colaboradores realizan una evaluación escrita (nota mínima 85%).

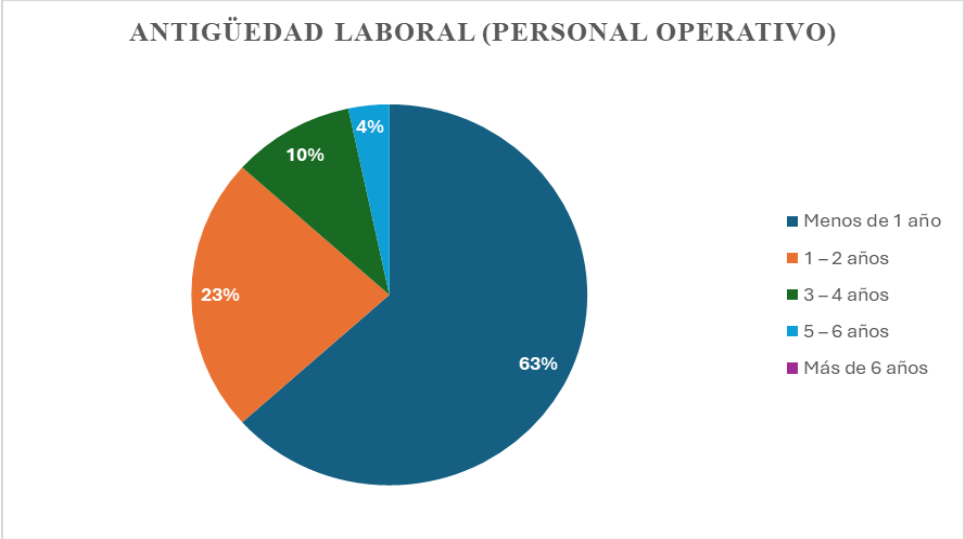


Figura 12. Tiempo de trabajar en la empresa (Personal Operativo).

Fuente: Elaboración Propia

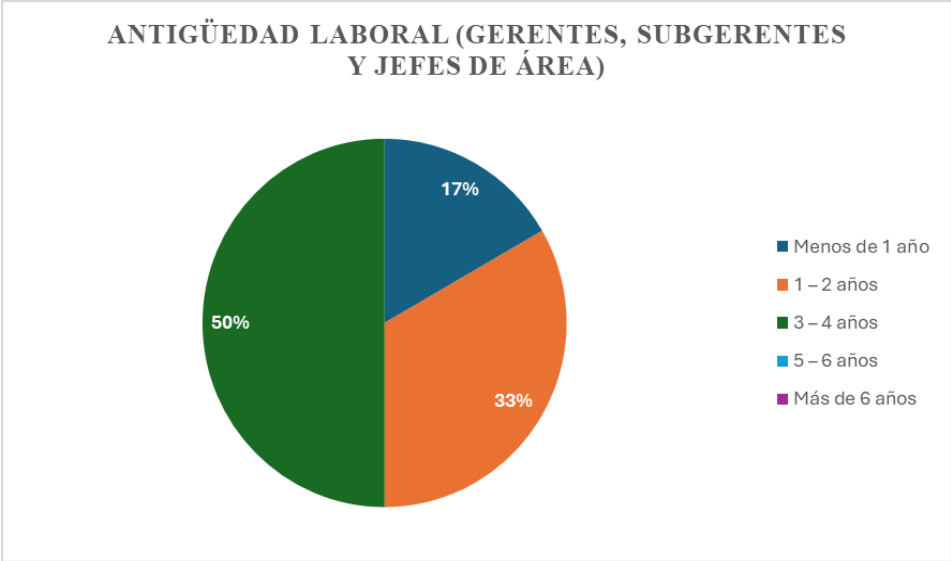


Figura 13. Tiempo de trabajar en la empresa (Gerentes, Subgerentes y Gerentes).

Fuente: Elaboración Propia

La Figura 12 muestra la distribución de la antigüedad del personal operativo dentro de la organización. Por su parte, la Figura 13 presenta la antigüedad del personal en puestos gerenciales y jefaturas de área.

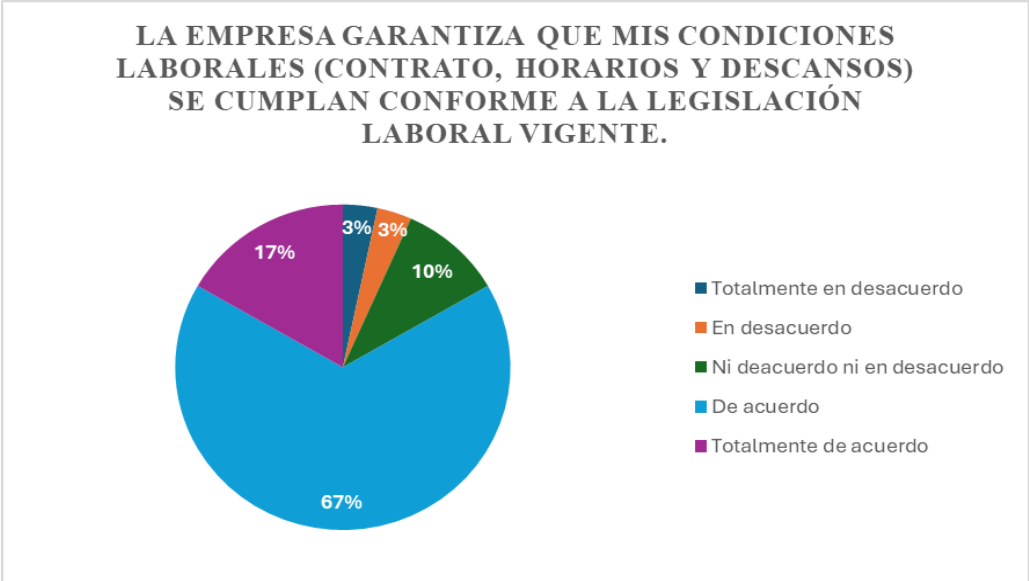


Figura 14. Garantía de condiciones laborales (Contrato, Horarios y Descansos).

Fuente: Elaboración Propia

En la Figura 14 se presentan los resultados obtenidos ante la afirmación “La empresa garantiza que mis condiciones laborales (contrato, horarios y descansos) se cumplan conforme a la legislación laboral vigente”.

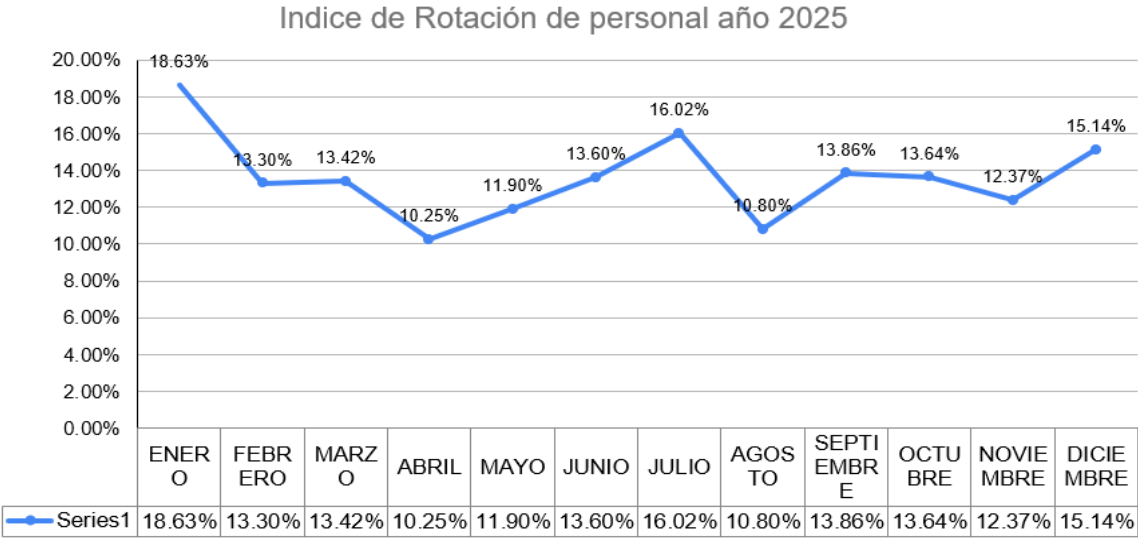


Figura 15. Índice de Rotación de Personal 2025.

Fuente: Elaboración Propia

El Figura 15 detalla el Índice de Rotación de personal durante el año 2025.



Figura 16. Proyección a futuro.

Fuente: Elaboración Propia

En la Figura 16 se presentan los resultados sobre el tiempo por el cual los colaboradores se visualizan trabajando en la organización.

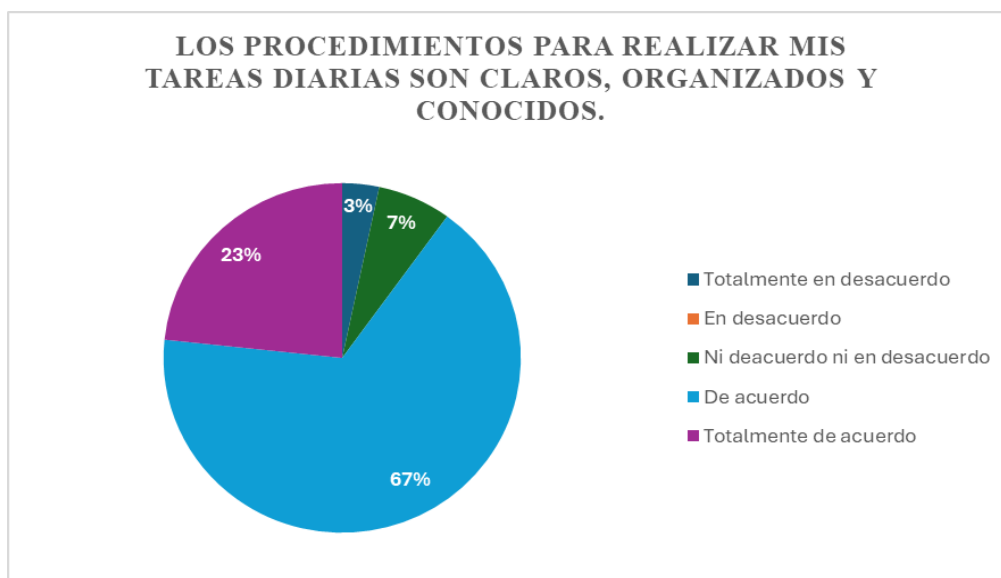


Figura 17. Percepción de procedimientos.

Fuente: Elaboración Propia

En la Figura 17 se muestran los resultados respecto a la premisa de si los procedimientos para realizar las tareas diarias son claros, organizados y conocidos.

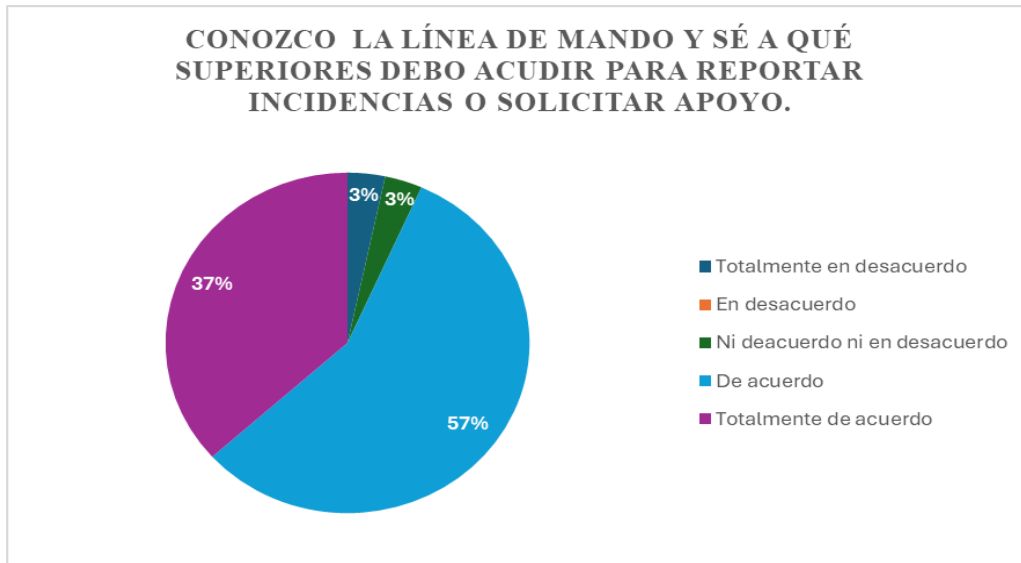


Figura 18. Línea de mando.

Fuente: Elaboración Propia

En la Figura 18 se presentan los resultados respecto a la afirmación “Conozco la línea de mando y sé a qué superiores debo acudir para reportar incidencias o solicitar apoyo”.

