



**FACULTAD DE POSTGRADO**  
**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL  
DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE ASHONPLAFA**

**SUSTENTADO POR:**

**PAMELA MARGARITA MUNGUÍA RAMOS**  
**SAMANTHA GISSELA ROMERO SANCHEZ**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**SAN PEDRO SULA, CORTÉS, HONDURAS, C.A.**

**ENERO, 2021**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERRECTORA ACADÉMICA**

**DESIREE TEJADA CALVO**

**VICEPRESIDENTE UNITEC, CAMPUS S.P.S**

**CARLA MARÍA PANTOJA ORTEGA**

**GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL  
DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE ASHONPLAFA**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO**

**ABEL EDGARDO SALAZAR MEJÍA**

**ASESOR TEMÁTICO**

**SONIA DEMY GUZMÁN GUTIÉRREZ**

**MIEMBROS DE LA TERNA EVALUADORA:**

**GABRIELA HUNG MEJÍA**

**ANA VEL CHINCHILLA GARCÍA**

**KARLA FERRERA**

## **DERECHOS DE AUTOR**

©Copyright 2021

PAMELA MARGARITA MUNGUIA RAMOS

SAMANTHA GISSELA ROMERO SÁNCHEZ

Todos los derechos son reservados.



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

# **GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE ASHONPLAFA**

### **AUTORES:**

**SAMANTHA GISSELA ROMERO SÁNCHEZ**

**PAMELA MARGARITA MUNGUÍA RAMOS**

### **Resumen**

La presente investigación muestra los resultados del estudio realizado en la Asociación Hondureña de Planificación de Familia (ASHONPLAFA) sobre la gestión del talento que desarrolla el departamento de recursos humanos, en vista de que algunas metas no han sido alcanzadas en los últimos años. El objetivo principal es realizar un análisis sobre la gestión del talento humano y como esta incide en el desempeño de los colaboradores, con el fin de generar recomendaciones que permitan optimizar los resultados organizacionales. El principal soporte teórico para su desarrollo fue Drucker (1954). Metodológicamente, la investigación tiene un enfoque mixto, de tipo correlacional con diseño de campo-no experimental y de corte transversal. Para recolectar los datos se aplicó un cuestionario estructurado con 40 preguntas con una muestra probabilística de 147 encuestas dirigido a los colaboradores de la institución. Los resultados mostraron que existe una correlación entre las variables de .808, esta linealidad y dirección evidencia de que la variable gestión del talento humano tiene un efecto muy fuerte en la variable desempeño de los colaboradores, por lo que se recomienda utilizar métodos de evaluación más efectivos y que la unidad de recursos humanos se posicione como un área estratégica para aumentar los niveles de desempeño en la institución.

**Palabras clave:** ASHONPLAFA, Desempeño Laboral, Talento Humano.



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

# **THE IMPACT OF THE HUMAN TALENT MANAGEMENT IN THE PERFORMANCE OF ASHONPLAFA EMPLOYEES**

### **AUTHORS:**

**SAMANTHA GISSELA ROMERO SÁNCHEZ**

**PAMELA MARGARITA MUNGUÍA RAMOS**

### **Abstract**

. This research shows the results of the study carried out in the Honduran Family Planning Association (ASHONPLAFA) on the management of talent carried out by the human resources department, given that some goals have not been achieved in recent years. The main objective is to carry out an analysis on the management of human talent and how it affects the performance of employees, in order to generate recommendations that allow optimizing organizational results. The main theoretical support for its development was Drucker (1954). Methodologically, the research has a mixed approach, of a correlational type with a field-non-experimental and cross-sectional design. To collect the data, a structured questionnaire with 40 questions was applied with a probabilistic sample of 147 surveys addressed to the collaborators of the institution. The results showed that there is a correlation between the variables of .808, this linearity and direction shows that the human talent management variable has a very strong effect on the employee performance variable, so it is recommended to use more evaluation methods effective staff and that the human resources unit is positioned as a strategic area to increase performance levels in the institution.

**Keywords:** ASHONPLAFA, Job Performance, Human Talent

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación está dedicado primeramente a Dios, por permitirme culminar una meta más, por siempre estar guiándome y dándome fuerza en todo momento.

A mi esposo Néstor por su paciencia, comprensión y apoyo incondicional en todo momento, así como por su tolerancia en cada una de mis decisiones.

A mi hijo Sebastián, que puso de su parte al comportarse y darme el espacio que necesitaba para poder desarrollar la tesis, por su comprensión, y esas noches de desvelo en las que también me acompañó, por ser mi inspiración para seguir siempre adelante.

A mis padres Julio y Rosa, que son ese pilar fundamental en mi vida, por su amor, apoyo, comprensión y por cada uno de los sacrificios que han realizado por mí, porque sin ellos, no tendría nada de lo que he logrado.

A mi hermano Cesar por todo su apoyo, sus recomendaciones, por estar siempre conmigo en las buenas y en las malas y sobre todo por su disponibilidad en todo momento.

Y finalmente al MBA. Jorge Miranda quien dispuso de su tiempo cada vez que lo necesitábamos para asesorarnos y guiarnos con nuestra tesis, hasta concluir con esta meta.

**PAMELA MARGARITA MUNGUÍA RAMOS**

A Dios, en quien confío y me ha fortalecido en cada momento de mi vida para alcanzar mis sueños más anhelados.

A mi madre María del Carmen Sánchez, reflejo de amor, comprensión y sabiduría, mi ejemplo de perseverancia, mi inspiración y mi gran maestra de vida. A mis hermanos y mi sobrina por su ayuda en cada momento de adversidad y gozo.

Finalmente, a mis amigos José Rosales y Jorge Miranda por su apoyo incondicional y con quienes compartí grandes experiencias a lo largo de mis estudios y que con su apoyo moral y enseñanza permitieron el desarrollo y logro de esta meta.

**SAMANTHA GISSELA ROMERO SÁNCHEZ**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Tecnológica Centroamericana por brindarnos la oportunidad de formar parte de su programa de postgrado y poder realizar nuestros estudios, que nos permitirán desarrollarnos como profesionales de calidad en el ámbito laboral.

A cada uno de los catedráticos que con dedicación y esmero nos compartieron sus conocimientos y experiencias a través de cada cátedra impartida a lo largo de la maestría.

A nuestro asesor, metodológico MBA. Abel Edgardo Salazar Mejía quien nos compartió sus conocimientos, así como sus consejos para el desarrollo de nuestra Tesis Magistral, como consejos de vida que sé que cada uno de nosotros recordaremos, así como por su comprensión en este periodo que conto con varias situaciones atípicas como ser la pandemia de COVID-19, como las tormentas tropicales ETA y IOTA, pero que hoy estamos culminando esta gran etapa. Gracias MBA Salazar.

A nuestra asesora y temática MBA. Sonia Guzmán Rodríguez, por su asesoría, y tiempo dedicado para la elaboración y perfección de nuestro documento de tesis.

Agradecemos a MBA. Xenia Croasdaile, MBA. Maria Luisa Pineda, quienes nos brindaron su aporte de conocimiento en la evaluación de nuestra encuesta.

Y finalmente extendemos un agradecimiento muy especial al a PHD Jorge Evelio Miranda quien fue un asesor más para el desarrollo de nuestra tesis, brindándonos sus consejos y cátedras durante todo el desarrollo de esta, disponiendo de su tiempo cada vez que lo requeríamos, y atendiéndonos con mucha paciencia y comprensión. Gracias PHD. Miranda, por tantos aportes importantes que ayudaron a robustecer nuestra tesis y a culminarla con éxito.



## ÍNDICE DE CONTENIDO

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.....	7
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	7
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	8
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
1.5 JUSTIFICACIÓN .....	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	10
2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	10
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.....	10
2.1.1.1 TALENTO HUMANO EN EL MUNDO.....	10
2.1.1.2 DESEMPEÑO LABORAL EN LA UNIÓN EUROPEA Y ASIA.....	11
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO .....	14
2.1.2.1 TALENTO HUMANO EN AMÉRICA LATINA.....	14
2.1.3 ANÁLISIS LOCAL .....	16
2.1.3.1 TALENTO HUMANO DESEMPEÑO LABORAL EN HONDURAS.....	16
2.1.4 ANÁLISIS INTERNO.....	17
2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO.....	21
2.2.1 TEORÍA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	22
2.2.1.1 GESTIÓN DEL TALENTO .....	23
2.2.1.1.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	24
2.2.1.1.2 DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES.....	25
2.2.1.1.2.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	25
2.2.1.1.3 COMPENSACIÓN .....	26
2.2.1.1.4 DESARROLLO PROFESIONAL .....	27
2.2.1.2 PLANIFICACIÓN .....	27
2.2.1.3 LIDERAZGO.....	29

2.2.1.4 COMUNICACIÓN .....	30
2.2.1.5 MOTIVACIÓN.....	30
2.2.1.6 DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.....	32
2.2.1.7 TRABAJO EN EQUIPO.....	33
2.2.1.8 GÉNERO .....	34
2.2.1.9 CLIMA LABORAL.....	35
2.2.1.10 RECURSOS MATERIALES.....	36
2.2.2 LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, TEORÍA Y MODELOS. ....	37
2.2.2.1 MÉTODO DE MEDICIÓN .....	42
2.2.3 LA TEORÍA DE CAMPO .....	43
2.2.4 LA TEORÍA DE LOS DOS FACTORES .....	44
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN .....	46
2.3.1 VARIABLE DEPENDIENTE .....	46
2.3.1.1 DESEMPEÑO.....	46
2.3.1.1.1 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	47
2.3.2 VARIABLE INDEPENDIENTE.....	48
2.3.2.1 GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	48
2.4 INSTRUMENTOS .....	50
2.4.1 LA ENCUESTA .....	50
2.4.2 LA OBSERVACIÓN ESTRUCTURADA.....	50
2.4.3 LA ENTREVISTA.....	51
2.4.4 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD .....	51
2.4.4.1 VALIDEZ .....	51
2.4.4.2 CONFIABILIDAD .....	51
CAPÍTULO III. METODOLOGIA.....	53
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	53
3.1.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	54
3.1.2 HIPÓTESIS.....	66
3.1.3 ENFOQUE Y MÉTODOS.....	66
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	67
3.2.1. POBLACIÓN.....	68
3.2.2. MUESTRA .....	69

3.2.3 UNIDAD DE ANÁLISIS .....	70
3.2.4 UNIDAD DE RESPUESTA .....	70
3.2.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS .....	70
3.2.5.1 TIPOS DE INSTRUMENTOS .....	71
3.2.5.2. PROCESO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO .....	71
3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN .....	72
3.3.1 FUENTES PRIMARIAS .....	72
3.3.2 FUENTES SECUNDARIAS .....	72
3.3.3 LIMITANTES DEL ESTUDIO.....	73
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	74
4.1 ENCUESTA .....	74
4.1.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	74
4.1.1.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	74
4.1.1.2 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	76
4.1.1.3 SISTEMA DE COMPENSACIONES.....	77
4.1.1.4 DESARROLLO PERSONAL .....	78
4.1.1.5 LIDERAZGO.....	81
4.1.1.6 MOTIVACIÓN.....	85
4.1.1.7 COMUNICACIÓN .....	88
4.1.2 DESEMPEÑO.....	92
4.1.2.1 GÉNERO .....	92
4.1.2.2 CARGA LABORAL.....	94
4.1.2.3 RECURSOS MATERIALES.....	98
4.1.2.4 CLIMA LABORAL.....	100
4.1.2.5 TRABAJO EN EQUIPO.....	105
4.2 ANÁLISIS DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	109
4.3 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.....	110
4.3.1 KOLMOGOROV SMIRNOV PARA UNA MUESTRA.....	110
4.3.2 CHI CUADRADA .....	112
4.3.3 RHO SPEARMAN .....	113
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	115
5.1 CONCLUSIONES.....	115

5.2 RECOMENDACIONES .....	117
BIBLIOGRAFÍA.....	119
ANEXOS.....	124
ANEXO 1. ENCUESTA APLICADA A COLABORADORES DE ASHONPLAFA .....	124
ANEXO 2. ENTREVISTA A GERENCIA DE RRHH .....	128
ANEXO 3. GUÍA PARA OBSERVACIÓN ESTRUCTURADA .....	132
ANEXO 4. ALFA DE CRONBACH .....	134
ANEXO 5. VISITA A INSTALACIONES DE ASHONPLAFA REGIÓN 2 y 5.....	135
ANEXO 6. CARTA AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA .....	137
ANEXO 7. CARTA COMPROMISO DE ASESORA TEMÁTICA.....	138

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Rotación de personal por año.....	3
Tabla 2. Años de servicio de colaboradores.....	3
Tabla 3. Estudios previos sobre gestión del talento humano y desempeño. ....	4
Tabla 4: Ranking Top 5 de países que lideran en talento humano continente europeo. ....	11
Tabla 5 Clínicas de ASHONPLAFA a nivel nacional. ....	18
Tabla 6 Porcentaje de concentración de empleados en AHPF.....	19
Tabla 7. Porcentaje alcanzado en meta programática APP.....	21
Tabla 8. Proceso de evaluación del clima laboral .....	35
Tabla 9. Comparaciones de los métodos de evaluación de desempeño .....	48
Tabla 10. Matriz metodológica .....	53
Tabla 11. Operacionalización de la variable independiente.....	56
Tabla 12. Operacionalización de la variable dependiente.....	61
Tabla 13. Plan de actividades .....	68
Tabla 14. Distribución de empleados por región. ....	69
Tabla 15. Distribución de la muestra.....	70
Tabla 16. Expertos para validez de contenido.....	71
Tabla 17 Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra .....	110
Tabla 18 Prueba de chi-cuadrado .....	112
Tabla 19 Prueba de Spearman.....	113
Tabla 20 Medidas simétricas.....	114

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Desempeño en meta programática APP en los últimos años. ....	2
Figura 2. Porcentaje de meta programática APP alcanzada en año 2019. ....	6
Figura 3. Horas promedio trabajadas en el año 2018 países de la Unión Europea. ....	12
Figura 4. Productividad promedio en el año 2018 países de la Unión Europea.....	12
Figura 5. Horas promedio trabajadas en el año 2017 países de Asia y Oceanía. ....	13
Figura 6. Productividad promedio en el año 2017 países de Asia y Oceanía. ....	14
Figura 7. Rol de recursos humanos en América Latina. ....	15
Figura 8. Estructura Organizacional de ASHONPLAFA. ....	20
Figura 9 Fases del proceso de evaluación de desempeño ....	26
Figura 10. Gráfica que representa equidad interna en sueldos y valores de los puestos. ....	26
Figura 11. Esquema de planificación estratégica. ....	28
Figura 12 Tipos de motivadores.....	31
Figura 13. Evaluación Organizacional.....	32
Figura 14. Esquema de los modelos del Sustento Teórico.....	38
Figura 15. Cuadro de mando integral.....	41
Figura 16. Relación entre variable dependiente y variable independiente.....	46
Figura 17. Presiones globales y su repercusión en la gestión del talento humano.....	50
Figura 18. Variables y dimensiones que componen el estudio ....	55
Figura 19. Diseño del esquema metodológico. ....	67
Figura 20. Opinión sobre proceso de reclutamiento y selección de personal. ....	74
Figura 21. Opinión sobre realización de procesos de inducción. ....	75
Figura 22. Conocimiento sobre medición de desempeño laboral. ....	76
Figura 23. Opinión sobre confianza en los reportes de desempeño laboral. ....	77
Figura 24. Opinión comparativa sobre sobre salario y beneficios. ....	78
Figura 25. Percepción de oportunidades de ascensos o reclasificaciones.....	79
Figura 26. Percepción sobre alcance de las metas programáticas.....	80
Figura 27. Promoción de la misión, visión, valores y filosofía institucional.....	80
Figura 28. Frecuencia de retroalimentación por parte de jefes inmediatos.....	81
Figura 29. Percepción sobre la motivación que brinda su jefe inmediato.....	82
Figura 30. Percepción sobre como su jefe inmediato resuelve conflictos.....	83

Figura 31. Preocupación por el jefe inmediato por asesorar, guiar y enseñar.....	84
Figura 32. Como su jefe inmediato apoya en su desempeño y los motiva. ....	85
Figura 33. Valoración del esfuerzo por parte del jefe inmediato. ....	86
Figura 34. Opinión sobre la asignación de nuevas actividades. ....	86
Figura 35. Motivación de los colaboradores cuando cumplen metas.....	87
Figura 36. Comunicación entre jefe y subordinado. ....	88
Figura 37. Comunicación entre las áreas.....	89
Figura 38. Comunicación fluida entre jefe y subalterno. ....	90
Figura 39. Frecuencia de reuniones para revisión de alcance de metas. ....	91
Figura 40. Comunicación de metas institucionales claras.....	92
Figura 41 Diferencias entre hombres y mujeres en cumplimiento de metas.....	93
Figura 42. Percepción sobre la igualdad de oportunidades.....	93
Figura 43. Percepción sobre igualdad de remuneración.....	94
Figura 44. Facilitado la descripción del puesto que desempeña. ....	95
Figura 45. Agrado sobre las funciones, actividades y tareas que desempeñan. ....	96
Figura 46. Frecuencia de horario de salida.....	97
Figura 47. Carga de trabajo. ....	98
Figura 48. Disposición de herramientas y equipos para desarrollar su trabajo. ....	99
Figura 49. Frecuencia de respuestas favorables a solicitudes de materiales o insumos.....	100
Figura 50. Satisfacción con las condiciones físicas e infraestructura. ....	101
Figura 51. Sus opiniones y sugerencias son tomadas en cuenta. ....	102
Figura 52. Satisfacción de los colaboradores con su trabajo en la institución. ....	103
Figura 53. Opinión de los colaboradores sobre buscar otro empleo. ....	103
Figura 54. Relación metas y objetivos de los colaboradores con los institucionales.....	104
Figura 55. Integración de los colaboradores con sus compañeros de área.....	105
Figura 56. Percepción de los colaboradores sobre alcance de metas en equipo. ....	106
Figura 57. Percepción de los colaboradores sobre el apoyo de sus compañeros. ....	107
Figura 58. Percepción de la promoción del compañerismo y la colaboración.....	108
Figura 59. Opinión de los colaboradores respecto a la eficiencia de sus compañeros.....	109
Figura 60 Prueba de normalidad de la variable Gestión del talento.....	111
Figura 61 Prueba de normalidad de la variable Desempeño. ....	111

Figura 62 linealidad de la variable gestión del talento.....112  
Figura 63 linealidad de la variable desempeño .....113



## **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

Este capítulo presenta la estructura del documento y explica los antecedentes que fundamentan el trabajo de investigación y el origen de este, así como su importancia, impacto y aportes que pretende generar. También incluye la definición del problema con las preguntas de investigación y las acciones propuestas para cumplir con los objetivos del estudio.

### **1.1 INTRODUCCIÓN**

La presente investigación pretende analizar la gestión de talento humano y su incidencia en el desempeño de los colaboradores de ASHONPLAFA. Este estudio tiene un enfoque mixto por lo cual los instrumentos claves son la encuesta, entrevista y observación, por medio de estas herramientas se obtienen datos que facilitan el análisis de la actual gestión de talento humano que se desarrolla en la organización. Todo este proceso investigativo se realiza en el último trimestre del año 2020, haciendo uso de medios electrónicos y con una muestra que incluye a 147 colaboradores de las distintas oficinas y clínicas que tiene la institución en todo el país

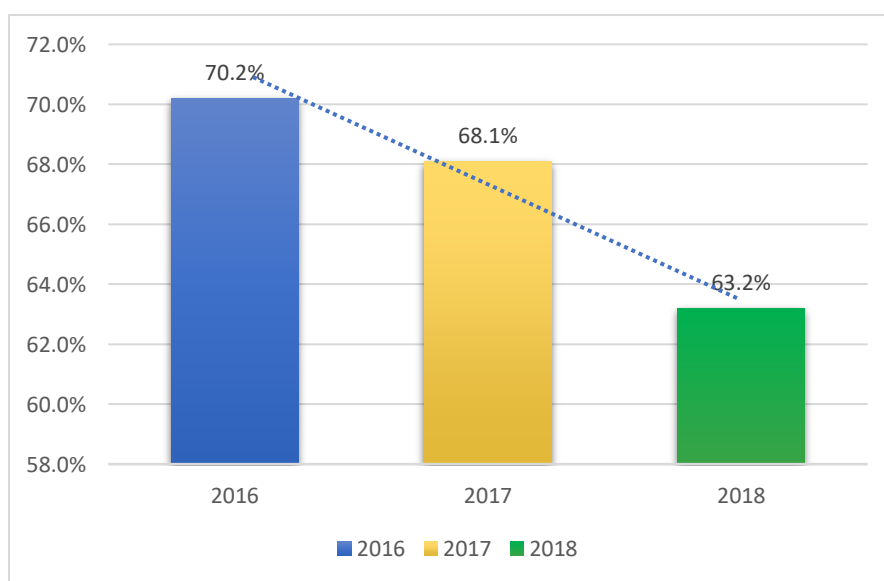
Debido a que los últimos cuatro años se han registrado incumplimientos en las metas programáticas, se vuelve necesario investigar qué es lo que está ocurriendo respecto al desempeño de los colaboradores y a su vez qué factores de la gestión del talento humano pueden ser mejorables para optimizar los procesos y corregir posibles hallazgos en las operaciones. Cuando una organización no toma en consideración los indicadores de desempeño y además no contrasta lo planeado con lo que se está cumpliendo, esto puede provocar que, a mediano y largo plazo, esto impacte en la sostenibilidad de la empresa o al menos sacrifique cierto grado de liderazgo en el mercado, por la falta de atención a las señales que indican que hay aspectos en la gestión que deben ser observados y oportunamente corregidos.

En los siguientes apartados, se encuentra toda la estructura metodológica y procedimental, que incluye datos que han sido analizados de los cuales se derivan hallazgos, conclusiones y observaciones que pueden ser útiles a ASHONPLAFA, una organización no gubernamental que es objeto de estudio en materia de desempeño organizacional y la gestión de talento humano que se desarrolla al interior de la entidad.

## 1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La Asociación Hondureña de Planificación de Familia (ASHONPLAFA) es una organización sin fines de lucro creada en julio de 1963 con la misión social de proveer educación y servicios en salud sexual reproductiva (SSR) como un derecho humano. La institución ha contribuido a mejorar la vida del pueblo hondureño; al ofrecer el acceso a métodos modernos de planificación familiar para mejorar los índices de pobreza por medio de la concientización de las familias para tener solamente los hijos deseados.

En los últimos años, ASHONPLAFA ha experimentado grandes cambios para continuar cumpliendo con su misión social, estos cambios comienzan con la salida de los donantes externos del país, lo que ha obligado a la institución a ser autosuficiente y manejarse con mayor atención en los costos. Asimismo, está el retiro casi simultáneo de varios ejecutivos, ya que como una institución establecida hace más de 50 años se están entregando las responsabilidades a otra generación. Estos cambios podrían provocar ciertas debilidades organizacionales lo que puede estar repercutiendo en el desempeño de los colaboradores.



**Figura 1. Desempeño en meta programática APP en los últimos años.**

Elaboración propia con datos de (AHPF, 2018)

La figura 1, muestra la tendencia de incumplimiento en la meta programática denominada como APP que significa Años, Protección, Pareja; comportamiento que se ha registrado en los

últimos años. Para la institución esta es una meta de gran importancia ya que actúa como un resumen de las acciones para el cumplimiento de su misión social.

Actualmente ASHONPLAFA tiene contratado un total de 238 colaboradores, a raíz de la crisis provocada por COVID-19 la institución se ha visto en la obligación de desvincular a más de 50 colaboradores en el transcurso del presente año. Sin embargo, el índice de rotación en años anteriores se encuentra dentro del rango aceptable.

**Tabla 1. Rotación de personal por año.**

	Año 2017	Año 2018	Año 2019
Número de personas contratadas	56	64	66
Número de personas desvinculadas	28	32	33
Número de trabajadores al inicio del período	323	329	334
Número de trabajadores al final del período	295	294	301
Índice de rotación personal	9.06 %	10.27 %	10.39%

Fuente: Elaboración propia con datos de (AHPF, 2019)

La tabla 1 muestra, el índice de rotación en los últimos años en la asociación el cual se encuentra dentro de los parámetros normales y esto indica que existe estabilidad laboral y por ende un factor que debería de incentivar a los colaboradores para desempeñarse mejor.

**Tabla 2. Años de servicio de colaboradores.**

Rango de años trabajados	Cantidad de empleados
1-5	80
6-10	79
11-15	24
16-20	14
21-25	22
26-30	13
31-35	6
TOTAL	238

Fuente: Elaboración propia con datos de (AHPF D. d., 2020).

La tabla 2 muestra, los años de servicios de los colaboradores de ASHONPLAFA. Este es un dato que sugiere cierta incongruencia dado que si son los mismos colaboradores que contribuyen en la organización de manera continua qué es lo que ocurre con el incumplimiento de ciertas metas

ya que a mayor antigüedad mayor precisión en la ejecución de las funciones por parte de los responsables en los respectivos cargos.

Con respecto a estudios previos y en otros contextos, las investigaciones sobre la gestión del talento humano y el desempeño laboral tienen algo en común y es que todos los supuestos se basan en indagar que ocurre cuando el colaborador se encuentra en condiciones óptimas y con los estímulos apropiados para fortalecer su compromiso y alinear sus objetivos con las expectativas de la organización. A continuación, se presenta un resumen de cuatro investigaciones realizadas en España, Perú, Guatemala y Honduras en donde a pesar de las distancias geográficas el comportamiento humano en el ámbito laboral es el principal objeto de estudio como también la importancia de la gestión del talento humano que es la encargada del fortalecimiento de las condiciones en donde la persona humana es la clave del éxito de toda organización.

**Tabla 3. Estudios previos sobre gestión del talento humano y desempeño.**

Año del estudio	Lugar	Tema	Autor	Hallazgos
<b>2011</b>	Valencia, España.	La gestión de los recursos humanos y el desempeño laboral.	Felisa Latorre Navarro	La investigadora encontró que existen resultados positivos cuando el departamento de recursos humanos emplea prácticas orientadas al fortalecimiento del compromiso de los colaboradores afectando positivamente en el crecimiento de su desempeño, en base a sus percepciones y expectativas. Por otra parte, este estudio encontró que el desarrollo de un plan estratégico permite un desempeño bien orientado de parte de la organización, ya que se evita una visión equivocada de lo que es capaz el talento humano cuando en lugar de calificarse improvisa (Latorre Navarro, 2011)
<b>2018</b>	Lima, Perú	Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús.	Ruth Rosario Rojas Reyes, Stefany Bernita Vilchez Paz.	Los investigadores encontraron que el desempeño de los colaboradores se ve afectado por la sobrecarga de trabajo al no tener la cantidad de personal requerido, las malas relaciones interpersonales debido al clima laboral conflictivo. Por otra parte, el ausentismo laboral puede incidir en la motivación del personal de igual manera la falta de comunicación y la desintegración por la falta de trabajo en equipo. Este estudio también destaca que la falta de conocimiento y apego al perfil del puesto provoca un bajo desempeño de los colaboradores (Rojas Reyes & Vilchez Paz, 2018)

**Continuación de la tabla 3. Estudios previos sobre gestión del talento humano y desempeño.**

Año del estudio	Lugar	Tema	Autor	Hallazgos
<b>2015</b>	Tulcán, Ecuador	La Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de las personas con discapacidad en las instituciones públicas de la provincia del Carchi	Daniel Geovanny Alarcón Cuases.	En el estudio la gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de las personas con discapacidad en las instituciones públicas de la provincia del Carchi, Su objetivo es aumentar de desempeño laboral de las personas con discapacidad logrando eficiencia en sus actividades laborales, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales. El investigador concluye que el 44.58% de instituciones públicas no aplican gestión por competencias por lo que influye en el desempeño laboral de los servidores (Alarcón, 2015).
<b>2015</b>	Quetzaltenango, Guatemala.	Motivación y desempeño laboral.	Mónica Ivette Sum Mazariegos	En el estudio motivación y desempeño laboral se demuestra por medio de sus hallazgos que existe una relación directamente proporcional entre la motivación y el desempeño y que el departamento encargado de crear estas condiciones es el de RRHH. La investigación también evidencia que los estímulos que provienen del ambiente organizacional son determinantes para promover motivos positivos en el interior de las personas, lo cual se traduce en motivación y da por resultado un alto desempeño laboral. Como punto de suma relevancia el informe refleja la importancia que tienen factores tales como: la aceptación e integración o reconocimiento social, la autoestima o auto concepto, el autodesarrollo y el poder inciden directamente en los niveles motivacionales que pueden ser desarrollados en los colaboradores, siempre y cuando haya ciertas condiciones en su entorno laboral (Sum Mazariegos, 2015)
<b>2019</b>	San Pedro Sula, Honduras.	Análisis de los factores que influyen en el desempeño laboral en el proyecto Fleur de Lis by Terravista en San Pedro Sula	Felipe Josué Ayala, Juan José Sierra, Nelson David Huevo.	En este artículo científico se puede destacar de acuerdo con lo obtenido por los investigadores que el desempeño laboral está potenciado por la buena supervisión por parte de los jefes, salarios justos y un pago a tiempo. Otro dato importante que describe el documento es que cuando los trabajadores tienen el conocimiento sobre las tareas a cumplir estos son capaces de cumplir los trabajos con calidad y en el tiempo asignado (Ayala, Sierra, & Huevo, 2019).

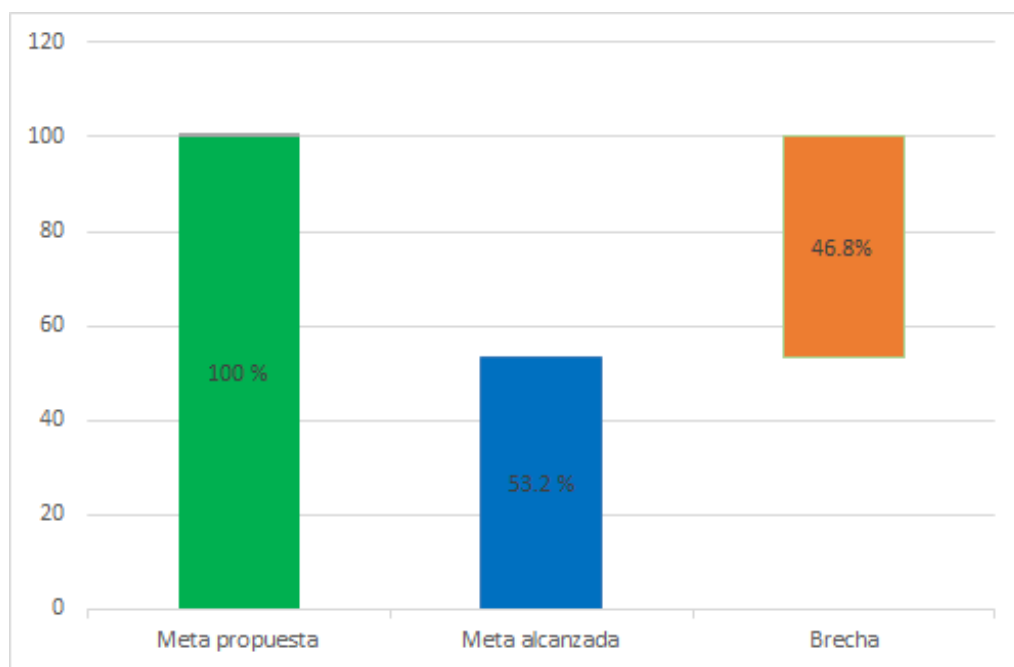
Fuente: Elaboración propia.

### 1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Una vez efectuada la revisión bibliográfica para conocer los diversos estudios que se han realizado sobre el tema y con la idea principal definida, se procede a delimitar y plantear el problema que da origen a la investigación. Asimismo, se aprovecha para exponer todos los argumentos considerados válidos para catalogarlo como problema y formular las preguntas de investigación a las cuales se busca dar una respuesta.

#### 1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En ASHONPLAFA, algunas metas no han sido alcanzadas en los últimos años y no se cuenta con información precisa que indique qué factores influyen en la obtención de estos resultados. Según información estadística de la institución, la meta programática APP no se ha cumplido en su totalidad y además cada año está aumentando la brecha de incumplimiento.



**Figura 2. Porcentaje de meta programática APP alcanzada en año 2019.**

Fuente: Elaboración propia con datos de (AHPF, 2019).

La figura 2, muestra de manera gráfica el enunciado del problema donde se observa la brecha que existe entre el desempeño alcanzado por los colaboradores y el desempeño esperado en la meta

programática APP (año, protección, pareja) para el año 2019. Uno de los objetivos del estudio es conocer qué aspectos de la gestión del talento humano presentan dificultades y cómo inciden en estos resultados.

### 1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En los últimos cuatro años ASHONPLAFA no ha podido cumplir las metas programáticas en su totalidad, posiblemente esto se deba a la existencia de diferentes factores que afectan al cumplimiento, entre estos; la fijación de metas muy ambiciosas o un acomodamiento de parte del personal. Estos aspectos están vinculados directamente con la gestión del talento humano, lo que provoca la inquietud si en este proceso no se está controlando de forma oportuna y adecuada el cumplimiento de las funciones de los colaboradores.

Tomando las consideraciones anteriores se formula la siguiente pregunta:

¿Cómo la gestión del talento humano realizada en la Asociación Hondureña de Planificación de Familia (ASHONPLAFA) incide en el desempeño de los colaboradores?

### 1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se pretende buscar respuestas a las siguientes preguntas:

1. ¿Existe relación entre la gestión del talento humano y el desempeño de los colaboradores?
2. ¿Cómo es la gestión del talento humano en la organización?
3. ¿En qué aspectos de la gestión del talento humano se identifican debilidades?
4. ¿Qué elementos del desempeño pueden ser mejorables?

### 1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

Con los objetivos manifestamos lo que se pretende realizar para dar respuesta a las preguntas de investigación y al problema formulado; estos nos indican la dirección a tomar para el desarrollo del trabajo de investigación.

#### 1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar como la gestión del talento humano realizada en la Asociación Hondureña de Planificación de Familia (ASHONPLAFA) incide en el desempeño de los colaboradores, con el fin de generar recomendaciones que mejore los resultados organizacionales.

#### 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Demostrar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño de los colaboradores
2. Describir cómo es la gestión del talento humano en la organización.
3. Analizar en qué aspectos de la gestión del talento humano se identifican debilidades.
4. Determinar qué elementos del desempeño pueden ser mejorables.