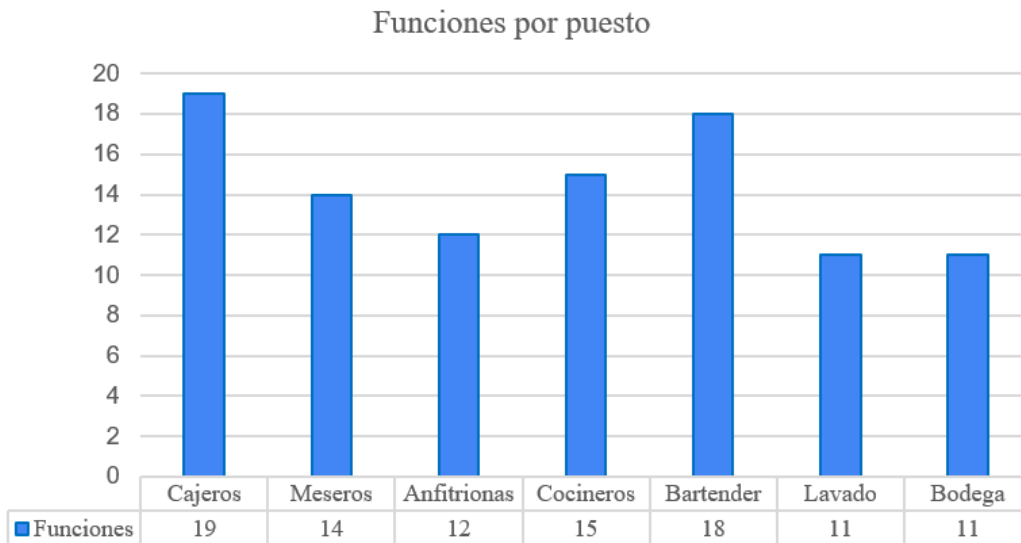


Figura 19. Número de funciones por puesto.

Fuente: Elaboración Propia

La Figura 19 muestra el Número de funciones por puesto, el cual detalla la carga de tareas

asignadas a siete puestos del área operativa.

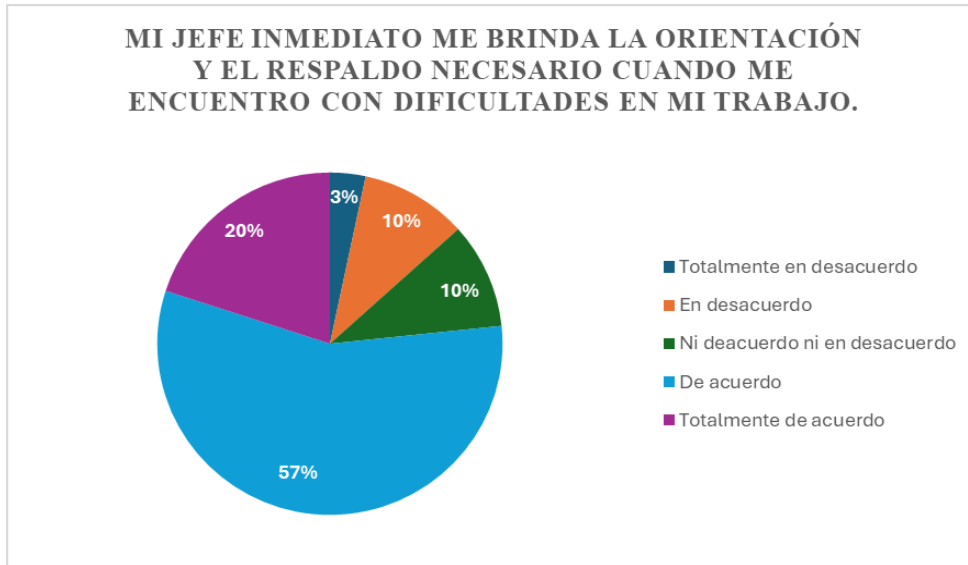


Figura 20. Percepción del respaldo del jefe inmediato.

Fuente: Elaboración Propia

En la Figura 20 se muestran los resultados respecto a si el jefe inmediato brinda la orientación y el respaldo necesario ante las dificultades en el trabajo.

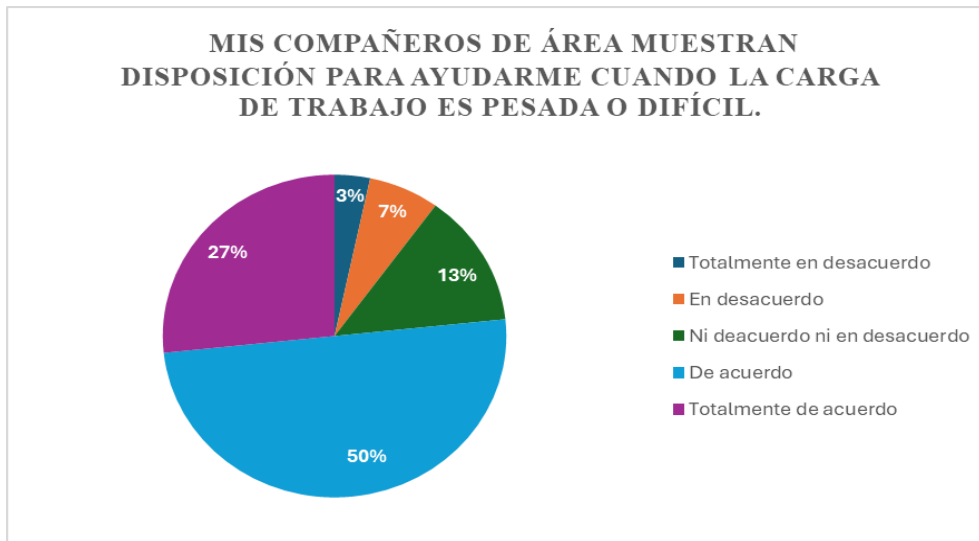


Figura 21. Percepción de la disposición de ayuda entre pares.

Fuente: Elaboración Propia

La Figura 21 muestra los resultados sobre la afirmación “Mis compañeros de área muestran

disposición para ayudarme cuando la carga de trabajo es pesada o difícil”.

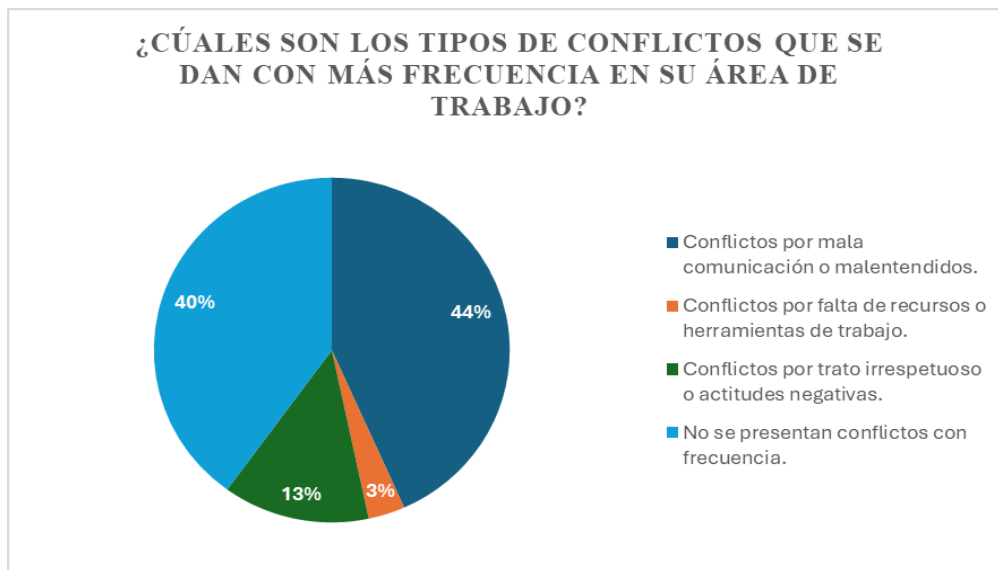


Figura 22. Tipos de conflictos.

Fuente: Elaboración Propia

La Figura 22 presenta los resultados sobre los tipos de conflictos que se dan con más frecuencia.

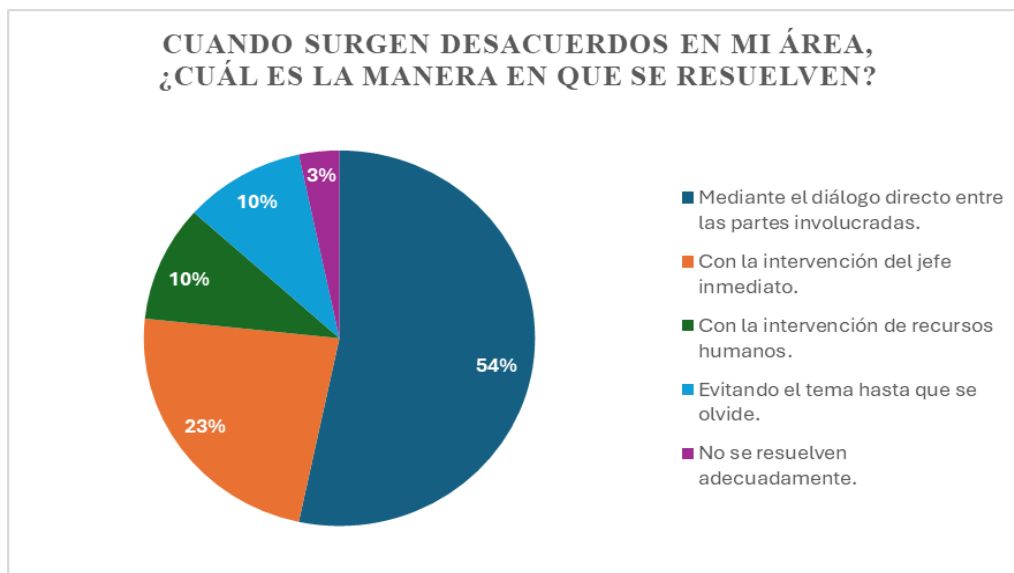


Figura 23. Resolución de conflictos.

Fuente: Elaboración Propia

La Figura 23 presenta los resultados en relación con la manera en que se resuelven los desacuerdos cuando surgen en el área laboral.

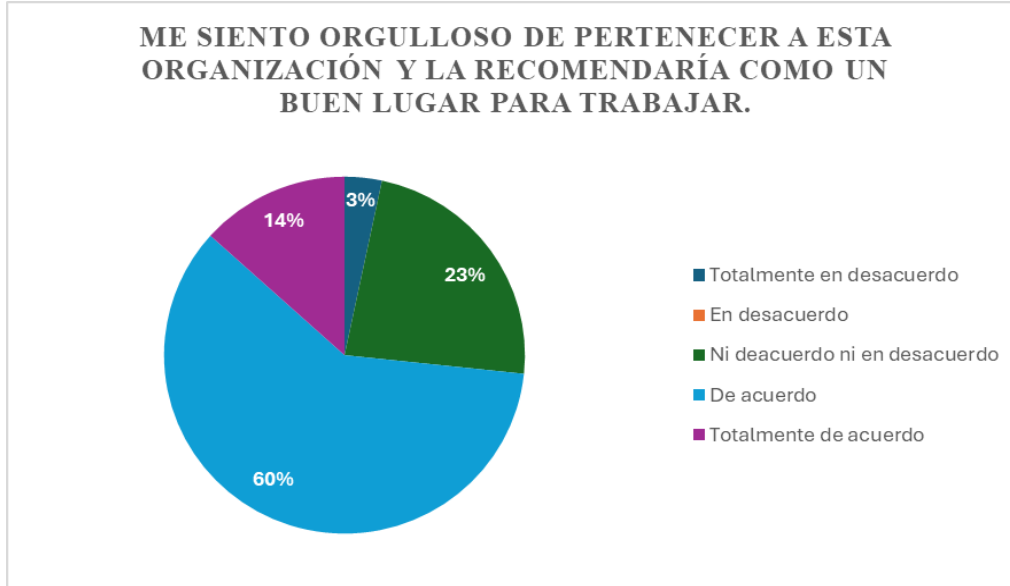


Figura 24. Sentido de pertenencia.

Fuente: Elaboración Propia

La Figura 24 muestra los resultados respecto a la afirmación “Me siento orgulloso de pertenecer a esta organización y la recomendaría como un buen lugar para trabajar”.