#### 1.5 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se realiza para estudiar la gestión del talento humano en la Asociación Hondureña de Planificación de Familia (ASHONPLAFA) y como este proceso incide en el desempeño de los colaboradores, ya que en los últimos años se ha registrado el incumplimiento de algunas metas organizacionales, lo cual afecta no sólo el crecimiento institucional sino también su proyección social.

Los hallazgos de este estudio sirven como puntos de partida para que los diferentes tomadores de decisión de la institución implementen algunas estrategias que mejoren la gestión con sus colaboradores, recursos y entorno general del trabajo. Por otro lado, los resultados de la investigación permiten conocer los puntos fuertes y débiles de los empleados lo que facilita el desarrollo de estrategias que contribuyen a mejorar sus resultados.

En definitiva, la investigación es conveniente porque la unidad de RRHH de la institución tiene la posibilidad de contar con ciertos indicios que pueden potenciar su gestión y así mejorar los resultados de los colaboradores y por ende el cumplimiento de las metas programáticas de la organización.



Los alcances de este estudio tienen un amplio beneficio en la sociedad específicamente en aquella constituida o representada por los usuarios de los diferentes servicios que brinda la institución, quienes eventualmente pueden experimentar mejoras en la calidad de los servicios o la manera de acceder a ellos, dado que al mejorar las condiciones e incrementar el desempeño de los colaboradores, esto incidirá directamente en el incremento de la proyección social de la institución.

Toda la estructura de este documento es muy útil y conveniente para futuras investigaciones, ya que el presente documento cuenta con diferentes apartados que pueden ser utilizados como fuentes de información para diagnósticos o estudios a profundidad que pueden ser realizados por la institución en el futuro.

Esta investigación ha sido viable ya que se ha contado con los recursos técnicos, financieros y humanos para su realización. Además, se destaca la enorme disponibilidad de sus directivos quienes aprobaron la realización de este estudio y todo el proceso investigativo, el cual no hubiese sido posible sin la oportuna disponibilidad de los colaboradores.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

El capítulo inicia con el análisis de la situación actual donde se analiza el macro y microentorno, seguido del análisis interno. Así mismo, hace énfasis en los datos históricos existentes de la investigación. Finalmente se detallan las teorías de sustento y su conceptualización, así como la revisión de instrumentos que permitan responder las preguntas de investigación, incluyendo la validez, confiabilidad de estos con el fin de obtener un amplio conocimiento sobre lo investigado. La información presentada a continuación se ha obtenido de diversas fuentes de información como libros, revistas académicas, estudios previos, etc.

### **2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

A continuación, se presenta el análisis sobre la situación actual y el entorno de la investigación desde un punto de vista global a nivel internacional, regional, local e interno. Con el objetivo de mostrar un escenario claro de la investigación profundizando datos cuantitativos y cualitativos del problema formulado.

#### **2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO**

El análisis del macroentorno muestra la importancia a nivel global sobre el tema de la gestión de talento humano y especialmente haciendo referencia a la incidencia que tienen sobre el desempeño de los colaboradores en una administración eficiente, siendo una tendencia a nivel mundial, que evoluciona día a día.

##### **2.1.1.1 TALENTO HUMANO EN EL MUNDO**

Europa es el continente líder en calidad de talento humano, así lo confirma un estudio realizado por la escuela de negocios IMD, esto gracias a la inversión que realizan las empresas en sus colaboradores con programas de capacitación y calidad de vida.

El estudio se realizó en base al cálculo de tres factores que se consideraron claves para el talento humano, entre ellos: inversión y desarrollo el cual comprende lo relacionado a las inversiones realizadas en temas de educación y desarrollo de los colaboradores, atracción y retención involucra la motivación laboral, remuneraciones, calidad de vida y en última instancia evalúan la preparación, donde se considera el nivel educativo, las habilidades y la experiencia. (Sandri, 2019).

La siguiente tabla muestra la clasificación de los principales países de cada región que lideran en el talento humano conforme a su desempeño, dividiéndolo en tres factores claves antes mencionados.

**Tabla 4: Ranking Top 5 de países que lideran en talento humano continente europeo.**

Ranking	Europa	Inversión y desarrollo	Atracción y retención	Preparación
1	Suiza	2	1	2
2	Dinamarca	1	11	6
3	Suecia	7	3	9
4	Austria	4	13	10
5	Luxemburgo	5	4	17

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de (Sandri, 2019).

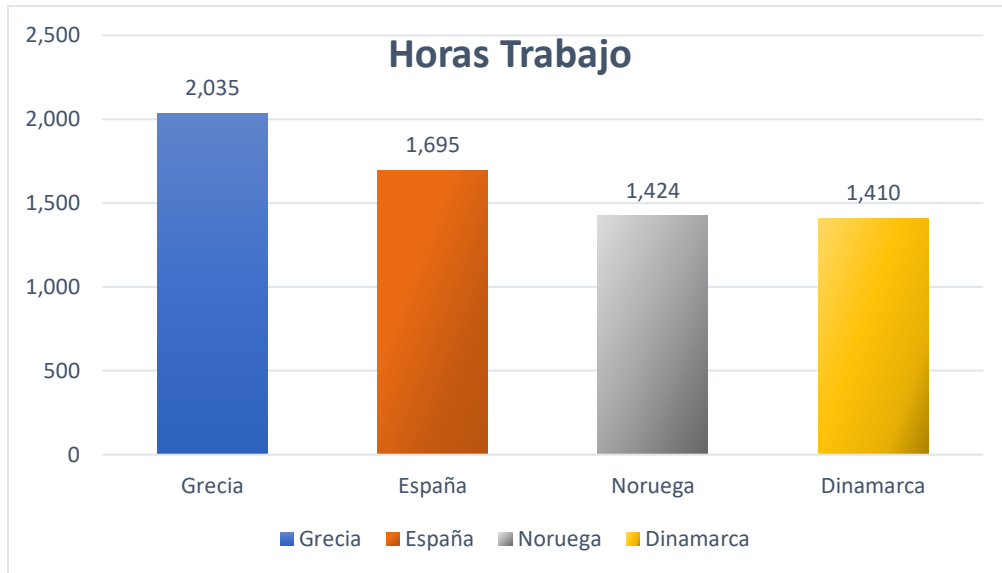
#### 2.1.1.2 DESEMPEÑO LABORAL EN LA UNIÓN EUROPEA Y ASIA

(Chiavenato, 2008) Afirma: El desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”.

Esta teoría a nivel global data distintos factores que influyen en el desempeño de los colaboradores, para poder alcanzar los objetivos fijados. En muchos de los países de la Unión Europea como en el Continente asiático, se observa que no es la cantidad de horas laboradas la que determinan una mayor productividad. Existe una serie de factores que influyen para que el desempeño laboral de los colaboradores en las distintas instituciones sea el óptimo.

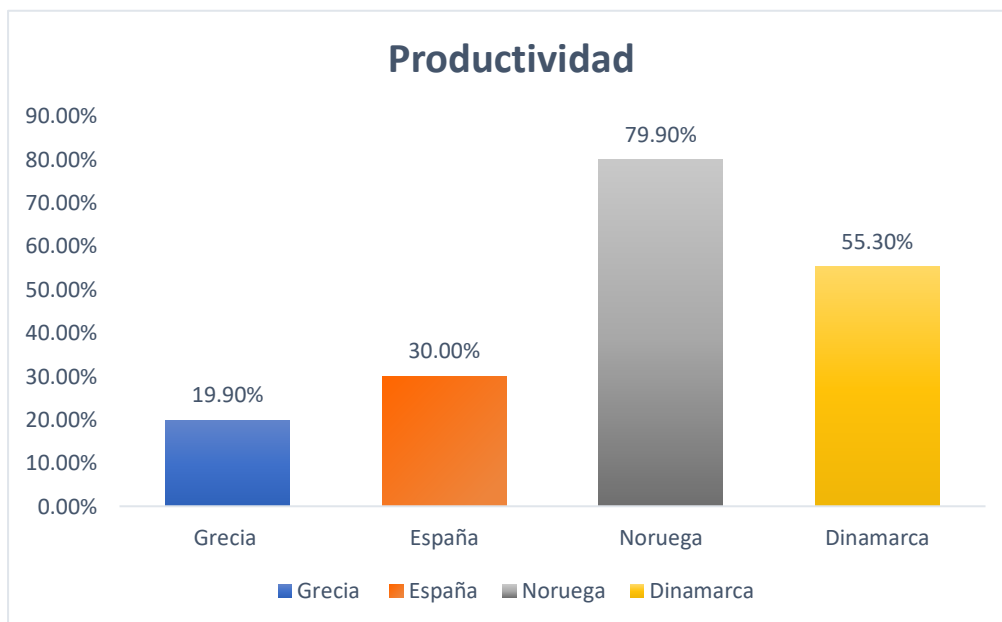
Entre los países europeos donde se trabaja más horas al año se encuentran Grecia con 2,035 horas, seguido de España con 1,695 horas, sin embargo, la productividad por hora trabajada es menor a la de Noruega que labora tan solo 1,424 horas al año, Dinamarca 1,410 horas y Alemania 1,363 horas (RRHH Digital, 2018).

Asimismo, destaca que Noruega es el país con mayor productividad alcanzando un 79.9% y el tercero que menos horas de trabajo realiza en el año, seguidamente se encuentran Suiza con un 57.9% y Dinamarca con un 55.3%. Siendo, Grecia el país con más horas laborales, presenta una baja productividad, alcanzando solo un 19.9 %, seguido de España apenas supera el 30%.



**Figura 3. Horas promedio trabajadas en el año 2018 países de la Unión Europea.**

Elaboración propia con datos de (RRHH Digital, 2018).



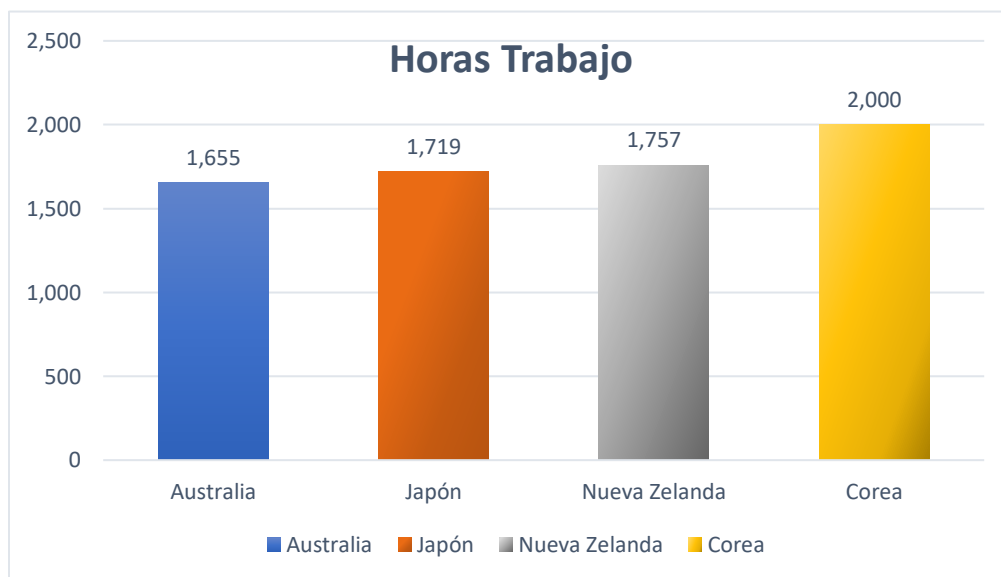
**Figura 4. Productividad promedio en el año 2018 países de la Unión Europea.**

Elaboración propia con datos de (RRHH Digital, 2018).

En el caso de la Unión Europea, podemos observar que el desempeño laboral en los países con menos horas de trabajo al año, presentan una mayor productividad, lo que comprueba que no es el volumen de horas laborales que hace a un colaborador más productivo, es la eficiencia con que se desempeñe, obteniendo un rendimiento máximo utilizando menos recursos. Sin embargo, enfatizamos que, no es que los colaboradores trabajen mal o desaprovechen el tiempo, sino que influyen distintos factores, como ser la calidad de la formación del capital humano, la motivación laboral, entre otros.

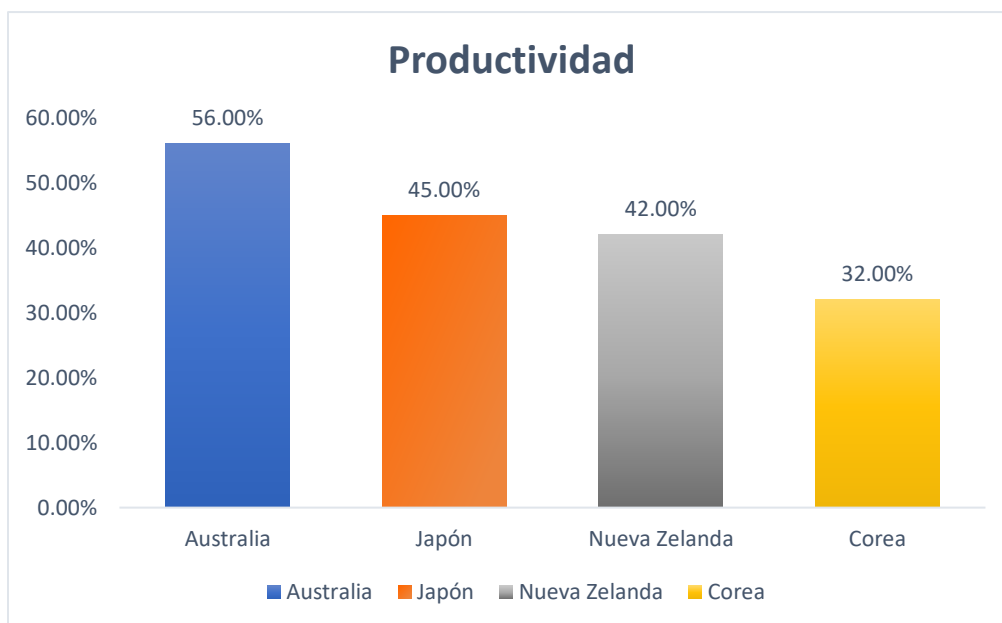
En el continente asiático existe una desigualdad en cuanto al promedio de horas trabajadas al año, liderando Australia con 1,665 horas anuales en promedio y Corea se sitúa en el último lugar superando las 2,000 horas, por su parte Japón alcanza las 1,719 horas, seguido de Nueva Zelanda con 1,757 (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2017).

No obstante, estos países convienen con el aporte monetario al producto interno bruto (PIB) en relación con las horas trabajadas, para el caso de Australia aporta \$56 por hora, mientras que Japón \$45, Nueva Zelanda \$42, mientras que Corea, es el país que más horas de trabajo realiza y aporta únicamente \$32.



**Figura 5. Horas promedio trabajadas en el año 2017 países de Asia y Oceanía.**

Elaboración propia con datos de (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2017).



**Figura 6. Productividad promedio en el año 2017 países de Asia y Oceanía.**

Elaboración propia con datos de (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2017).

Esto demuestra al igual que en la Unión Europea que más horas de trabajo realizadas, aporta menos económicamente al producto interno bruto, lo que nuevamente nos lleva a visualizar que hay factores importantes a nivel del desempeño laboral que influyen en esta tendencia incluyendo hasta en los países desarrollados, donde se considera, existen mejores condiciones laborales, de incentivo e incluso niveles educativos más robustos que vienen a fortalecer estas economías.

### 2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

A continuación, se relata un breve análisis del microentorno, haciendo énfasis en la gestión de talento humano y su incidencia en el desempeño de los colaboradores a nivel de Latinoamérica.

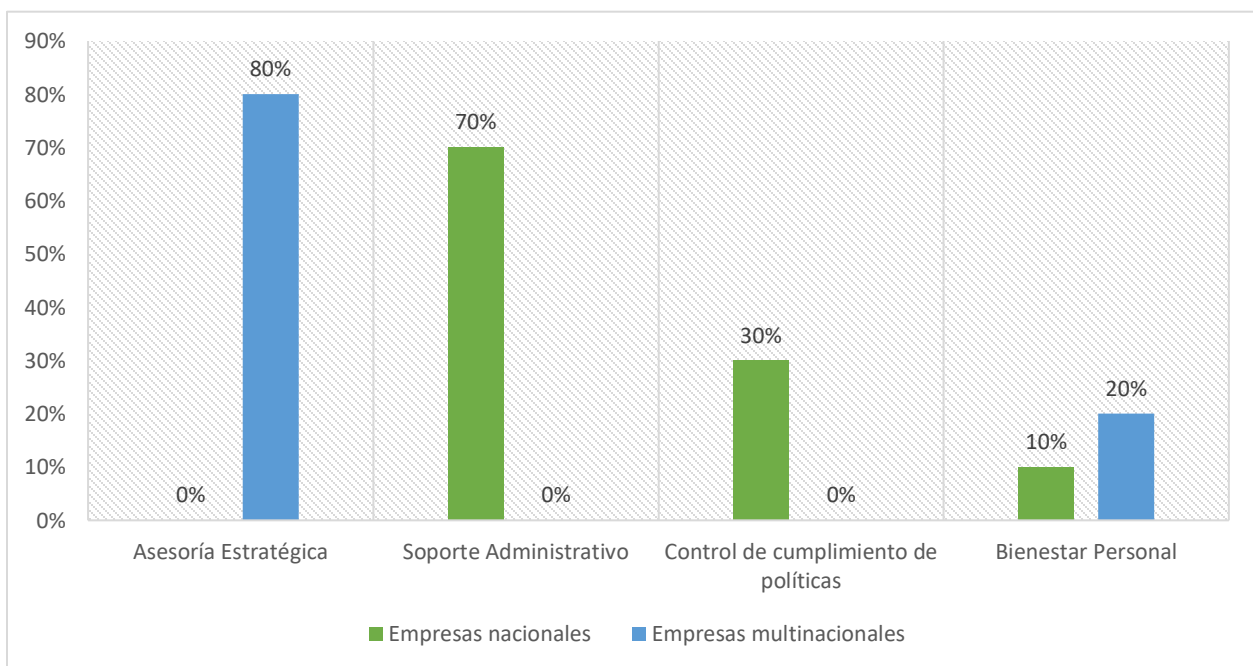
#### 2.1.2.1 TALENTO HUMANO EN AMÉRICA LATINA

A nivel de América Latina la gestión de talento humano ha sido un tema que se ha debatido en múltiples eventos por distintos organismos entre ellos la Organización Internacional del Trabajo (OIT), quien cataloga al talento humano, como un fin y medio para desarrollar los países de la región.

La gestión de talento humano busca a través de la incorporación de innovaciones en la formación profesional, hacer frente a los distintos desafíos que nos trae el futuro, donde se requerirán nuevas habilidades, ya que las nuevas tecnologías son un fenómeno que desde ya está sustituyendo muchos empleos, a través de sistemas automatizados. Sin embargo, también se reconoce que el talento humano es indispensable para el logro de los objetivos de toda organización (OIT, 2017).

Por ello, las organizaciones de Latinoamérica continúan cambiando, siempre con un enfoque en las mejoras a las actividades internas que permitan alcanzar un mejor rendimiento de las instituciones, a través del desempeño de sus colaboradores.

En América Latina la gestión del talento humano se ha considerado por muchos años solo como una tarea o actividad administrativa. A pesar de ello, se observa hoy en día que el rol de los departamentos de Recursos Humanos o Talento Humano ha ido evolucionando drásticamente, más que todo en las organizaciones multinacionales, donde el 80% de sus colaboradores ha llegado a considerarlo como un área de asesoría estratégica, un 70% como soporte administrativo (Deloitte Consulting, 2018).



**Figura 7. Rol de recursos humanos en América Latina.**

Elaboración propia con datos de (Deloitte Consulting, 2018).

La figura 7 nos muestra que existen debilidades en el tema de cumplimiento de políticas y bienestar de personal, por lo que aún hay mucho por hacer, para continuar con la mejora continua en los aspectos concernientes al talento humano.

### 2.1.3 ANÁLISIS LOCAL

En el análisis local, podremos conocer la situación a nivel de país, en cuanto al talento humano y desempeño laboral factores determinantes para la productividad, mejora en la calidad de vida e inclusive para el desarrollo del país.

#### 2.1.3.1 TALENTO HUMANO DESEMPEÑO LABORAL EN HONDURAS

Sabemos que Honduras maneja múltiples factores que afectan el desarrollo del talento humano, mencionando entre ellos: la poca importancia que se le brinda a este tema a nivel de la mayoría de las empresas, la calidad educativa, el incumplimiento al Código del Trabajo, así como muchos abusos a los colaboradores.

Sin embargo, también conocemos de algunas empresas nacionales como transnacionales, que están siendo participes de programas de desarrollo del talento humano, permitiendo mejorar o crear un clima organizacional óptimo, que los lleve a generar mayor productividad como organización, creando a su vez una mejor calidad de vida para sus colaboradores.

No obstante, para que la mejora del desempeño del talento humano pueda ser competitiva en el entorno empresarial es indispensable contar con un sistema de evaluación del desempeño adecuado, así como personal calificado para identificar las oportunidades de mejora que se deban realizar, ya sea a través de capacitaciones, incentivos laborales, y demás.

Un estudio realizado por el Banco Mundial, reveló que Honduras figura en el ranking 42 de los países estudiados, presentando un déficit en el talento humano en el tema de innovación. Esto, refleja también la importancia en que el tema educativo influye en el desarrollo de un talento humano de calidad, vinculado con la innovación, lo cual es fundamental para fomentar la productividad y el dinamismo, promoviendo así un crecimiento económico al país (Estrategia y Negocios, 2014).



Mientras una publicación de (Rodríguez, 2019), indica que existe una escasez de talento humano por factores como la falta de experiencia, habilidades técnicas y profesionales lo que es un desafío importante ya que las organizaciones para invertir evalúan si hay disponibilidad de talento humano en el país.

En Honduras de acuerdo al sondeo y busca bibliográfica pudimos identificar que no existen muchos trabajos investigativos respecto al desempeño laboral, debido a que no se pudo encontrar mucha información al respecto, sin embargo en el año 2019, investigadores de UNITEC, realizaron un estudio donde pudieron concluir que las condiciones del entorno o el ambiente de trabajo es determinante y repercute directamente en el desempeño del trabajador, en este sentido, (Ayala, Sierra, & Huevo, 2019) expreso “que entre más negativos sean los aspectos laborales existirá en la obra menor desempeño laboral” con este hallazgo se puede confirmar que es indispensable que hayan las condiciones para poder lograr que el empleado se involucre y no ofrezca indisposición para realizar de manera oportuna su trabajo.

El desempeño laboral es el resultado de la combinación de muchas variables que provocan satisfacción en los colaboradores, en donde ellos, por medio de su trabajo y entrega demuestran su agrado para laborar con la institución, un evidente indicador es la satisfacción de los clientes y desde luego la prontitud con la que los colaboradores cumplen con su tarea.

#### 2.1.4 ANÁLISIS INTERNO

ASHONPLAFA es una organización privada sin fines de lucro, que ofrece productos y servicios de planificación familiar, salud sexual y reproductiva. Es miembro de la Federación Internacional de Planificación de Familia (IPPF), cuyo objetivo es mejorar la calidad de vida de las personas a través de campañas a favor de la salud y los derechos sexuales y reproductivos de la población.

La institución distribuye anticonceptivos a precios subsidiados a través de la red en sus 31 clínicas y más de 1,500 puestos de voluntarios comunitarios localizados en barrios y colonias del área urbana y rural a nivel nacional. Es el segundo proveedor de métodos anticonceptivos y pruebas para la prevención de cáncer de cérvix en Honduras después de la Secretaria de Salud, por lo que su contribución ha sido importante para mejorar indicadores fundamentales de país.

En sus primeras dos décadas ASHONPLAFA centró sus esfuerzos en promover toda una gama de métodos anticonceptivos modernos temporales y permanentes dirigidos a hombres y mujeres, con el objetivo de planificar sus familias. A inicios de la década de los años noventa ASHONPLAFA, inicia un proceso de diversificación de servicios médicos y una ampliación en su cobertura geográfica, sin descuidar su rol inicial de promover el uso de métodos de planificación familiar.

**Tabla 5. Clínicas de ASHONPLAFA a nivel nacional.**

Presencia de clínicas a nivel nacional	
Tegucigalpa	San Lorenzo
Marcala	La Ceiba
Siguetepeque	Tocoa
Comayagua	Santa Rosa de Copán
Danlí	Juticalpa
San Pedro Sula	Catacamas
Villanueva	La Entrada Copán
Choloma	Santa Bárbara
Puerto Cortés	San Marcos Ocotepeque
Progreso Yoro	Gracias Lempira
Choluteca	

Fuente: Elaboración propia con información de (AHPF D. d., 2020).

La tabla 5 muestra las ciudades donde se encuentran las clínicas de ASHONPLAFA a nivel nacional. Las ciudades como Tegucigalpa y San Pedro Sula cuentan con tres clínicas periféricas ubicadas en diferentes barrios y colonias. La Ceiba Atlántida y Santa Rosa de Copán cuentan con una clínica periférica y un hospital.

La institución está dividida en seis unidades territoriales llamadas regiones y cada una tiene una oficina principal con clínicas dependientes. A inicios del año la institución contaba con 298 empleados, pero debido a las consecuencias provocadas por la pandemia COVID-19 la organización tuvo que desvincular a cincuenta colaboradores, teniendo actualmente 238 empleados. Es importante mencionar que la mayor concentración de los empleados se encuentra en las regionales que están presentes en ciudades con una mayor densidad poblacional.

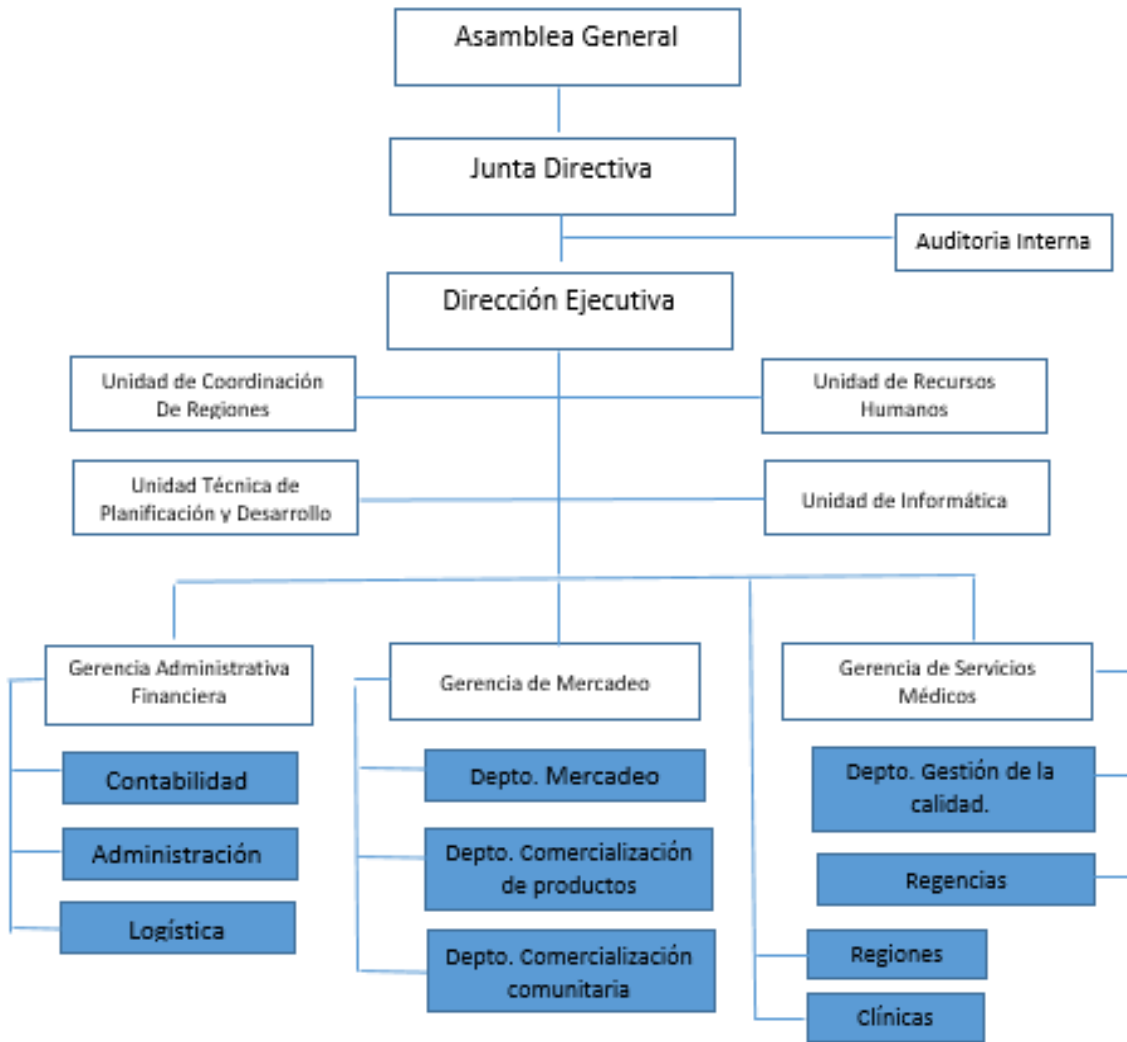
**Tabla 6. Porcentaje de concentración de empleados en AHPF.**

Región	Cobertura	Porcentaje de empleados
Región 1	Tegucigalpa Marcala Siguatepeque Comayagua Danlí	31.8%
Región 2	San Pedro Sula Villanueva Puerto Cortés El Progreso	16.2%
Región 3	Choluteca San Lorenzo	4.3%
Región 4	La Ceiba Tocoa	12.8%
Región 5	Santa Rosa de Copán La Entrada Santa Bárbara San Marcos Ocatepeque Gracias Lempira	9.8%
Región 6	Juticalpa Catacamas	3.3%
Oficina central	Tegucigalpa	21.8%

Fuente: Elaboración propia con datos de (AHPF, 2019).

La Tabla 6 muestra el porcentaje de concentración de empleados en la asociación, evidenciando que la región I es la que tiene un mayor número de empleados, seguido por las regiones II y IV.

Los aspectos generales de la gestión del talento humano en ASHONPLAFA engloban como funciona su estructura organizacional, la que se divide en departamentos y las funciones están compuestas por las actividades que corresponden a cada área según la división del trabajo. Existe una cadena de mando bien definida en donde las direcciones y directrices son manejadas de manera vertical que van desde el máximo nivel de la organización hasta el escalón más bajo.



**Figura 8. Estructura Organizacional de ASHONPLAFA.**

Fuente: (AHPF, 2019).

En la Asociación existe una unidad de Recursos Humanos que se enfoca más en funciones administrativas como contrataciones, nóminas y beneficios; y no desarrolla un rol estratégico que impulse la consecución de metas y objetivos organizacionales.

La gestión del talento humano se basa en la obtención de mejores resultados de negocio con la colaboración de cada uno de los empleados de manera que se logre la ejecución de la estrategia logrando un balance entre el desarrollo profesional de los colaboradores, el enfoque humano y el logro de metas organizacionales (Pérez, 2016).

Particularmente, en la institución se ha podido observar que existe evidencia de la falta de cumplimiento de algunas metas, lo cual provoca la necesidad de investigar qué factores del proceso de la gestión del talento humano no se están desarrollando de manera óptima. La meta programática Años Pareja de Protección (APP) es una de las metas que no han sido alcanzadas, y mide la protección estimada proporcionada por los servicios de planificación familiar durante el período de un año, tomando como base el volumen de todos los anticonceptivos vendidos o distribuidos gratuitamente a los usuarios.

**Tabla 7. Porcentaje alcanzado en meta programática APP.**

Período	Porcentaje de APP Total
2016	70.2%
2017	68.1%
2018	63.2%
2019	53.2%

Fuente: Elaboración propia con datos de (AHPF, 2019).

La tabla 7 nos muestra un claro descenso de incumplimiento de la meta programática más importante en la institución. “Las metas organizacionales son objetivos establecidos de manera estratégica que describen los resultados esperados y guían los esfuerzos de los empleados” (Munguira , 2020).

El desempeño de los colaboradores en ASHONPLAFA es evaluado dos veces al año, este proceso es liderado por la unidad de RRHH, pero es el supervisor inmediato quien evalúa como tal el desempeño de sus colaboradores. Según datos obtenidos las calificaciones de desempeño de los colaboradores en la Asociación son muy buenas, pero estos datos no son congruentes con los resultados organizacionales.

## 2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO

La presente investigación se fundamenta teóricamente en los principios filosóficos que fueron introducidos por el PhD Peter Drucker, un investigador de las ciencias administrativas que se destacó tanto en el siglo XX como en el XXI por sus notorias aportaciones orientadas al incremento de la productividad en las organizaciones basando todo proceso en la importancia de la persona humana como eje de suma importancia para el cumplimiento de las expectativas de toda

empresa. Dentro de sus principales obras se pueden reconocer como las bases teóricas del Management las siguientes (Ocampo, 2014):

- 1 The Practice of Management
- 2 Management
- 3 The Essential Drucker: Selections from the Management Works of Peter F. Drucker
- 4 The Executive in Action: Three Drucker Management Books on What to Do and Why and to Do It
- 5 Management: Task, Responsibilities, Practices
- 6 People and Performance
- 7 Peter F. Drucker on Management Essentials
- 8 Managing for the future
- 9 Peter Drucker on the Profession of Management
- 10 Managing in a Time of Great Change.

Las anteriores son las principales obras escritas por el señor Drucker y representan el argumento sustancial de la gestión del talento. En los apartados siguientes se describe con detalle todo lo concerniente a la teoría que rige el presente estudio.

### 2.2.1 TEORÍA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Esta investigación titulada gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño de los colaboradores de ASHONPLAFA se fundamenta en la teoría de la gestión, la que consiste en la oportuna administración de los recursos en la debida y adecuada proporción de la disponibilidad del talento humano.

De acuerdo con lo expresado por (Chiavenato, 2009) una de las áreas de mayor impacto en los últimos tiempos es el manejo del talento humano, una dimensión muy estudiada y debidamente articulada desde la teoría de la gestión, sabiendo que lo más importante para toda organización independientemente de su razón social es el cumplimiento de sus metas. En lo que respecta a la Asociación Hondureña de Planificación de Familia (ASHONPLAFA) en los últimos cinco años de acuerdo a registros estadísticos existe una tendencia desfavorable en relación al cumplimiento de ciertas metas programáticas, lo que ha provocado una inquietud con referencia al desempeño de los colaboradores y su papel dentro de la institución para el alcance de dichos objetivos

estratégicos, que de algún modo deberían evidenciar un mayor crecimiento empresarial; por lo que indagar sobre la actuación colaborativa de todos los miembros de esta organización permite conocer el nivel de desempeño o los obstáculos organizacionales que explican el no cumplimiento de las metas ya mencionadas.

Peter Drucker reconocido como el padre de la teoría de la gestión cuyos principios filosóficos han sido básicos para aumentar la productividad de las empresas comprendió que para que esto sea posible es indispensable la contribución de las personas. En los comienzos del desarrollo de esta teoría de la gestión, los empleados eran identificados como recursos humanos (RRHH), término que en los últimos tiempos se ha actualizado a un nuevo concepto llamado talento humano. El talento humano es el engranaje de mayor importancia en el proceso organizacional de toda empresa, cuando un jefe o mando intermedio consigue que sus colaboradores desarrollen sus talentos ello implica que ha alcanzado su mayor esplendor en su gestión (Fernández , 2012).

Según (Reyes & Bouzas, 2019) la gestión del talento humano consiste en alinear los objetivos personales con los de la organización por medio de la sinergia y coordinación de esfuerzos, por lo tanto, en ASHONPLAFA este aspecto es objeto de análisis dado que al no cumplir ciertas metas programáticas implica que hay algún proceso mejorable dentro del departamento de Recursos Humanos para cambiar la tendencia del no cumplimiento de ciertas las expectativas de la institución. En base a lo anterior la teoría de la gestión es la que más se adecua a las pretensiones de este estudio, ya que la gestión pretende realizar las acciones o ajustes que permitan una mejora tanto de los procesos como el desempeño de las personas (Marchant, 2012). Todos los teóricos que han aportado a las ciencias administrativas han procurado aumentar la eficiencia en las organizaciones, en el caso particular de ASHONPLAFA la teoría de la gestión permitirá la comprensión del por qué no existe una congruencia entre el desempeño de los colaboradores y el cumplimiento de ciertas metas programadas por la institución.

#### 2.2.1.1 GESTIÓN DEL TALENTO

Hoy en día las organizaciones se están enfocando en el desarrollo del talento humano dado los constantes cambios que ha sufrido el entorno en función de los altos niveles de competitividad, lo que ha provocado mayores demandas en cuanto a la capacidad y competencia de los colaboradores generando mayores niveles de exigencia en los procesos organizacionales y consigo

controles administrativos que aumenten el capital intelectual que generen mejores condiciones de las empresas que le permitan su supervivencia. El capital humano es uno de los máximos resultados que se derivan de la gestión del talento humano destacando que a mayor conocimiento de los colaboradores mayores serán los alcances y logros corporativos “El capital humano comprende las capacidades para hacer el trabajo, dadas por el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores, portados por las personas que trabajan” (Cuesta Santos, 2010).

En función de lo antes mencionado en ASHONPLAFA al igual que en cualquier otra organización, la cantidad y calidad de colaboradores es determinante para la consecución de las metas estratégicas.

(Torres & Jaramillo, 2014) Afirman: Puede parecer increíble, pero en muchas organizaciones se desconoce en gran medida el trabajo que realizan algunos de sus empleados, y sólo se tiene una idea vaga de sus actividades. Es interesante ver cómo una buena parte de los problemas que surgen entre la organización y los individuos radica en el conflicto que aparece, periódicamente, entre lo que la organización espera del trabajo del trabajador o del empleado, y lo que los trabajadores y empleados realmente hacen. (p.2)

Desde el año 2016 en la Asociación se ha registrado un descenso en el desempeño organizacional si se evalúan las metas cumplidas. Sin embargo, al revisar los resultados individuales de los colaboradores es posible que se encuentren algunas incoherencias de los desempeños individuales, mismos que no coinciden con los resultados de la institución en algunas metas programáticas. Analizando lo anterior es innegable que surge la necesidad de estudiar la gestión del talento humano en esta organización para identificar que procesos deben ser mejorables a fin de conseguir la alineación adecuada entre los intereses individuales de los colaboradores con las expectativas de la institución.

#### 2.2.1.1.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Parte del éxito de toda compañía es poder contar con el personal más competente y que se ajuste a las especificaciones de cada cargo, pero también las personas deben ver en la organización un lugar conveniente para ejercer sus funciones, es así como estas entidades deben lograr reclutar y seleccionar a las personas más idóneas que el mercado laboral puede ofrecer.



Para que toda organización alcance altos niveles de productividad debe contar con colaboradores capacitados, un gran reto para los encargados del departamento de Talento Humano quienes están obligados de encontrar candidatos con habilidades y destrezas que se ajusten al perfil del cargo a desempeñar. En cuanto a las competencias, experiencias y conocimientos es necesario comprender que estas pueden ser ampliadas una vez que se haya culminado el proceso. No siempre el proceso finaliza de la mejor manera y es muy usual que no se encuentren candidatos en cantidad y calidad para la vacante que ha provocado el reclutamiento, debido a esto los encargados de esta gestión se ven obligados a realizar ajustes en los requisitos para la aplicación del cargo (Castaño, 2011).

#### 2.2.1.1.2 DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES

Cuando los procesos no son evaluados y por ende controlados cualquier cosa puede ocurrir y no hay modo de evidenciar que colaboradores se esfuerzan más o menos. La falta de estándares comparativos reduce la capacidad de la gestión organizacional para enfatizar mecanismos correctivos ya sean estos en calidad de premios o sanciones dado que una empresa tiene dos alternativas para aumentar su productividad y una es generando más servicios con la misma cantidad de insumos o manteniendo la misma oferta de servicios reduciendo los insumos. Puntualmente la asociación necesita indagar en su gestión de procesos si su capacidad instalada está utilizada a plenitud o simplemente se trata de comportamientos con cierto grado de deficiencia o una situación organizacional que no regula y coordina los esfuerzos individuales con aspiraciones y acciones colectivas o de equipo (OIT, 2016).

##### 2.2.1.1.2.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para poder determinar el desempeño tanto de la organización como el de sus miembros se requieren referentes comparativos para poder emitir juicios que se basen en conclusiones respecto a lo que se logró y se pretendía cumplir. El efectuar una evaluación no solo es para saber si se lograron o no los objetivos sino también para implementar mecanismos de seguimiento y monitoria que subsanen las etapas de la gestión que fueron imprecisas de acuerdo con lo esperado y plasmado en el plan estratégico de la organización.



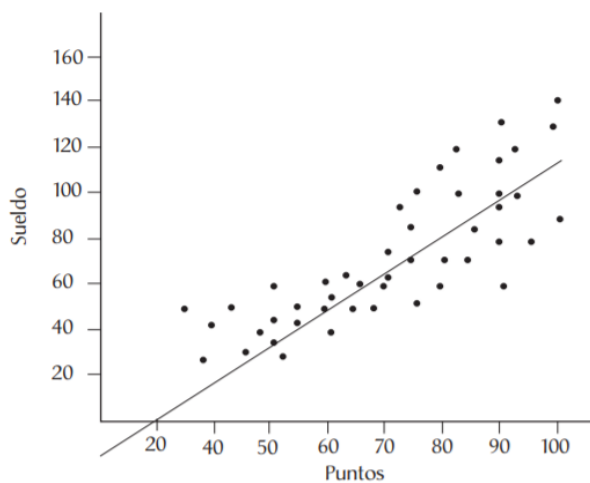
**Figura 9. Fases del proceso de evaluación de desempeño**

Fuente: (Paredes, 2020).

En la figura 9 se aprecia un diagrama muy conciso pero útil para realizar el proceso de la evaluación. La gestión implica la formulación de un plan que sirve de guía para el posterior seguimiento y control como fin último de la evaluación y retroalimentación del quehacer de los colaboradores.

### 2.2.1.1.3 COMPENSACIÓN

Un sistema de compensación organización implica una serie de procedimientos, reglamentos y estrategias orientadas en el aumento de la satisfacción de los colaboradores garantizando en todos los tramos jerárquicos un trato justo y en proporción las responsabilidades de cada uno de los cargos. La compensación también puede ser definida como el atractivo que aumenta la disponibilidad de todos los miembros de la organización basándose en marcos legales como el código de trabajo u otras regulaciones como políticas organizacionales que aseguran entre otras prioridades la equidad interna.



**Figura 10. Gráfica que representa equidad interna en sueldos y valores de los puestos.**

Fuente: (Varela Juárez, 2013).

La equidad interna en una organización puede ser un factor clave que puede disminuir o aumentar el nivel de motivación de los colaboradores, considerando que la remuneración debe de ser en proporción a la responsabilidad de los puestos de trabajo. Al existir una significativa dispersión esto provocará descontento e insatisfacción laboral repercutiendo directamente en el desempeño tanto individual como organizacional.

#### 2.2.1.1.4 DESARROLLO PROFESIONAL

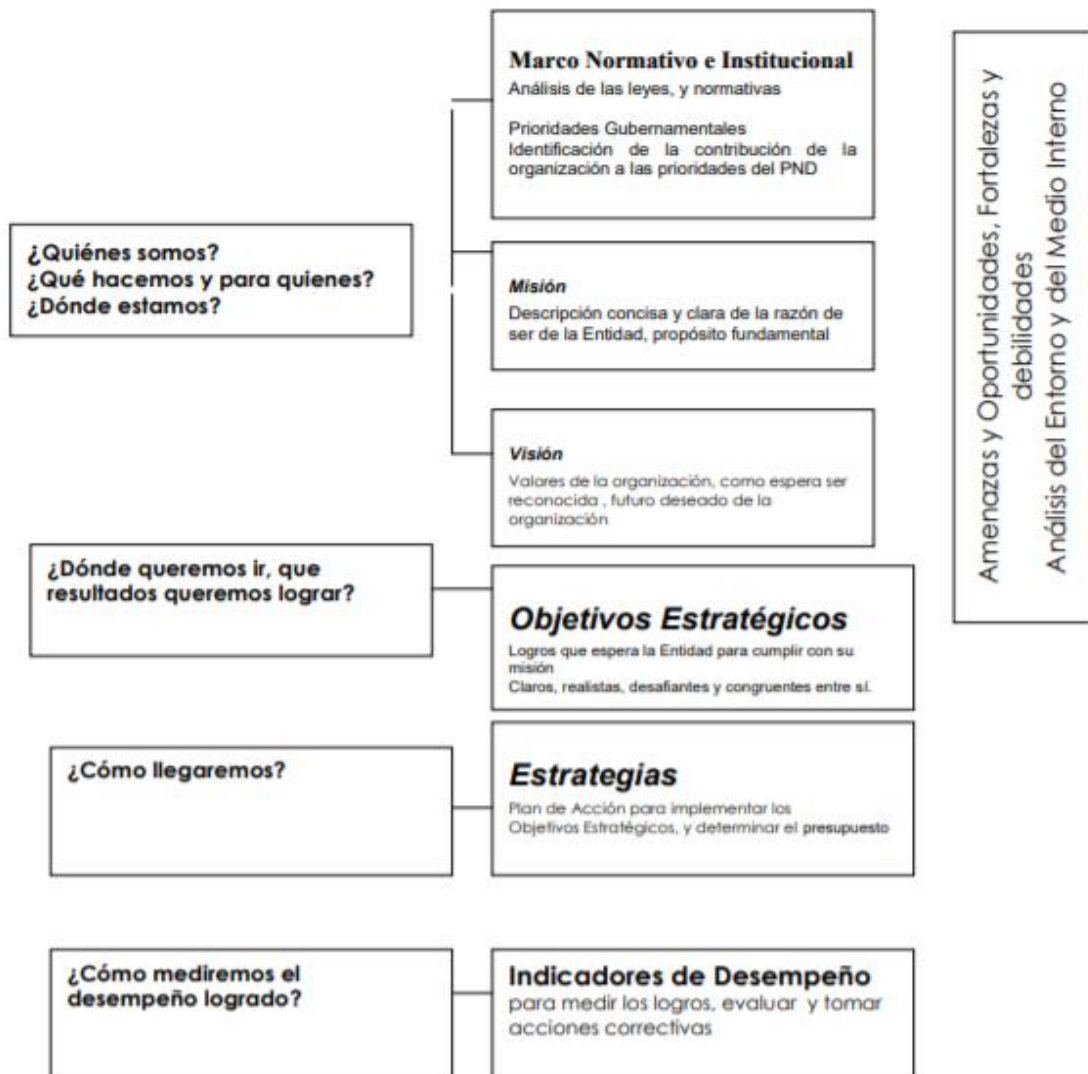
Todo colaborador aspira a un desarrollo en su carrera profesional en donde la experiencia y la acumulación de conocimientos hacen de las personas seres con más competencias y habilidades necesarias para la realización de actividades inherentes al cargo que desempeñan. Parte de la motivación que puede recibir un colaborador es el reconocimiento a su desempeño por medio de promociones, reclasificaciones y ascensos dentro de la estructura organizacional, pero para que esto sea posible los empleados deben tener disponibilidad para aumentar su cognición, capacidad de razonamiento y respuesta ante situaciones problemáticas en las que se requieren de su proactividad o iniciativa. (Hernández Martínez, 2011)

El desarrollo profesional cobra mayor significado cuando las organizaciones dentro de sus políticas contemplan la ocupación de vacantes a través de concursos internos, lo que potencia la satisfacción de los colaboradores y con esto su desempeño.

#### 2.2.1.2 PLANIFICACIÓN

El proceso administrativo se compone por cuatro funciones; planear, dirigir, organizar y controlar de estas cuatro fases se debe destacar que la planeación es crucial para trazar el horizonte que debe seguir la organización ya que el planteamiento de la misión y la visión permite la formulación de objetivos a largo plazo por medio del establecimiento de estrategias, tácticas y actividades, las que una vez ejecutadas permiten a la organización adquirir congruencia respecto al uso óptimo de sus recursos regulando todas las acciones por medio de políticas y reglamentos institucionales que constituyen los controles internos, los que finalmente se convierten en mecanismos de evaluación que monitorean y miden el cumplimiento de resultados. La planificación estratégica es la única que garantiza la supervivencia de la empresa aumentando su competitividad y capacidad para superar sus debilidades y amenazas (Castellanos, 2015).

En la siguiente figura se puede observar que proceso sigue una institución para poder desarrollar una planificación estratégica, que parte de la interrogante de quienes somos hasta como se medirá el desempeño, la gestión del proceso de planificación depende fundamentalmente de la misión, visión, objetivos y estrategias, pero todo esto no tiene ningún sentido ni valor práctico si no se puede cuantificar en términos de logro por medio de indicadores de desempeño.



**Figura 11. Esquema de planificación estratégica.**

Fuente: (CEPAL, 2009).

### 2.2.1.3 LIDERAZGO

El rol que desempeñan los jefes o mandos intermedios es fundamental para el logro de los objetivos institucionales. “El liderazgo es la capacidad de ejercer influencia en otros, para dirigirlos y guiarlos efectivamente hacia el logro de objetivos y metas organizacionales” (Gomez, 2008).

Según (Maristany, s.f.), el líder es aquel que tiene la capacidad de que otros le sigan pretendiendo dirigir las acciones en la persecución de una causa en común, en el caso del comportamiento organizacional este es un punto crítico puesto que de acuerdo con el tipo de liderazgo que practiquen las autoridades así será la actuación de los colaboradores. Los líderes consiguen que su equipo actúe con sinergia de manera incondicional y con un espíritu institucional; entonces si una organización no cumple con sus metas es probable que este sea un indicador que evidencie una falla en la aplicación del liderazgo si se entiende que las jefaturas son líderes legítimos y de acuerdo con su conducta así será el proceder de sus subordinados. La subsistencia y sostenibilidad de una empresa depende esencialmente de la comprensión y puesta en práctica de ciertos principios filosóficos que se enmarcan principalmente en la visión, misión y valores de las instituciones.

Para que una institución sea duradera y cumpla sus objetivos deberá estar sustentada en una ideología central que está constituida por su misión y sus valores. Con la ideología central estructurada y la visión futura, la institución tendrá una misión con sus metas y megas audaces. (Ruíz Speare, 2013).

En la medida que las empresas tienen mayor tamaño es así el grado de complejidad con el que deben lidiar los encargados de personal, si bien es cierto liderazgo es lograr influir en los demás para que hagan lo que el líder pretende, de tal manera que los seguidores asuman que están realizando actividades con un fin común. Siempre ha existido el dilema si el líder nace o se hace pero esta inquietud se disuelve cuando hay una verdadera gestión del talento humano ya que los encargados deben documentarse y soportar sus acciones con bases filosóficas que le permitan figurar como líder si es que no lo son naturalmente, por lo tanto a pesar de que existen diferentes tipos de liderazgo el más conveniente es el liderazgo transformador porque es el que se caracteriza por inyectar motivación en los colaboradores y está es una habilidad que cualquier persona que con disposición puede aprender y poner en práctica en su rol como coordinador de esfuerzos e integración de equipos.

#### 2.2.1.4 COMUNICACIÓN

“La comunicación es el acto de difundir un mensaje representa la necesidad de que el emisor sea atendido por los receptores y que desde luego de esta solicitud se produzca un resultado” (Torres J. , 2020).

Una correcta comunicación permite una adecuada integración de las personas provocando un clima institucional favorable que incremente la motivación y la productividad de los colaboradores, siendo así un factor clave para el incremento de la rentabilidad y facilita los procesos para conseguir los objetivos estratégicos. La comunicación organizacional es una nueva respuesta a la necesidad emergente relacionada con las demandas de motivación de los diferentes equipos humanos que requieren de relaciones eficientes para generar valor y que colaboren con el cumplimiento de la misión y la persecución permanente de la visión corporativa. La cooperación, la competencia y los conflictos están mediados por la comunicación interna que inevitablemente se desarrolla en todas las entidades por lo que la utilización correcta de los canales y la difusión de mensajes oportunos facilita o entorpece la colaboración entre compañeros de labores así como también la comunicación formal que desciende desde los altos mandos para su correcto y oportuno cumplimiento de parte de los miembros que constituyen la base piramidal de la estructura organizativa (Garrido & Putnan, 2018).

#### 2.2.1.5 MOTIVACIÓN

La motivación es algo intrínseco que parte de un proceso psicológico, por lo tanto, depende básicamente de la percepción de las personas. El papel del entorno es determinante puesto que esto de algún modo modela el comportamiento y desenvolvimiento actitudinal de las personas (Chiavenato, 2009).

La mayoría de las empresas se adaptan a los cambios mayormente propiciados por la globalización, la competencia, y la dinámica de las exigencias de los clientes y usuarios, pero en lo relativo a la motivación de sus colaboradores esta es una tarea más difícil pues la conducta humana es compleja de entender y de persuadir sobre todo reconocer cuales son los factores que motivan al colaborador para que aumente su nivel de desempeño y entrega a favor del alcance de logros y metas institucionales. De acuerdo a estudios existen dos tipos de motivación: la que prevalece en el subconsciente y la que se manifiesta en las personas de manera consciente.

Según (Perret , 2016) existen dos tipos de motivación; la instintiva y la consciente, la instintiva consiste en los comportamientos sujetos a la naturaleza humana de satisfacer necesidades para la supervivencia que va desde la ingesta de alimentos hasta la demanda de atención personal. Hablando sobre desempeño laboral lo anterior puede justificar por qué algunas personas tienen mayor o menor disposición para ejercer de manera oportuna sus funciones. Si existe algún porcentaje de deficiencia puede ser resultado de la predisposición de las personas quienes inconscientemente se desatienden y no aportan su mayor esfuerzo. En este mismo sentido el autor señala que la motivación consciente es la que el ser humano realiza con la racionalidad y hasta cierto punto es el resultado de una lucha interna que puede convertir o traer los hábitos de inconsciencia a un plano más consciente para poderlos controlar. Los motivadores para un colaborador pueden ser diversos, pero de acuerdo con la gestión del talento humano esto debería ser mejorable en beneficio de la entidad por medio de capacitaciones que estimulen el crecimiento personal, desarrollo de planes de incentivos, creación de climas laborales cooperativos y por sobre todo esto que el empleado comprenda que es tomado como un ser protagónico de suma importancia para el cumplimiento de las metas.

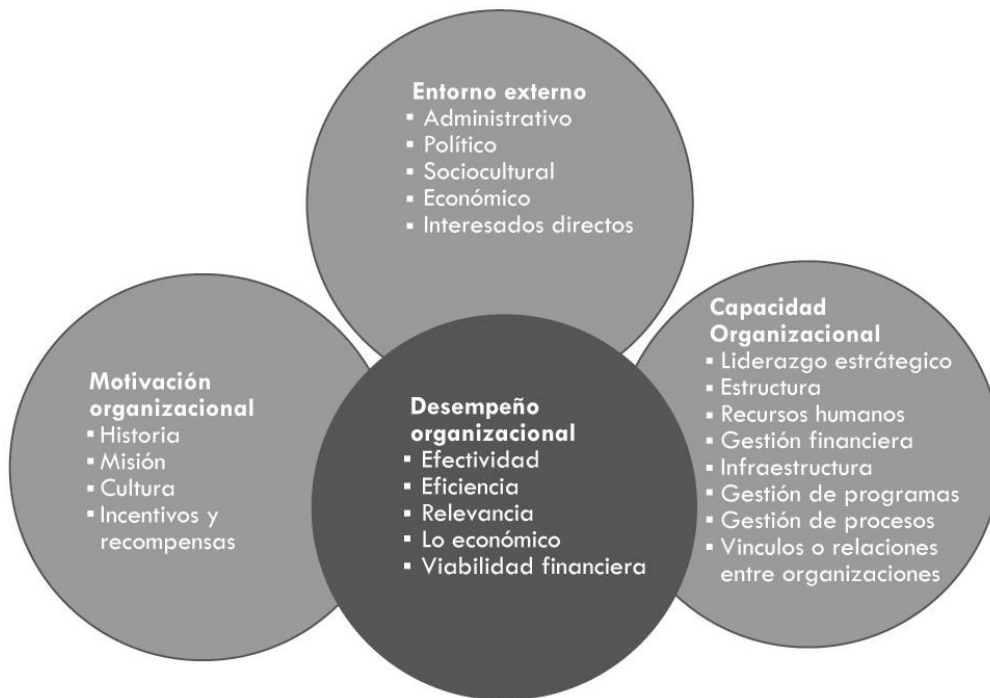


**Figura 12. Tipos de motivadores**

Fuente: (Perret , 2016).

### 2.2.1.6 DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

El desempeño de una organización es conceptualizado como la manera precisa y equilibrada de realizar procesos eficaces y eficientes, de manera puntual en ASHONPLAFA al igual que cualquier otra entidad, su éxito se mide a partir del grado de satisfacción que tienen los altos directivos cuando estos observan el nivel de involucramiento de los colaboradores pero sobre todo cuando los costos son inferiores a los beneficios alcanzados, es en este sentido que de forma preliminar se podría suponer que en los últimos cuatro años esta organización ha experimentado cierta disminución en su eficiencia si se entiende que esta implica el cumplimiento de actividades con la mayor optimización de recursos invertidos (Mayo & Rodriguez, 2014). En cierta manera el desempeño de toda la organización podría representar la sumatoria de todos los desempeños individuales de cada colaborador, no obstante, la falta de convergencia entre los objetivos personales y organizacionales puede provocar que haya cierta disparidad entre lo que se quiere y se materializa en términos de estrategia organizacional.



**Figura 13. Evaluación Organizacional**

Fuente: ( *Lusthaus , Adrien, & Anders, 2008*).



En la figura anterior se aprecian todos los factores que son determinantes para el adecuado desempeño de la organización, en donde la motivación, el entorno y la capacidad organizacional son claves para alcanzar niveles apropiados de eficacia y eficiencia. Asimismo, el propio desempeño organizacional está regulado por:

- 1) Efectividad: específicamente para la institución objeto de estudio efectividad es el acto por el cual los colaboradores utilizan todos los recursos de manera óptima.
- 2) Eficiencia: es el cumplimiento de las responsabilidades volviendo cada vez más productivos los procesos.
- 3) Relevancia: el grado de importancia que todos los miembros de la organización tienen tanto con el logro de sus metas particulares como organizacionales.
- 4) Lo económico: Sin importar los fines para los cuales se creó la organización la generación de recursos económicos es indispensable para asegurar la sobrevivencia y permanencia de esta.
- 5) Viabilidad financiera: Aunque no sea una institución con fines de lucro ASHONPLAFA se fija metas de orden financiero y programáticas que están relacionadas con la misión y estas dos a su vez garantizan el proceso de expansión y presencia de la entidad a nivel nacional.

#### 2.2.1.7 TRABAJO EN EQUIPO

“El trabajo en equipo incluye el conocimiento, principios y conceptos de las tareas y del funcionamiento de un equipo eficaz, el conjunto de habilidades y comportamientos necesarios para realizar las tareas eficazmente” (Torrelles, et al., 2011).

Los directivos de una organización son análogos a los capitanes de una embarcación que dependiendo de su dirección así será el destino de la empresa y de los que dependen de ella. Al interior de toda organización siempre se encuentran grupos de todo tipo, pero convertirlos en equipos de trabajos sinérgicos es una ardua tarea que corresponde a los altos mandos y tomadores de decisiones, esto obliga a que los gestores del talento humano desarrollen habilidades y competencias profesionales para promover e inducir la creación de equipos multidisciplinarios que trabajen de manera coordinada, cooperativa y sustentada en los principios filosóficos de la entidad. ASHONPLAFA es una organización que tiene una misión muy particular que está relacionada con el mejoramiento de la calidad de vida de las familias hondureñas, esta situación condiciona a sus

directivos a brindar un servicio de alta calidad y que supere las expectativas de los usuarios, por lo que todos los miembros y clientes internos de esta asociación son figuras claves para trabajar individualmente para generar productos que promuevan calidez y excelencia como un conjunto que sólo puede ser ofertado por equipos bien integrados.

Las empresas necesitan personas competentes para trabajar en equipo, pues en un mundo en el que la información que se requiere manejar es amplia, heterogénea, compleja y altamente especializada, el trabajo conjunto con profesionales de diferentes áreas es cada vez más común (Iborra & Dasí, 2012).

#### 2.2.1.8 GÉNERO

Según la (RAE, 2020) género es el conjunto de seres que tienen uno o varios caracteres comunes. En materia de productividad es natural que se haga una distinción entre eficacia y eficiencia esto es inaplicable en lo respectivo a género dado que el nivel de esfuerzo y el logro de resultados de acuerdo con la ciencia no está mediado por quien lo ejerce si un hombre o una mujer. En la institución donde se realiza esta investigación su estructura organizativa está compuesta por ambos género, todos en su conjunto aportan al desarrollo de la empresa, pero se desconoce quién tiene el mejor desempeño si los hombres o las mujeres, aunque basándose en principios científicos esto no debe ser una diferencia pero tomando en cuenta la cultura organizacional que prevalece en las instituciones es probable que exista algún tipo de barrera debido a los tradicionales comportamientos enmarcados en el machismo. Lo que ocurre en la sociedad se replica al interior de las organizaciones, en los últimos tiempos se han hecho muchos esfuerzos para lograr una equidad de género esto por supuesto ha sido más fácil desde la perspectiva de la gestión del talento humano, pero siempre prevalece la inquietud si los diferentes roles de género tienen efecto en el desempeño organizacional.

Estos roles de género tienen impacto en la condición y la posición de las mujeres en la sociedad en todas las culturas, lo que genera situaciones no solo de diferencia sino de desigualdad entre miembros de una misma familia y, por lo tanto, de la sociedad. (Eizaguirre Marañón, 2013).

### 2.2.1.9 CLIMA LABORAL

El clima laboral es el medio ambiente físico y humano en el que se desarrolla el trabajo, este influye en la satisfacción del personal y está relacionada con la forma como interactúan los empleados en la cultura de la empresa. Los factores más importantes del clima laboral son los incentivos económicos, oportunidades de desarrollo, el jefe, el trabajo desafiante y por supuesto la relación con los compañeros de trabajo (SUMACRM, s.f.)

**Tabla 8. Proceso de evaluación del clima laboral**

	1	2	3	4	5
PASOS	Capacitación	Adecuación de encuesta de Clima Laboral	Aplicación de encuestas	Resultados	Priorización de aspectos y elaboración del Plan de Acción
PRODUCTOS	Directivos y personal capacitado e informado del proceso.	Encuesta de Clima Laboral afinada	Encuestas aplicadas a todo el personal de la organización	Tabulación y resultados de la encuesta	Aspectos priorizados y elaboración del Plan de Acción

Fuente: (COPEME, 2009).

El término clima laboral se compone de dos palabras la primera evoca a una condición del entorno y la segunda lo que afecta, significa cuales son las peculiaridades a las que están sometidos en el entorno donde operan los colaboradores. Al igual que las condiciones climatológicas el clima laboral se debe medir valorando tendencias y observando cómo evolucionan los fenómenos. Para hacer posible esto se tiene que capacitar al personal para que posea la comprensión de lo que ocurre y cómo afrontarlo, una vez se crea este acondicionamiento se formula un instrumento preferiblemente una encuesta la que debe de incluir preguntas capciosas, filtro e indagadora al interior del habitat laboral. Una vez se aplican los instrumentos se procesa la información haciendo uso de herramientas y aplicaciones diseñadas para tales efectos para obtener así los resultados que serán sometidos a análisis técnicos que revelen la actual situación que envuelve las operaciones organizacionales. La discusión de los resultados da paso a la priorización de los aspectos y puntos críticos que deben ser priorizados en un plan de acción también conocido como plan de mejora. El

producto obteniendo de esta investigación faculta a los directivos y personal competente en la toma de decisiones para diseñar una gestión integradora que mejore el clima laboral si es que se encontrarán indicios de anomalías e inconveniencias o se impulsen labores para aumentar los indicadores de éxito de la conveniente atmosfera de trabajo.

COPEME, (2009) afirma:

Un tema importante en la medición del clima laboral es saber diferenciar la satisfacción y la motivación, que son dos conceptos frecuentemente utilizados como sinónimos, pero que implican temáticas distintas y estrategias de gestión diferenciadas. El hecho de estar satisfecho no asegura que la persona se encuentre motivada, pero ciertamente si te encuentras motivado es un signo de que estás satisfecho. La satisfacción puede disminuir el ausentismo en el trabajo, debido a que los colaboradores se sienten satisfechos con la labor que desempeñan, en el caso de la motivación hace que los colaboradores lleguen más allá de solo disminuir el ausentismo, sino que le ponen empeño a las labores que realizan, pudiendo dar más de lo solicitado.

#### 2.2.1.10 RECURSOS MATERIALES

Los recursos materiales son los bienes tangibles que la organización puede utilizar para el logro de sus objetivos. En los recursos materiales podemos encontrar los siguientes elementos, máquina, inmuebles, insumos, productos terminados, elementos de oficina, instrumentos y herramientas (Zona económica, 2020).

Al definir la palabra recurso necesariamente se evoca a la idea de algo indispensable que puede estar en dos tipos de naturaleza renovables y no renovables, sin importar su índole ambos son finitos y generalmente sin importar la envergadura de la empresa estos deben ser optimizados con el propósito de alcanzar mejores índices de productividad a través de la movilidad de los procesos eficaces a los eficientes. El desempeño de los colaboradores evidentemente depende de muchos factores uno de los más importantes es de carácter exógeno es el aprovisionamiento y accesibilidad a los recursos materiales bien sean estos bienes muebles, materiales, insumos o materias primas deben estar en la cantidad y condición correcta para que no haya retrasos o al menos excusas para justificar el incumplimiento de los deberes de los operarios. Existe una relación inversamente proporcional entre el número de recursos materiales provistos para los empleados y

su justificación para hacer en tiempo y forma lo que les corresponde y de acuerdo con la asignación contenida en su contrato laboral.

La rentabilidad corporativa puede ser posible siempre y cuando exista la cantidad de recursos indispensables para la operatividad de los procesos productivos y la generación de servicios, existe una relación complementaria entre la capacidad instalada de una organización y los recursos que requieren para cumplir con su misión y acercarse periódicamente al logro de su visión. Cuando no existe una adecuada interacción entre las estrategias, tácticas y actividades esto se ve relegado en el incumplimiento de tiempos de entrega, calidad en la atención y en el servicio, pero mayormente en las satisfacción y motivación de los colaboradores, pues los directivos pedirán resultados que no son congruentes a la disposición y facilidad de herramientas y recursos que son inherentes para la correcta y oportuna operación y gestión de procesos (Suárez & Ibarra, s.f.).

### 2.2.2 LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, TEORÍA Y MODELOS.

El mejoramiento de la sociedad en el ámbito de la convivencia y mejoramiento en la calidad de vida, está influenciado principalmente por los avances de la ciencia y esta a su vez, por el firme deseo del ser humano de cambiar e impactar su entorno en pro la comodidad, respecto a las empresas esto se centra en la optimización de los recursos y el incremento en la productividad, dada la enorme competencia, los cambios en las exigencias de los clientes, pero en mayor medida la preocupación por la falta o precariedad de los insumos o medios para la supervivencia de las organizaciones.

La teoría del management o traducido al español como gestión o administración estratégica, ha avanzado con tanta significancia, que las organizaciones son cada vez más efectivas, debido a la transformación en sus procesos basados en transformación de la eficacia a la eficiencia y de la producción a la productividad.

De acuerdo con (Marcó, et al., 2016) “Todas las acciones organizacionales se encuentran articuladas dentro de un plan, en el cual se detallan, entre otros elementos, los objetivos a perseguir y los caminos para alcanzarlos”. Lo antes dicho permite entender que la oportuna gestión tanto del talento humano como la de recursos materiales, es crucial; ya que, no solo se trata de fijar metas, es indispensable también que en este sentido se determinen los mecanismos, recursos y

procedimientos que la organización debe poner a disposición de los colaboradores para que ellos y en un conjunto dinámico cumplan con el plan estratégico.

Para lograr que las entidades mercantiles mejoren su desempeño es imperativo que se hagan modificaciones en la manera de administrar al talento humano, por lo que la gestión debe identificar qué aspectos son mejorables y la manera de implementarlos, de modo que los empleados aporten sus conocimientos en favor de la organización.

En el siguiente párrafo se describe como se concreta la teoría de la gestión por medio de dos modelos que son sumamente funcionales para el objeto de estudio de esta investigación. La gestión del talento como el motor que puede permear las conductas y actitudes de los colaboradores de ASOHNPLAFA, cuya motivación de cambio debe ser la mejora de la tendencia en el cumplimiento de las metas programáticas, puede ser posible si se centra dicha gestión con base en dos ejes transversales;

- 1) El modelo del cambio programado
- 2) El modelo de gestión por medio del Cuadro de Mando Integral



**Figura 14. Esquema de los modelos del Sustento Teórico**

Fuente: Elaborado por las investigadoras con base a literatura consultada.