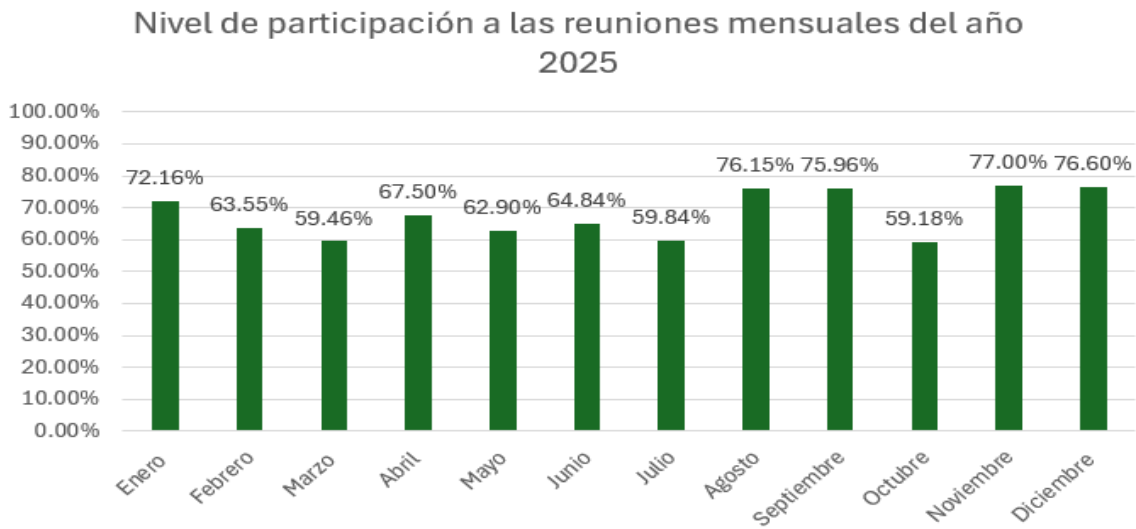


Figura 25. Participación en reuniones mensuales 2025.

Fuente: Elaboración Propia

La Figura 25 presenta el nivel de participación del personal en las reuniones mensuales durante el año 2025. En el gráfico se muestran los porcentajes de participación registrados en cada mes, desde enero hasta diciembre, lo que permite visualizar la asistencia del personal a dichas reuniones a lo largo del año.

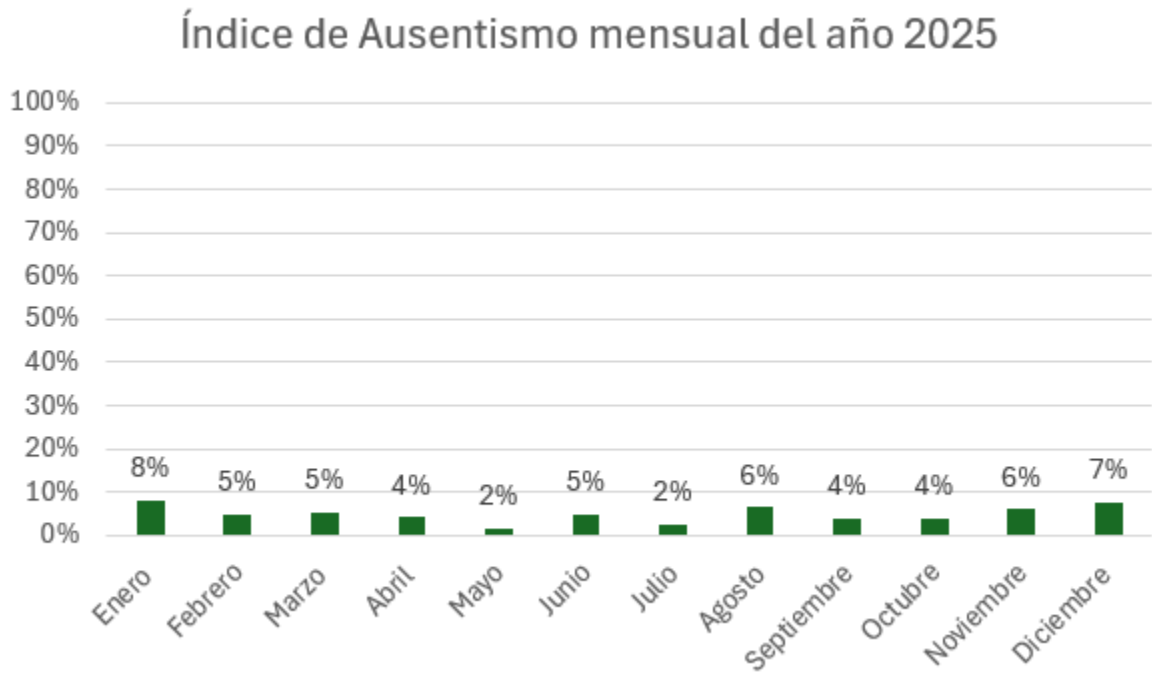


Figura 26. Índice de Ausentismo mensual 2025.

Fuente: Elaboración Propia

La Figura 26 presenta el Índice de Ausentismo durante el año 2025 en porcentajes.

4.2.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.2.2.1 ANALISIS CUALITATIVO

A continuación, se presenta el análisis de los datos obtenidos a partir de la aplicación de la

entrevista dirigida a gerentes, subgerentes y jefes de área. La información recopilada se expone de manera descriptiva, sintetizando los principales aspectos señalados por los participantes.

Desempeño Laboral

A partir de las respuestas proporcionadas por los entrevistados, se identifican diversos factores que permiten comprender el desempeño laboral de los colaboradores dentro de la organización. Tal como se muestra en la Tabla 8, las opiniones reflejan que la percepción del personal respecto a sus tareas, procedimientos y objetivos es variable, ya que en algunos casos existe una actitud positiva hacia el trabajo, mientras que en otros se evidencia poca disponibilidad y bajo interés por parte de algunos colaboradores. Asimismo, se señala que el ambiente laboral y el nivel de motivación influyen en la disposición del personal para cumplir con sus responsabilidades.

En cuanto a la motivación del personal, se identifica que se sustenta tanto en factores extrínsecos como intrínsecos. Entre los extrínsecos se identifican los incentivos y bonificaciones, el apoyo entre compañeros, el buen trato por parte de los jefes y un clima laboral favorable, mientras que entre los intrínsecos destacan el logro, las oportunidades de crecimiento, las capacitaciones y el sentido de pertenencia. De acuerdo con la Teoría de los Dos Factores propuesta por Frederick Herzberg, los factores extrínsecos contribuyen a prevenir la insatisfacción laboral, mientras que los factores intrínsecos favorecen la motivación de los colaboradores.

De igual forma, los resultados indican que el cumplimiento de las metas está influenciado tanto por factores externos, como la situación económica y las preferencias de los clientes, como por factores internos relacionados con la claridad de los objetivos, la disponibilidad de herramientas y la calidad. Además, señalaron que problemas asociados al ambiente laboral, como conflictos entre compañeros, rumores o prácticas de liderazgo inadecuadas, pueden generar divisiones dentro del equipo y desmotivar al personal, dificultando el trabajo en conjunto y el logro de las metas establecidas. Estos hallazgos pueden relacionarse con la Teoría de la Calidad Total planteada por W. Edwards Deming, la cual resalta la importancia del liderazgo y la eliminación de barreras que afecten el trabajo en equipo como principios para mejorar el desempeño organizacional.

Asimismo, se evidenció que el compromiso del personal ante situaciones que requieren un esfuerzo adicional es variable. Mientras algunos colaboradores muestran disposición para apoyar, otros señalan que ciertas actividades no corresponden a su área de trabajo. Sin embargo, también

se menciona que esta actitud depende en gran medida de que los colaboradores se sientan escuchados, apoyados y orientados por la organización. En este sentido, este comportamiento puede interpretarse a partir de la Teoría de las Expectativas de Victor Vroom, la cual plantea que las personas tienden a realizar un mayor esfuerzo cuando perciben que su desempeño generará resultados o recompensas valiosas.

Estabilidad Laboral

En relación con la estabilidad laboral, los resultados en la tabla 8 evidencian que la rotación de personal afecta el cumplimiento de las metas de desempeño dentro de los departamentos. Los entrevistados señalaron que la incorporación constante de nuevos colaboradores implica dedicar tiempo a procesos de capacitación y adaptación, lo que retrasa la productividad del equipo. Asimismo, indicaron que un empleado comienza a ser realmente rentable después de varios meses de trabajo, cuando ya conoce la marca y los objetivos del área. Además, la presencia frecuente de personal nuevo puede generar errores en la operación que llegan a ser percibidos por los clientes, lo que afecta el rendimiento del área.

Organización del trabajo

En relación con la organización del trabajo, los resultados en la tabla 8 evidencian que los entrevistados identifican que algunos puestos operativos que presentan una mayor carga laboral son cocina, meseros y bartender, debido al alto contacto con los clientes, la afluencia de personas, movimiento constante y la responsabilidad directa en el servicio. Asimismo, los entrevistados señalaron que la saturación en estas áreas puede intensificarse cuando existen ausencias de personal, hay una mala planeación de tiempo, horarios no aptos y un mal clima laboral.

De igual forma, se identificó que las funciones que consumen la mayor parte de la jornada laboral están relacionadas con la producción, el servicio al cliente, la limpieza y las actividades de apertura y cierre. Uno de los principios de la Teoría de la Calidad Total propuesta por W. Edwards Deming, resalta la importancia de mejorar constantemente y de manera continua el sistema de producción y servicio, para mejorar la calidad y la productividad. Finalmente, aunque la mayoría de los entrevistados indicó conocer los descriptores de puesto y las funciones del personal, también se evidenció que no todos los colaboradores tienen claridad sobre estas responsabilidades, lo que

puede afectar la organización de las tareas y la distribución del trabajo.

Clima Laboral

A partir de las respuestas obtenidas en la tabla 8, se evidencia que el clima laboral tiene un impacto significativo en el desempeño del personal. La falta de participación en reuniones mensuales limita la comunicación, reduce la claridad sobre los objetivos y genera desinformación. Esto no solo afecta el enfoque y la coordinación del equipo, sino que también provoca inconformismo entre los colaboradores que sí muestran compromiso. Además, algunos entrevistados señalaron que los colaboradores no se sienten libres de expresar su opinión, por miedo a ser juzgados por el gerente general u otros. Siguiendo la Teoría de la Calidad Total de Deming, para mejorar el desempeño laboral se debe eliminar el miedo, de modo que todos puedan trabajar de manera eficaz. Asimismo, se evidencia la existencia de favoritismo, lo cual puede generar sentimientos de inequidad y desmotivación. De acuerdo con la Teoría de los Dos Factores de Herzberg, elementos como el ambiente laboral, la equidad y el trato justo funcionan como factores extrínsecos que, aunque no motivan directamente, su ausencia genera insatisfacción

4.2.2.1 ANALISIS CUANTITATIVO

A continuación, se presenta el análisis de los datos obtenidos a partir de la encuesta aplicada al personal operativo y del análisis documental de la empresa. La información se expone de manera descriptiva, destacando los hallazgos más relevantes sobre desempeño laboral, estabilidad, organización del trabajo y clima laboral.

Desempeño Laboral

1. Considero que mi salario y beneficios son justos en relación con las funciones y responsabilidades que desempeño.

De acuerdo con la Figura 9, la mayoría de los encuestados manifiesta una postura positiva, con un 60% indicando acuerdo con la afirmación. Un 20% mantiene una postura neutral, mientras que un 20% expresa desacuerdo.

2. Cumplimiento de meta de venta 2024 y 2025

De acuerdo con la Figura 10, en 2025, se registran mejoras en algunos meses clave como enero (87% vs. 82%), abril (79% vs. 71%), junio (96% vs. 79%), agosto (88% vs. 76%) y noviembre (84% vs. 72%), lo que indica un desempeño más eficiente en comparación con 2024. Sin embargo, en otros meses, como febrero (72% vs. 74%), mayo (81% vs. 88%), julio (75% vs. 91%), septiembre (71% vs. 84%) y diciembre (93% vs. 97%), se evidencia un retroceso respecto al año anterior. Esto sugiere que, aunque existen avances puntuales, todavía hay inestabilidad en el cumplimiento de las metas.

3. Evaluación del desempeño

De acuerdo con la Figura 11, el 69% de los nuevos ingresos certificó sus competencias en la evaluación inicial, mientras que el sistema de retroalimentación permitió que un 25% adicional alcanzará el estándar del 85% en su segundo intento, finalmente, el 6% restante completó su validación técnica en la tercera y última instancia del proceso.

El 60% de los trabajadores dice estar de acuerdo con su salario en relación con las funciones y responsabilidades que desempeña, pero hay un 40% que se mantiene neutral o en desacuerdo, lo cual ocurre al mismo tiempo que la meta de ventas de 2025 varía, por ejemplo, en junio se llegó al 96% de la meta, pero en julio se cayó 16 puntos en comparación al año anterior. Estos cambios en las ventas se dan, aunque el 94% de los nuevos colaboradores logra aprobar sus pruebas de desempeño tras recibir la primera retroalimentación, lo que demuestra que el personal sí sabe hacer su trabajo, pero los resultados en las ventas no son constantes durante todo el año. Desde la Teoría de la Expectativa de Vroom, el desempeño de los colaboradores depende de la expectativa de que su esfuerzo dará resultados y recompensas valiosas.

Estabilidad Laboral

4. Tiempo de trabajar en la empresa:

De acuerdo con la Figura 12, la mayoría del personal operativo indica tener una trayectoria corta, con un 63% que cuenta con menos de 1 año de antigüedad. Un 23% registra entre 1 y 2 años de permanencia, mientras que porcentajes menores corresponden a 3 a 4 años (10%) y 5 a 6 años (4%) de servicio.

De acuerdo con la Figura 13, en el personal en puestos gerenciales y jefaturas de área, se

observa que el 50% de los participantes tiene entre 3 y 4 años en su puesto, un 33% cuenta con 1 a 2 años, y un 17% tiene menos de 1 año de permanencia.