La epistemología se encarga de estudiar el conocimiento, sus bases y formas de inspiración y expresión, es de este sustento que parte todo principio filosófico y es así como todas las ciencias han adoptado forma y fondo a lo largo de la evolución social y científica de la humanidad (Valle , 2015).

En la Gestión del Talento Humano y su incidencia en el desempeño de los colaboradores de ASOHNPLAFA, es de suma relevancia comprender que el management, ofrece diferentes modelos por medio de los que es posible impactar positivamente en la eficiencia y productividad de las empresas, está claro, que esto no se trata de conseguir un producto sino más bien comprender que se trata de un proceso que se realiza de manera cíclica y que eventualmente va mostrando resultados, lo que lógica y coherentemente debe tener toda la pertinencia y alineamiento con los ejes estratégicos que están constituidos en el plan de la organización. Por lo anterior el modelo de Gestión basado en el Cambio organizacional programado (DO), es una estrategia concreta para emplear cambios organizativos que no generen estrés, pero si prometan cambios sustanciales en términos de efectividad y más específicamente en el aumento del desempeño de los colaboradores.

El modelaje de la teoría de la gestión en este caso práctico se argumenta por medio de la revisión del estado del arte en materia de gestión del desempeño, por lo que ha sido necesario diferenciar entre teoría y modelo. En el ámbito y quehacer investigativo se abordan diferentes marcos teóricos y sus respectivos postulados, para aumentar el conocimiento sobre un tema en específico, por lo que es básico establecer la diferencia entre teoría y modelo, y lograr así, el abordaje correcto. Como se ha dicho la teoría es el marco conjuntivo que explica la naturaleza de los fenómenos y el modelo es la mejor representación de la realidad, esto por la falta de capacidad de explicitar de parte de los teóricos y la propia complejidad de su naturaleza. Con sustento de lo anterior se concluye que el modelo es la manera conveniente de ofrecer un referente ideal y a su vez ejemplificar y modelar lo que la teoría implica (Arias, 2018).

El modelo del cambio programado explica la ruta a seguir en la Gestión del Talento Humano, para impulsar o mejorar el desempeño en los colaboradores, pues es un tanto notorio, que no se puede realizar ningún tipo de intervención, plan de mejora o gestión si no hay un proceso que modifica el actual estado, esto conlleva el cambio paradigmático de cómo se hacen las cosas (Guízar Montufar, 2013). Con relación a esto, el cambio programado es una gran alternativa en lo

respectivo a Gestión del Talento Humano para lograr que los colaboradores canalicen sus capacidades en tributo y conveniencia de toda la organización. Aunque en general los desempeños de los empleados de la organización estudiada pueden ser aceptables, hay un indicador de logro que compromete estos resultados, es decir, no hay coherencia entre lo que logran los colaboradores de manera individual y lo que la institución de manera concreta alcanza luego de cada periodo que es sometida a evaluación.

Cuando ha pasado cierto período de tiempo, sobre todo posterior a una etapa de éxito empresarial, es muy común observar un estancamiento en las empresas. Lo anterior provoca que al principio no sea notorio, pero, poco a poco esto va afectando el desempeño organizacional de la institución por encontrarse toda su estructura en un estatus QUO que le sugiere que todo está bien y que es inmejorable. En contexto el cambio programado es una gran alternativa para que ASOHNPLAFA revise de qué manera puede emprender una gestión de cambio gradual y controlado para impulsar una estrategia en la que sus colaboradores nuevamente entren en movimiento y se vuelva tangible su aporte granítico para que su institución no solo cumpla sino supere sus metas estratégicas.

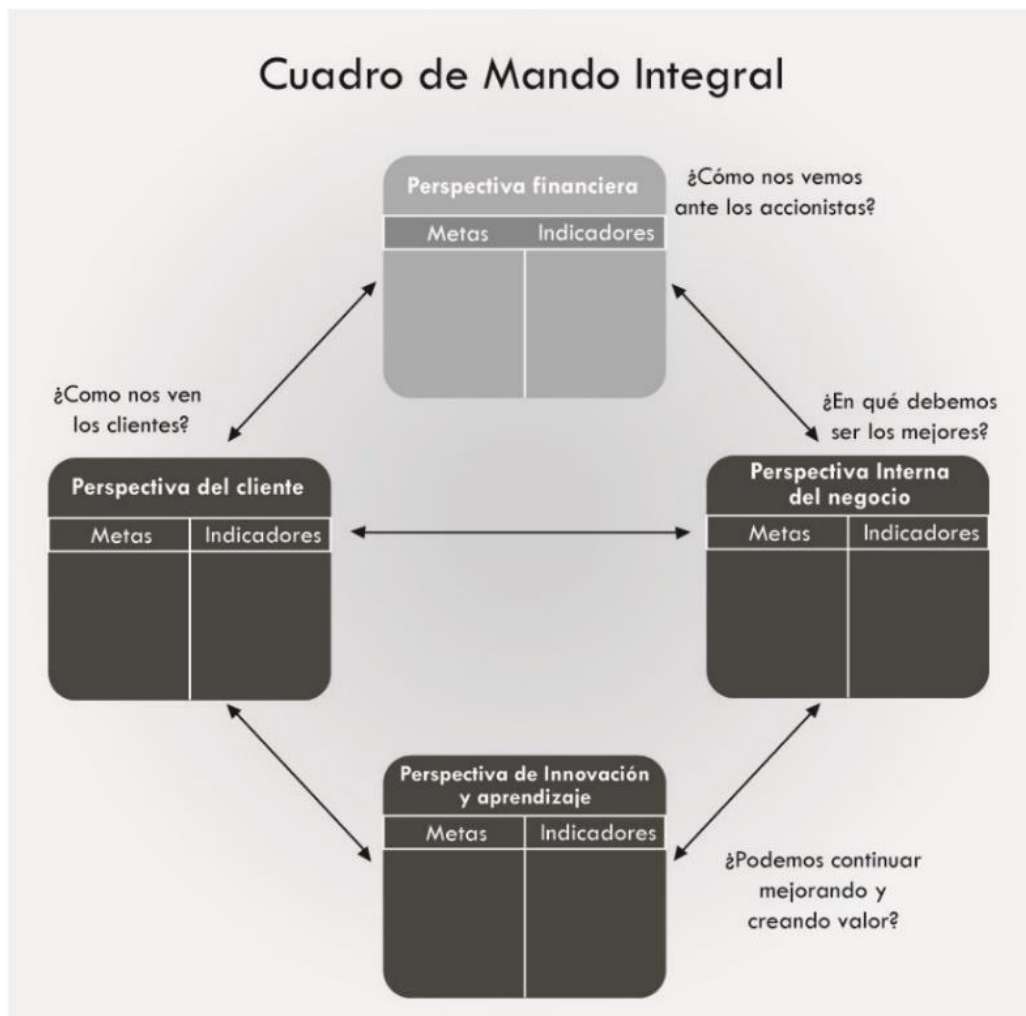
1) El modelo de gestión basado en el cuadro de mandos integrales: Este es también conocido como el Balanced Scorecard, un procedimiento que asegura un proceso de control integral de las acciones y colaboraciones del personal de una organización, destacando que en tiempos remotos, el desempeño de una empresa era medido únicamente desde la perspectiva financiera, y por supuesto que es la principal motivación de todo inversionista e inclusive de los emprendedores, sin embargo, con el pasar del tiempo y la dinámica de los entornos empresariales esto ha cambiado, por ejemplo es probable que en ASHONPLAFA el asunto económico aun no haya despertado ninguna alarma, no obstante, hay otras dimensiones que deben ser estudiadas, puesto que como todo con el transcurrir del tiempo se va desgastando, y esto provoca un congelamiento tanto en el progreso y desarrollo profesional de los empleados como por sumatoria de toda la estructura organizativa.

El cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión muy adecuado, pertinente y útil para revertir, mejorar o impulsar nuestras medidas gerenciales con el afán de cambiar ciertas culturas y comportamientos organizacionales que no aumentan o agregan valor a la institución. Para (Kaplan & Norton, 2002) “Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo”, “El sistema de medición de una



organización afecta muchísimo el comportamiento de la gente”(p. 34), es un aporte que pesar de haber sido publicado hace casi 20 años, sigue siendo inclusive más funcional, por los mecanismos y alternativas de medición que se pueden efectuar gracias a las tecnologías de la comunicación a las que toda empresa puede tener acceso sobre todo las que tiene cierta robustez financiera para dotarse de sistemas integrales de información.

El Cuadro de Mando Integral consiste en la evaluación constante y continúa de las siguientes áreas de importancia estructural en una entidad;



**Figura 15. Cuadro de mando integral**

Fuente: (Kaplan & Norton, 2002).

- 1) Finanzas: La primera, pero no la única y determinante, es esta dimensión que define la salud de la organización en relación con el diferencial entre los ingresos, las inversiones, los gastos o las pérdidas y las ganancias.
- 2) Los procesos internos: La valoración del desempeño como centro esencial de los procesos de control de la organización, es en este tramo de la gestión, en donde se gestan los principios del éxito, o por su contrario es la explicación del porque la empresa está experimentando incumplimientos y desviaciones entre lo planeado y lo logrado efectivamente.
- 3) Clientes: Con especificidad, este es un actor de suma relevancia, es imperativo conocer que percepción tiene con respecto al producto o los servicios que ha demandado. En ASOHNPLAFA, los usuarios son claves para expresar que experimentan cuando ingresan y egresan de las instalaciones o justamente cuando concluye su proceso de atención. El conocer el sentir y pensar de los usuarios es tomar una instantánea o radiografía de lo que está ocurriendo en la organización, visto desde la perspectiva de un observador determinante.
- 4) Formación y crecimiento: Los planes estratégicos deben ser congruentes con lo que al interior de la empresa ocurre en el día a día, significa que la institución debe buscar de manera perpetuo, como genera conocimiento y consolidación las competencias de sus equipos de trabajo. Las diferentes estrategias deben proporcionar un marco de acción que condicione las actitudes y aptitudes de los colaboradores. Por lo tanto, el desempeño de los colaboradores está en función de la formación al que son expuestos los empleados, el crecimiento organizacional al margen de nuevas aperturas de clínicas o puntos de asistencia, implica un avance lógico y ordenado que aseguren la sostenibilidad de la empresa a lo largo del tiempo.

Estas cuatro perspectivas visualizan de manera holística a toda la empresa, incluyendo activos tangibles e intangibles, lo que potencia el cumplimiento de la misión y asegura el logro de la visión de una empresa (Alveiro, 2011). Tanto el modelo del cambio programado (DO) y el modelo de gestión de las cuatro perspectivas (Cuadro de Mando Integral), modelan de manera oportuna la teoría del Management, en lo concerniente a la Gestión del Talento Humano, como alternativa para el aumento del desempeño de los colaboradores.

#### 2.2.2.1 MÉTODO DE MEDICIÓN

La teoría de la gestión por ser la teoría que sirve de marco para la gestión estratégica que se adapta en estos tiempos de alta competitividad puede ser medida de acuerdo con el enfoque al que

corresponde la investigación. Particularmente se mide la gestión del talento humano a través del desempeño de los colaboradores, variable que justifica este proceso investigativo y de acuerdo con su naturaleza se medirá de la siguiente manera:

El desempeño; es una variable de medición cuantitativa ya que existen indicadores que miden el nivel de entrega, compromiso y dedicación de los colaboradores entre ellos el más importante el cumplimiento de metas. Para poder efectuar una correcta medición es indispensable la definición de indicadores con los que se evaluarán los insumos una vez estos sean procesados y finalmente generen resultados (CEPAL, 2010).

Dado que es una variable cuantitativa el instrumento indicado es una encuesta, basándose en lo expresado por (Hernández Sampieri, et al., 2014) la encuesta incluye un cuestionario que consiste en un conjunto de preguntas y su objetivo es medir las variables objeto de estudio. Este instrumento se aplica a los colaboradores quienes al emitir su opinión esto se sistematiza por medio de tablas de frecuencias, cuadros de contingencias u otro tipo de herramientas de la estadística descriptiva que facilitan el análisis posterior para aceptar o rechazar la hipótesis planteada. Además de la encuesta se propone realizar la observación estructurada en la que se pretende apreciar ciertos comportamientos específicos que se suscitan en el entorno y que representan cierto interés para la investigación y que por supuesto son cuantificables. Para la medición de la gestión del talento humano en donde se manejan datos de carácter cualitativo se emplearán entrevistas a mandos intermedios y demás personas que tienen personal a cargo.

### 2.2.3 LA TEORÍA DE CAMPO

La teoría de campo de Kurt Lewin afirma que la conducta humana depende de dos elementos fundamentales:

1. La conducta se deriva de la totalidad de factores y eventos coexistentes en determinada situación. Las personas se comportan de acuerdo con una situación total, que comprende hechos y eventos que constituyen su ambiente.
2. Esos hechos y eventos tienen la característica de un campo dinámico de fuerzas, en el que cada uno tiene una interrelación dinámica con los demás, que influye o recibe influencia de los otros. Este campo dinámico produce el llamado campo psicológico personal, que es un patrón

organizado de las percepciones de cada individuo y que determina su manera de ver o de percibir las cosas en su ambiente.

El ambiente psicológico o conductual es lo que la persona percibe e interpreta en relación con su ambiente externo, es decir el ambiente que se relaciona con sus necesidades actuales. En el ambiente psicológico, los objetos, las personas y las situaciones pueden adquirir valores que determinan un campo dinámico de fuerzas psicológicas. El valor es positivo cuando los objetos, las personas y las situaciones pueden o prometen satisfacer las necesidades presentes del individuo y es negativo cuando pueden o prometen ocasionar algún perjuicio o daño. La tendencia de los objetos, personas o situaciones con valor positivo es atraer al individuo, mientras que los de valor negativo es causarle aversión o huida (Castillo, 2016).

#### 2.2.4 LA TEORÍA DE LOS DOS FACTORES

Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y la motivación y para trabajar depende de dos factores:

- a) Factores higiénicos. Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores que tradicionalmente utilizan las organizaciones para motivar a los empleados. Los factores higiénicos tienen una muy limitada capacidad para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. La expresión higiene refleja precisamente su carácter preventivo e indica que están destinados únicamente a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente. Si estos factores higiénicos son recomendables, únicamente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre la conducta no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero, si son precarios, provocan insatisfacción, por lo que se les llama factores de insatisfacción y comprenden:
  1. Condiciones de trabajo y bienestar.
  2. Políticas de la organización y administración.
  3. Relaciones con el supervisor.
  4. Competencia técnica del supervisor.

5. Salario y remuneración.
6. Seguridad en el puesto.
7. Relaciones con los colegas.

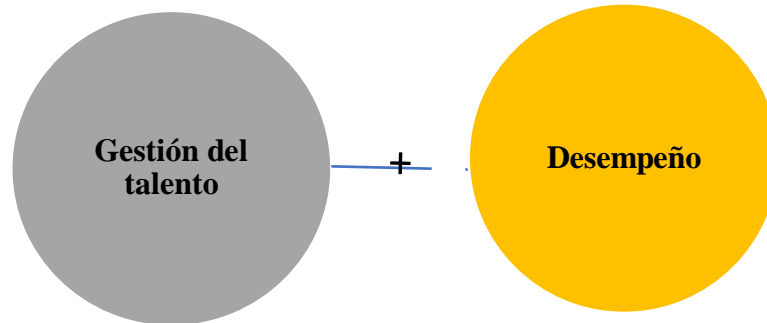
b) Factores motivacionales. Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, provocan la ausencia de satisfacción. Por eso se les denominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del puesto en sí y comprenden:

1. Delegación de responsabilidad.
2. Libertad para decidir cómo realizar un trabajo.
3. Posibilidades de ascenso.
4. Utilización plena de las habilidades personales.
5. Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.
6. Simplificación del puesto (por quien lo desempeña).
7. Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente).

En esencia, la teoría de los factores afirma que la satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo (factores motivadores). Por otro lado, la insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto en general del cargo (factores higiénicos). Los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional. Lo opuesto a la satisfacción profesional, no es la insatisfacción, es no tener ninguna satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción, y no es la satisfacción. Herzberg propone el enriquecimiento de las tareas (job enrichment), que consiste en exagerar deliberadamente los objetivos, responsabilidades y el desafío de las tareas del puesto. (Chiavenato, 2008).

## 2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

En este apartado se analiza los conceptos fundamentales y las dimensiones e indicadores de las variables definidas a lo largo de la investigación. Se han fundamentado de manera clara y precisa cada variable con el objetivo de brindar una definición concreta.



**Figura 16. Relación entre variable dependiente y variable independiente.**

Fuente: Elaboración propia

### 2.3.1 VARIABLE DEPENDIENTE

La variable dependiente es la variable respuesta o variable resultante. La variable dependiente, representa la consecuencia de los cambios en el sujeto bajo estudio o en la situación que se está estudiando.

#### 2.3.1.1 DESEMPEÑO

“El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo” (Palaci, 2005).

En ASHONPLAFA se evalúan a los colaboradores periódicamente con el objetivo de determinar si se cumplieron o no las metas trazadas. Además, es la forma de medir el desempeño de los empleados de acuerdo con el puesto de trabajo que cada uno ejerce. La justificación de realizar una evaluación de desempeño está basada en la detección de incumplimientos o simplemente proveer información de retroalimentación para mejorar el comportamiento laboral de los colaboradores. En este proceso cada mando intermedio posee la responsabilidad de someter a

su personal a evaluaciones que evidencien el logro de sus compromisos individuales alineados a los institucionales, por otra parte, para cumplir una condición de suma importancia en su cargo que consiste en socializar con quien corresponda los resultados y posteriormente realizar las correcciones que faciliten el aprovechamiento de las capacidades y se superen eventualmente los puntos débiles detectados.

La gestión del desempeño pretende el logro de los mejores resultados para la organización y el aprovechamiento de los recursos de esta, de manera que el resultado se logre de manera efectiva. La visión hacia el desempeño crea una visión compartida de lo que se debe lograr, de manera tal que se aumente la probabilidad de que los objetivos se cumplirán. (Wagnerova 2011, citado por Striteska, 2012).

#### 2.3.1.1.1 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Desempeño como concepto puede ser genérico para cualquier organización, sin embargo, el método de evaluación de desempeño que se emplea está condicionada por el tipo de gestión de procesos que se realicen en cada entidad.

(Alles, 2010) describe:

Los métodos basados en características miden hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que esa compañía considera importantes para el presente o para un futuro. Son populares porque son sencillos o fáciles de administrar. Por su parte, los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica que acciones deberán (o no deberán) exhibirse en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo. Finalmente, los métodos basados en resultados evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Sus defensores afirman que son más objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados. La observación de resultados, como cifras de ventas o producción, supone menos subjetividad, por lo cual quizá esté menos abierta a sesgo o a la opinión subjetiva, sea a favor o en contra, de los evaluadores.

**Tabla 9. Comparaciones de los métodos de evaluación de desempeño**

	Ventajas	Desventajas
Método de “Características”	De fácil y rápido diseño, por lo tanto, de menor costo. Fácil de usar.	No son tan útiles para dar devolución a los empleados y el margen de error es mayor.
Método de “Comportamientos”	Se pueden definir estándares de desempeño que son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Son muy útiles para la devolución de la evaluación.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y costo.
Método de “Resultados”	Evitan la subjetividad y son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Relacionan el desempeño de las personas con la organización. Fomentan los objetivos compartidos	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y pueden fomentar en el empleado un enfoque de corto plazo.

Fuente: (Alfaro, 2012)

### 2.3.2 VARIABLE INDEPENDIENTE

Son las variables que se miden, manipulan o seleccionan para determinar su relación con el estudio o investigación observada. Estas variables son conocidas también como variable estímulo o input.

#### 2.3.2.1 GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

La gestión del talento humano es la dirección de todos los aspectos relacionados con las personas que colaboran para una organización, esto es posible gracias a la implementación de políticas y prácticas, que facultan a los encargados para hacer de la mejor manera el proceso, de reclutamiento, selección, capacitación e incentivo de colaboradores (Chiavenato, 2008).

Dessler & Varela, (2006) afirman que la gestión del talento humano es “la práctica y política necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo, en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía”.

Sobre su importancia Reyes, (2015) sostiene que un sistema de gestión de talento humano permite medir y organizar el desempeño de los colaboradores por medio de capacitación, la retroalimentación, y el apoyo, para conseguir una visión clara de las competencias que necesitan aprender o mejorar para alcanzar el éxito personal y organizacional, por lo que es importante que las empresas inviertan tiempo, y recursos en desarrollar de manera integral a sus colaboradores



Generalmente los términos de talento humano y administración de recursos humanos son tomados como sinónimo, sin embargo, en la práctica cada uno tienen una aplicación diferente no sólo se trata de modernización de conceptos para el caso en la forma de trabajo RRHH implica la responsabilidad de línea y la función staff, en su caso la gestión del talento humano consiste en la descentralización a manos de los gerentes y su equipo. Respecto al nivel de actuación la gestión del talento humano tiene un enfoque global y estratégico en el negocio, pero en lo concerniente a RRHH se actúa por medio de la departamentalización y tácticas. En la administración de RRHH el mando de acción la toma de decisiones surge de la cúpula del área y las acciones están centralizadas en el mismo departamento, no obstante, con la gestión del talento humano la toma de decisiones y acciones está a cargo del gerente y su equipo de trabajo.

De acuerdo con el tipo de actividades en la administración de RRHH este proceso se realiza por medio de consultorías internas y a través de la prestación de servicios especializados. Igualmente, en la gestión se realizan consultorías internas, pero con la diferencia que hay descentralización y se comparten las responsabilidades. En la gestión del talento humano en lo que se refiere a las principales actividades implica la forma en que los gerentes y equipos pueden seleccionar, capacitar, liderar, motivar, evaluar, y recompensar a sus participantes no así en la administración de RRHH estas actividades consisten en el reclutamiento, selección, capacitación, administración de salarios, prestaciones, higiene y seguridad y relaciones sindicales. En relación con la filosofía organizacional administración de RRHH reconoce la misión del área para atraer y mantener a los mejores trabajadores, por su parte la gestión del talento humano para crear la mejor empresa y calidad de vida laboral (Chiavenato, 2008).

La gestión del talento humano valora al colaborador desde toda perspectiva creando condiciones para potenciar las destrezas y habilidades de cada uno de los miembros de la organización todo por cumplir el gran objetivo que impacte positivamente en el éxito de la organización y a su vez mejorando el entorno y la calidad de vida de todos los actores de la gestión empresarial. Una organización alcanza su mayor nivel de capacidad cuando optimiza sus recursos y de manera integral gestiona los espacios para impulsar el talento humano y consolidar así las estrategias del negocio. En la actualidad debido a diversas presiones provenientes del entorno la gestión empresarial basada en el talento tiene un mayor sentido debido a las repercusiones que se derivan de estos tiempos de crisis en materia organizacional.



**Figura 17. Presiones globales y su repercusión en la gestión del talento humano.**

Fuente: (Cheese, et al., 2009).

## 2.4 INSTRUMENTOS

En esta sección se presentará y describirá el instrumento principal que será utilizado en la investigación.

### 2.4.1 LA ENCUESTA

El principal instrumento para utilizar en la medición de variables es la encuesta, debido a que esta técnica posee las herramientas convenientes para este proceso investigativo, que consiste en indagar a los colaboradores de ASHONPLAFA para que ellos emitan sus puntos de vista.

La encuesta se considera en primera instancia como una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida. (López & Sandra, 2015).

### 2.4.2 LA OBSERVACIÓN ESTRUCTURADA

Esta técnica es necesaria puesto que a través de ella se obtendrán elementos intactos que provienen del ambiente en donde se desenvuelven los colaboradores, significa que la información recabada es un claro reflejo de lo que suele ocurrir en el entorno observado.

“La observación estructurada es el modelo donde se encuentra la focalización preminente del objeto de estudio, lo que permite profundizar en cada detalle y evitar distractores” (Sáenz & Tamez, 2014).

### 2.4.3 LA ENTREVISTA

Es una herramienta para la obtención de datos que se realiza en un momento, lugar y condiciones acordadas. Lo relevante de la entrevista es que se realiza in situ lo que potencia la transparencia de la información obtenida y necesariamente esta se debe de realizar entre un experto que guía la investigación y un entrevistado que conoce el tema en cuestión.

Debido a la naturaleza de esta investigación y al tipo de dato que se recaba, la entrevista corresponde a una tipología semi estructurada en dónde las preguntas sirven de guía para que el investigador oriente la conversación con el entrevistado, por lo que las interrogantes son abiertas lo que aumenta la flexibilidad, espontaneidad y apertura de la persona que facilita la entrevista (Meneses & Rodríguez, s.f.).

### 2.4.4 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

#### 2.4.4.1 VALIDEZ

La validez de instrumentos consiste en la seguridad de que en su estructura se encuentran las directrices, preguntas o indicaciones para obtener las respuestas o datos que justamente el instrumento debe de recabar. La validación se efectúa al contenido del instrumento e implica la evaluación del dominio de este, es decir cada uno de los indicadores incluyen los rasgos o características que se pretende medir (Soriano Rodríguez , 2014).

El método que se empleará para determinar la validez tanto del contenido como la estructura del documento se hará por medio de la intervención de la técnica conocida como juicio de experto, quienes poseen conocimientos y formación académica respecto a la gestión del talento humano y desempeño.

#### 2.4.4.2 CONFIABILIDAD

La confiabilidad de un instrumento se determina a partir de diferentes pruebas, la más conveniente es el Alfa de Cronbach que mide el grado de congruencia que posee un instrumento

en relación a la coherencia entre las preguntas que fueron diseñadas a través de escalas (Likert) esto quiere decir que los datos reportados por el instrumento deben mantenerse aun sometiéndolo a diferentes pruebas y con el mismo sujeto. Para efectos de viabilidad estas pruebas se realizan con un número reducido de instrumentos aplicados lo que recibe el nombre de prueba piloto, es en esta fase que se somete a discusión la confiabilidad del instrumento y de encontrar inconsistencias se realizan las correcciones respectivas y se ajustan para su aplicación final en el proceso del trabajo de campo.

“La confiabilidad, grado que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes” (Hernández Sampieri, et al., 2014).

El Alfa de Cronbach es el promedio de todos los coeficientes divididos que resultan de distintas formas de dividir los resultados de la escala, el coeficiente varia de 0 a 1, y un valor de 0.6 o menos por lo general indica confiabilidad de consistencia interna insatisfactoria. El Alfa de Cronbach revela como los indicadores presentados en una escala de Likert presentan cierta homogeneidad o su covarianza es constante (Hernández Sampieri, et al., 2014).

## CAPÍTULO III. METODOLOGIA

Una vez se ha planteado el problema de investigación y se ha desarrollado el marco teórico donde se describe la teoría que sustenta esta investigación, se procede a detallar en este capítulo, la metodología con que se llevará a cabo la investigación, especificando técnicas y procedimientos para el tratamiento de las variables.

### 3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

El proceso de investigación requiere que cada uno de los componentes que están involucrados en el estudio se correlacionen entre sí, es decir que exista una congruencia en el tema, problema, objetivos y variables. En la tabla 10 se presenta la matriz metodológica como herramienta que facilita el resumen de la investigación y comprueba la secuencia lógica de los procesos de investigación.

**Tabla 10. Matriz metodológica**

Título	Problema	Preguntas de Investigación	Objetivos		Variables	
			General	Específicos	Independiente	Dependiente
Gestión del Talento Humano y su incidencia en el desempeño de los colaboradores de ASHONPLA FA	¿Cómo la gestión del talento humano realizada en la ASHONPLA AFA incide en el desempeño de los colaboradores?	¿Existe relación entre la gestión del talento humano y su efecto en el desempeño de los colaboradores?  ¿Cómo es la gestión del talento humano en la organización?  ¿En qué aspectos de la gestión del talento humano se identifican debilidades?	Analizar como la gestión del talento humano realizada en la ASHONPLA FA incide en el desempeño de los colaboradores , con el fin de generar recomendaciones que permitan la formulación de una propuesta que mejore los resultados organizacionales.	1. Demostrar la relación existente entre la gestión del talento humano y su efecto en el desempeño de los colaboradores  2. Describir cómo es la gestión del talento humano en la organización  3. Enunciar en qué aspectos de la gestión del talento humano se identifican debilidades.	Gestión del talento Humano	Desempeño

## Continuación de la tabla 10. Matriz metodológica

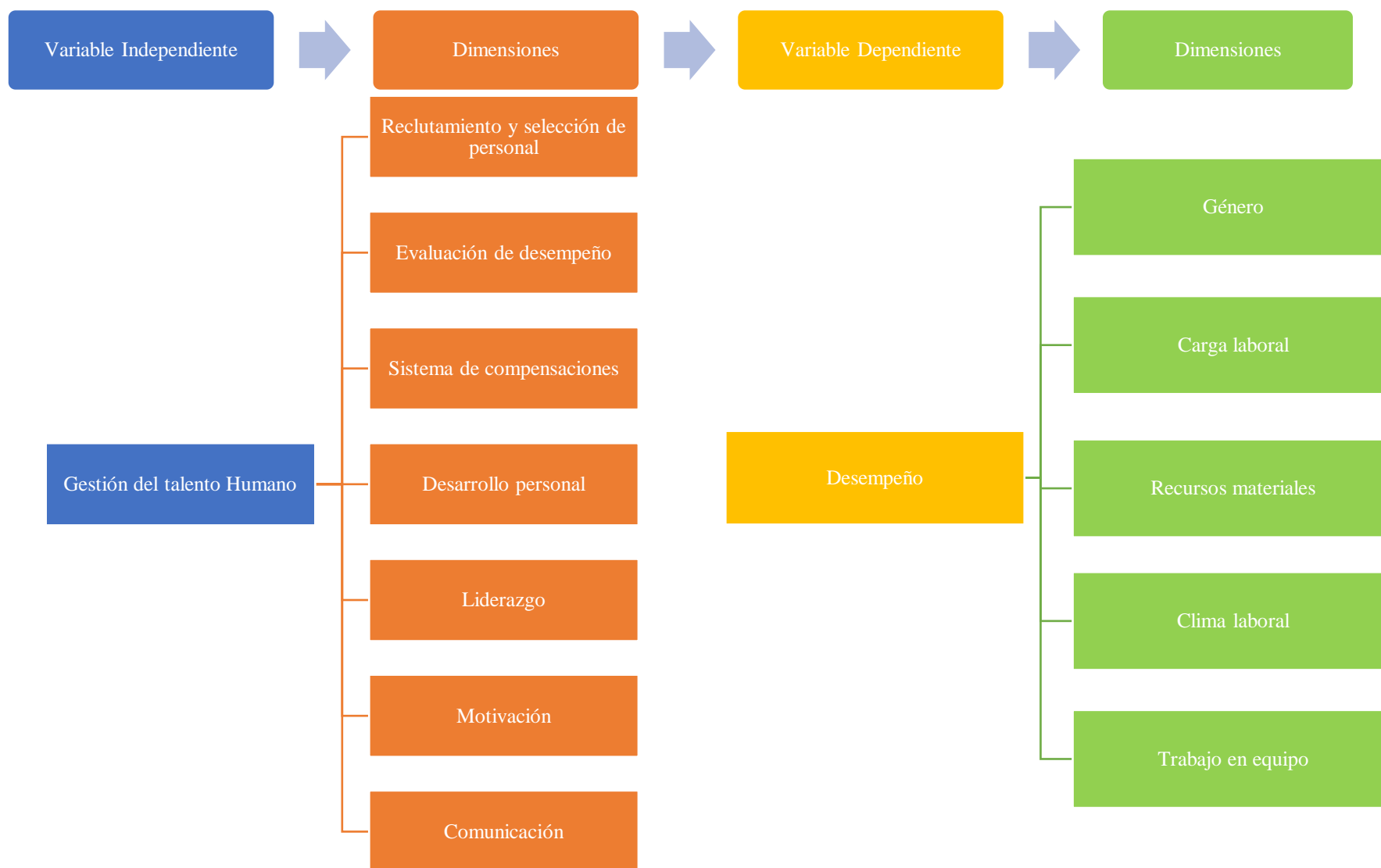
Título	Problema	Preguntas de Investigación	Objetivos		Variables	
			General	Específicos	Independientes	Dependientes
Gestión del Talento Humano y su incidencia en el desempeño de los colaboradores de AHPF	¿Cómo la gestión del talento humano realizada en la ASHONPLAFA incide en el desempeño de los colaboradores?	¿Qué elementos del desempeño pueden ser mejorables?	Analizar como la gestión del talento humano realizada en la ASHONPLAFA incide en el desempeño de los colaboradores, con el fin de generar recomendaciones que permitan la formulación de una propuesta que mejore los resultados organizacionales.	4.Determinar qué elementos del desempeño pueden ser mejorables	Gestión del Talento Humano	Desempeño

Fuente: Elaborado por las investigadoras.

### 3.1.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Parte fundamental del proceso de investigación es definir de manera conceptual y operacional las variables objeto de análisis. La operacionalización de las variables consiste en determinar el método a través del cual las variables serán medidas o analizadas.

A continuación se la operacionalización de las variables, mismas que se detallan por variable dependiente, variables independientes y sus respectivas dimensiones:



**Figura 18. Variables y dimensiones que componen el estudio**

Fuente: Elaboración propia por las investigadoras

**Tabla 11. Operacionalización de la variable independiente.**

Variable independiente	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional						
Gestión del talento humano	Para (Chiavenato, 2008). Es la dirección de todos los aspectos relacionados con las personas que colaboran para una organización, esto es posible gracias a la implementación de políticas y prácticas, que facultan a los encargados para hacer de la mejor manera el proceso, de reclutamiento, selección, capacitación e incentivo de colaboradores.	La Gestión del Talento Humano, es la unidad de ASONHPLAF A que coordina, acompaña y asiste a los colaboradores de la asociación en asuntos laborales y todo lo relativo al proceso de gestión de personas.	1) Reclutamiento y selección de personal	1) Proceso de reclutamiento	¿Cuándo se contrata personal en la institución se realiza un proceso de selección de personas?	1) Nunca 2) Casi nunca 3) Algunas veces 4) Casi siempre 5) Siempre	Ordinal	Encuesta colaboradores
				2) Inducción	¿En la empresa se realizan procesos de inducción con las nuevas contrataciones?	1) Nunca 2) Casi nunca 3) Algunas veces 4) Casi siempre 5) Siempre		
			2) Evaluación del desempeño.	1) Resultados de evaluación de desempeño	¿Conozco cómo se mide mi desempeño laboral?	1) Nunca 2) Casi nunca 3) Algunas veces 4) Casi siempre 5) Siempre	Ordinal	Encuesta colaboradores
					¿Confío en los reportes presentados respecto a mi desempeño laboral?	1) Nunca 2) Casi nunca 3) Algunas veces 4) Casi siempre 5) Siempre		

Fuente: Elaboración propia.