5. La empresa garantiza que mis condiciones laborales (contrato, horarios y descansos) se cumplan conforme a la legislación laboral vigente.

De acuerdo con la Figura 14, la mayoría de los encuestados muestra una postura favorable, ya que el 84% indica estar de acuerdo con la afirmación. Un 10% de los participantes mantiene una postura neutral, mientras que un 6.6% expresa desacuerdo.

6. Índice de rotación de personal del año 2025

De acuerdo con la Figura 15, el Índice de Rotación de personal durante el año 2025 muestra una fluctuación constante, iniciando con el nivel más alto del periodo en enero (18.63%) para luego descender hasta su punto más bajo en abril con un 10.25%.

7. ¿Por cuánto tiempo se visualiza usted trabajando en la empresa?

De acuerdo con la Figura 16, un 33% de los encuestados se proyecta en un rango de 1 a 2 años, un 20% entre 3 y 5 años, y un 30% indica que aún no lo han pensado. Por otro lado, porcentajes menores se distribuyen entre los que se visualizan por menos de 1 año (10%) y los que proyectan una permanencia de más de 5 años (7%).

Respecto a la estabilidad laboral, los resultados evidencian una estructura organizacional con una base operativa de alta rotación, donde el 63% del personal tiene menos de un año de antigüedad y el índice de rotación alcanzó su pico máximo de 18.63% en enero de 2025. Esta situación contrasta con el nivel jerárquico, donde el 50% de los gerentes y jefaturas poseen entre 3 y 4 años de permanencia, y con la percepción de cumplimiento legal, que registra un 84% de conformidad respecto a contratos y horarios. A pesar de este cumplimiento normativo, la proyección de permanencia a largo plazo es limitada, ya que solo el 7% de los encuestados se visualiza en la empresa por más de 5 años, mientras que un 33% se visualiza en un rango de apenas 1 a 2 años y un 30% manifiesta incertidumbre sobre su futuro en la organización.

Organización del trabajo

8. Los procedimientos para realizar mis tareas diarias son claros, organizados y conocidos.

De acuerdo con la Figura 17, la mayoría de los encuestados manifiesta una postura positiva, con un 90% indicando acuerdo con la afirmación. Un 7% mantiene una postura neutral, mientras que un 3% expresa desacuerdo.

9. Conozco la línea de mando y sé a qué superiores debo acudir para reportar incidencias o solicitar apoyo.

De acuerdo con la Figura 18, la mayoría de los encuestados muestra una postura positiva, con un 94% indicando acuerdo con la afirmación. Un 3% mantiene una postura neutral, mientras que un 3% expresa desacuerdo.

10. Número de funciones por puesto

De acuerdo con la Figura 19, los Cajeros poseen el mayor volumen de funciones con la cantidad de 19, seguidos de cerca por el personal de Bartender con 18 y Cocineros con 15. En un nivel intermedio se encuentran los Meseros (14) y Anfitrionas (12), mientras que las áreas de Lavado y Bodega presentan la menor cantidad de funciones registradas, con 11 tareas cada una.

En cuanto a la organización del trabajo se refleja que el 94% de los colaboradores sabe quién es su jefe y el 90% tiene claro qué debe hacer cada día. Aunque los Cajeros y Bartenders cargan con más tareas que el resto (hasta 19 funciones), los colaboradores no se sienten perdidos ya que tienen las reglas y las órdenes son precisas. En pocas palabras, cada persona conoce exactamente su lugar y sus responsabilidades, permitiendo que el trabajo fluya sin problemas incluso en los puestos con más carga laboral.

Según la Teoría de los Dos Factores de Herzberg, específicamente en el enriquecimiento de tareas, un mayor número de funciones puede generar motivación si las tareas son desafiantes y gratificantes, pero puede provocar ansiedad o sensación de sobrecarga si no se acompaña de reconocimiento y recursos adecuados.

Clima Laboral

11. Mi jefe inmediato me brinda la orientación y el respaldo necesario cuando me encuentro

con dificultades en mi trabajo.

De acuerdo con la Figura 20, la mayoría de los encuestados manifiesta una postura positiva, con un 77% indicando acuerdo con la afirmación. Un 10% mantiene una postura neutral, mientras que un 13% expresa desacuerdo.

12. Mis compañeros de área muestran disposición para ayudarme cuando la carga de trabajo es pesada o difícil.

De acuerdo con la Figura 21, la mayoría de los encuestados manifiesta una percepción positiva, con un 77% indicando acuerdo con la afirmación. Un 13% mantiene una postura neutral, mientras que un 10% expresa desacuerdo.

13. ¿Cuáles son los tipos de conflictos que se dan con más frecuencia en su área de trabajo?

De acuerdo con la Figura 22, los encuestados indican que la causa principal de los conflictos es la mala comunicación o malentendidos, con un 44% de las menciones. Un 40% considera que los conflictos no se presentan con frecuencia en su área. Por otro lado, un 13% señala roces ocasionados por tratos irrespetuosos o actitudes negativas, mientras que un 3% atribuye los conflictos a la falta de recursos o herramientas de trabajo.

14. Cuando surgen desacuerdos en mi área, ¿Cuál es la manera en que se resuelven?

De acuerdo con la Figura 23, la mayoría de los encuestados indica que la vía principal es el diálogo directo entre las partes involucradas, con un 54% de las respuestas. Un 23% señala que los casos requieren la intervención del jefe inmediato. Por otro lado, un 10% indica que los desacuerdos se resuelven mediante la intervención de Recursos Humanos, otro 10% evitando el tema hasta que se olvide, y un 3% considera que los conflictos no se resuelven adecuadamente.

15. Me siento orgulloso de pertenecer a esta organización y la recomendaría como un buen lugar para trabajar.

De acuerdo con la Figura 24, la mayoría de los encuestados manifiesta una percepción positiva, con un 74% indicando acuerdo. Un 23% mantiene una postura neutral, mientras que un 3% expresa desacuerdo.

16. Nivel de participación a las reuniones mensuales

De acuerdo con la Figura 25, el nivel de participación en las reuniones mensuales durante 2025 muestra fluctuaciones a lo largo del año. Los valores más bajos se registran en marzo (59,46 %), julio (59,84 %) y octubre (59,18 %), lo que indica que en estos meses hubo menor compromiso por parte de los colaboradores. Por otro lado, los picos de participación se observan en noviembre (77,00 %), diciembre (76,60 %), agosto (76,15 %) y septiembre (75,96 %), mostrando un aumento en la asistencia hacia el final del año y durante la temporada de mitad de año.

17. Índice de Ausentismo mensual del año 2025

De acuerdo con la Figura 26, el año 2025 inició con su punto máximo en enero (8%), seguido de un periodo de relativa estabilidad entre febrero y junio donde los valores oscilaron principalmente entre el 4% y 5%, a excepción de mayo y julio que registraron los niveles más bajos del año con un 2%. A partir de agosto, se observa una tendencia fluctuante con un repunte gradual hacia el cierre del año, finalizando en diciembre con un 7%.

De manera general, el 77% de los trabajadores dice que recibe ayuda de sus jefes y compañeros cuando tiene problemas, al igual que el 74% se siente orgulloso de estar en la empresa. El apoyo de jefes y compañeros se relaciona con los factores extrínsecos de la Teoría de Herzberg, ya que forman parte de las relaciones y condiciones del entorno laboral que ayudan a reducir la insatisfacción. Por su parte, el sentimiento de orgullo de pertenecer a la organización se vincula con factores intrínsecos, al estar asociado con la satisfacción personal y el sentido de pertenencia hacia la empresa, los cuales contribuyen a motivar a los colaboradores en su trabajo. Por otra parte, un 44% menciona que los conflictos principales son por mala comunicación o malentendidos y para resolver estos desacuerdos, el 54% usa el diálogo directo entre las partes involucradas. El compromiso en las reuniones mensuales cambia mucho durante el año, bajando hasta un 59% en meses como marzo, julio y octubre. Finalmente, aunque el ausentismo tuvo su punto más bajo en un 2%, el año 2025 comenzó con un 8% de faltas en enero y terminó subiendo de nuevo al 7% en diciembre, lo que muestra que la asistencia no es constante. Según la Teoría de la Expectativa, los colaboradores se involucran más cuando perciben que su asistencia y participación tendrá un impacto en los resultados y recompensas.

4.3 ANÁLISIS INFERENCIAL Y MODELOS APLICADOS

En la presente investigación se trabajó con una muestra de 36 colaboradores de la empresa ABC, conformada por 30 colaboradores del área operativa y 6 colaboradores en puestos de jefatura, lo que representa el 40% de la población total de la organización (90 colaboradores).

Objetivo 1: Diagnosticar la situación actual en términos de desempeño laboral y prácticas de gestión del talento humano en la empresa ABC.

Tras la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, como la entrevista y análisis documental, los resultados muestran que, aunque el 94% de los nuevos colaboradores logra aprobar las evaluaciones de desempeño, el cumplimiento de las metas de ventas presentó variaciones durante el año 2025, no obstante, en ningún mes se alcanzó el 100% de la meta proyectada. El personal posee las competencias para realizar su trabajo, pero el desempeño se ve influido por la actitud del personal y las condiciones del entorno laboral.

Objetivo 2: Analizar la percepción de los colaboradores respecto a la estabilidad laboral.

El cumplimiento de la legislación laboral, validado por el 84% del personal operativo, no ha sido suficiente para consolidar la estabilidad laboral, ya que solo el 7% proyecta una trayectoria a largo plazo frente a un 43% que visualiza su permanencia por menos de dos años. Lo anterior indica que el cumplimiento normativo por sí solo no garantiza la fidelización del talento. Esta percepción de la organización como un lugar de paso genera un ciclo costoso de reclutamiento y capacitación constante, impidiendo que el capital humano alcance la madurez operativa necesaria para optimizar el desempeño.

Objetivo 3: Conocer la percepción de los colaboradores sobre la organización del trabajo.

Al integrar los resultados de la encuesta y la entrevista, la empresa ABC posee una estructura operativa con procesos claros. El hecho de que el 94% de los colaboradores identifique a su jefe y el 90% comprenda sus funciones diarias indica que, a nivel poblacional, existe un orden jerárquico funcional que facilita el flujo de tareas, incluso en puestos de alta complejidad como cocina, meseros y bartender.

Objetivo 4: Analizar el clima laboral a partir de sus dimensiones de conflicto, apoyo e identidad.

El contraste de los resultados obtenidos de los instrumentos de recolección de datos muestra que el 77% de los colaboradores recibe un respaldo efectivo de sus jefes y compañeros. Esta dinámica de apoyo permite mitigar las presiones operativas del día a día, no obstante, la comunicación es el detonante principal del 44% de los conflictos, los cuales la mayoría prefiere resolver mediante el diálogo directo (54%). En cuanto a la identidad organizacional, aunque el 74% manifiesta sentido de pertenencia, este sentimiento se puede ver debilitado por la percepción de favoritismo. Lo cual se confirma al observar que los colaboradores no se sienten libres de expresar su opinión por temor a ser juzgados por la gerencia general, lo que genera una barrera comunicativa que explica por qué el compromiso no es constante y la participación en reuniones mensuales cae hasta un 59% en períodos críticos.

4.3.1 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Al analizar los resultados obtenidos, es fundamental considerar ciertos factores que pudieron condicionar la profundidad y naturaleza de los datos recolectados. Uno de ellos fue el sesgo de silencio detectado en las encuestas, donde el temor al juicio actuó como un filtro de información que se vio acentuado por la baja antigüedad laboral de la muestra, la cual, al ser mayoritariamente nueva, refleja respuestas propias de una fase de adaptación en lugar de una experiencia consolidada en la cultura organizacional.

4.3.2 RECOMENDACIONES A FUTUROS INVESTIGADORES

A los futuros investigadores, se recomienda diversificar las fuentes de información mediante la implementación de técnicas de observación directa que complementen las encuestas, permitiendo capturar las dinámicas reales de trabajo sin tomar exclusivamente de la opinión condicionada del colaborador; Asimismo, es fundamental aplicar una segmentación de la muestra por ciclos de antigüedad, realizando estudios comparativos que dividan a la población en grupos de personal nuevo, intermedio y antiguo para obtener una visión más precisa de la evolución cultural, considerando que el 63% del personal actual cuenta con menos de un año de permanencia.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. Se determina que, si bien existe un alto nivel de aprobación en las evaluaciones de desempeño iniciales, el cumplimiento de las metas de venta no se alcanza en su totalidad, lo que evidencia una brecha entre el rendimiento inicial y el desempeño sostenido en el tiempo. Esta situación indica que las prácticas actuales de gestión del talento humano carecen de un sistema de indicadores de desempeño (KPIs) que no solo midan resultados, sino que también orienten y refuercen los comportamientos necesarios para el logro de objetivos comerciales. En consecuencia, el éxito en las etapas iniciales no se traduce en un desempeño constante, debido a la ausencia de mecanismos de seguimiento continuo y retroalimentación estratégica que impulsen conductas alineadas con las metas organizacionales.
2. En relación con la estabilidad laboral, se concluye que, si bien la empresa cumple con la normativa legal vigente, existe una falta de visión de permanencia a largo plazo entre los colaboradores. Esta situación se refleja en un índice de rotación que supera las metas institucionales, provocando ciclos constantes de reclutamiento y capacitación que interrumpen la continuidad operativa y afectan el desempeño general del personal.
3. En cuanto a la organización del trabajo, la empresa ABC cuenta con una estructura organizacional definida y jerarquizada, donde la mayoría de los colaboradores comprende sus funciones y conoce a su jefe inmediato, lo que facilita la distribución de tareas y el flujo de trabajo dentro de la organización.
4. El análisis del clima laboral reveló percepciones mixtas entre los colaboradores. Aunque se identifican aspectos positivos, como el sentido de pertenencia y el apoyo entre compañeros y jefaturas, la comunicación interna deficiente, el favoritismo y la limitada participación en espacios de diálogo generan conflictos y obstáculos que afectan el compromiso y la motivación del personal.