**Continuación de la tabla 11. Operacionalización de la variable independiente.**

Variable independiente	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional						
Gestión del talento humano	Para (Chiavenato, 2008). Es la dirección de todos los aspectos relacionados con las personas que colaboran para una organización, esto es posible gracias a la implementación de políticas y prácticas, que facultan a los encargados para hacer de la mejor manera el proceso, de reclutamiento, selección, capacitación e incentivo de colaboradores.	La Gestión del Talento Humano, es la unidad de ASONHPLAF A que coordina, acompaña y asiste a los colaboradores de la asociación en asuntos laborales y todo lo relativo al proceso de gestión de personas.	3) Sistema de compensaciones.	1) Plan de incentivos.	¿Considero que tengo un salario y beneficios justos en comparación con otros empleados que realizan trabajos similares en otras instituciones?	1) Nunca 2) Casi nunca 3) Algunas veces 4) Casi siempre 5) Siempre	Ordinal	Encuesta colaboradores
			4) Desarrollo personal	1) Número de colaboradores promovidos	¿Cuándo se presentan oportunidades en la institución, tengo posibilidad a ascensos o reclasificaciones?	1) Nunca 2) Casi nunca 3) Algunas veces 4) Casi siempre 5) Siempre		
				2) Metas programáticas	¿Siento que las metas programáticas son alcanzables?	1) Nunca 2) Casi nunca 3) Algunas veces 4) Casi siempre 5) Siempre	Ordinal	Encuesta colaboradores
				3) Talleres de fortalecimiento institucional	¿En la institución se promueve la misión, visión, valores y la filosofía institucional?	1) Nunca 2) Casi nunca 3) Algunas veces 4) Casi siempre 5) Siempre		

Fuente: Elaboración propia.

**Continuación de la tabla 11. Operacionalización de la variable independiente.**

Variable independiente	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional						
Gestión del talento humano	Para (Chiavenato, 2008). Es la dirección de todos los aspectos relacionados con las personas que colaboran para una organización, esto es posible gracias a la implementación de políticas y prácticas, que facultan a los encargados para hacer de la mejor manera el proceso, de reclutamiento, selección, capacitación e incentivo de colaboradores.	La Gestión del Talento Humano, es la unidad de ASONHPLA FA que coordina, acompaña y asiste a los colaboradores de la asociación en asuntos laborales y todo lo relativo al proceso de gestión de personas.	5) Liderazgo.	1) Conducta de los jefes percibida por parte de los colaboradores	¿Recibo regularmente retroalimentación de mi jefe inmediato sobre las tareas que me asignan?	1) Nunca 2) Casi nunca 3) Algunas veces 4) Casi siempre 5) Siempre	Ordinal	Encuesta a colaboradores
					¿Siento que mi jefe inmediato me motiva para el cumplimiento de metas?	1) Nunca 2) Casi nunca 3) Algunas veces 4) Casi siempre 5) Siempre		
					¿Estoy de acuerdo como mi jefe inmediato resuelve los conflictos?	1) Nunca 2) Casi nunca 3) Algunas veces 4) Casi siempre 5) Siempre		
					¿Mi jefe inmediato se preocupa por asesorar, guiar y enseñar constantemente?	1) Nunca 2) Casi nunca 3) Algunas veces 4) Casi siempre 5) Siempre		
					¿Mi jefe inmediato me apoya en mi desempeño diario y me motiva a mejorar?	1) Nunca 2) Casi nunca 3) Algunas veces 4) Casi siempre 5) Siempre		

Fuente: Elaboración propia.

**Continuación de la tabla 11. Operacionalización de la variable independiente.**

Variable independiente	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional						
Gestión del talento humano	Para (Chiavenato, 2008). Es la dirección de todos los aspectos relacionados con las personas que colaboran para una organización, esto es posible gracias a la implementación de políticas y prácticas, que facultan a los encargados para hacer de la mejor manera el proceso, de reclutamiento, selección, capacitación e incentivo de colaboradores.	La Gestión del Talento Humano, es la unidad de ASONHPLA FA que coordina, acompaña y asiste a los colaboradores de la asociación en asuntos laborales y todo lo relativo al proceso de gestión de personas.	6) Motivación	1) Nivel de motivación expresada por los colaboradores .	¿Mi jefe inmediato y superiores valoran mi esfuerzo?	1) Nunca 2) Casi nunca 3) Algunas veces 4) Casi siempre 5) Siempre	Ordinal	Encuesta a colaboradores
				2) Porcentaje de empleados que muestran interés y dedicación en la realización de sus funciones.	¿Siento una enorme motivación cuando cumplo con las metas y con ello contribuyo al desarrollo de la institución?	1) Nunca 2) Casi nunca 3) Algunas veces 4) Casi siempre 5) Siempre		
					¿Me siento cómodo cuando me asignan actividades que me permiten desarrollar nuevas destrezas y conocimientos?	1) Nunca 2) Casi nunca 3) Algunas veces 4) Casi siempre 5) Siempre		

Fuente: Elaboración propia.

**Continuación de la tabla 11. Operacionalización de la variable independiente.**

Variable independiente	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional						
Gestión del talento humano	Para (Chiavenato, 2008). Es la dirección de todos los aspectos relacionados con las personas que colaboran para una organización, esto es posible gracias a la implementación de políticas y prácticas, que facultan a los encargados para hacer de la mejor manera el proceso, de reclutamiento, selección, capacitación e incentivo de colaboradores.	La Gestión del Talento Humano, es la unidad de ASONHPLA FA que coordina, acompaña y asiste a los colaboradores de la asociación en asuntos laborales y todo lo relativo al proceso de gestión de personas.	7) Comunicación	1) Oficios 2) Memorándum 3) Comunicados 4) Correos electrónicos 5) Número de reuniones laborales	¿Mi jefe me comunica sus expectativas con relación al trabajo?	1) Nunca 2) Casi nunca 3) Algunas veces 4) Casi siempre 5) Siempre	Ordinal	Encuesta a colaboradores
					¿Existe una buena comunicación entre las áreas?	1) Nunca 2) Casi nunca 3) Algunas veces 4) Casi siempre 5) Siempre	Ordinal	Encuesta a colaboradores
					¿Mi jefe inmediato me comunica en tiempo y forma toda la información institucional de la cual debo estar enterado?	1) Nunca 2) Casi nunca 3) Algunas veces 4) Casi siempre 5) Siempre	Ordinal	Encuesta a colaboradores
					¿Mi jefe inmediato realiza reuniones periódicas para comunicarnos e informarnos sobre el cumplimiento e incumplimiento de metas?	1) Nunca 2) Casi nunca 3) Algunas veces 4) Casi siempre 5) Siempre	Ordinal	Encuesta a colaboradores
					¿Las metas de la institución son claras y se me instruye para su cumplimiento de manera oportuna?	1) Nunca 2) Casi nunca 3) Algunas veces 4) Casi siempre 5) Siempre	Ordinal	Encuesta a colaboradores

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 12. Operacionalización de la variable dependiente.**

Variable Dependiente	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional						
Desempeño	Es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo (Palaci, 2005)	Es el rendimiento de los colaboradores, que puede ser medido por medio del aporte, esfuerzo y dedicación de ellos. Básicamente es el porcentaje de cumplimiento de las metas fijadas por la institución.	1. Género	1) Número de hombres que laboran en la institución. 2) Porcentaje de hombres y mujeres que han sido ascendidos. 3) Escalas de sueldos de hombres y mujeres. 4) Cumplimiento de metas	¿Considero que hay diferencias entre hombres y mujeres, en cuanto a cumplimiento de metas?	1) Nunca 2) Casi nunca 3) Algunas veces 4) Casi siempre 2. Siempre	Ordinal	Encuesta a colaboradores
					¿Tanto hombres como mujeres tienen las mismas oportunidades de crecimiento dentro de la institución?	1) Nunca 2) Casi nunca 3) Algunas veces 4) Casi siempre 3. Siempre	Ordinal	Encuesta a colaboradores
					¿En los mismos cargos y responsabilidades, las mujeres y hombres reciben la misma remuneración?	1) Nunca 2) Casi nunca 3) Algunas veces 4) Casi siempre 5) Siempre	Ordinal	Encuesta a colaboradores

Fuente: Elaboración propia.

**Continuación tabla 12. Operacionalización de la variable dependiente.**

Variable Dependiente	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional						
Desempeño	Es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo (Palaci, 2005)	Es el rendimiento de los colaboradores, que puede ser medido por medio del aporte, esfuerzo y dedicación de ellos. Básicamente es el porcentaje de cumplimiento de las metas fijadas por la institución.	2. Carga Laboral	1) Cargos y funciones. 2) Horas extras, horarios extendidos. 3) Numero de colaboradores que experimentan sobre carga de trabajo.	¿Se me facilitó la descripción del puesto que desempeño?	1) Nunca 2) Casi nunca 3) Algunas veces 4) Casi siempre 5) Siempre	Ordinal	Encuesta a colaboradores
					¿Estoy de acuerdo con las funciones, actividades y tareas que desempeño?	1) Nunca 2) Casi nunca 3) Algunas veces 4) Casi siempre 5) Siempre		
					¿Normalmente cumplo con mi horario de salida?	1) Nunca 2) Casi nunca 3) Algunas veces 4) Casi siempre 5) Siempre		
					¿Con frecuencia he experimentado mucha carga de trabajo?	1) Nunca 2) Casi nunca 3) Algunas veces 4) Casi siempre 5) Siempre		

Fuente: Elaboración propia.

**Continuación tabla 12. Operacionalización de la variable dependiente.**

Variable Dependiente	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional						
Desempeño	Es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo (Palaci, 2005)	Es el rendimiento de los colaboradores, que puede ser medido por medio del aporte, esfuerzo y dedicación de ellos. Básicamente es el porcentaje de cumplimiento de las metas fijadas por la institución.	3. Recursos Materiales	1) Solicitudes de materiales, necesarios para el cumplimiento de funciones y actividades.	¿Dispongo de las herramientas y equipos necesarios para desarrollar mi trabajo?	1) Nunca 2) Casi nunca 3) Algunas veces 4) Casi siempre 5) Siempre	Ordinal	Encuesta a colaboradores
					¿Recibo respuestas favorables cuando solicito materiales o insumos para desarrollar mis funciones de manera eficiente?	1) Nunca 2) Casi nunca 3) Algunas veces 4) Casi siempre 5) Siempre		

Fuente: Elaboración propia.

**Continuación tabla 12. Operacionalización de la variable dependiente.**

Variable Dependiente	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional						
Desempeño	Es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo (Palaci, 2005)	Es el rendimiento de los colaboradores, que puede ser medido por medio del aporte, esfuerzo y dedicación de ellos. Básicamente es el porcentaje de cumplimiento de las metas fijadas por la institución.	4. Clima laboral	1) Características del centro de trabajo.	¿Estoy satisfecho con las condiciones físicas e infraestructura de mi lugar /centro de trabajo?	1) Nunca 2) Casi nunca 3) Algunas veces 4) Casi siempre 5) Siempre	Ordinal	Encuesta a colaboradores
				2) Número de procesos desarrollados con la participación de los colaboradores	¿En la institución se toma en cuenta mis opiniones o sugerencias?	1) Nunca 2) Casi nunca 3) Algunas veces 4) Casi siempre 5) Siempre		
				3) Número de colaboradores satisfechos con el trabajo que realizan.	¿Me siento satisfecho con mi trabajo en la institución?	1) Nunca 2) Casi nunca 3) Algunas veces 4) Casi siempre 5) Siempre	Ordinal	Encuesta a colaboradores
				4) Número de colaboradores que estarían dispuestos a buscar otro empleo.	¿He pensado en buscar otro empleo?	1) Nunca 2) Casi nunca 3) Algunas veces 4) Casi siempre 5) Siempre		
				5) Número de colaboradores que coinciden con los objetivos de la institución.	¿Mis metas y objetivos coinciden con los de la institución?	1) Nunca 2) Casi nunca 3) Algunas veces 4) Casi siempre 5) Siempre		

Fuente: Elaboración propia.



**Continuación tabla 12. Operacionalización de la variable dependiente.**

Variable Dependiente	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional						
Desempeño	Es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo (Palaci, 2005)	Es el rendimiento de los colaboradores, que puede ser medido por medio del aporte, esfuerzo y dedicación de ellos. Básicamente es el porcentaje de cumplimiento de las metas fijadas por la institución.	5. Trabajo en equipo	1) Metas cumplidas por equipo de trabajo.  2) Resultados	¿Me siento aceptado y cómodo con mis compañeros de área o departamento?	1) Nunca 2) Casi nunca 3) Algunas veces 4) Casi siempre 5) Siempre	Ordinal	Encuesta a colaboradores
					¿Con regularidad nuestro equipo de trabajo alcanza las metas institucionales?	1) Nunca 2) Casi nunca 3) Algunas veces 4) Casi siempre 5) Siempre		
					¿Cuándo lo requiero encuentro apoyo de parte de mis compañeros?	1) Nunca 2) Casi nunca 3) Algunas veces 4) Casi siempre 5) Siempre		
					¿En la institución se promueve el compañerismo y la colaboración entre compañeros?	1) Nunca 2) Casi nunca 3) Algunas veces 4) Casi siempre 5) Siempre		
					¿Considero que el trabajo de mis compañeros es eficiente?	1) Nunca 2) Casi nunca 3) Algunas veces 4) Casi siempre 5) Siempre		

Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.2 HIPÓTESIS

"Son las guías para una investigación o estudio. Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado. Se derivan de la teoría existente y deben formularse a manera de proposiciones" (Hernández Sampieri, et al., 2014).

A continuación, se presenta la hipótesis de la investigación y la hipótesis nula para determinar la viabilidad de la gestión de talento humano y como incide en el desempeño de los colaboradores de ASHONPLAFA.

Hi: La gestión del talento humano incide en el desempeño de los colaboradores de la Asociación Hondureña de Planificación de Familia (ASHONPLAFA).

Ho: La gestión del talento humano no incide en el desempeño de los colaboradores de la Asociación Hondureña de Planificación de Familia (ASHONPLAFA).

### 3.1.3 ENFOQUE Y MÉTODOS

La investigación actual utiliza un enfoque mixto ya que el proceso a implementarse recoge, analiza y relaciona datos cuantitativos y cualitativos de la organización, en un mismo estudio para solventar el planteamiento del problema establecido.

El diseño de investigación es no experimental, en vista que es adecuado para visualizar las variables en su propio contexto natural, sin realizar ninguna manipulación de estas, dado que ya sucedieron en un momento dado. De igual manera, el diseño de investigación contempla el uso de la teoría fundamentada con el objetivo de fundamentar el enfoque cualitativo del estudio.

La investigación es de diseño transversal, en vista que los datos son recolectados en un sólo momento, donde se describen las variables y se analiza su incidencia e interrelación.

Se desarrolla un alcance de estudio correlacional el cual permita fundamentar el estudio a través de la selección de una muestra probabilística, en la cual se implementaran las técnicas de la entrevista y encuestas a los colaboradores. A través de este alcance se evalúa el cumplimiento de los objetivos y preguntas de investigación que han sido formuladas previamente.



**Figura 19. Diseño del esquema metodológico.**

Fuente: Elaboración propia

### 3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Basándose en lo expresado por (Hernández Sampieri, et al., 2014). El diseño escogido para la realización de este estudio ha sido del tipo transversal correlativo. Se remarca que los diseños transversales consisten en la recolección de los datos de una sola vez, en un lapso de tiempo en particular. Por su parte el alcance de esta investigación pretende correlacionar las variables para medir el grado de relación que existe entre la gestión del talento y el desempeño en ASHONPLAFA. Este estudio no depende de la realización de un experimento, ni la manipulación de las variables, con lo que se puede establecer que este estudio será no experimental. Finalmente se reitera que su condición de ser un estudio transversal se debe a que el proceso de recolección de datos se efectuará en un momento dado, específicamente en el cuarto trimestre del año 2020. El plan o estrategia en esta investigación se desarrolla de la siguiente manera:

**Tabla 13. Plan de actividades**

Estrategia	Actividades	Recursos		Tiempo de ejecución	Responsables
		Humanos	Materiales		
Validación de instrumentos	Elaboración de la encuesta	2 personas	Computadora	1 día	Pamela Munguía Samantha Romero
	Revisión de encuesta	5 personas	Computadora	2 días	Expertos Asesora temática Asesor metodológico
Realización de prueba piloto	Digitación de encuesta en medios electrónicos.	1 persona	Computadora	3 horas	Pamela Munguía
	Aplicación de encuesta	1 persona	Computadora	1 día	Pamela Munguía Samantha Romero
	Tabulación de datos	2 personas	Computadora (programa SPSS)	2 días	Pamela Munguía Samantha Romero
	Verificación de validez y confiabilidad de encuesta piloto	2 personas	Computadora (programa SPSS)	2 horas	Pamela Munguía Samantha Romero
Obtención de información y análisis de datos.	Elaboración de encuesta final	2 personas	Computadora	1 día	Pamela Munguía Samantha Romero
	Digitación de encuesta en medios electrónicos	1 persona	Computadora	3 horas	Samantha Romero
	Aplicación de encuesta	2 personas	Computadora	3 días	Pamela Munguía Samantha Romero
	Tabulación de datos	2 personas	Computadora	3 días	Pamela Munguía Samantha Romero
	Realización de entrevista	2 personas	Computadora	1 día	Pamela Munguía Samantha Romero
	Realización de observación	2 personas	vehículo	2 días	Pamela Munguía Samantha Romero

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.1. POBLACIÓN

La población en términos investigativos es la agrupación de sujetos de estudio, que tienen características en común y son objeto de estudio. Para la investigación representa la fuente de información primaria que sirve para la validación de hipótesis o premisas. Específicamente en este estudio, la población está representada por los colaboradores de ASHONPLAFA, quienes se desempeñan en diferentes cargos, pero que, debido a la naturaleza de la organización, todos forman parte de un gran equipo que cooperan para el cumplimiento de metas organizacionales. De lo

anterior se indica que la población motivo de estudio está integrada por 238 colaboradores, quienes están localizados en todo el país en diferentes regiones.

**Tabla 14. Distribución de empleados por región.**

Regionales	Número de concentración de colaboradores
Región 1	88
Región 2	38
Región 3	8
Región 4	29
Región 5	24
Región 6	7
Oficina central	44

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.2. MUESTRA

El tipo de muestreo es probabilístico debido a que todos los empleados de la ASHONPLAFA tienen la misma oportunidad de ser entrevistados bien sea por medio de cuestionario semi estructurado o encuesta. La técnica de selección de los elementos muestrales ha sido de forma aleatoria, empleando el método de estratificación simple.

La muestra es una representatividad de la población, la que fue obtenida utilizando la formula, que posee una gran validación en este tipo de investigaciones en donde se tiene conocimiento sobre el tamaño de la población, y la determinación del tamaño se ha ajustado a ciertos criterios, validados por la comunidad investigadora. El desarrollo de dicha ecuación se detalla a continuación. (ver ecuación # 1)

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2 (N-1) + Z^2 \sigma^2} \quad (1) \quad n = \frac{(1.96)^2 (0.5)^2 238}{(0.05)^2 (238-1) + (1.96)^2 (0.5)^2} = n = 147$$

Dónde:

n = el tamaño de la muestra,

N = tamaño de la población (el total de empleados de ASONHPLAFA a nivel nacional).

$\sigma$  = Desviación estándar de la población (de 0,5)

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza (al 95% de confianza equivale a 1,96)

e = Límite aceptable de error muestral (5%)

Con lo anterior, se deduce que se debe aplicar un total de 147 encuestas, distribuidas en las regiones de la siguiente manera:

**Tabla 15. Distribución de la muestra**

Región	Número
Región 1	48
Región 2	20
Región 3	5
Región 4	20
Región 5	18
Región 6	4
Oficina central	32

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

Son todos los colaboradores de ASHONPLAFA, pero para optimizar la aplicación de los instrumentos la muestra será distribuida en los siguientes cargos: promotores, supervisores, administradores, personal de RRHH, personal de planificación, jefes regionales, encargados de almacén, contadores.

### 3.2.4 UNIDAD DE RESPUESTA

Las respuestas que se van a generar a partir de la medición de la variable dependiente son de tipo cualitativo y cuantitativo entre ellas; opiniones, puntos de vista, percepciones, porcentajes y cantidades de metas planteadas y logradas.

### 3.2.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

Para la recolección de la información se aplicarán 3 instrumentos, en primera instancia, se aplicarán 147 encuestas a los colaboradores de la institución, se realizará una entrevista a la gerencia del

departamento de Recursos Humanos y se aplicará el método de observación específicamente en las clínicas ubicada a región 2 y 5.

### 3.2.5.1 TIPOS DE INSTRUMENTOS

A continuación, se detallan los instrumentos utilizados para registrar y procesar la información de las variables independientes:

1. Encuesta: permite recopilar amplia información de una fuente primaria, a través de un cuestionario diseñado para la obtención de información específica mediante las respuestas de la población.
2. Entrevista: un dialogo por medio del cual existe un acercamiento directo con los individuos para la obtención de información sobre un asunto específico.
3. Observación: es la recolección de datos por medio del registro sistemático, válido, confiable de comportamientos y situaciones observables" (Hernández Sampieri, et al., 2014).

### 3.2.5.2. PROCESO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Existen diversos métodos para obtener evidencia de la validez de una encuesta que apoye las deducciones derivadas de los resultados. En esta investigación se realizan los siguientes:

Validez de contenido: Se pretende comprobar cuáles de las preguntas que se plantean en el cuestionario son indicadores claros de lo que se pretende medir. Para ello se somete el instrumento a la valoración de cuatro expertos quienes juzgan la capacidad de éste para evaluar todas las dimensiones que se desean medir.

**Tabla 16. Expertos para validez de contenido**

	Nombre y apellido	Cargo	Observación
1	PHD. Jorge Miranda	Centro Regional de Investigación Científica/CRIC-CUROC.	Aprueba el instrumento
2	PHD. Rommel Vega	Gerencia Cooperativa COOMPOL.	Aprueba el instrumento
3	MBA. María Luisa Pineda	Gerencia RRHH Aguas de Puerto Cortés S.A.	Aprueba el instrumento
4	MBA. Xenia Croasdaile	Gerente de RRHH Servicentro El Porvenir y Puma Puerto Cortés.	Aprueba el instrumento

Fuente: Elaboración propia.

Validez de constructo: Para medir el grado en que los indicadores definidos miden adecuadamente el concepto (constructo) se utilizará el software SPSS para el tratamiento de datos y análisis estadístico. Asimismo, se realizará:

- 1) Prueba Piloto: Se aplicaron 32 encuestas para probar la viabilidad, sobre la aplicación y procedimientos del instrumento, para medir la confiabilidad y validez.
- 2) Alfa de Cronbach: para medir la confiabilidad del instrumento, el cual arrojó un resultado de .918 lo cual indica que es confiable.

### 3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información es todo aquello que nos proporciona datos para reconstruir hechos y las bases del conocimiento. Las fuentes de información son un instrumento para el conocimiento, la búsqueda y el acceso a la información (Maranto Rivera & González Fernández, 2015). Las fuentes de información que se utilizaron en esta investigación facultan el sustento teórico y metodológico del proyecto clasificándolas en fuentes primarias y secundarias.

#### 3.3.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias proveen un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación; ofreciendo así un punto de vista desde adentro del evento en particular y son las que proporcionaron datos de primera mano, pues corresponden a los documentos que contienen los resultados de los estudios correspondientes (Hernández Sampieri, et al., 2014).

Se recopilaron datos a través de:

- 1) Entrevistas
- 2) Encuestas
- 3) Reporte de ASHONPLAFA.

#### 3.3.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias son las que ya han procesado información de una fuente primaria. El proceso de esta información se pudo dar por una interpretación, un análisis, así como la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria (Maranto Rivera & González Fernández, 2015). En el presente estudio se utilizaron las siguientes fuentes secundarias:



Base de datos y publicaciones realizadas por INE, OIT, DELOITTE, por ejemplo:

1. El informe de “Desarrollar el talento humano para enfrentar desafíos del futuro del trabajo” realizado por la OIT.
2. El informe de “Lineamientos metodológicos para la construcción de indicadores de desempeño” realizado por CEPAL.

Base de datos digitales: libros electrónicos, informes y escritos, libros del CRAI de UNITEC como:

1. Gestión del Talento Humano de Chiavenato, I. (2009).
2. Gestión del talento humano y el conocimiento de Cuesta Santos, A. (2010).
3. Perfil del talento humano que requiere el sistema bancario: área servicio al cliente, Brevé Salgado, 2014.
4. Administración de personal de Alfaro Castellanos, M. C. (2012).
5. Análisis de los factores que influyen en el desempeño laboral, por Ayala (2019).

### 3.3.3 LIMITANTES DEL ESTUDIO

Entre las limitantes que se presentaron en el estudio, se puede mencionar el difícil acceso a información actualizada por parte de instituciones gubernamentales como la Instituto Nacional de Estadísticas y la Secretaria del Trabajo, ya que mucha información y registros no se encuentran en formatos digitales ni actualizados, solo datan de años anteriores.

De igual manera, se encontraron muy pocos estudios similares que previamente se desarrollaron en las diferentes instituciones de educación superior en el país, siendo un tema de mucha importancia como lo es el talento humano, además de existir algunas instituciones que se dedican a realizar servicios tercerizados en esta temática, se presume que deben de existir proyectos relacionados muy nutridos, sin embargo, fue escasa la información que se pudo obtener.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

El siguiente capítulo brinda una descripción de la recolección de datos y el análisis de estos, que se realizó con el fin de dar respuesta a las preguntas de investigación y el cumplimiento de los objetivos. Además, se comprueba la hipótesis planteada en el capítulo III. La recolección de datos cuantitativa se determinó mediante la aplicación de una encuesta a 147 colaboradores de ASHONPLAFA. Asimismo, se analiza la variable independiente y su influencia en la variable dependiente.

### 4.1 ENCUESTA

#### 4.1.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La variable independiente gestión del talento humano fue medida a partir de las siguientes dimensiones: reclutamiento y selección de personal, evaluación del desempeño, sistema de compensaciones, desarrollo personal, liderazgo, motivación y comunicación, cuyos factores de medición se lograron por medio de las preguntas que se presentan a continuación.

##### 4.1.1.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

1. ¿Cuándo se contrata personal en la institución se realiza un proceso formal de selección de personal?

Debido a que es una organización que tiene definido los procesos para reclutamiento y selección de personal ha sido posible constatar que efectivamente estos dos principales ejes que constituyen la gestión del talento humano son cumplidos en ASHONPLAFA. A continuación, se presenta la sumatoria de las percepciones de los colaboradores en donde se evidencia dicho hallazgo.

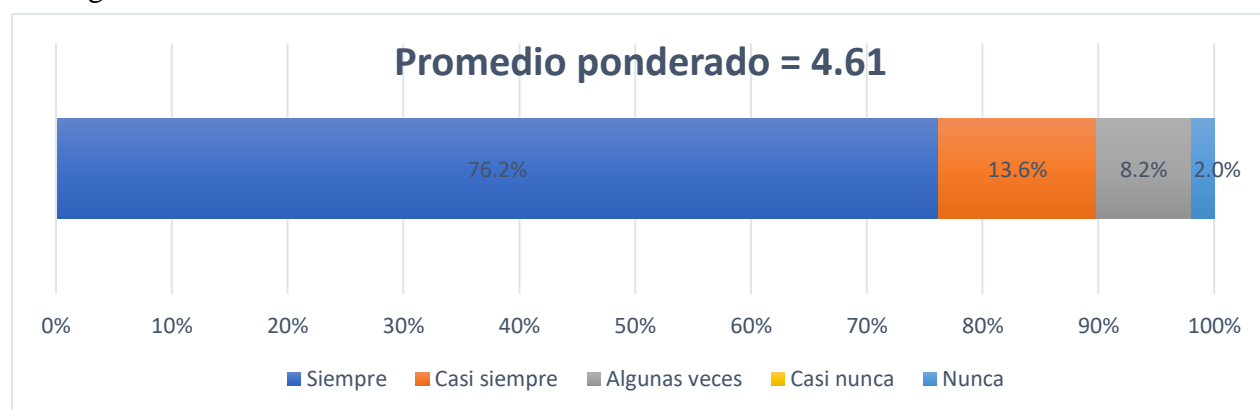
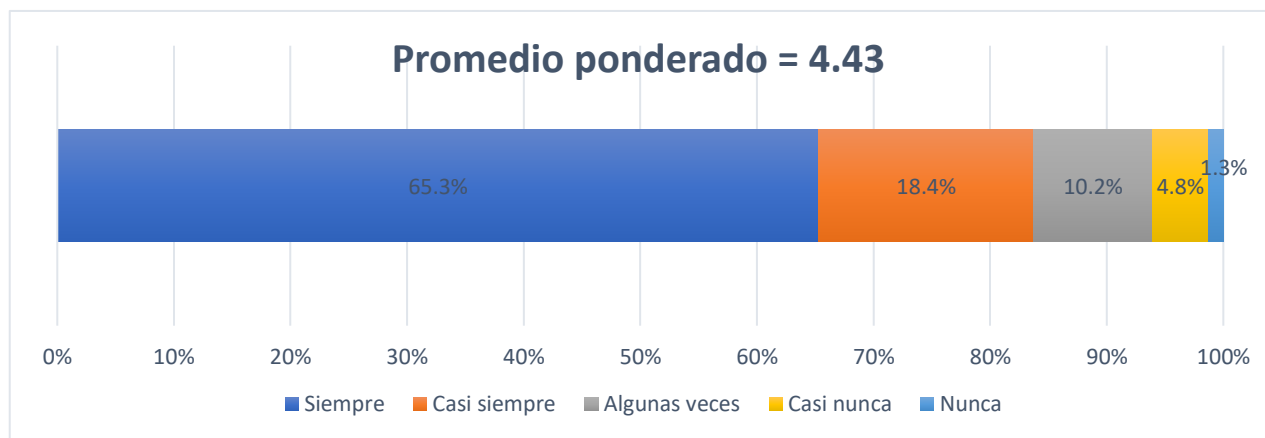


Figura 20. Opinión sobre proceso de reclutamiento y selección de personal.

La figura 20 nos muestra que el 76.2% de los encuestados expresaron que cuando la institución contrata nuevo personal siempre se realiza un proceso formal de reclutamiento y selección, el 13.6% respondió que casi siempre. Aunque el porcentaje restante es una minoría vale la pena considerar la necesidad de indagar a profundidad, en relación con los colaboradores que perciben que en ciertas ocasiones no se ha realizado un proceso formal de reclutamiento dado que esta es una fase sensible de todo proceso que involucra personas.

2. ¿En la institución se realizan procesos de inducción con las nuevas contrataciones?

De acuerdo con el nivel de complejidad de las organizaciones el proceso de inducción se vuelve indispensable para que los recién contratados comprendan no sólo las responsabilidades y características de su puesto, sino también la filosofía institucional lo que finalmente servirá de guía para que los nuevos empleados conozcan hacia donde deben dirigir sus esfuerzos.



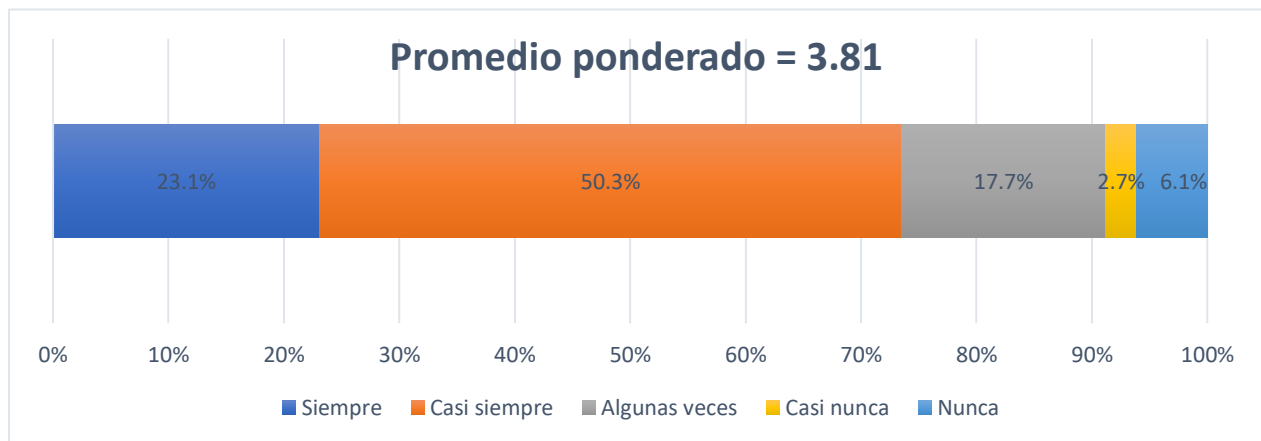
**Figura 21. Opinión sobre realización de procesos de inducción.**

La figura 21 nos muestra que el 65.3% de los colaboradores que fueron objeto de muestra dicen que en la institución realizan procesos de inducción en las contrataciones y este es un aspecto congruente y coherente en el proceso, una vez se han identificado o determinado quienes de los postulantes se convierten en parte de la estructura organizacional de la institución. Sin embargo, un porcentaje significativo e importante permite entrever algún tipo de incumplimiento de esta etapa de suma relevancia y que es indispensable para la correcta orientación de los nuevos colaboradores y con esto surge la inquietud que abre futuras líneas de investigación en este aspecto.

#### 4.1.1.2 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

##### 3. ¿Conozco cómo se mide mi desempeño laboral?

Cuando los colaboradores no tienen claridad sobre cómo se evalúa su desempeño laboral esto puede provocar frustraciones, cuestionamientos, pero sobre todo una sensación errónea de lo que pretende la institución respecto al colaborador en términos de evaluación y control de sus funciones. Por lo anterior en ASHONPLAFA se puede comprender que esta es una actividad cumplida de acuerdo con lo rectificado por los investigados.