5. Se concluye que las estrategias de gestión deben integrar la estabilidad y la mejora del clima laboral para mejorar el desempeño. Es vital fortalecer los planes de retención, mejorar la comunicación interna y rediseñar el sistema de gestión del desempeño actual.

Conclusión General

Se concluye que el diseño de la propuesta de gestión del talento humano constituye la solución estructural para la empresa ABC, al integrar la estabilidad, la organización y el clima bajo un mismo modelo de desempeño. Esta propuesta no solo responde a las debilidades operativas detectadas, sino que también permite alinear el potencial de los colaboradores con los objetivos de la empresa.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Rediseñar el sistema de gestión del desempeño laboral en las áreas operativas y comerciales de la empresa ABC, mediante la integración de un seguimiento continuo, vinculado a indicadores clave de ventas (KPIs). Esta acción debe ejecutarse a partir de 01 de junio del 2026, para corregir la brecha identificada entre el éxito del periodo de inducción y el incumplimiento de metas a largo plazo. La implementación de planes de capacitación técnica y programas de incentivos constantes permitirá sostener un rendimiento óptimo, beneficiando directamente a la organización al estabilizar sus ingresos comerciales y a los colaboradores al brindarles herramientas para alcanzar las metas establecidas.
2. Considerar implementar un plan de retención de talento humano que trascienda el cumplimiento legal vigente, aplicable a todo el personal. Se recomienda iniciar esta transición de forma inmediata para revertir el índice de rotación que supera las metas institucionales, enfocándose en planes de carrera y beneficios no monetarios que mejoren la experiencia del colaborador. Esta iniciativa se justifica en la necesidad de reducir los elevados costos operativos por reclutamiento constante y la pérdida de conocimiento técnico, beneficiando a la empresa con una estructura laboral sólida y a los colaboradores

al ofrecerles una proyección de permanencia y crecimiento profesional. que consideramos adecuadas para la creación del plan.

3. Se recomienda realizar una revisión y actualización de los Descriptores de Puestos. Esta acción debe ejecutarse anualmente o según la necesidad operativa de la empresa, ya que es de vital importancia asegurar que las funciones y líneas de autoridad se mantengan claras y actualizadas ante cambios internos o crecimiento organizacional.
4. Considerar la implementación de canales de comunicación institucional y criterios estandarizados de reconocimiento dentro de toda la organización. Esta recomendación debe realizarse a corto plazo para mitigar las percepciones de favoritismo y la limitada participación detectadas en el diagnóstico de clima laboral. Al establecer formularios anónimos y reuniones de retroalimentación periódicas, se garantiza la transparencia, la comunicación efectiva y la equidad en el trato, lo cual beneficia al clima organizacional al reducir conflictos internos y a los colaboradores al asegurarles un entorno de trabajo justo, motivador y basado en el mérito.
5. Monitorear de forma periódica los indicadores de rotación, clima laboral y desempeño, realizando evaluaciones mensuales, trimestrales, semestrales o anuales, según la necesidad de la empresa, lo que permitirá contar con una base técnica que permita ajustar oportunamente las estrategias de gestión del talento humano, beneficiando a la empresa al mejorar su capacidad de respuesta y a los colaboradores al garantizar mejoras basadas en sus necesidades reales.

Recomendación General

Implementar de manera formal la propuesta de gestión del talento humano diseñada para la empresa ABC en la presente investigación, asegurando su integración en todos los niveles organizacionales. Se recomienda ejecutar esta implementación de forma progresiva a partir del

segundo semestre de 2026, con el acompañamiento de la alta dirección, para garantizar su correcta adopción y sostenibilidad en el tiempo. Esta acción se justifica en la necesidad de dar respuesta a las debilidades identificadas en la organización.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Nombre: Propuesta de Gestión integral del talento humano

La presente propuesta está basada en tres (3) pilares fundamentales de gestión:

Pilar número 1: Desempeño Laboral

Pilar número 2: Retención del Talento Humano

Pilar número 3: Comunicación Institucional

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La presente propuesta de gestión integral del talento humano se desarrolla a partir de los resultados obtenidos en el proceso investigativo realizado en la empresa ABC, donde se identificaron diversos factores que influyen en el desempeño laboral de los colaboradores.

En cuanto al desempeño laboral, se ha identificado una desconexión entre la evaluación del desempeño y el cumplimiento de las metas comerciales. A pesar de que la organización cuenta con un proceso de inducción claro, donde el 94% de los nuevos colaboradores logra aprobar sus evaluaciones de certificación luego de la primera retroalimentación, este dominio del puesto no se traduce en productividad real. Durante el año 2025, la empresa no logró alcanzar el 100% de su meta de ventas en ningún mes, lo que evidencia que el desempeño actual está limitado por factores de motivación y seguimiento que no han sido abordados exitosamente, haciendo urgente una estructura que transforme el conocimiento en resultados tangibles. Desde una perspectiva teórica, según la Teoría de la Expectativa de Victor Vroom, la motivación surge cuando el colaborador ve una relación directa entre su esfuerzo, su rendimiento y los beneficios que recibe. Al fortalecer la evaluación del desempeño, brindar retroalimentación y ofrecer oportunidades de crecimiento, la

empresa puede lograr que el personal se sienta motivado.

En cuanto a la retención del talento humano, la justificación se centra en la constante pérdida de personal capacitado, lo que obliga a la organización a reiniciar ciclos de aprendizaje continuamente. El Índice de Rotación de Personal al cierre de 2025 alcanzó un 13,58%, superando el límite máximo tolerable del 10% y mostrando un incremento respecto al 12,21% del año anterior. Esta tendencia se ve agravada por una falta de proyección a largo plazo, ya que el 43% de los colaboradores manifiesta su intención de permanecer en la empresa por menos de dos años, percibiéndola como un empleo transitorio. Desde una perspectiva teórica, esta iniciativa se sustenta en la Teoría de los Dos Factores de Frederick Herzberg. Según este modelo, la retención no se logra únicamente eliminar la insatisfacción a través de factores de higiene (como el salario o el cumplimiento de la ley), sino fortalecer los factores motivadores o intrínsecos. Estos factores incluyen el reconocimiento, la responsabilidad y, principalmente, las oportunidades de desarrollo profesional. Al ofrecer una proyección de permanencia, la propuesta busca elevar la satisfacción interna. Como resultado, la aplicación de esta teoría permitiría estabilizar la planilla, reduciendo la rotación y beneficiando a la empresa con una estructura más competitiva, y los colaboradores con un entorno de bienestar y autorrealización.

Finalmente, el pilar de la Comunicación Institucional se justifica por su impacto directo en la cohesión y el clima organizacional. El diagnóstico revela que el 44% de los conflictos internos y problemas de relación laboral tienen su origen en una comunicación deficiente o genera malentendidos. Actualmente, existe una barrera de confianza que impide que el colaborador se exprese con libertad por temor al juicio de la gerencia, lo que debilita el flujo de información ascendente. Asimismo, la baja participación en las reuniones mensuales, con un 59.46% en el mes de marzo del 2025, refleja una desconexión con los objetivos estratégicos. Por tanto, intervenir en este pilar es fundamental para reducir los errores operativos derivados de instrucciones poco claras y para fortalecer el sentido de compromiso necesario para la sostenibilidad de la organización. Desde una perspectiva teórica, este pilar se apoya en la Teoría de la Calidad Total, específicamente en los principios de W. Edwards Deming. Esta teoría sostiene que para alcanzar la eficiencia es vital eliminar el miedo y romper las barreras entre los miembros de la organización, permitiendo que la información fluya sin obstáculos. Asimismo, el enfoque de Administración de la Calidad Total resalta el empoderamiento y la participación como ejes para la mejora continua. Por tanto, intervenir en la comunicación no es solo un tema de mejorar las relaciones de trabajo, sino una

estrategia para reducir errores operativos y asegurar que todos los colaboradores estén alineados con los estándares de calidad y sostenibilidad de la empresa.

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

La presente propuesta de Gestión del Talento Humano al igual que sus tres pilares, desempeño laboral, retención del talento humano y comunicación institucional, está diseñada para ser implementada de manera integral en la Empresa ABC, abarcando la totalidad de los colaboradores que conforman su estructura organizacional.

Asimismo, algunos de los objetivos de interés para aplicar la presente propuesta dentro del alcance definido son:

Pilar número 1: Desempeño Laboral

1. Implementar un sistema de gestión del desempeño basado en evaluación y retroalimentación continua para elevar la eficiencia organizacional.

Pilar número 2: Retención del Talento Humano

2. Establecer planes de carrera y beneficios no monetarios que reduzcan la rotación y fomenten la permanencia del personal a largo plazo.

Pilar número 3: Comunicación Institucional

3. Fortalecer los canales internos de comunicación para reducir conflictos, eliminar barreras de confianza e incrementar la participación en reuniones.

6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO

6.4.1 DESCRIPCIÓN

Pilar número 1: Desempeño Laboral. Este pilar es clave para mejorar la productividad en la Empresa ABC, al rediseñar el sistema de gestión del desempeño en todas las áreas. La estrategia principal consiste en la integración de un seguimiento continuo, vinculado directamente a indicadores clave de ventas (KPIs). Esta acción es fundamental para corregir la brecha identificada en el diagnóstico, donde el éxito del 94% en el periodo de inducción no se traduce en el

cumplimiento de metas comerciales a largo plazo. Los elementos relevantes incluyen la ejecución de planes de capacitación técnica y programa de reconocimiento interno que sostengan un rendimiento óptimo a lo largo del tiempo.

Pilar número 2: Retención del Talento Humano. Este pilar responde a la necesidad crítica de proteger el capital intelectual de la organización a través de un plan de retención que trasciende el cumplimiento legal vigente. Su diseño se enfoca en mejorar la experiencia de todos los colaboradores mediante la implementación inmediata de planes de carrera y un catálogo de beneficios no monetarios (salario emocional). Este pilar se dirige hacia la creación de una estructura laboral sólida donde los colaboradores, que actualmente ven la empresa como un empleo transitorio, encontrarán una proyección de permanencia y crecimiento profesional. Al consolidar este pilar, la Empresa ABC podría garantizar la continuidad del conocimiento técnico y fortalecer su competitividad en el mercado al contar con un equipo humano experimentado y comprometido.

Pilar número 3: Comunicación Institucional. Este pilar se estructura como el sistema que ayudará a garantizar la equidad y la transparencia en todas las áreas de la organización, promoviendo también una comunicación efectiva que asegure que todos los colaboradores reciban información clara y oportuna. Su ejecución se basa en la implementación de canales de comunicación institucionales estandarizados y criterios claros de reconocimiento para mitigar las percepciones de favoritismo detectadas en el diagnóstico. Las estrategias principales incluyen la creación de formularios anónimos y la programación de reuniones de retroalimentación periódicas que fomentan un flujo de información objetivo. Al garantizar un trato justo y efectivo, se fortalece el clima organizacional, se reducen los conflictos y se alinea a todos los colaboradores con los estándares de calidad y sostenibilidad de la empresa, generando un ambiente de trabajo motivador y equitativo.

6.4.2 DESARROLLO

Pilar 1: Desempeño Laboral

Fase 1. Definición y alineación de Indicadores (KPIs): Este proceso consiste en establecer métricas específicas, cuantificables y realistas para cada puesto, asegurando que los objetivos individuales estén directamente alineados con las metas de la empresa.

Fase 2. Implementación del Ciclo de Retroalimentación: Se establecen los espacios de retroalimentación entre el jefe y el colaborador bajo un enfoque positivo, se revisan los resultados obtenidos frente a los KPIs establecidos en la Fase 1, permitiendo que el colaborador identifique por sí mismo sus aciertos y áreas de oportunidad en la operación diaria.

Fase 3. Refuerzo y Capacitación Técnica: Consiste en diseñar y ejecutar capacitaciones específicas para corregir las fallas detectadas durante las evaluaciones y las reuniones de retroalimentación. A diferencia de la inducción general, este refuerzo se enfoca únicamente en las tareas donde el colaborador mostró debilidades en su desempeño diario. El objetivo es cerrar la brecha entre lo que el colaborador sabe y los resultados de ventas que la empresa necesita.

Pilar 2: Retención del Talento Humano

Fase 1. Diseño de la Propuesta de Valor y Planes de Carrera, Esta etapa consiste en definir qué beneficios adicionales al salario recibirá el colaborador para motivar su permanencia en la Empresa ABC a largo plazo. Se centra en dos acciones principales: primero, la creación de un programa de beneficios no monetarios (como flexibilidad, reconocimientos o asignaciones de desarrollo) que mejoren la motivación del personal y segundo, el diseño formal de planes de carrera, donde se le muestra al colaborador qué pasos debe seguir para ascender o crecer profesionalmente dentro de la empresa.

Fase 2. Lanzamiento de un Programa de Incentivos, se comunica formalmente el nuevo programa de beneficios y las rutas de carrera para transformar la percepción de un lugar de trabajo de paso a uno estable. Durante su desarrollo, se presenta el programa de incentivos no monetarios y se explica visualmente el plan de carrera, destacando qué, quienes alcancen sus KPIs podrán acceder a asignaciones de desarrollo para aprender funciones de niveles superiores.

Pilar 3: Comunicación Institucional

Fase 1. Apertura de Canales y Protocolos, esta etapa consiste en el establecimiento de canales de comunicación que garanticen la fluidez de la información y, sobre todo, la protección del colaborador. El desarrollo de esta fase se centra en la instalación de canales anónimos como formularios digitales accesibles mediante códigos QR.

Fase 2. Activación de Espacios de Confianza, esta etapa consiste en la ejecución

sistemática de reuniones mensuales bajo un formato de escucha activa, diseñadas para transformar la dinámica de comunicación interna. El desarrollo de esta fase se centra en la implementación de metodologías participativas que neutralizan el miedo al juicio, permitiendo que el colaborador exprese sus ideas y preocupaciones sin temor a represalias.

6.5 MEDIDAS DE CONTROL

Las medidas de control se estructuran en dos fases, una enfocada en el control durante la implementación y otra orientada al sostenimiento de la propuesta, con el fin de garantizar tanto la correcta ejecución de las acciones como su permanencia en el tiempo y el logro de los resultados esperados.

6.5.1 MEDIDAS DE CONTROL PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Pilar 1: Desempeño Laboral

1. Índice de Definición de metas

Este indicador mide si realmente logramos definir las metas para todos los puestos antes de arrancar.

Criterio de medición: $(\text{Número de colaboradores con KPIs definidos} / \text{Total de colaboradores de la empresa}) \times 100$

Meta: 100%.

Herramienta de recolección: Matriz de Control en Excel o una Lista de Verificación física.

Frecuencia de medición: Única vez.

2. Nivel de Cumplimiento de Reuniones de Retroalimentación

Este indicador mide si cada jefe de área cumplió con sentarse a platicar con su colaborador sobre sus resultados (KPI) y sus oportunidades de mejora.

Criterio de medición: $(\text{Sesiones realizadas} / \text{Sesiones programadas}) \times 100$

Meta: Mínimo 90% de las reuniones ejecutadas.

Herramienta de recolección: Un Formulario de Registro de Sesión (Hoja donde el jefe y el colaborador firmen que se reunieron y anotarán los puntos principales acordados).

Frecuencia de medición: Mensual.

3. Índice de Aprovechamiento de capacitación

Este indicador permite certificar que el colaborador ha cerrado sus brechas técnicas específicas y adquirió el conocimiento necesario para alcanzar los resultados de ventas que la empresa requiere.

Criterio de medición: (Suma total de calificaciones obtenidas / Número total de colaboradores evaluados).

Meta: Calificación promedio mínima de 90%.

Herramienta de recolección: Cuestionario de Evaluación Teórico-Práctico.

Frecuencia de medición: Se mide una única vez justo al terminar cada capacitación de refuerzo técnico.

Pilar 2: Retención del Talento Humano

1. Cumplimiento del diseño de planes carrera

Este indicador mide si la empresa logró estructurar rutas de crecimiento claras para los colaboradores, asegurando que cada uno tenga definida una proyección dentro de la organización.

Criterio de medición: (Número de puestos con plan de carrera diseñado / Total de puestos en la Empresa ABC) x 100.

Meta: 100% de los puestos deben tener su ruta de crecimiento definida.

Herramienta de recolección: Matriz de Planes de Carrera (Documento técnico con los requisitos para ascender).

Frecuencia de medición: Única vez.

2. Nivel de Comprensión de los planes

Este indicador mide si los colaboradores comprenden correctamente el programa de incentivos y las rutas de crecimiento.

Criterio de medición: $(\text{Colaboradores que comprenden el programa} / \text{Total evaluados}) \times 100$

Meta: Promedio mínimo de 90% de aciertos.

Herramienta de recolección: Evaluación corta (Formulario de Google de 3 a 5 preguntas clave).

Frecuencia de medición: Única vez, posterior a la presentación.

3. Nivel de validación de la propuesta de valor

Este indicador mide si los beneficios y oportunidades diseñados realmente resultan atractivos y motivadores para los colaboradores, validando que la propuesta responde a sus expectativas.

Criterio de medición: $(\text{Colaboradores que validan la propuesta} / \text{Total encuestados}) \times 100$

Meta: Mínimo 90%

Herramienta de recolección: Encuesta interna.

Frecuencia de medición: Única vez, al finalizar el diseño.

Pilar 3: Comunicación Institucional

1. Accesibilidad al Canal Ético Digital

Este indicador mide el alcance de la implementación técnica y el conocimiento del usuario sobre el código QR.

Criterio de medición: $(\text{Número de colaboradores con acceso directo al código QR} / \text{Total de colaboradores}) \times 100$.

Meta: 100% de cobertura en las áreas.

Herramienta de recolección: Lista de control donde cada colaborador firma de recibir el código QR, confirmando que sabe cómo usarlo.

Frecuencia de medición: Única vez.

2. Nivel de participación en espacios de escucha activa.

Este indicador mide el volumen de interacción y propuestas generadas por los colaboradores en los nuevos espacios de escucha activa.

Criterio de medición: (Número de colaboradores que expresaron ideas o preocupaciones / Total de asistentes a la reunión).

Meta: Mínimo el 50% de los asistentes participando activamente con comentarios o sugerencias.

Herramienta de recolección: Bitácora de incidencias y sugerencias.

Frecuencia de medición: Al finalizar cada reunión.

6.5.2 MEDIDAS DE CONTROL PARA EL SOSTENIMIENTO

Pilar 1: Desempeño Laboral

1. Indicador de Cumplimiento de Metas de Venta

Este indicador permite confirmar que la alineación de KPIs, la retroalimentación y el refuerzo técnico están generando el resultado económico que la empresa necesita para ser sostenible.

Criterio de medición: $(\text{Ventas alcanzadas} / \text{Meta establecida}) \times 100$

Meta: Rango de cumplimiento entre el 90% y 100%.

Herramienta de recolección: Reporte Mensual de Ventas. Se extrae directamente del sistema contable o del informe de facturación de la empresa.

Frecuencia de medición: Mensual.

Pilar 2: Retención del Talento Humano

1. Índice de Rotación de Personal

Mide la estabilidad laboral y valida si la empresa ha logrado posicionarse como un entorno de desarrollo a largo plazo para sus colaboradores.

Criterio de medición: $(\text{Número de salidas} / \text{Promedio de colaboradores}) \times 100$

Meta: Reducción del índice de rotación, al ideal establecido por la empresa.

Herramienta de recolección: Base de datos de ingresos y egresos por parte de Recursos Humanos.

Frecuencia de medición: Mensual.

2. Tasa de Uso de Beneficios No Monetarios

Verifica cuántos colaboradores están aprovechando activamente el programa de incentivos. Este indicador mide qué tan atractivos son realmente.

Criterio de medición: $(\text{Colaboradores que usaron al menos un beneficio} / \text{Total de colaboradores}) \times 100$.

Meta: Mínimo 70% de participación del personal.

Herramienta de recolección: Formulario de solicitud de beneficios o bitácora de incentivos otorgados.

Frecuencia de medición: Trimestral.

3. Índice de Promoción Interna (Plan de Carrera)

Mide la efectividad del Plan de Carrera mediante el porcentaje de vacantes cubiertas por talento interno promocionado

Criterio de medición: $(\text{Número de ascensos internos} / \text{Total de vacantes cubiertas en el período}) \times 100$.

Meta: Al menos el 30% de las vacantes de niveles superiores deben ser cubiertas por talento interno.

Herramienta de recolección: Cuadro de promociones y movimientos de personal de RRHH.

Frecuencia de medición: Semestral o Anual.

Pilar 3: Comunicación Institucional

1. Índice de Respuesta a Sugerencias y Reportes

Evalúa la efectividad de la gerencia para dar cierre a las inquietudes recibidas, garantizando que el canal sea percibido como una herramienta útil.

Criterio de medición: $(\text{Número de sugerencias o incidencias resueltas o respondidas} / \text{Total de sugerencias recibidas}) \times 100$.

Meta: 50% de las comunicaciones respondidas en un plazo máximo de 30 días.

Herramienta de recolección: Tablero de Control de Incidencias Digital. (Donde se registra la entrada del QR y la fecha de respuesta de la gerencia).

Frecuencia de medición: Mensual.

6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

El éxito de la Propuesta de Gestión Integral del Talento Humano depende de una ejecución ordenada y secuencial de sus fases. A continuación, se presenta la ruta de implementación para la Empresa ABC, organizada bajo un Diagrama de Gantt simplificado.

Este cronograma no sólo especifica las tareas operativas, sino que también incorpora hitos de revisión para evaluar el avance real frente a los objetivos establecidos. La duración total de cada actividad se calcula en días hábiles, garantizando una planificación realista y eficiente.

La implementación se ha segmentado visualmente para facilitar la identificación de los pilares: El Pilar de Desempeño (Azul), el Pilar de Retención del Talento (Amarillo) y el Pilar de Comunicación Institucional (Rojo).

Tabla 9. Cronograma de Implementación.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN								
Actividades Planificadas	Duración Total de días	Responsables	Fecha Estimada de Inicio	Fecha Estimada de Fin	2026			
			01/06/2026	25/09/2026	JUN	JUL	AG	SEP
Definición y alineación de KPIs	15 días	RRHH / Jefes de Área	01/06/2026	17/06/2026	■			
Implementación de reuniones de retroalimentación	15 días	Jefes de Área	18/06/2026	04/07/2026	■	■		
Refuerzo y capacitación técnica	10 días	Coordinador de Capacitaciones	06/07/2026	16/07/2026		■		
Revisión de resultados iniciales y ajuste de KPIs	3 días	RRHH / Jefes de Área	17/07/2026	20/07/2026		■		
Diseño de planes de carrera	10 días	RRHH	21/07/2026	31/07/2026		■		
Diseño de beneficios no monetarios	7 días	RRHH	01/08/2026	08/08/2026			■	
Lanzamiento del programa de incentivos	3 días	RRHH / Gerente de Restaurante	10/08/2026	12/08/2026			■	
Capacitación sobre uso de beneficios y rutas de carrera	5 días	RRHH / Jefes de Área	13/08/2026	18/08/2026			■	
Revisión de adopción de beneficios y planes de carrera	2 días	RRHH	19/08/2026	20/08/2026			■	
Apertura de canales de comunicación institucional	10 días	RRHH / IT	21/08/2026	01/09/2026			■	■
Implementación de formularios anónimos	5 días	RRHH / IT	02/09/2026	07/09/2026				■
Planificación de reuniones de escucha activa	10 días	RRHH / Jefes de Área	08/09/2026	18/09/2026				■
Ejecución de reuniones de escucha activa	2 días	RRHH / Jefes de Área	19/09/2026	21/09/2026				■
Revisión de efectividad de la comunicación y retroalimentación	4 días	RRHH	22/09/2026	25/09/2026				■

Fuente: Elaboración Propia.

6.7 PRESUPUESTO E IMPACTO DEL PRESUPUESTO

6.7.1 DETALLE DE INVERSIÓN ECONÓMICA

La Tabla 10 desglosa los recursos financieros necesarios para poner en marcha la propuesta. Es importante reiterar que estos valores indicados como presupuesto están basados en estimados basados en valores promedio del mercado actual, por lo cual deben ser revisados y ajustados previo a la implementación de la propuesta.

Tabla 10. Presupuesto.

Denominación del Recurso	Unidad	Cantidad	Precio Unitario (HNL)	Total (HNL)
Material POP (Impresión de QR y Acrílicos)	Equipo	10	L 500.00	L 5,000.00
Capacitación externa (Liderazgo y Retroalimentación)	Evento	1	L 32,000.00	L 32,000.00
Suscripción a Software de Formularios	Anual	1	L 1,700.00	L1,700.00
Refrigerio para reuniones	Alimentación	90	L 100.00	L 9,000.00
INVERSIÓN TOTAL ESTIMADA				L 47,700.00

Fuente: Elaboración Propia.