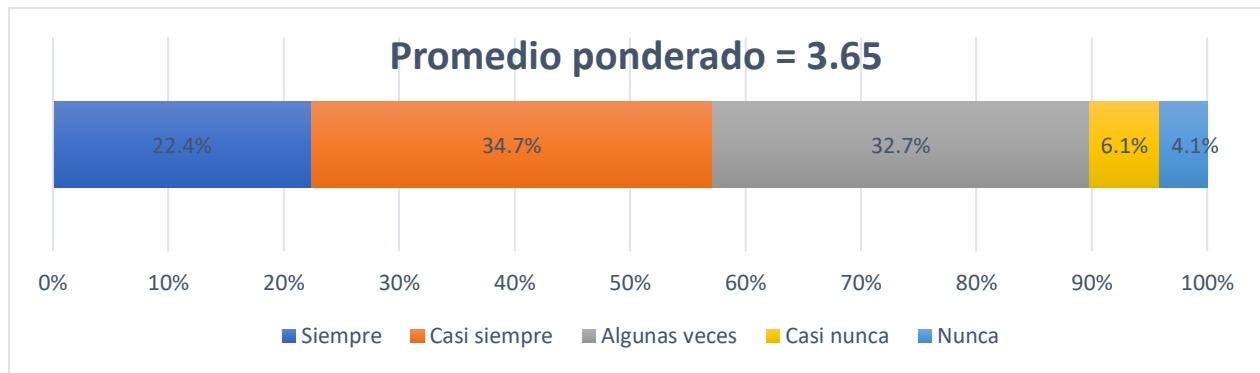


**Figura 22. Conocimiento sobre medición de desempeño laboral.**

En la figura 22 se observa que el 23.1% valida de manera absoluta que efectivamente la institución socializa los métodos sobre cómo se mide el desempeño laboral. Un porcentaje mayor percibe en cierta medida que en algún momento o situación hay algún indicio de desconfianza en cómo se mide el proceso evaluativo.

##### 4. ¿Confío en los reportes presentados respecto a mi desempeño laboral?

Uno de los principales objetivos de controlar los procesos es generar a partir de ellos una retroalimentación que impulse las acciones de mejora en el caso de hallazgos desfavorables o en su defecto para impulsar el nivel de motivación de los colaboradores al conocer el alcance de cumplimiento de objetivos, metas o directrices por cumplir. Al no existir confiabilidad en los reportes de desempeño laboral, los colaboradores pueden desarrollar cierta actitud negativa, comportamiento que no es conveniente para las expectativas de la organización.



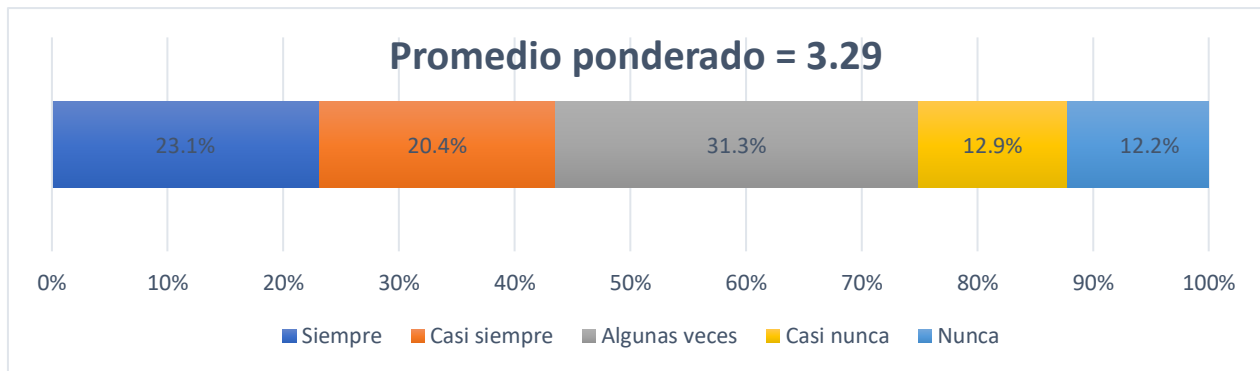
**Figura 23. Opinión sobre confianza en los reportes de desempeño laboral.**

La figura 23 muestra que el 22.4% siempre tienen confianza sobre los reportes presentados de su desempeño laboral, sin embargo un porcentaje considerable revela un eventual grado de inconformidad, lo que sugiere y despierta mucha inquietud, pues sin duda debe existir algún elemento del proceso que carece de cierta transparencia o al menos deja entrever según lo percibido por los colaboradores alguna inexactitud o imprecisión o por lo menos no existe coincidencia con lo que el colaborador se autoevalúa y los reportes presentados por la institución.

#### 4.1.1.3 SISTEMA DE COMPENSACIONES

5. ¿Considero que tengo un salario y beneficios justos en comparación con otros empleados que realizan trabajos similares en otras instituciones?

Basándose en ciertos preceptos teóricos es natural comprender que el ser humano siempre tiende a pretender tener más de lo que actualmente posee, específicamente en asuntos monetarios es predecible que los colaboradores siempre muestren algún grado de descontento esto debido a las pérdidas del poder adquisitivo, la inflación entre otros aspectos económicos. En este sentido la institución debe periódicamente estar pendiente en este tipo de factores ya que indudablemente afectan directamente con la satisfacción de los colaboradores.



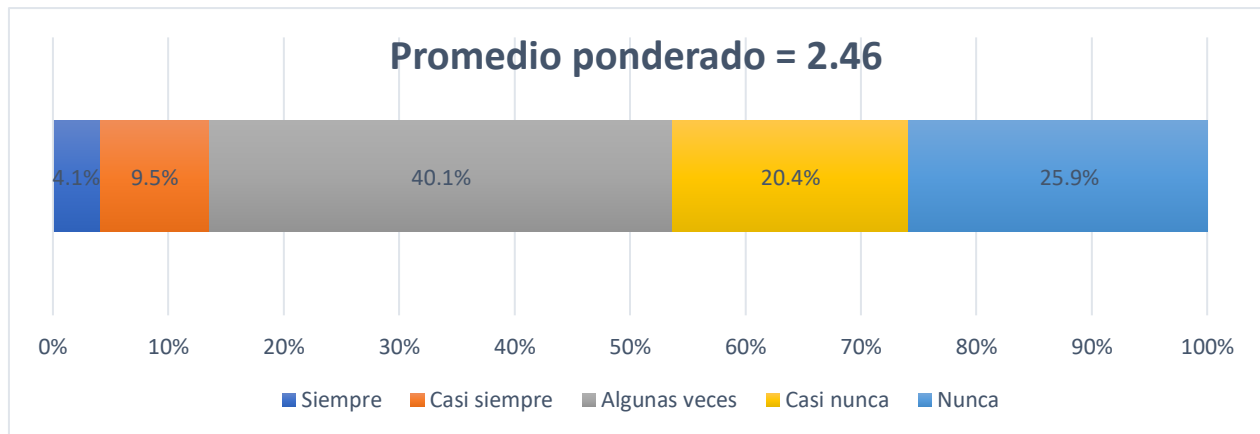
**Figura 24. Opinión comparativa sobre sobre salario y beneficios.**

La figura 24 muestra que el 23.1% de los colaboradores están siempre satisfechos con el sueldo y beneficios que reciben en comparación a otros ingresos y condiciones que reciben colaboradores que desempeñan funciones similares en otras organizaciones. El 31.3% respondió que algunas veces, este es un dato que despierta una alarma que debe de ser tomada en cuenta puesto que, aunque hay otros elementos que pueden fortalecer o debilitar la lealtad es indudable que los ingresos económicos es uno de los atractivos más determinantes para que un empleado aspire a acumular antigüedad en una institución.

#### 4.1.1.4 DESARROLLO PERSONAL

6. ¿Cuándo se presentan oportunidades en la institución, tengo posibilidad de ascensos o reclasificaciones?

La carrera profesional para todo colaborador debería de ser uno de los principales motivadores para conservar su empleo e impulsar sus acciones alineadas a las pretensiones de la institución. Sin embargo, este no es un rasgo que deba prevalecer en todos los colaboradores pues esto seguramente depende de algunos elementos demográficos, culturales e incluso de autorrealización. Para algunos colaboradores puede bastar con tener estabilidad laboral, pero para otros el tener posibilidades de reclasificaciones o ascensos puede ser un gran estímulo para que fomenta sus esfuerzos y evidencie un adecuado desempeño en sus funciones.

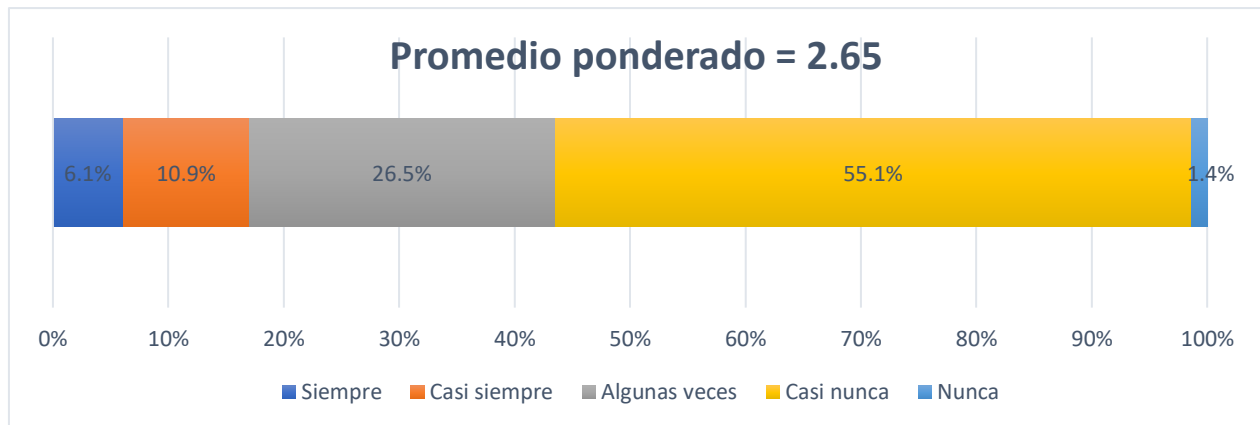


**Figura 25. Percepción de oportunidades de ascensos o reclasificaciones**

La figura 25 muestra que la mayoría de los que respondieron a la encuesta expresaron no haber tenido oportunidades para ser objeto de reclasificación, esto puede deberse a que en la institución no cuenta con un plan de desarrollo profesional para que los colaboradores puedan formarse y por ende puedan optar a otros puestos para ascender dentro de la institución, ya que al no tener las características o el perfil requerido se recurrirá más al reclutamiento externo. El 4.1% respondió que siempre y el 9.54% casi siempre, porcentajes que indican que la institución ha mostrado evidencias de reconocimiento interno, un factor que puede ser mejorado ya que promueve una enorme motivación para los colaboradores cuyas pretensiones son mejorar su estatus dentro de la organización.

7. ¿Siento que las metas programáticas son alcanzables?

Existen diferentes factores que pueden favorecer o impedir el cumplimiento de las metas programáticas que en ASHONPLAFA se planean, por mencionar algunas; la disponibilidad de ciertos aspectos logísticos al interior de la organización, la disposición de los mismos colaboradores como también ciertas condiciones externas.

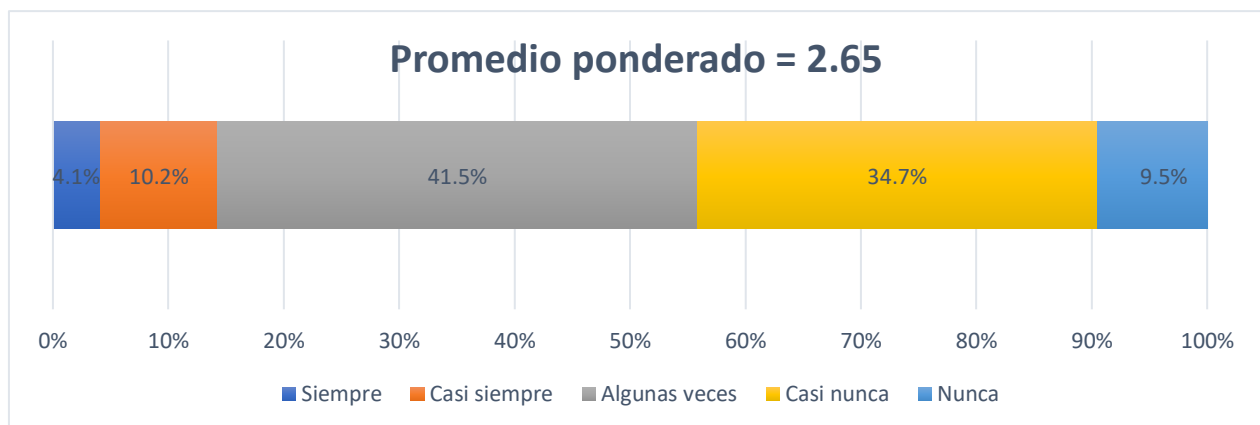


**Figura 26. Percepción sobre alcance de las metas programáticas**

La figura 26 muestra que la mayoría de los encuestados dijeron que las metas programáticas casi nunca son alcanzables, esto puede significar que existe poca disposición de los colaboradores o que las pretensiones numéricas de la institución podrían estar por encima de las capacidades que cada colaborador considera que posee. Un 6.1% respondió que siempre y un 10.9% que casi siempre las metas programáticas son alcanzables, este es un porcentaje mínimo por lo que es importante indagar porque no todos los colaboradores tienen una misma percepción en cuanto al alcance de las metas programáticas.

8. ¿En la institución se promueve la misión, visión, valores y la filosofía institucional?

Para lograr la correcta alineación entre los objetivos personales y los institucionales la organización debe necesariamente promover su mística y la filosofía que la caracteriza como institución. Cuando los colaboradores de una organización desconocen los ideales de la empresa en la cual labora estos difícilmente desarrollan su potencial en favor de la institución.



**Figura 27. Promoción de la misión, visión, valores y filosofía institucional.**

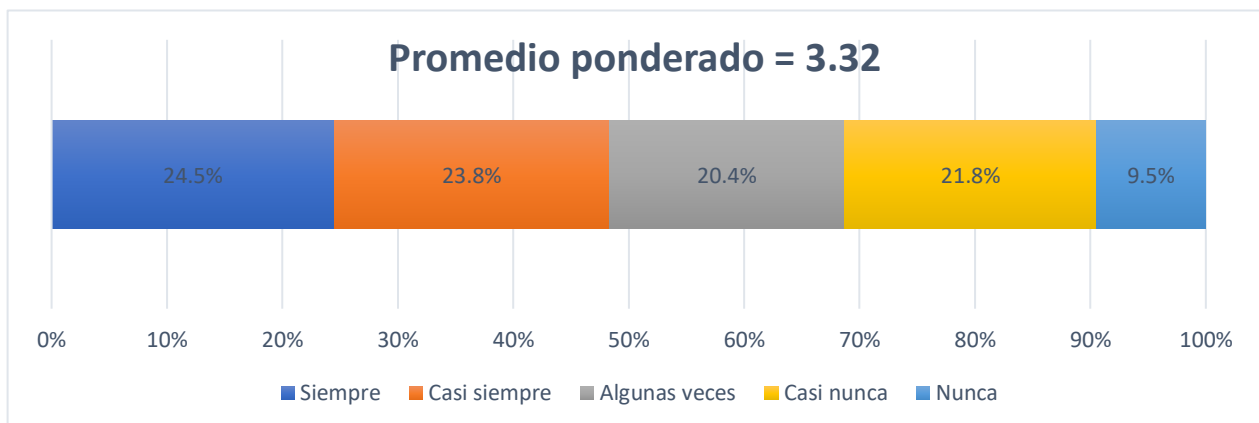


En la figura 27 se aprecia que el 41.5% de los colaboradores opinan que en la institución algunas veces se promueve la misión, visión, valores y la filosofía institucional, un 34.7% respondió que casi nunca y un 9.5% que nunca. Lo anterior es indudablemente un rasgo o característica de debilidad de la unidad de RRHH de la institución, dado que no han logrado promover este aspecto que es determinante para que la organización tenga éxito en forma constante. Cabe mencionar que esto debería ser una percepción unánime de todos los colaboradores. En virtud de lo anterior RR.HH. debería de identificar como aumentar la cobertura de la socialización de estos aspectos filosóficos organizacionales.

#### 4.1.1.5 LIDERAZGO

9. ¿Recibo regularmente retroalimentación de mi jefe inmediato sobre las tareas que me asignan?

La comunicación es en cualquier tipo de relación la pieza clave y determinante entre el éxito y el fracaso, dado que, en toda asignación de funciones, actividades o misiones laborales, así como en su monitoria y evaluación de cumplimiento, la retroalimentación es fundamental sobre todo de jefe a colaborador, ya que es preciso que el subalterno reciba todas las instrucciones y condiciones para el correcto desempeño de sus funciones. La retroalimentación es necesaria para que el encargado de dirigir a los colaboradores señale los aspectos a mejorar como incluso ponderar en los que hay evidentes fortalezas. La comunicación es una herramienta que promueve el liderazgo y refuerza la motivación de los empleados, pues al destacar los logros se estimula y al señalar lo incumplido se mejora.

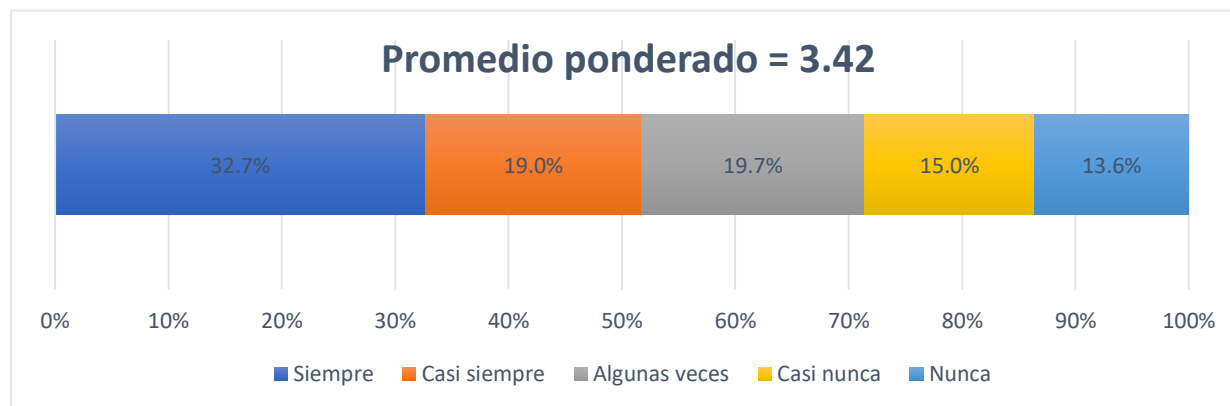


**Figura 28. Frecuencia de retroalimentación por parte de jefes inmediatos.**

La figura 28 muestra que solo el 24.5% de los colaboradores que han formado parte de esta investigación coincidieron que siempre reciben retroalimentación de parte de los jefes inmediatos. Un alto porcentaje no están reflejando una comunicación fluida, pertinente y oportuna entre sus jefes, este es un claro y evidente factor de estudio. Al hablar sobre gestión del talento humano implica entre otras cosas, el saber manejar las emociones y aprovechar las competencias, habilidades y destrezas de los que colaboran con el cumplimiento de las metas estratégicas. Cuando no hay una adecuada retroalimentación se deja espacio para que haya una proliferación de conflictos, frustraciones y en cierta manera acomodamientos de parte de los empleados. El riesgo más alto que se corre cuando no hay una debida interacción entre el que asigna las tareas y el que las ejecuta, es que los colaboradores no tienen con precisión las instrucciones para cumplir con sus tareas y quizá el jefe del porqué no las cumple.

10. ¿Siento que mi jefe inmediato me motiva para el cumplimiento de metas?

Una de las principales inspiraciones que tienen los colaboradores es la motivación que pueden recibir de parte de sus jefes. Si bien es cierto la mayoría de las personas trabajan por devengar un sueldo y financiar sus gastos, el entender que hacen y para que, puede lograr que sientan que lo que hacen va más allá del cumplimiento de una función laboral. El impulso que la motivación es muy determinante en la actitud positiva que puede y debe desarrollar todo trabajador, si bien es cierto no todo motiva a todos, pero si es posible encontrar estrategias que surtan un efecto favorable en la mayoría de los colaboradores y esto puede ser por medio de las estrategias motivacionales que emplee el jefe para que los empleados muestren disposición para el cumplimiento de sus metas.

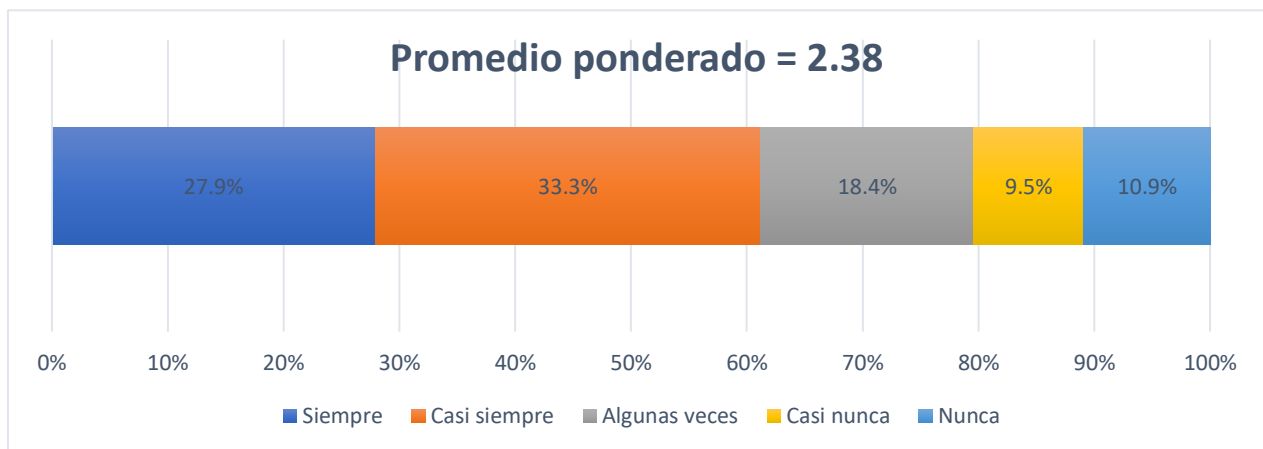


**Figura 29. Percepción sobre la motivación que brinda su jefe inmediato.**

La figura 29 evidencia que el 32.7% de los encuestados expresa que su jefe inmediato les motiva para el cumplimiento de las metas y un 19% que casi siempre, estos son datos que deben despertar cierta perspicacia ya que no es un número significativo que ratifica el oportuno rol de su líder legítimo en términos de asignación y cumplimiento de metas. El liderazgo de los jefes es determinante para el correcto funcionamiento de los mandos intermedios y los encargados de las operaciones básicas de una institución, debido a que los jefes son la representación inmediata de la institución y de manera inobjetable son los encargados que los planes estratégicos se concreten por medio del cumplimiento de las tareas, actividades y en ese orden de importancia; las funciones de los colaboradores de acuerdo con los cargos del que cada uno es responsable.

### 11. ¿Estoy de acuerdo como mi jefe inmediato resuelve los conflictos?

La presencia de conflictos al interior de una organización es algo normal, debido a que esta está formada por personas y por el tipo de interrelaciones se pueden dar este tipo de situaciones que hasta cierto punto son un tanto difíciles de evitar. El que haya conflictos en una institución no es un problema tan extraordinario, pero sin duda la manera cómo perciben los colaboradores que se resuelven los conflictos si es un problema focal, si se tiene en mente que una de las principales funciones del jefe, es hacer uso oportuno de su liderazgo para mantener un clima laboral apropiado y estimulante para el buen funcionamiento de quienes lo integran.



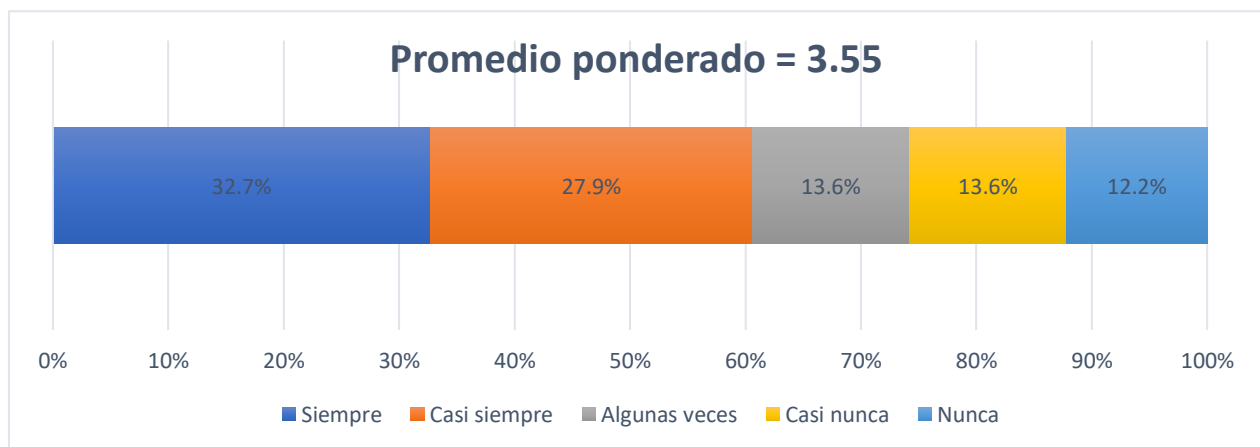
**Figura 30. Percepción sobre como su jefe inmediato resuelve conflictos.**

La figura 30 muestra que solo el 27.9% de los colaboradores siempre está de acuerdo en cómo su jefe inmediato resuelve los conflictos. Los resultados evidencian que, en algún momento,

los colaboradores han tenido conflictos y no han estado de acuerdo con las decisiones que ha tomado su jefe inmediato. Esta desaprobación es un indicador que puede estar cuestionando de algún modo el tipo de liderazgo o la manera como el jefe inmediato hace uso de su autoridad y facultad para la resolución de conflictos.

## 12. ¿Mi Jefe inmediato se preocupa por asesorar, guiar y enseñar constantemente?

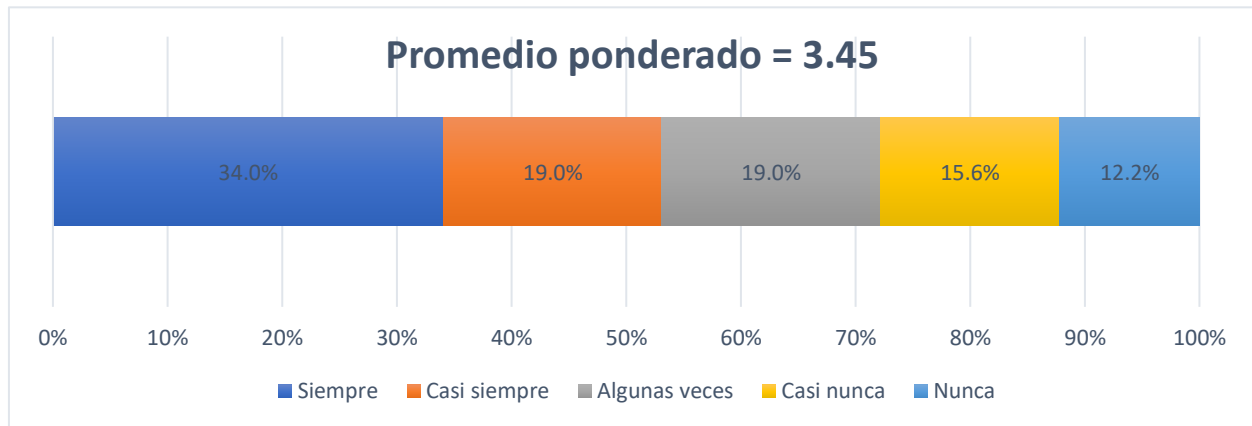
El papel de los jefes en la nueva y moderna gestión de empresas, no se limita únicamente a la delegación de funciones y al dictado de órdenes e instrucciones. Actualmente, los colaboradores esperan ser guiados, acompañados y asistidos por parte de sus superiores. Cuando no hay un acompañamiento permanente y oportuno, el empleado siente estar solo y experimenta una falta de apoyo, lo que puede reflejar en los resultados cierta residencia o apatía de parte de los colaboradores, al sentir que hay exigencias, pero no condiciones para el cumplimiento del plan estratégico de la organización.



**Figura 31. Preocupación por el jefe inmediato por asesorar, guiar y enseñar.**

La figura 31 muestra de forma contundente, el 32.7% está siempre de acuerdo que su jefe les enseña, asesora y guía para el cumplimiento de sus funciones, el otro porcentaje complementario deja la duda de qué ocurre en este aspecto, al parecer existe algún vacío respecto al acompañamiento de parte del superior en el desarrollando de sus funciones.

13. ¿Mi jefe inmediato me apoya en mi desempeño diario y me motiva a mejorar?



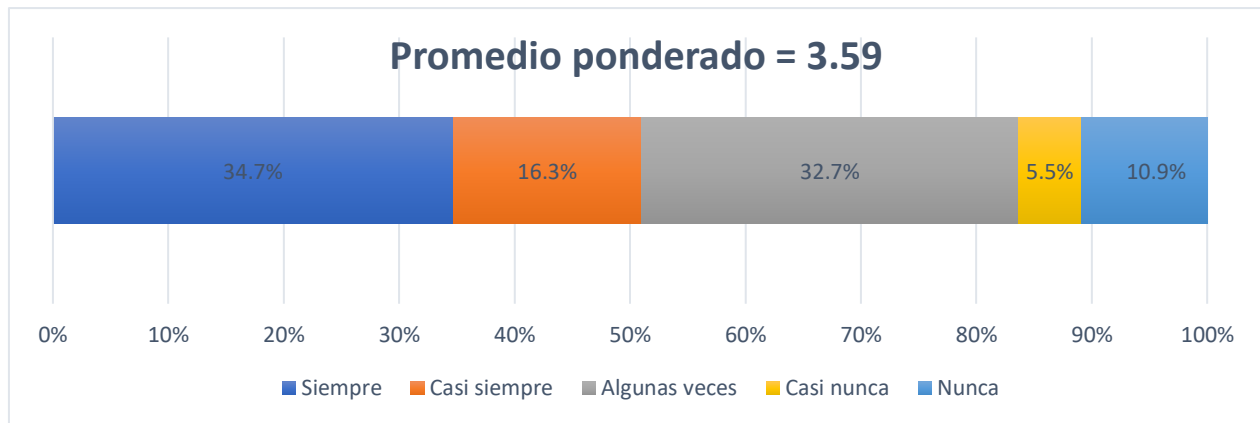
**Figura 32. Como su jefe inmediato apoya en su desempeño y los motiva.**

La figura 32 evidencia que de igual manera y con mucha congruencia con la interrogante anterior, al parecer los colaboradores están expresando en cierta forma, un cuestionamiento con la manera como sus jefes les apoyan. Específicamente este resultado muestra que solo el 34% de los empleados de ASOHNPLAFA aprueban el apoyo permanente y reconocen el aspecto motivacional de parte de sus jefes para el logro de sus metas. El 19% respondió que casi siempre, el porcentaje complementario expresó no tener un apoyo permanente de parte de sus jefes inmediatos.

#### 4.1.1.6 MOTIVACIÓN

14. ¿Mi jefe inmediato y superiores valoran mi esfuerzo?

La motivación es uno de los principales factores que promueven una actitud positiva en los colaboradores y la principal condición para que esto se dé, es el reconocimiento del esfuerzo por parte de los jefes.

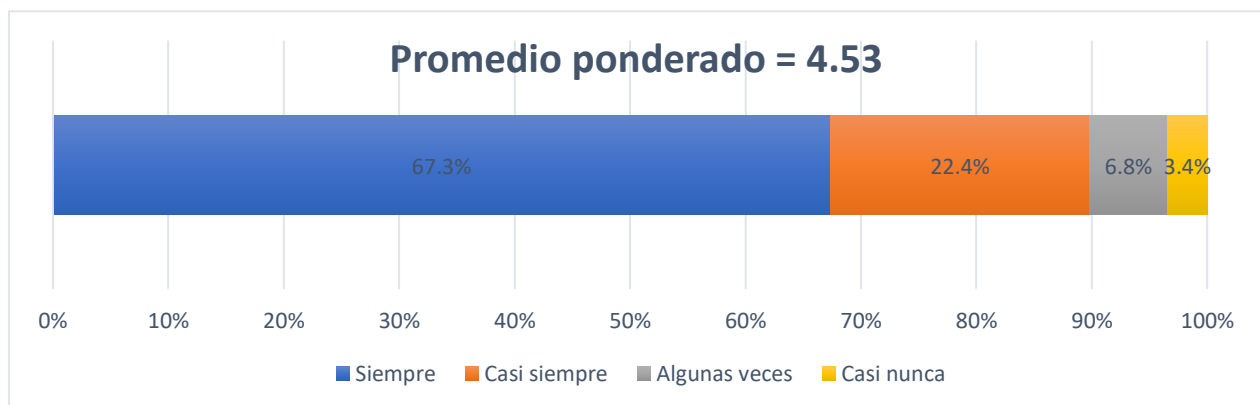


**Figura 33. Valoración del esfuerzo por parte del jefe inmediato.**

En la figura 33 se puede observar un comportamiento bimodal donde casi igual número de encuestados expresaron una afirmación positiva y una neutra respecto a la actuación de su jefe inmediato en lo relativo a la valoración del esfuerzo de los colaboradores. El 10.9% considera que el jefe inmediato nunca valora sus esfuerzos.

15. ¿Me siento cómodo cuando me asignan actividades que me permiten desarrollar nuevas destrezas y conocimientos?

Cuando los colaboradores se enfrentan a nuevos retos esto ocasionalmente puede provocar cierto grado motivacional ya que ellos se sienten involucrados y tomados en cuenta en nuevos procesos en donde obtienen como ganancia el desarrollo de destrezas y el aprendizaje de nuevos conocimientos con lo que mejoran e impulsan su carrera profesional.