6.7.2 IMPACTO Y RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

La Empresa ABC recuperará la inversión de L 47,700.00 a través de los siguientes impactos:

1. Impacto Cuantitativo

- Ahorro por Rotación: Reducir el índice del 13.58% al 10% representa un ahorro en costos de reclutamiento y capacitación de personal nuevo.

El ahorro se obtendrá con la retención de personal, evitando los costos de reclutamiento y capacitación al reducir la rotación del 13.58% al 10%, lo cual representa un beneficio económico de L.48,330.00.

Tabla 11. Impacto de Reducción de la Rotación

Tamaño de nómina (Cantidad de colaboradores)	Rotación de personal (%)	Costo administrativo de la rotación por plaza (Lempiras)	Impacto económico al presupuesto operativo (Lempiras / año)	Meta de rotación	Beneficio económico (Lempiras / año)
90	13.58%	L15,000.00	L183,330.00	10.00%	L48,330.00

Fuente: Elaboración Propia.

- Incremento en Ventas: Al cerrar la brecha de desempeño, la empresa podría alcanzar finalmente el 100% de las metas comerciales. Para la proyección de meta de venta del año 2026, se estima un crecimiento en las ventas del 24.33% en comparación con el desempeño obtenido en 2025, lo cual representa un incremento de L 10,377,750.00 en la venta.

Tabla 12. Impacto del Incremento en Ventas

Meta de ventas 2025	Cumplimiento de ventas (%)	Valor de Ventas 2025 (Lempiras)	Proyección de ventas 2026 (Lempiras)	Porcentaje de incremento de ventas	Incremento de ventas (Lempiras)
L50,500,000.00	84.42%	L42,647,250.00	L53,025,000.00	24.33%	L10,377,750.00

Fuente: Elaboración Propia.

2. Impacto Cualitativo:

- **Reputación y Marca Empleadora:** Se transforma la percepción de la empresa, pasando de una visión temporal a un lugar de crecimiento profesional, favoreciendo la atracción de talento más calificado.
- **Reducción de Conflictos:** Al mejorar la comunicación, se reducen los malentendidos internos, optimizando el tiempo de trabajo y el ambiente laboral.

6.8 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA DE GESTIÓN INTEGRAL DEL TALENTO HUMANO

Tabla 13. Concordancia.

Capítulo I			Capítulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI	
Título Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Teorías/ Metodologías de sustento	VARIABLES	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la propuesta	Objetivos propuesta
Propuesta de gestión del talento humano basada en el desempeño laboral en la empresa ABC.	Diseñar propuesta de gestión del talento humano con enfoque en el desempeño laboral considerando la estabilidad, organización del trabajo y el clima laboral en la empresa ABC.	1. Diagnosticar la situación actual en términos de desempeño laboral y prácticas de gestión del talento humano en la empresa ABC.	Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg	1. Estabilidad Laboral	La población objeto de estudio está conformada por los colaboradores de la empresa ABC, incluyendo niveles operativos, mandos medios y gerenciales.	Entrevista	1. Las evaluaciones de desempeño iniciales son positivas pero las metas de venta no se cumplen totalmente.	Propuesta de Gestión integral del talento humano.	1. Implementar un sistema de gestión del desempeño basado en evaluación y retroalimentación continua para elevar la eficiencia organizacional.
		2. Analizar la percepción de los colaboradores respecto a la estabilidad laboral.					2. Aunque se cumple la normativa laboral, existe alta rotación de personal que afecta la continuidad y el desempeño.		
		3. Conocer la percepción de los colaboradores sobre la organización del trabajo.	Teoría de la expectativa de Victor Vroom	2. Organización del trabajo		Encuesta	3. La empresa posee una estructura organizacional clara.		2. Establecer planes de carrera y beneficios no monetarios que reduzcan la rotación y fomenten la permanencia del personal a largo plazo.

Continuación

		4. Analizar el clima laboral a partir de sus dimensiones de conflicto, apoyo e identidad.						4. El clima laboral presenta problemas de comunicación, favoritismo y poca participación.	
		5. Establecer las estrategias de gestión del talento humano con enfoque en el desempeño laboral considerando la estabilidad, organización del trabajo y el clima laboral.	Teoría de la Calidad Total de W. Edwards Deming	3. Clima Laboral		Análisis Documental	5. Es necesario fortalecer la retención, la comunicación interna y el sistema de gestión del desempeño.	General: La propuesta de talento humano alinea colaboradores y objetivos, mejorando clima y retención.	3. Fortalecer los canales internos de comunicación para reducir conflictos, eliminar barreras de confianza e incrementar la participación en reuniones.

Fuente: Elaboración Propia.

6.9 GESTIÓN INTERNA DE LA COMUNICACIÓN DE LA PROPUESTA

Se reconoce que una adecuada gestión interna de la comunicación es fundamental para garantizar la correcta implementación, seguimiento y mejora continua de la propuesta planteada. Para ello, se establece un sistema estructurado de comunicación que inicia desde la Jefatura de Recursos Humanos, responsable de planificar, organizar y supervisar la difusión de las propuestas.

A continuación, se presenta el proceso de la comunicación:

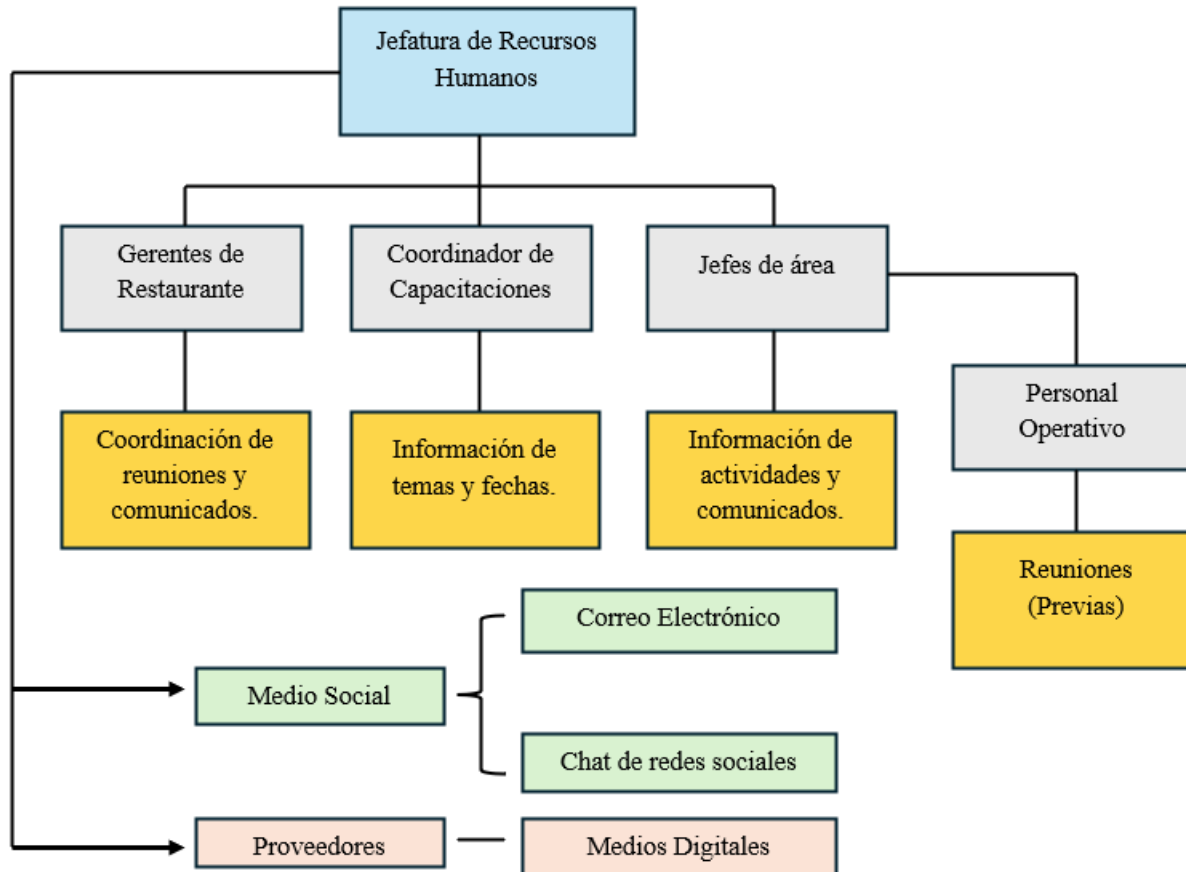


Figura 27. Diagrama de Comunicación.

Fuente: Elaboración Propia

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ayala, F. J., Sierra, J. J., & Huezo, N. D. (2019). Análisis de los factores que influyen en el desempeño laboral en el proyecto Fleur de Lis by Terravista en San Pedro Sula. *Revista De Ciencia Y Tecnología*, 8(1), 1–17. <https://doi.org/10.5377/innovare.v8i1.8103>
- Loor Chavarría, M. S., Ronquillo Molina, K. J., & Vera Vera, J. A. (2025). Análisis de la Relación entre Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral del Personal Público de ELEPCO S.A., Agencia La Maná. *Estudios Y Perspectivas Revista Científica Y Académica*, 5(3), 4107–4124. <https://doi.org/10.61384/r.c.a.v5i3.1454>
- Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP). (1 de Mayo de 2025). Boletín Mercado Laboral 2025. <https://www.cohep.org/informacion-economica/boletin-mercado-laboral/>
- Figueroa-González, E. G., Tortolero-Portugal, R., Herrera Soto, M., & Sotelo Asef, J. G. (2024). Gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo en la academia. *Revista Academia & Negocios*, vol. 10, núm. 2, pp. 210-221, 2024. <https://www.redalyc.org/journal/5608/560881244003/html/>
- León Aguilar, R. N., & Villanueva Figueroa, R. E. (2025). Gestión del talento humano y desempeño laboral en una Institución Pública. *Impulso, Revista De Administración*, 5(9), 413-425. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.5i9.93>
- Munguia Ramos, P. M., & Romero Sanchez, S. G. (2022). *Gestión de talento humano y su incidencia en el desempeño de los colaboradores de Ashonplafa*. [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC]. Repositorio UNITEC. <https://repositorio.unitec.edu/items/45d332a0-3f27-48cd-86fa-359b0c8908d5>
- García Abrijo, W. E. (2021). *La gestión del talento humano y el desempeño laboral en la empresa Industrial Don Martín S.A.C. en la ciudad de Huacho, 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad Alas Peruanas]. Repositorio UAP. <https://hdl.handle.net/20.500.12990/10118>
- Latorre Navarro, M. F. (2011). *La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral*. Tesis de doctoral, Universitat de València]. Repositorio TDX <http://hdl.handle.net/10803/81889>
- Camejo A. J. y Cejas M. (2009). Responsabilidad social: factor clave de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones del siglo XXI. *Nómadas. Critical Journal of Social and*

<https://revistas.ucm.es/index.php/NOMA/article/view/NOMA0909140127A>

- Pibaque Pionce, M. S., & Mera Zambranos, N. S. (2025). La gestión del talento humano y su aporte en el desempeño laboral. *Ciencia y Desarrollo UAP*, 28(1). <https://doi.org/10.21503/cyd.v28i1.2821>
- Robbins, S. P., Coulter, M. (2023). *Administración*. Pearson Educación. <https://www.ebooks7-24.com/?il=32870>
- INSEAD, & Portulans Institute. (2025). *Global talent competitiveness index 2025*. <https://www.insead.edu/global-talent-competitiveness-index>
- Velásquez Arias, W. A. (2025). Relación entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral en la Empresa Camaronera del Sur de Honduras. *Sapientia Postgraduate*, 1(1), 27-33. <https://doi.org/10.63975/sp.13>
- Hernández, C. (2025, 6 de junio). Informe sobre tendencias de capital humano y costos de rotación en Honduras. PeopleBlue Consultores. <https://hn.peopleblue.us/blogs/claves-reducir-rotacion-personal-honduras>.
- Pérez, O. (2021, julio 13). *¿Qué es la gestión del talento humano?* PeopleNext. <https://blog.peoplenext.com/gestion-del-talento-humano-en-la-empresa-y-su-importancia>
- Odebrecht, J. (2025, 11 de junio). *Desempeño laboral: cómo mejorar la productividad y satisfacción en el trabajo*. Checklist Fácil. <https://es.checklistfacil.com/blog/desempeno-laboral/>
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2023). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación. <https://www.ebooks7-24.com/?il=32860>
- Robbins, S. P., Coulter, M. (2018). *Administración*. Pearson Educación. <https://www.ebooks7-24.com/?il=6951>
- Rodríguez Mauricio, A. M. (2007). *Propuesta de regulación en el Código de Trabajo del principio de estabilidad laboral como protección a los trabajadores*. [Tesis de licenciatura, USAC]. Biblioteca central USAC. <https://biblos.usac.edu.gt/opac/record/543355?&mode=advanced&query=@field1=encabezamiento@value1=%20%20%20%20%20%20EMPLEOS&recnum=234>
- Sierra, C. (2025, septiembre 2). *Talento humano: qué es y cómo impulsa el desarrollo interno*. Buk. <https://www.buk.co/blog/que-es-el-talento-humano>

- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ª ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Esquivel Moreno, A. (2024, febrero 14). *La teoría de la calidad total*. CONARH. <https://conarh.org/blog/la-teoria-de-la-calidad-total>
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Center for Advanced Engineering Study, Massachusetts Institute of Technology.
- Dessler, G., Varela Juárez, R. A.(2017). *Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano*. Pearson Educación. <https://www.ebooks7-24.com/?il=4874>
- Münch, L. (2010). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (1.ª ed.). Pearson Educación de México. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24167w/Administraci_%B3n.-Gesti_%B3n-organizacional-enfoques-y-proceso-administrativo-1ed-Lourdes-M_%BCnch.pdf
- Humberto Gutiérrez Pulido. (2010). *Calidad total y productividad* (3.ª ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores. <https://plataformaiestpquando.com/wp-content/uploads/2023/05/Libro-Calidad-Total-y-Productividad-H.-Gutierrez-3ed.pdf>
- Leonor Buendía Eisman, M.a Pilar Colás Bravo, & Fuensanta Hernández Pina. (1998). *Métodos de investigación en psicopedagogía*. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.. https://www.smujerescoahuila.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/LEONOR-Metodos-de-investigacion-en-psicopedagogia-medilibros.com_.pdf
- Martins, J. (2025, 16 de agosto). *Qué es un KPI, para qué sirve y cómo utilizarlo en tu proyecto*. Asana. <https://asana.com/es/resources/key-performance-indicator-kpi>
- Medina, M., Rojas, R., Bustamante, W., Loaiza, R., Martel, C., & Castillo, R. (2023). *Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.080>
- Martínez, N. (2024, marzo 4). *Retención del talento: cómo conservar a tus mejores personas empleadas*. Grupo Castilla. https://www.grupocastilla.es/retencion-talento/#Que_es_la_retencion_del_talento
- Código de Trabajo de Honduras (1959). Decreto No. 189. Biblioteca Virtual, Tribunal Superior de

- Cuentas. <https://www.tsc.gob.hn/biblioteca/index.php/codigos/607-codigo-de-trabajo>
- Constitución de la República de Honduras (1982). Decreto No. 23.612. Georgetown University, Center for Latin American Studies. <https://pdba.georgetown.edu/Parties/Honduras/Leyes/constitucion.pdf>
- Arias González, J. L. (2020). *Técnicas e instrumentos de investigación científica* (1.ª ed. digital). Enfoques Consulting EIRL. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26118w/Tecnicas%20e%20instrumentos.pdf>
- Acosta U., B., & Venegas G., C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista De Investigación En Psicología*, 13(1), 163-172. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v13i1.3744>
- Westreicher, G. (2022, noviembre 24). *Matriz de datos*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-datos.html>
- Hernández-Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores.

ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA AL PERSONAL OPERATIVO



Universidad Tecnológica Centroamericana

UNITEC

Facultad de postgrado

Máster en Dirección de Recursos Humanos

**Encuesta de Gestión del Talento Humano basada en el desempeño laboral de la empresa
ABC.**

Introducción: Somos estudiantes de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC). Solicitamos respetuosamente su colaboración para responder la siguiente encuesta, cuyo propósito es recopilar información relevante sobre los procesos de gestión del talento humano en la empresa, con el fin de identificar oportunidades de mejora.

La información proporcionada será tratada con estricta confidencialidad, garantizando que su uso se limitará exclusivamente a fines académicos.

A continuación, encontrará una serie de preguntas, se le solicita seleccionar la opción que mejor refleje su percepción. Agradecemos de antemano su valioso tiempo, disposición y sinceridad en sus respuestas.

Nota: Si tiene alguna duda o consulta, puede comunicarse directamente al número del departamento de Recursos Humanos

Datos generales

Seleccione su puesto dentro de la empresa:

Mesero(a)

Bartender

Cocinero(a)
Anfitrión(a)
Auxiliar de bodega
Lavado
Cajero(a)

Tiempo de trabajar en la empresa:

Menos de 1 año

1 – 2 años

3 – 4 años

5 – 6 años

Más de 6 años

SECCIÓN I. Desempeño Laboral

Considero que mi salario y beneficios son justos en relación con las funciones y responsabilidades que desempeño.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

SECCIÓN II. Estabilidad Laboral

2. La empresa garantiza que mis condiciones laborales (contrato, horarios y descansos) se cumplan conforme a la legislación laboral vigente.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

3. ¿Por cuánto tiempo se visualiza usted trabajando en la empresa?

Menos de 1 año

De 1 a 2 años

De 3 a 5 años

Más de 5 años

No lo he pensado

SECCIÓN III. Organización del Trabajo

4. Los procedimientos para realizar mis tareas diarias son claros, organizados y conocidos.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

5. Conozco la línea de mando y sé a qué superiores debo acudir para reportar incidencias o solicitar apoyo.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

SECCIÓN IV. Clima Laboral

6. Mi jefe inmediato me brinda la orientación y el respaldo necesario cuando me encuentro con dificultades en mi trabajo.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

7. Mis compañeros de área muestran disposición para ayudarme cuando la carga de trabajo es pesada o difícil.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

8. ¿Cuáles son los tipos de conflictos que se dan con más frecuencia en su área de trabajo?

Conflictos por mala comunicación o malentendidos.

Conflictos por falta de recursos o herramientas de trabajo.

Conflictos por trato irrespetuoso o actitudes negativas.

No se presentan conflictos con frecuencia.

9. Cuando surgen desacuerdos en mi área, ¿Cuál es la manera en que se resuelven?

Mediante el diálogo directo entre las partes involucradas.

Con la intervención del jefe inmediato.

Con la intervención de recursos humanos.

Evitando el tema hasta que se olvide.

No se resuelven adecuadamente.

10. Me siento orgulloso de pertenecer a esta organización y la recomendaría como un buen lugar para trabajar.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

ANEXO 2: ENTREVISTA A GERENTES, SUBGERENTES Y JEFES DE ÁREA



Universidad Tecnológica Centroamericana

UNITEC

Facultad de postgrado

Máster en Dirección de Recursos Humanos

Guía de Entrevista dirigida a jefes de área

Introducción: Somos estudiantes de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC). Solicitamos respetuosamente su colaboración para responder la siguiente encuesta, cuyo propósito es recopilar información relevante sobre los procesos de gestión del talento humano en la empresa, con el fin de identificar oportunidades de mejora.

La información recolectada será tratada con estricta confidencialidad y su uso se limitará exclusivamente a fines académicos. La encuesta será aplicada de manera presencial o en línea, según la disponibilidad del participante.

Agradecemos de antemano su valioso tiempo, disposición y sinceridad en sus respuestas.

Nota para entrevista virtual: Si tiene alguna duda o consulta, puede comunicarse directamente al número del departamento de Recursos Humanos.

Datos Generales

Seleccione su puesto dentro de la empresa:

Jefe de área

Sub-gerente

Gerente

Tiempo de trabajar en la empresa:

Menos de 1 año

1 – 2 años

3 – 4 años

5 – 6 años

Más de 6 años

SECCIÓN I: Desempeño Laboral

1. ¿Cuál es la percepción de los colaboradores en relación a sus tareas, procedimientos y objetivos en su área de trabajo?
2. ¿Qué factores facilitan o dificultan que el personal cumpla con la meta de venta mensual en comparación con el año anterior?
3. ¿De qué manera observa el compromiso de los empleados cuando se presentan situaciones imprevistas que requieren un esfuerzo extra?
4. En su opinión, ¿qué motiva a un colaborador a mantener su disposición hacia el logro de metas a pesar de la rutina diaria?

SECCIÓN II: Organización del Trabajo

5. ¿Cuáles considera usted que son los puestos operativos que presentan la mayor carga laboral actualmente y a qué atribuye esta saturación?

Meseros

Bartender

Cocineros

Anfitrionas

Personal de bodega

Lavado

Cajeros

Atribuye a: _____

6. ¿Cuáles son las funciones que consumen la mayor parte de la jornada laboral?
7. ¿Conoce los descriptores de puesto y las funciones que realiza el personal de cada área?

SECCIÓN III: Clima Laboral y Estabilidad

8. ¿De qué manera la falta de participación en reuniones mensuales impacta en la productividad del equipo?
9. ¿Cómo afecta la rotación de personal el cumplimiento de las metas de desempeño en su departamento?
10. ¿Reconoce usted la existencia de favoritismo con ciertos colaboradores?

ANEXO 3: CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN



CONSTANCIA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

Yo Luis Jimenez Pineda, con documento de identificación No 1608-1976-00047, de profesión Ingeniero en Química Industrial, con título en Maestría en dirección Empresarial, por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación del instrumento Entrevista de Gestión del Talento Humano basada en el desempeño laboral de la empresa ABC. A efectos de aplicación en la Empresa ABC con el fin de recolectar información para la elaboración de un Trabajo de Tesis denominado “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA ABC”

Luego de realizar las observaciones pertinentes, puedo estipular las siguientes valoraciones:

DESCRIPCION	EXCELENTE	BUENO	ACEPTABLE	DEFICIENTE
Redaccion de los Items	X			
Claridad y precision		X		
Pertinencia	X			
Congruencia de los Items	X			
Coherencia de los Items	X			
Manejo de contenido	X			

Fecha: 28/3/2026

Firma

ANEXO 4: ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL DEL AÑO 2025

ÍNDICE DE ROTACIÓN 2025			
AÑO 2025	IRP	IRP Sugeridos	
ENERO	18.63%	1%	10%
FEBRERO	13.30%	1%	10%
MARZO	13.42%	1%	10%
ABRIL	10.25%	1%	10%
MAYO	11.90%	1%	10%
JUNIO	13.60%	1%	10%
JULIO	16.02%	1%	10%
AGOSTO	10.80%	1%	10%
SEPTIEMBRE	13.86%	1%	10%
OCTUBRE	13.64%	1%	10%
NOVIEMBRE	12.37%	1%	10%
DICIEMBRE	15.14%	1%	10%
	13.58%		

ANEXO 5: ÍNDICE DE AUSENTISMO

ÍNDICE DE AUSENTISMO DEL AÑO 2025	
AÑO 2025	Porcentaje mensual de ausentismo
ENERO	8.00%
FEBRERO	5.00%
MARZO	5.00%
ABRIL	4.00%
MAYO	2.00%
JUNIO	5.00%
JULIO	2.00%
AGOSTO	6.00%
SEPTIEMBRE	4.00%
OCTUBRE	4.00%
NOVIEMBRE	6.00%
DICIEMBRE	7.00%
Total	4.83%

ANEXO 6: PARTICIPACIÓN DE LAS REUNIONES MENSUALES

ÍNDICE DE PARTICIPACIÓN A REUNIONES MENSUALES DEL AÑO 2025	
AÑO 2025	Porcentaje de participación mensual
ENERO	72.16%
FEBRERO	63.55%
MARZO	59.46%
ABRIL	67.50%
MAYO	62.90%
JUNIO	64.84%
JULIO	59.84%
AGOSTO	76.15%
SEPTIEMBRE	75.96%
OCTUBRE	59.18%
NOVIEMBRE	77.00%
DICIEMBRE	76.60%
Total	67.93%

ANEXO 7: CUMPLIMIENTO DE LA META DE VENTA

CUMPLIMIENTO DE META DE VENTA MENSUAL DEL AÑO 2024 Y 2025		
Mes	Cumplimiento de meta de venta año 2024	Cumplimiento de meta de venta año 2025
ENERO	82.00%	87.00%
FEBRERO	74.00%	72.00%
MARZO	95.00%	94.00%
ABRIL	71.00%	79.00%
MAYO	88.00%	81.00%
JUNIO	79.00%	96.00%
JULIO	91.00%	75.00%
AGOSTO	76.00%	88.00%
SEPTIEMBRE	84.00%	71.00%
OCTUBRE	93.00%	93.00%
NOVIEMBRE	72.00%	84.00%
DICIEMBRE	97.00%	93.00%
Total	83.50%	84.42%

ANEXO 8: CARTA DE COMPROMISO DE ASESORÍA TEMÁTICA

CARTA DE COMPROMISO PARA ASESORÍA TEMÁTICA

Señores Facultad de Postgrado UNITEC.

Por este medio yo Sonia Delmy Guzmán Gutiérrez

Identidad No. 1626197200458

Licenciado en Pedagogía

Maestría en Dirección en Recursos Humanos

Doctorado en N/A

Hago constar que asumo la responsabilidad de asesorar técnicamente el Proyecto de Graduación de Maestría denominado:

Propuesta de mejora de productividad basada en gestión del talento humano en la empresa

ABC.

A ser desarrollado por el (los) estudiante(s):

Astrid Rebeca Vásquez González y Linda Waleska Madrid Turcios

Para lo cual me comprometo a realizar de manera oportuna las revisiones y facilitar las observaciones que considere pertinentes a fin de que se logre finalizar el trabajo de tesis en el plazo establecido por la Facultad de Postgrado.

En la ciudad de San Pedro Sula

Departamento Cortés

Nombre Sonia Delmy Guzmán Gutiérrez

Fecha 03 febrero 2026

Firma: 