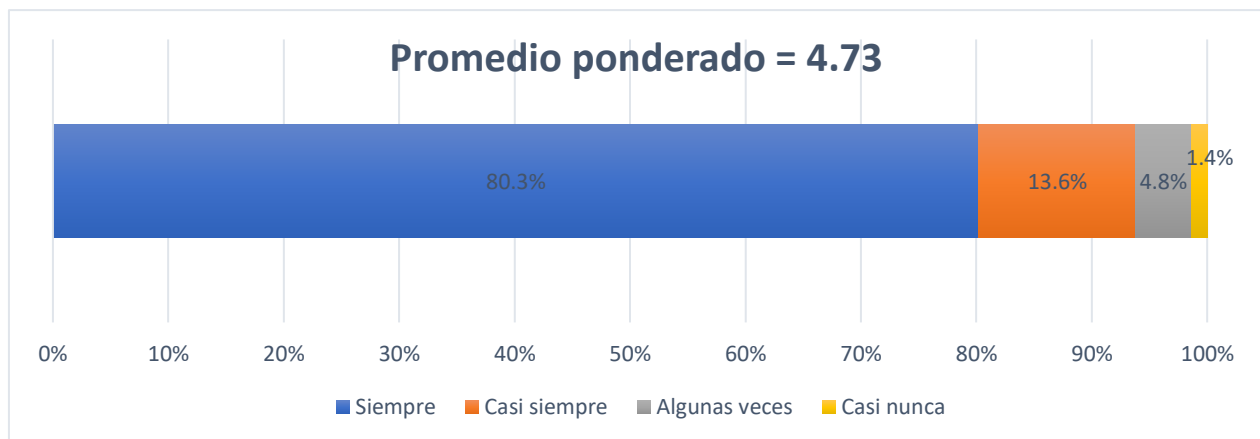


**Figura 34. Opinión sobre la asignación de nuevas actividades.**

En la figura 34 se puede observar que, en su mayoría, los colaboradores abordados dicen sentirse cómodos cuando la institución les impulsa a desarrollar destrezas y conocimientos por medio de la asignación de actividades que implican nuevos retos cuyas exigibilidades los potencian para convertirse en mejores profesionales. Cabe mencionar que un 3.4% respondió que casi nunca se sienten cómodos cuando les asignan nuevas actividades.

16. ¿Siento una enorme motivación cuando cumpla con las metas y con ello contribuyo al desarrollo de la institución?

Cuando la institución socializa oportunamente su plan estratégico consigue con esto que los colaboradores se sientan parte de la construcción y el logro del éxito institucional. En virtud de lo anterior los colaboradores deben sentir que la sostenibilidad de la entidad representa directamente su mayor logro al saber que son parte de la estructura organizativa y que son una pieza clave para que la organización no solo cumpla con su misión si no que paulatinamente materialice la visión institucional.



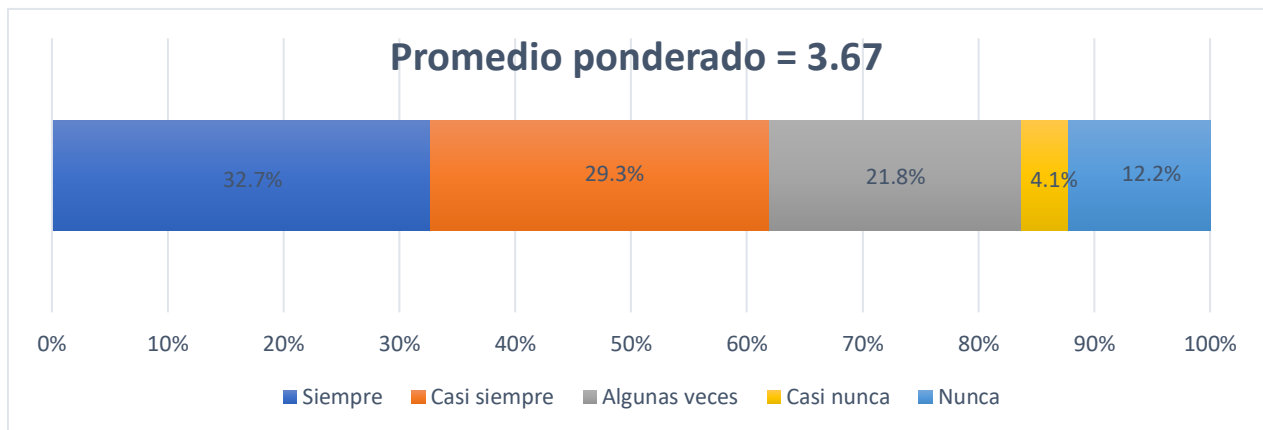
**Figura 35. Motivación de los colaboradores cuando cumplen metas.**

En la figura 35 se observa que más del 80.3% de los colaboradores expresan sentirse motivados por ser parte del desarrollo institucional debido a que cuando ellos cumplen las metas, con sus resultados individuales dirigen a la institución a lo que estratégicamente pretende la organización. Sin embargo, un 4% de los colaboradores expresa no sentirse motivado, este es un aspecto importante de indagar ya que, aunque es un porcentaje mínimo todos los colaboradores deben estar alineados para alcanzar el mismo objetivo.

#### 4.1.1.7 COMUNICACIÓN

##### 17. ¿Mi jefe me comunica sus expectativas en relación al trabajo?

La comunicación fluida entre jefe y subordinados es fundamental para lograr una comprensión de doble vía entre las dos partes que son indispensables para el cumplimiento de metas. Cuando el jefe comparte con sus colaboradores qué expectativas tiene del trabajo permite que cada empleado comprenda que nivel de esfuerzo debe de realizar para que su trabajo sea congruente con lo que la institución espera para que haya coherencia entre lo planeado y lo ejecutado.



**Figura 36. Comunicación entre jefe y subordinado.**

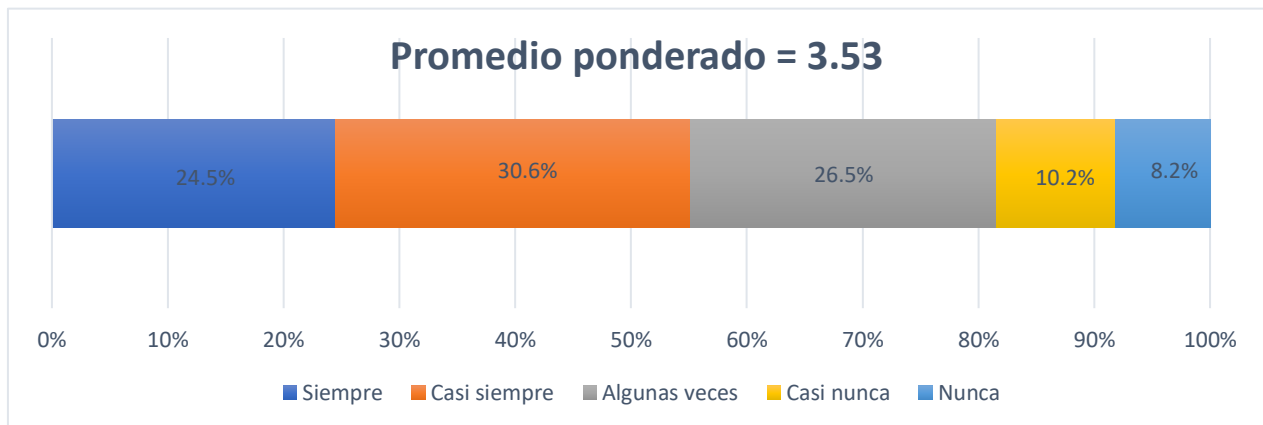
La figura 36 muestra que el 32.7% de los colaboradores opinan que su jefe siempre comunica las expectativas que tiene con relación al trabajo. Por otro parte un 21.8% respondió que algunas veces, este es un dato que debe de prestársele atención ya que aunque el porcentaje es menor, lo ideal es que a todos los colaboradores se les comunique las expectativas que se tiene sobre su trabajo, es indiscutible que los jefes que invierten tiempo y energía en entregar líneas claras de comunicación aumentan rápidamente los niveles de confianza de los colaboradores, lo cual se traduce en una mayor productividad y por ende en mejores resultados.

##### 18. ¿Existe una buena comunicación entre las áreas?

Así como debe primar la comunicación entre personas de igual manera debe ocurrir entre las diferentes unidades que intercambian servicios en la dinámica organizacional. Cuando no hay cooperación entre unidades no se puede conseguir una verdadera sinergia en la institución puesto que cada departamento realizará esfuerzos aislados e incluso duplicados o repetidos que en cuyo



caso pueden ser hasta complementarios. Cada sección de la organización al practicar una buena comunicación puede generar mayores y mejores resultados con mínimos esfuerzos al comunicarse entre sí.



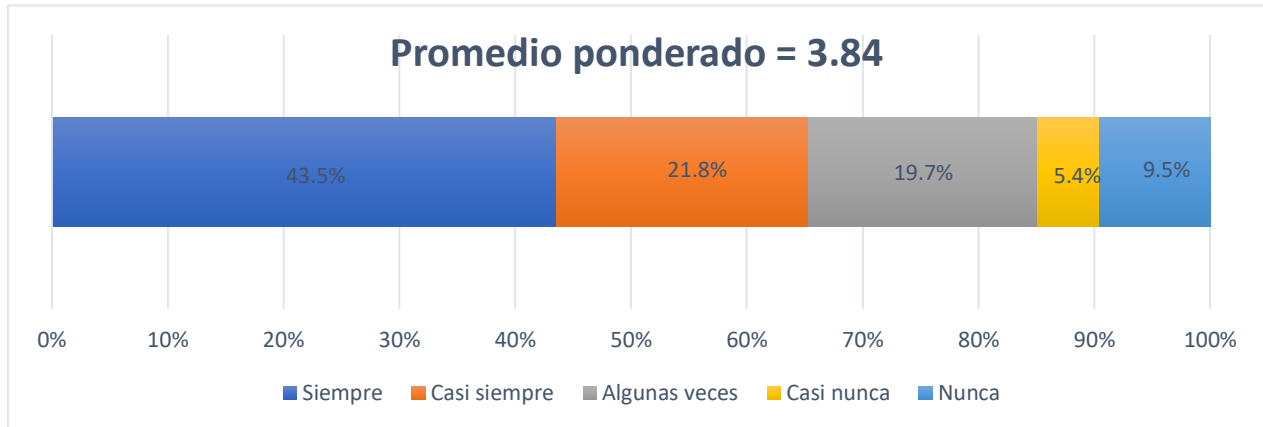
**Figura 37. Comunicación entre las áreas.**

La figura 37 evidencia que en la organización el 24.5% de los encuestados respondieron que siempre existe una buena comunicación entre las áreas. Por otra parte, se observa también una cifra significativa que representa el 26.5% de los encuestados respondieron que algunas veces las áreas tienen una buena comunicación y un 8.2% que nunca. Lo anterior puede sugerir que, aunque si existe comunicación entre las áreas hay espacio para mejorarla puesto que el principal objetivo de la comunicación entre los departamentos es mantener a los colaboradores alineados y comprometidos con las aspiraciones y causas de la organización.

19. ¿Mi jefe inmediato me comunica en tiempo y forma toda la información institucional de la cual debo estar enterado?

El compartir información de carácter institucional significa poner a disposición de parte de los jefes a sus colaboradores los comunicados, oficios, memorándums y mensajes de importancia y trascendencia organizacional, lo que permite una transparencia y accesibilidad informativa por parte de todos los miembros de la institución. Cuando el jefe inmediato omite información o no la comparte en tiempo y forma, en cierta medida está negando a sus subalternos no solo la oportunidad de estar informados, sino que estos conozcan las instrucciones y directrices que les permitirán

comportarse acorde con las disposiciones de los altos mandos o directivos de la entidad. Una mala comunicación puede provocar una desinformación e incumplimiento por parte de los colaboradores sin que ellos tengan culpa o razón de ello.



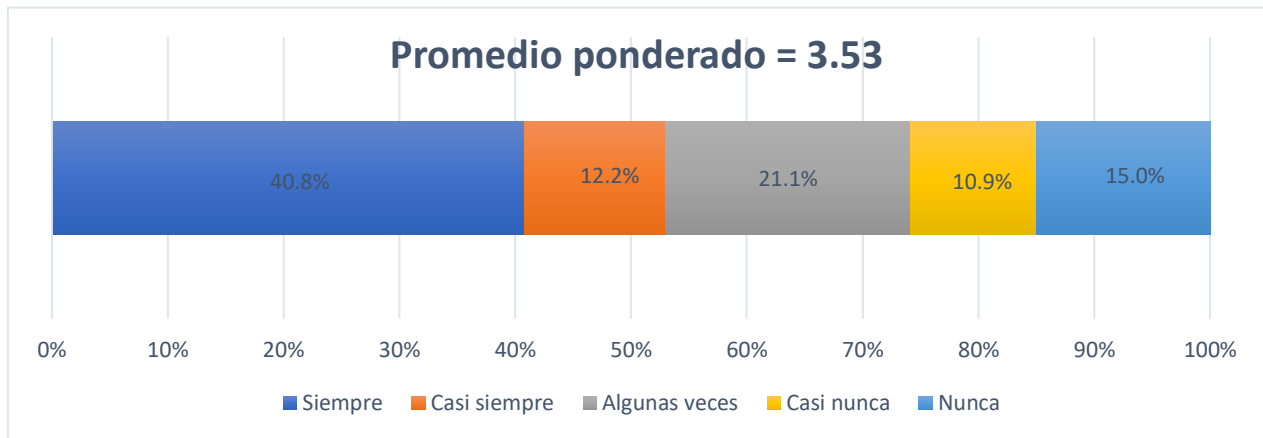
**Figura 38. Comunicación fluida entre jefe y subalterno.**

La figura 38 muestra que el 43.5% de los colaboradores consideran que su jefe inmediato comunica en tiempo y forma toda la información institucional de la cual deben estar enterados, esto es un aspecto positivo ya que comunicar las distintas ideas, decisiones o noticias hace que los colaboradores no se sientan aislados y que se encuentren apuntando hacia el mismo objetivo. Sin embargo, un porcentaje de 9.5% considera que su jefe nunca comunica en tiempo y forma toda la información institucional, aunque es una minoría la percepción de estos colaboradores es importante ya que indica que la institución puede mejorar los canales para que los colaboradores estén informados sobre lo que pasa en la empresa.

20. ¿Mi jefe inmediato realiza reuniones periódicas para comunicarnos e informarnos sobre el cumplimiento e incumplimiento de metas?

Un colaborador puede mejorar y superar sus debilidades siempre y cuando esté enterado de sus falencias y esto únicamente es posible si su jefe inmediato le comunica según se presenten las oportunidades con respecto a sus logros o incumplimientos. La periodicidad de las reuniones entre jefe y subalterno revela el nivel de control y seguimiento que hay en los procesos, si bien es cierto el cumplimiento de las metas es de suma importancia es quizás más importante conocer las causas o motivos que impiden el cumplimiento y apego a las expectativas de la institución. Aunque cada

colaborador conoce su cargo, funciones y responsabilidades es preciso que su jefe inmediato en cada cierre de ciclo comparta sus inquietudes y busque qué planes de mejora deben implementarse para que los colaboradores mantengan los logros o puedan alcanzar los no cumplidos

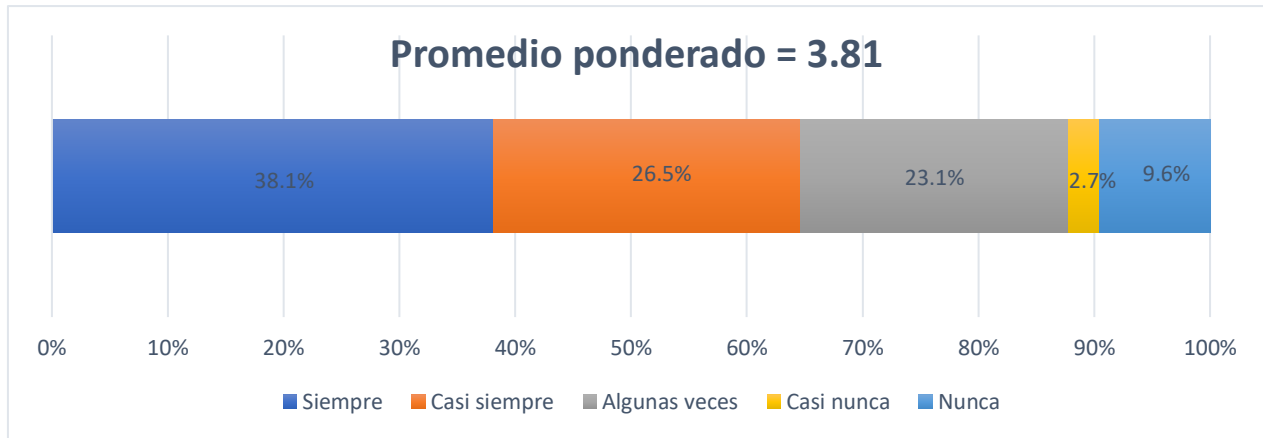


**Figura 39. Frecuencia de reuniones para revisión de alcance de metas.**

La figura 39 muestra que el 40.8% de los encuestados opinan que su jefe inmediato realiza reuniones periódicas para comunicar sobre el cumplimiento de metas. Sin embargo, el porcentaje complementario es significativo e importante ya que permite entrever algún tipo de incumplimiento de esta etapa que es de suma relevancia y que es indispensable para dar a conocer al colaborador qué se espera de él, cómo lo está haciendo y cómo puede mejorar.

21. ¿Las metas de la institución son claras y se me instruye para su cumplimiento de manera oportuna?

Toda organización elabora su plan estratégico con el principal objetivo de mantenerse a lo largo del tiempo y cumplir con una visión que contempla sus rasgos filosóficos. La misión de la institución indica lo que hace, como lo hace y para quien lo hace y todo esto se resume en metas por cumplir. Para que esto sea una realidad debe existir una correcta alineación entre las estrategias plasmadas en el plan y las metas que se cumplen. Sin embargo, cuando los colaboradores no están conscientes que es lo que la institución espera de ellos es probable que sus esfuerzos no sean los suficientes o estén mal encaminados para evitar una divergencia entre el interés y el compromiso de los empleados, ellos deben tener claro cuáles son las metas institucionales y por supuesto de contar con las condiciones y herramientas para cumplir con su rol respectivo.



**Figura 40. Comunicación de metas institucionales claras.**

La figura 40 muestra que el 38.1% de los colaboradores expresaron de manera contundente que siempre tienen claras sus metas y que se les instruye para su cumplimiento de manera oportuna. Sin embargo, un porcentaje considerable revela de cierta manera existe debilidad en esta etapa, lo que sugiere y despierta mucha inquietud ya que si no todos los colaboradores tienen bien claras las actividades que deben realizar, trabajar bajo incertidumbre puede estar disminuyendo su productividad.

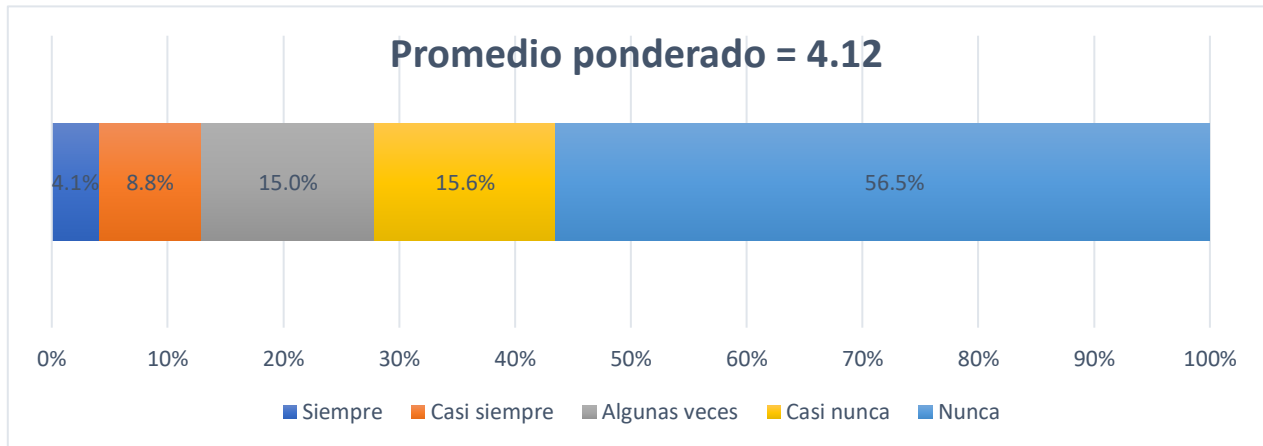
#### 4.1.2 DESEMPEÑO

La variable dependiente desempeño fue medido a partir de las siguientes dimensiones: género, carga laboral, recursos materiales, clima laboral y trabajo en equipo, cuyos factores de medición se lograron por medio de las preguntas que se presentan a continuación.

##### 4.1.2.1 GÉNERO

22. ¿Considero que hay diferencias entre hombres y mujeres, en cuanto a cumplimiento de metas?

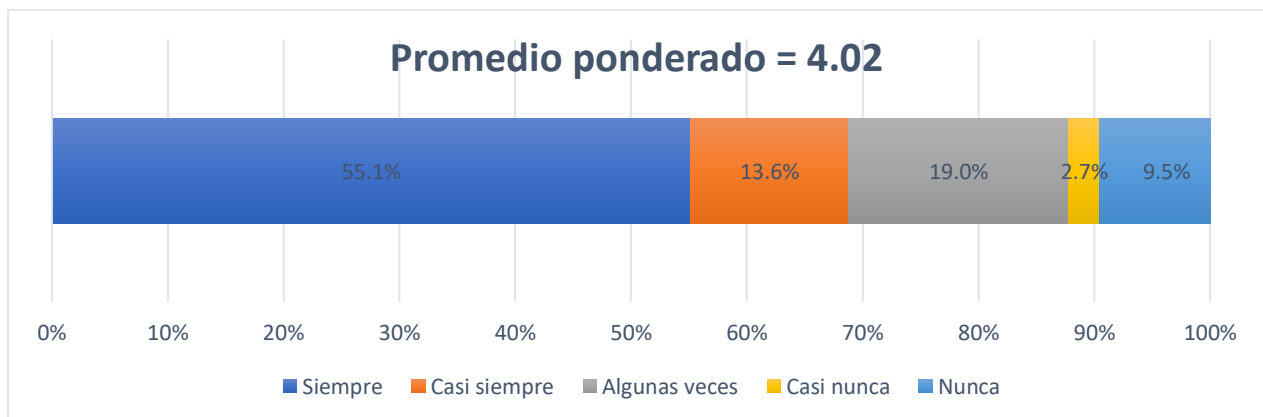
En los últimos tiempos se ha hablado mucho sobre equidad de género y con esto se ha dejado entrever que existen diferencias entre hombres y mujeres al menos desde la perspectiva sociológica. Para que una institución sea eficiente en sus procesos la diferenciación de género debe de ser una barrera inexistente, de lo contrario esto impide la consolidación de equipos y la cooperación entre compañeros de trabajo.



**Figura 41 Diferencias entre hombres y mujeres en cumplimiento de metas**

En la figura 41 se aprecia que el 56.5% estiman contundentemente que no existen diferencias de género en lo relativo a cumplimiento de metas, lo que sugiere que tanto hombres como mujeres tienen las mismas capacidades para el logro de sus objetivos para el cumplimiento de asignaciones. Un porcentaje mínimo deja entrever que, si hay diferencias de género para el cumplimiento de metas, lo que puede ser interpretado como algunas experiencias vividas por ciertos colaboradores en donde constataron que el nivel de logro si está condicionado por el género.

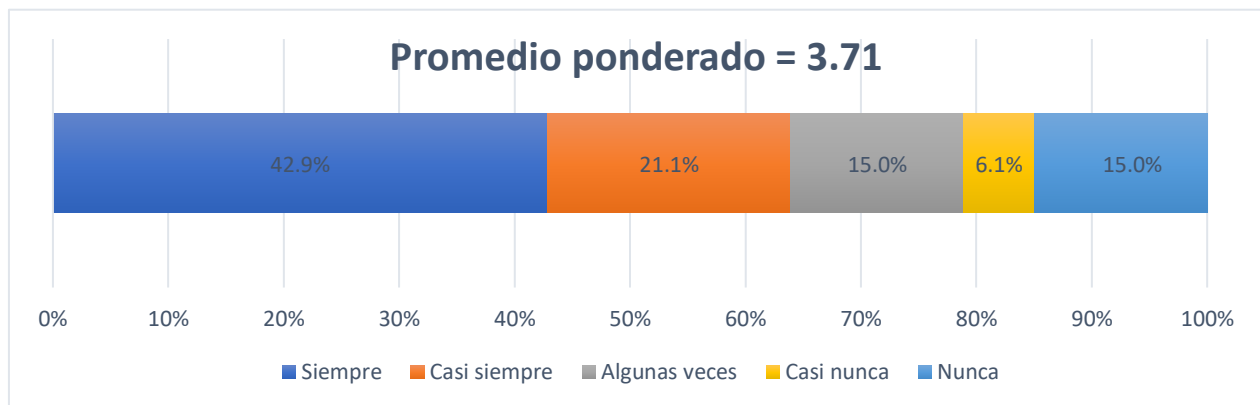
23. ¿Tanto hombres como mujeres tienen las mismas oportunidades de crecimiento dentro de la institución?



**Figura 42. Percepción sobre la igualdad de oportunidades.**

En la figura 42 se observa que el 55.1% de los encuestados reconocen que existen condiciones para que hombres y mujeres puedan eventualmente postularse a cargos que permitan un mejor estatus y por supuesto mejores condiciones laborales. Un 9.5% respondió contundentemente que los hombres y las mujeres nunca tienen las mismas oportunidades de crecimiento dentro de la institución.

24. ¿En los mismos cargos y responsabilidades, las mujeres y hombres reciben la misma remuneración?



**Figura 43. Percepción sobre igualdad de remuneración.**

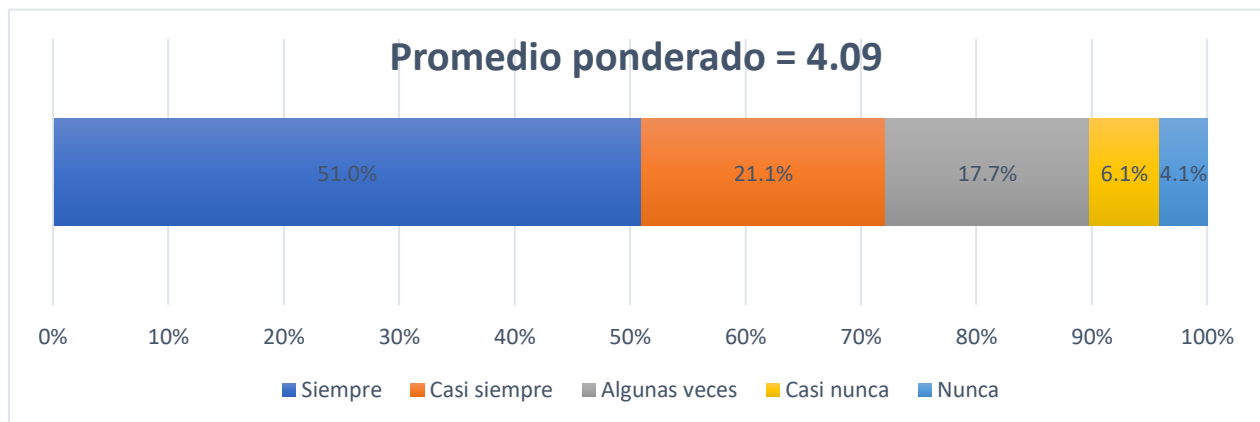
La figura 43 muestra que un porcentaje mínimo el 15.0% de los encuestados percibe que hay diferencias en cuanto a la remuneración en función del género y aunque no es una cifra significativa es válido que la institución sondee cual es la razón del porqué de esta percepción ya que, aunque se acepta cierta dispersión en las opiniones, en un aspecto como la remuneración que está tipificado en la descripción de puestos, la mayoría debería de coincidir en la misma apreciación. El 42.9% respondió que, en los mismos cargos y responsabilidades, las mujeres y hombres reciben la misma remuneración.

#### 4.1.2.2 CARGA LABORAL

25. ¿Se me facilitó la descripción del puesto que desempeño?

Para que exista un adecuado desempeño laboral es indispensable que la institución facilite la descripción del puesto a cada uno de los responsables. La descripción de puesto más allá de la delimitación de responsabilidades implica el reconocimiento de las competencias básicas que debe

poseer el colaborador con la finalidad de que este cumpla con sus funciones y que la institución periódicamente pueda controlar el desempeño de las funciones.

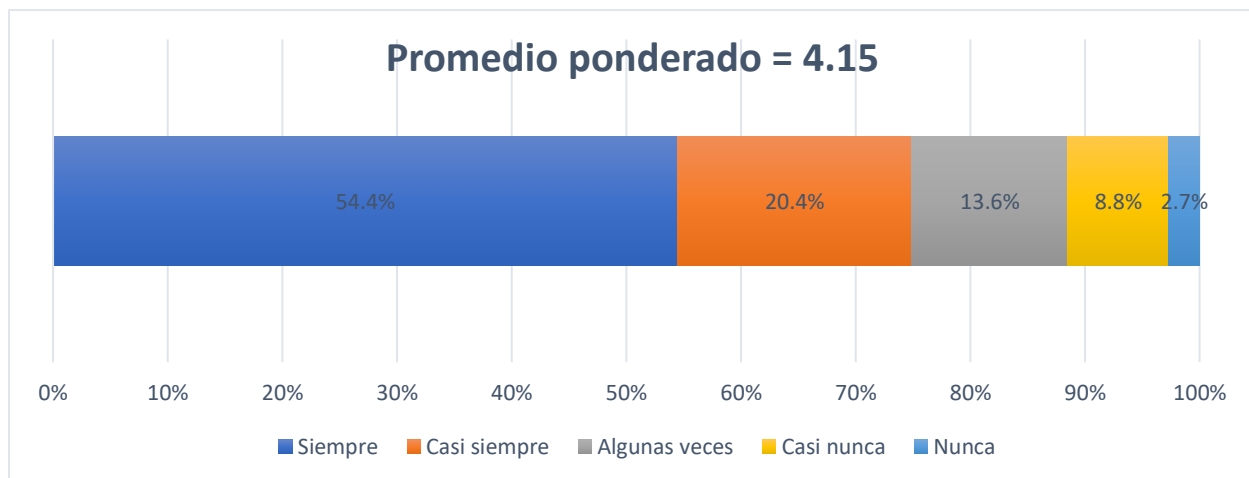


**Figura 44. Facilitado la descripción del puesto que desempeña.**

La figura 44 señala que un alto porcentaje de los colaboradores dicen haber recibido la descripción del puesto que desempeñan, esto representa un aspecto muy favorable en la gestión de RR.HH. de la institución debido a que de esto depende en gran medida que los colaboradores cumplan con lo establecido en el perfil de su puesto. El 4.1% asegura nunca haber recibido la descripción del puesto que desempeña.

## 26. ¿Estoy de acuerdo con las funciones, actividades y tareas que desempeño?

Una de las principales condiciones que deben estar presentes para que haya un adecuado ambiente de trabajo, es que los colaboradores se sientan cómodos con las actividades que realizan. Cuando la organización contrata nuevo personal, realizando todas las etapas que implica un proceso de selección de personal, es más factible que los empleados ocupen los cargos para los que efectivamente están capacitados o mayormente tenga la motivación y disposición para que se desenvuelvan en ellos de manera eficiente.



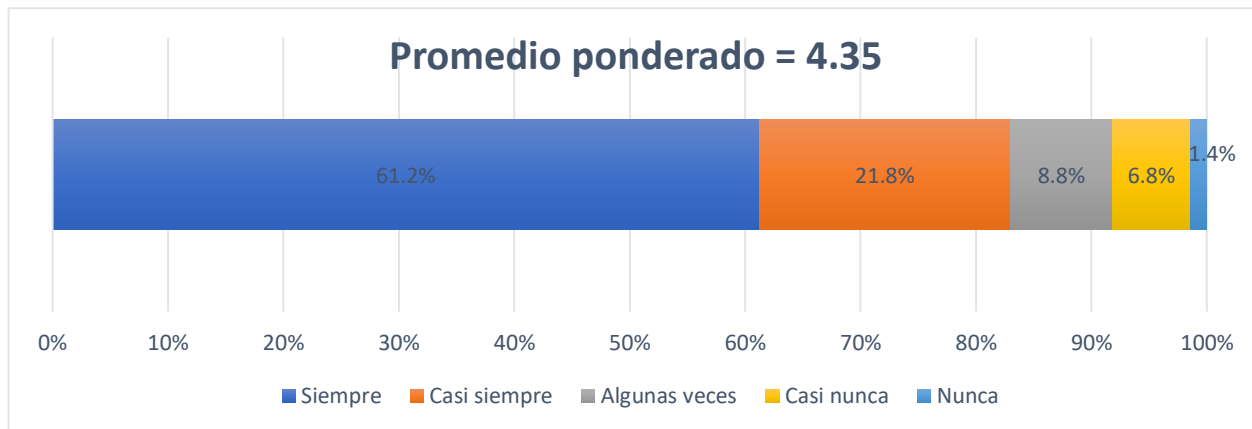
**Figura 45. Grado sobre las funciones, actividades y tareas que desempeñan.**

La figura 45 muestra que la respuesta a la interrogante es muy coherente a la tendencia de los resultados, puesto que el 54.4% de los que formaron parte de esta muestra, sostienen que siempre han estado de acuerdo con las funciones que desempeñan. Este es un punto a favor en el quehacer de la gestión del talento humano, pues con las adecuadas intervenciones se puede conseguir que los colaboradores aumenten su esfuerzo y dedicación, ya que al sentirse cómodos e identificados con lo que hacen esto potencia la efectividad de cualquier estrategia que se emplee para aumentar la productividad o efectividad en los resultados organizacionales esperados.

#### 27. ¿Normalmente cumplo con mi horario de salida?

El cumplimiento de los horarios es un claro conflicto en toda organización, en donde comúnmente hay problemas de entrada al trabajo e igual en la salida, en ambas situaciones afectan tanto a la institución con los mismos empleados. El salir en la hora indicada sugiere que hay una adecuada coordinación de actividades y los colaboradores generalmente cumplen con sus jornadas en el tiempo reglamentado, por lo contrario horarios extendidos u horas extras puede sugerir entre otras situaciones; sobre carga de trabajo, una inadecuada asignación de funciones o un evidente descontrol y descoordinación de esfuerzos.



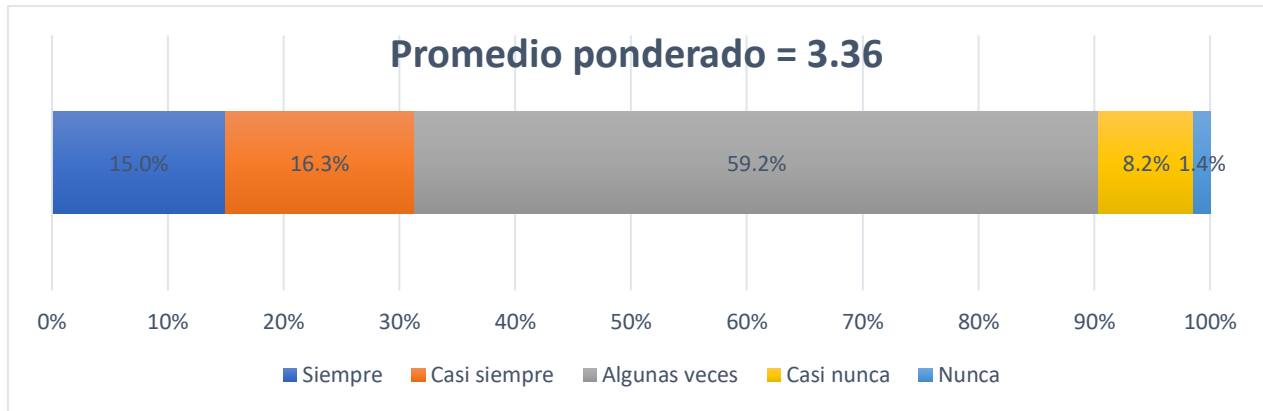


**Figura 46. Frecuencia de horario de salida.**

En la figura 46 se aprecia que el 61.2% de los encuestados dicen siempre cumplir con su horario de trabajo, una cantidad porcentual muy importante que coincide con esta respuesta, no obstante, es importante no perder de vista la cifra complementaria, pues, aunque no es la mayoría, es un número muestral que evidencia que de alguna manera hay alguna irregularidad al momento de salir y cumplir con una jornada diaria. Lo anterior puede ser una condición extraordinaria o no muy frecuente, esto puede ser normal dado que eventualmente a lo largo de un periodo de trabajo siempre se presentan actividades que no se cumplen en el horario establecido por lo que de manera extraordinaria los colaboradores deben salir más tarde. Si esta es una situación que sucede con regularidad, si debe ser objeto de revisión para identificar las causas que pueden ser mejorables.

28. ¿Con frecuencia he experimentado mucha carga de trabajo?

La sobrecarga de trabajo puede ser un factor que pone en riesgo la calidad en el desenvolvimiento de los colaboradores, ya que esta es una condición que indudablemente repercute en la salud mental y física de ellos. Generalmente los colaboradores cuando son abordados en este tipo de temas se cohiben, sin embargo, en gran medida las organizaciones deben monitorear y estar pendientes en estos tipos de problemas de carácter institucional. Cuando hay sobre carga de trabajo, el colaborador puede cumplir con sus deberes, pero ocasionalmente puede disminuir su productividad y peor aún, comprometer la calidad y correcto ejercicio de sus funciones.



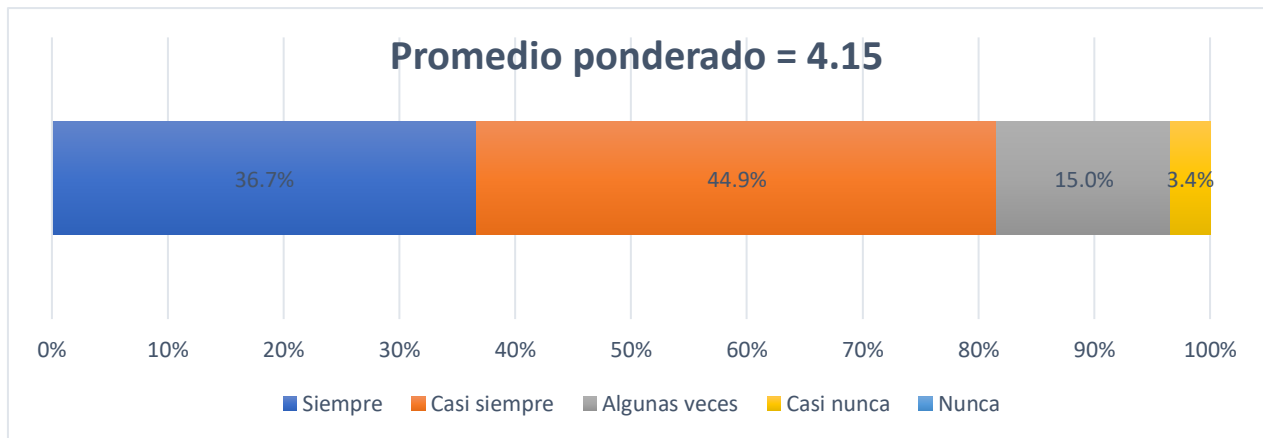
**Figura 47. Carga de trabajo.**

La figura 47 muestra que esta es una interrogante que cambia de manera significativa la tendencia que se había mantenido por parte de las opiniones de los sujetos de estudio, en vista que el 59.2% dijeron que algunas veces han experimentado mucha carga de trabajo, un elemento digno de observación y análisis. En el dado caso que haya efectivamente una sobrecarga de trabajo, esto se puede constatar y a su vez los hallazgos podrían sugerir el origen o causa de otros efectos que inciden directamente en el desempeño de los colaboradores y consecuentemente el cumplimiento de ciertas metas programáticas.

#### 4.1.2.3 RECURSOS MATERIALES

29. ¿Dispongo de las herramientas y equipos necesarios para desarrollar mi trabajo?

Toda organización debe proveer a sus empleados con los insumos, herramientas, materiales y equipos para el correcto desempeño de sus funciones. Al existir cierto grado de incumplimiento los colaboradores cumplen con sus deberes, pero probablemente deben invertir más energía o en cierta medida disminuir la calidad en su servicio. Visto desde toda perspectiva, siendo cierto o no que un empleado no cuenta con lo necesario para su correcto desenvolvimiento debe ser una de las principales gestiones de los encargados de la unidad de RR.HH. puesto que si la organización suministra todo lo que debe y el empleado no lo reconoce, se deben identificar las principales causas que provocan que ellos no hagan el uso adecuado de sus enseres de trabajo.

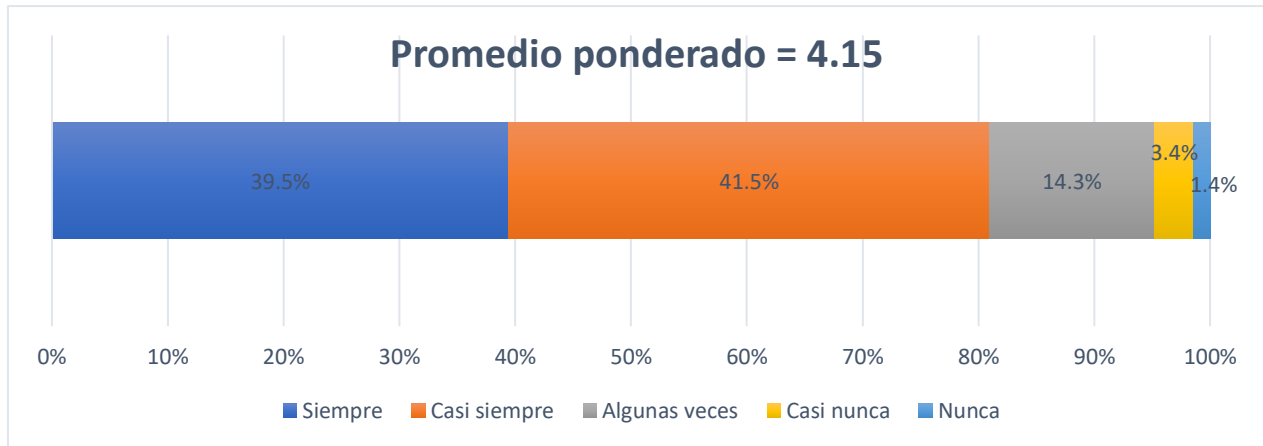


**Figura 48. Disposición de herramientas y equipos para desarrollar su trabajo.**

En la figura 48 se aprecia que el mayor porcentaje de los colaboradores consultados, dicen que casi siempre disponen de herramientas y equipos para el desarrollo de sus funciones, esto representa el 44.9%, el 36.7% respondió que siempre cuenta con las herramientas. El 15.0% respondió que algunas veces y el 3.4% casi nunca, estas últimas cifras sugieren que los trabajadores, en algún momento sienten que no tienen todo lo necesario para realizar sus deberes, aunque sea un porcentaje menor es importante ser analizado para detectar cual es la razón que motiva esta percepción, si es algo que efectivamente significa el no cumplimiento de condiciones laborales, es un aspecto organizacional mejorable. Es importante mencionar que ninguno de los colaboradores respondió que nunca dispone de herramientas para realizar su trabajo.

30. ¿Recibo respuestas favorables cuando solicito materiales o insumos para desarrollar mis funciones de manera eficiente?

Los colaboradores deben necesariamente tener y contar con las condiciones mínimas e indispensables para el cumplimiento de sus responsabilidades. Es comprensible que en ocasiones se presentan algunas situaciones en las que los jefes o representantes de unidades que se encargan de la coordinación, adquisición y entrega de suministros pueden experimentar algún tipo de retraso o incumpliendo en la entrega de insumos y materiales, pero la manera y prontitud para resolver las solicitudes si es un determinante para que los funcionarios de la organización hagan su trabajo de manera eficiente.



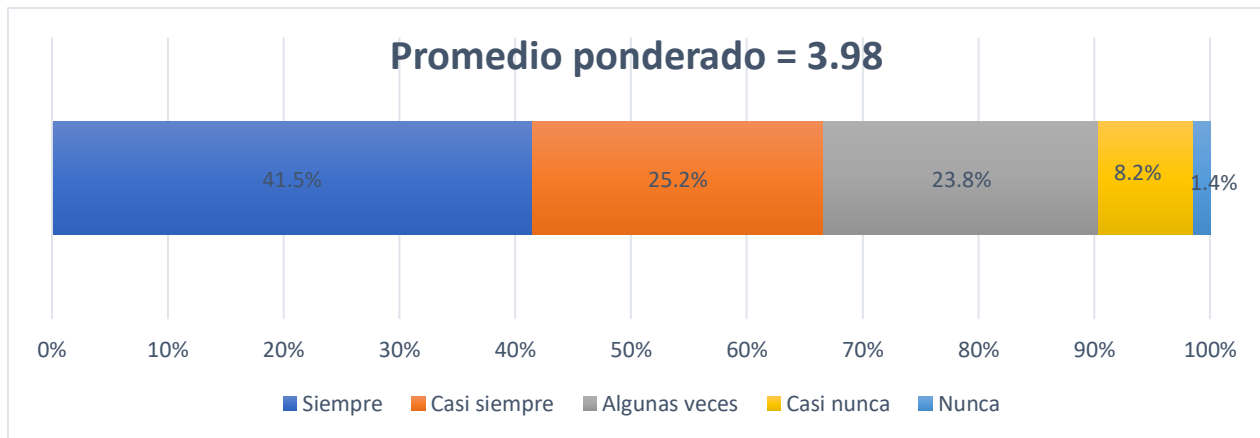
**Figura 49. Frecuencia de respuestas favorables a solicitudes de materiales o insumos.**

La figura 49 muestra que el 39.5% expresa que siempre reciben respuesta favorable cuando solicitan suministros o materiales requeridos para la realización de su trabajo, el 41.5% respondió que casi siempre. Ligeramente un menor porcentaje dice que algunas veces, casi nunca y nunca, lo que sugiere que puede existir algún grado de inoportunidad en este tipo de asistencias, lo cual debería ser analizado para que todos los colaboradores puedan desarrollar un trabajo productivo y alienado a las expectativas de la institución.

#### 4.1.2.4 CLIMA LABORAL

31. ¿Estoy satisfecho con las condiciones físicas e infraestructura de mi lugar /centro de trabajo?

Contar con condiciones físicas en cuanto a infraestructura, y distribución de espacios en una organización es fundamental para que los colaboradores se sientan cómodos, y puedan experimentar seguridad y confianza para un mejor desenvolvimiento laboral. Todo esto es resultado de la combinación de la calidad de las condiciones en sus áreas de ejercicio laboral, puesto que estas provocan que el trabajador se sienta adaptado y en condiciones para realizar de la mejor manera su faena, mientras que al no contar con buenos sitios de trabajo y que sean seguros es probable que esto repercuta negativamente en la eficiencia y productividad de toda la organización.

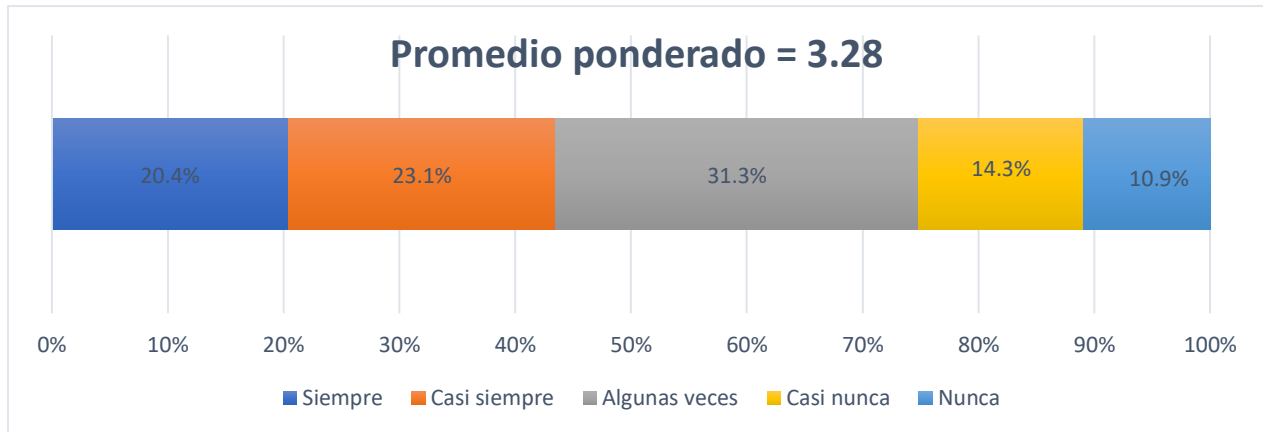


**Figura 50. Satisfacción con las condiciones físicas e infraestructura.**

En la figura 50 se observa que el 41.5% de los colaboradores consultados, comentan que siempre se han sentido satisfechos con sus condiciones físicas de trabajo, el porcentaje complementario respondieron que en algún momento han experimentado algún grado de inconformidad. Es necesario analizar qué aspectos pueden estar provocando este tipo de apreciaciones, en donde el trabajador con un 23.8% de representación dice que algunas veces ha tenido satisfacción en cuanto a las condiciones físicas con las que cuenta la institución, dejando entrever que esta también es un área que puede ser objeto de consideración en un plan de mejora.

### 32. ¿En la institución se toma en cuenta mis opiniones o sugerencias?

Con la modernización de los procesos administrativos y gerenciales se ha ido cambiando la perspectiva y consideración de lo que representan un empleado para la organización. En la actualidad los empleados sin importar su posición jerárquica tienen una relevancia y reconocimiento clave para el buen funcionamiento de toda la organización. El tomar en cuenta las sugerencias, observaciones y aportes de los colaboradores implica darle el valor intrínseco que ellos poseen, y además de esto, implica no desperdiciar el talento y las contribuciones que en algún momento pueden ser de gran utilidad para la gestión administrativa, puesto que estos aportes pueden representar para la institución, una gran alternativa para sostenerse y competir. El tomar en cuenta lo sugerido por los trabajadores no solo propicia un estado de reconocimiento, es también una manera de ser inclusivos y eficaces gestores del talento humano.

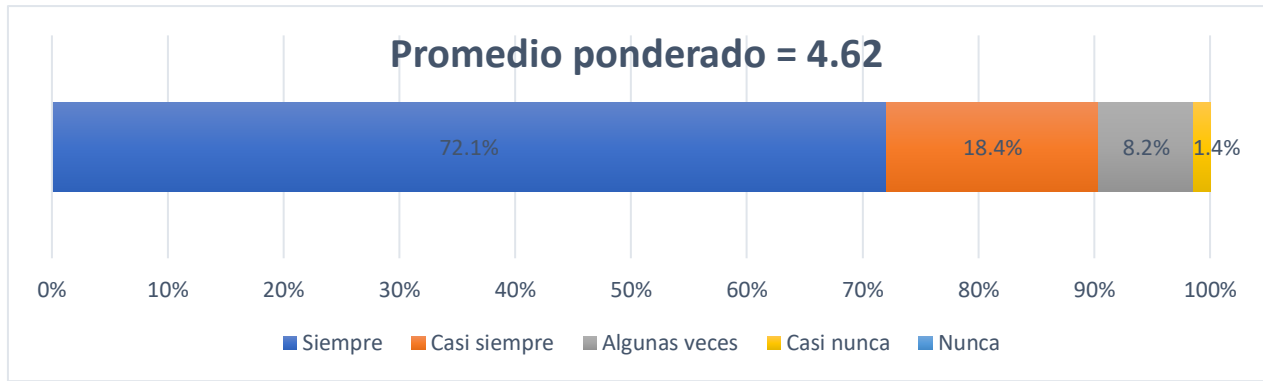


**Figura 51. Sus opiniones y sugerencias son tomadas en cuenta.**

La figura 51 muestra que un 20.4% de la muestra, sostiene que sus opiniones y sugerencias son tomadas en cuenta. Sin profundizar en el porcentaje complementario, se debe destacar que, si solo en algunas veces se estima lo expresado por el colaborador, esto es un tanto crítico, ya que la organización se conforma por todos sus miembros y por supuesto que tanto mandos intermedios como las jefaturas de mayor jerarquía son las que dirigen la organización, esto no es posible sin el concurso y participación integral por parte de todos los miembros. Las opiniones y comentarios siempre deben ser escuchados y de ser posible implementados, de esta manera la entidad mejora y se fortalecen las percepciones positivas de los colaboradores.

### 33. ¿Me siento satisfecho con mi trabajo en la institución?

La satisfacción laboral, es una sensación muy compleja de medir, dado que posee muchas dimensiones y depende de un estado mental y anímico de las personas. El sentimiento de bienestar por parte de los colaboradores es un elemento vital, la lealtad entre otros aspectos se derivan del grado de comodidad que sienten los trabajadores en relación con la organización para la que sirven. El sentirse satisfecho con el trabajo consiste en el buen aprovechamiento de las más de 40 horas semanales que generalmente un empleado agota de su vida en el interior de una organización, por lo que su nivel de agrado debe ser el adecuado de lo contrario el desgaste se termina convirtiendo en enfermedades físicas y mentales, las que finalmente repercuten tanto en la salud individual como organizativa de la institución.

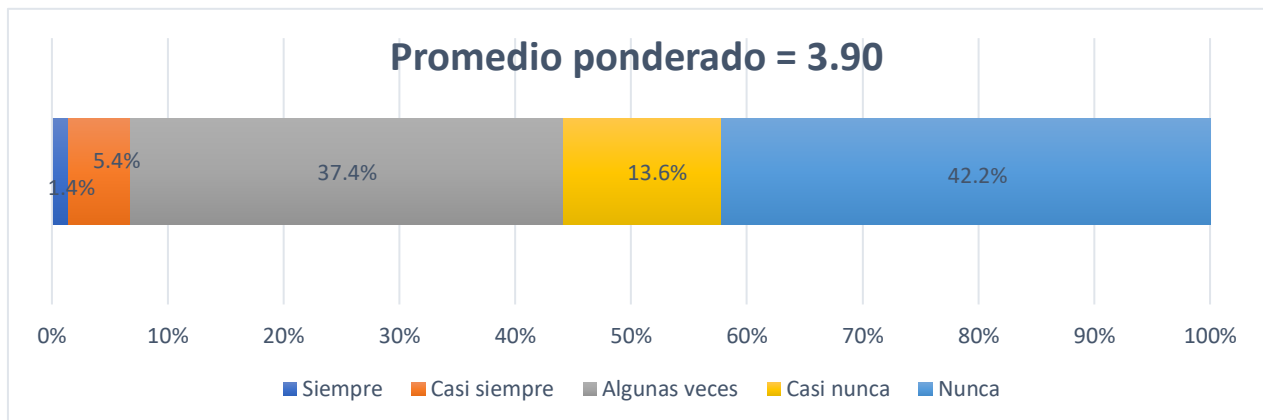


**Figura 52. Satisfacción de los colaboradores con su trabajo en la institución.**

La figura 52 evidencia que un 72.1% de los empleados que fueron consultados dicen que se sienten satisfechos con el trabajo que desempeñan en la institución, en este caso es un menor porcentaje los que en algún momento de su quehacer han experimentado algún tipo de insatisfacción, sin embargo, siempre es conveniente revisar en que aspectos se pueden optimizar los procesos a fin de que el nivel de satisfacción aumente y esto beneficie a toda la comunidad organizacional.

#### 34. ¿He pensado en buscar otro empleo?

Existen muchos principios y valores que todo colaborador debe experimentar y practicar en una organización, su credo filosófico es la mayor expresión de identidad institucional. En la misma proporción que la institución logra transmitir y consolidar los valores, crear condiciones ideales para el funcionamiento de la organización, así como lograr que el trabajador desarrolle un sentimiento de pertenencia, se consigue que haya una lealtad de parte de todos los que conforman la estructura organizativa, un aspecto que da solidez y estabilidad a la institución.

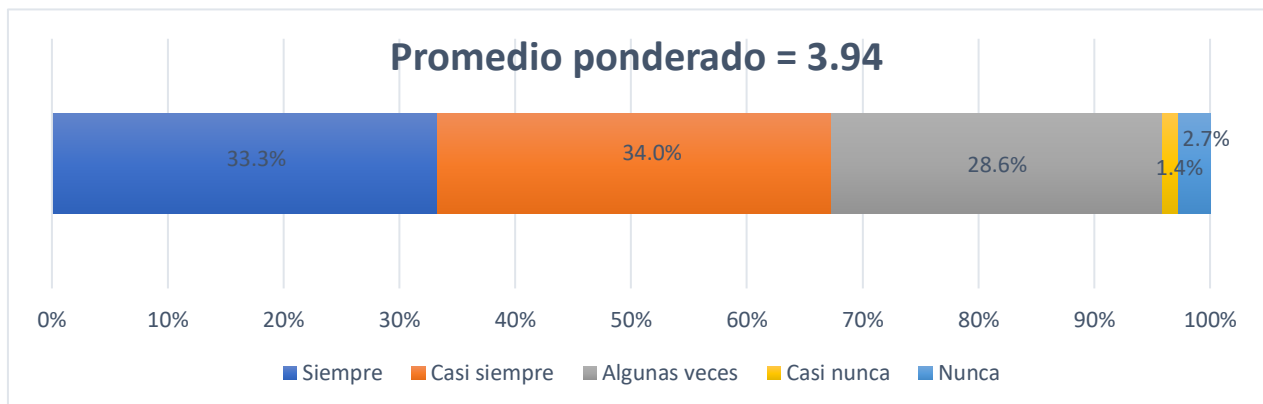


**Figura 53. Opinión de los colaboradores sobre buscar otro empleo.**

La figura 53 muestra que el 42.2% de los que participaron en esta investigación expresaron que nunca ha pensado en buscar otro empleo, algo que reitera el nivel de satisfacción que tienen los empleados de ASHONPLAFA. Por otra parte, el 37.4% lo han pensado algunas veces, este es otro porcentaje numéricamente importante, lo que sugiere algún grado de inconformidad. Lo anterior hace suponer que ante mejores condiciones de parte de la competencia u otras alternativas laborales los colaboradores que tienen dudas, probablemente optarían por otra opción de trabajo.

### 35. ¿Mis metas y objetivos coinciden con los de la institución?

La coincidencia entre los objetivos institucionales y los personales debe ser una prioridad de toda institución que pretende sostenibilidad y por ende longevidad. Cuando la gestión del talento humano como unidad de asesoría y acompañamiento de la organización a todos los colaboradores no logra empatía institucional, algo no muy bueno está pasando, pues una de las funciones más importantes de todo departamento de RR.HH. es lograr que los empleados comprendan, sientan y entienda que la empresa es más que una fuente para financiar sus gastos personales, es una instancia de convivencia y que genera satisfactores para toda persona que forma parte de la entidad.



**Figura 54. Relación metas y objetivos de los colaboradores con los institucionales.**

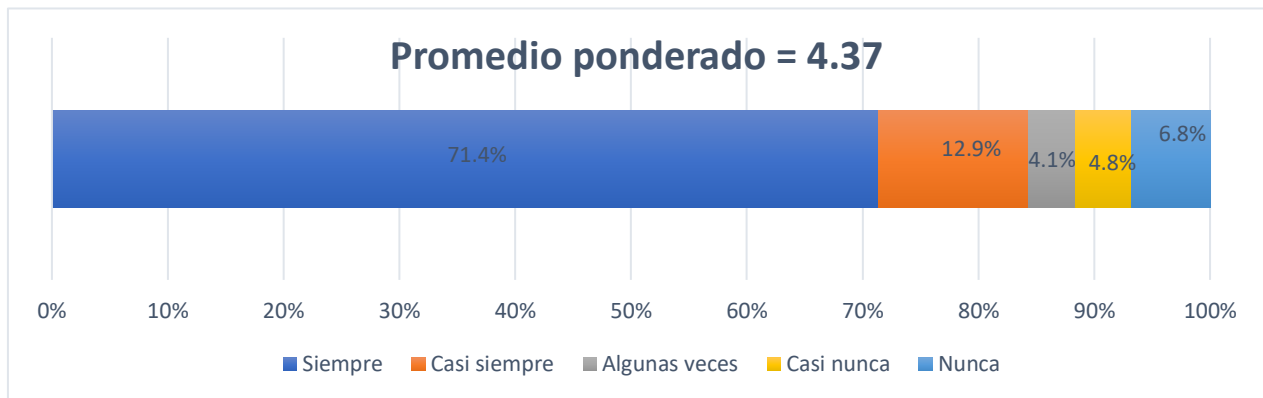
La figura 54 nos muestra que el porcentaje de plena relación entre lo que el colaborador desea y la institución es de un 33.3%, un 34.0% de los colaboradores consultados respondió que casi siempre y el porcentaje complementario expresa que en algún momento de su participación y colaboración con la organización ha experimentado algún grado de desalineamiento con los objetivos personales y los de la institución.



#### 4.1.2.5 TRABAJO EN EQUIPO

36. ¿Me siento aceptado y cómodo con mis compañeros de área o departamento?

Una de las características más importantes de todo el comportamiento organizacional es el tipo de relaciones que impera en la convivencia de los colaboradores en la organización, sin duda todo esto contribuye en el fortalecimiento de un buen clima laboral. La conformación de equipos de trabajo es posible siempre y cuando las personas se sientan cómodas e identificadas con sus compañeros, caso contrario es muy difícil que haya una verdadera integración de esfuerzos.



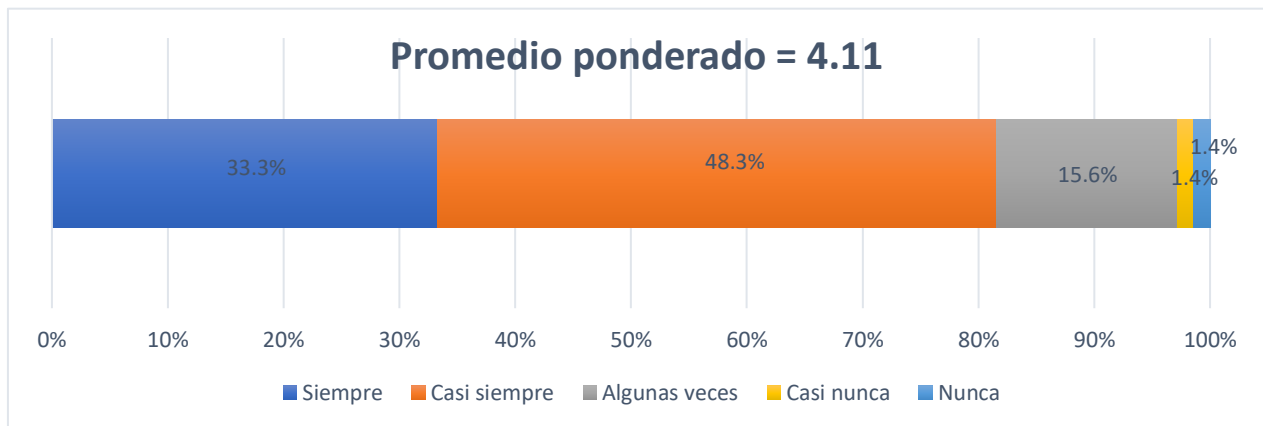
**Figura 55. Integración de los colaboradores con sus compañeros de área.**

La figura 55 muestra que el 71.4% de los datos reflejan que hay una adecuada integración de las personas con lo que se puede pensar que existe facilidad para el trabajo en equipo y cumplimiento de objetivos en colectivo. Cabe mencionar que el 6.8% respondió que nunca y un 4.8% que casi nunca, aunque sea un porcentaje menor es importante detectar las áreas en las que no hay una adecuada integración de las personas para fortalecer el mejor desempeño laboral.

37. ¿Con regularidad nuestro equipo de trabajo alcanza las metas institucionales?

Al igual que el cumplimiento de metas individuales es igualmente importante las que se logran en equipo ya que por el grado de complejidad de alguna de las metas programáticas es posible alcanzarlas siempre y cuando se cuente con el apoyo de todos los miembros e integrantes de un equipo. Es probable que algunas metas se alcancen de manera individual pero no necesariamente a nivel de equipo y este puede ser un claro síntoma de una mala coordinación de

esfuerzos o deficiente manera para integrar a los colaboradores en equipos que deberían presentar resultados de alta productividad.

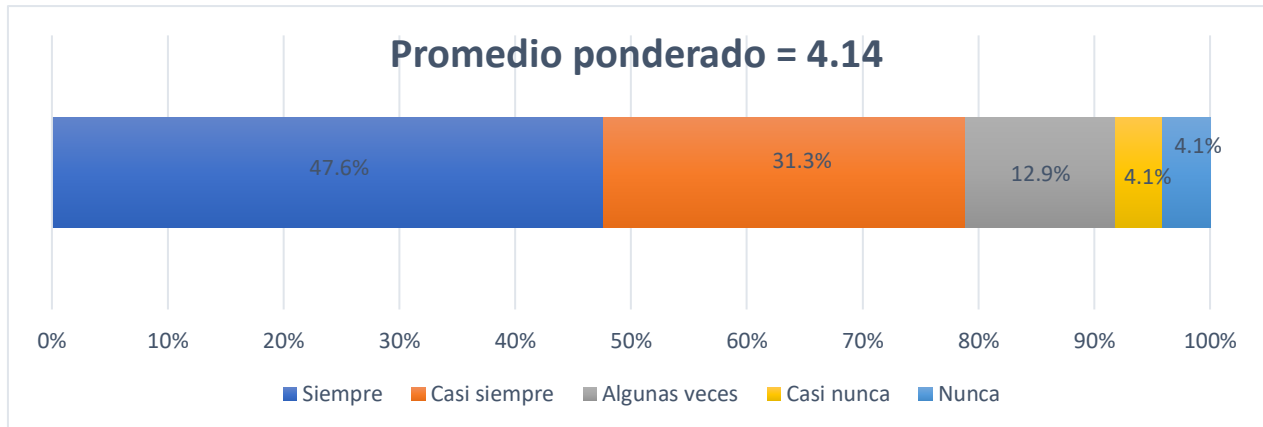


**Figura 56. Percepción de los colaboradores sobre alcance de metas en equipo.**

La figura 56 muestra que el 33.3% de los encuestados perciben que siempre alcanzan metas como resultado de la integración de equipos, no obstante, el 15.6% respondió que algunas veces y un 1.4% que nunca. Estas cifras pueden tener mucha significancia en cuanto al alcance de las metas programáticas, es por ello que es muy importante que se identifiquen cuáles son las fortalezas y debilidades de cada empleado, para que cada uno desempeñe un rol en función de sus conocimientos. Asimismo, para que un equipo funcione de manera eficaz, es fundamental que exista un gran nivel de **comunicación** dentro del mismo.

38. ¿Cuándo lo requiero encuentro apoyo de parte de mis compañeros?

Uno de los factores que contribuyen al éxito de cualquier organización depende de si los colaboradores pueden trabajar bien en equipo o no. Trabajar en equipo permite a los empleados ser más rápidos y efectivos en sus funciones, la colaboración hace que los colaboradores aumenten su motivación y por ende la eficiencia en sus tareas.

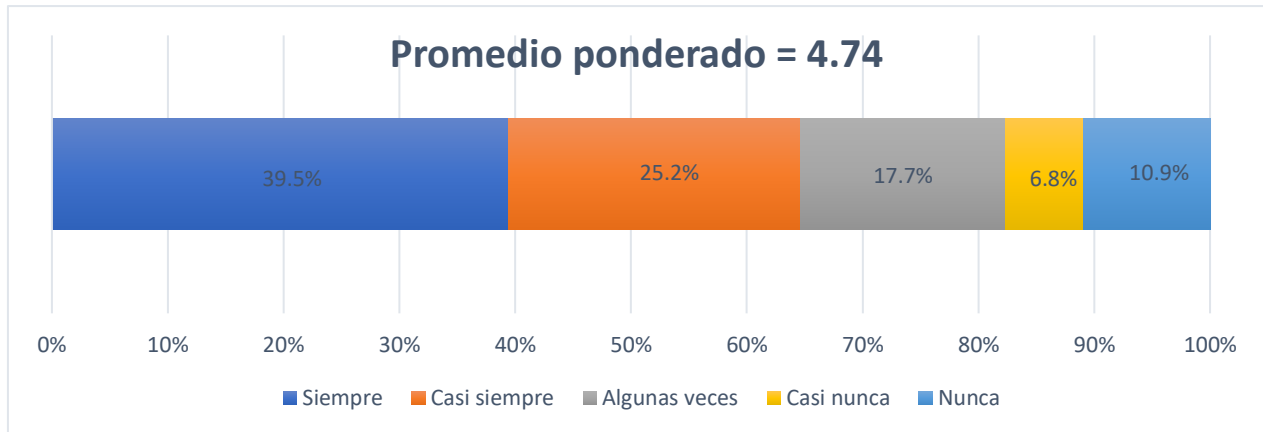


**Figura 57. Percepción de los colaboradores sobre el apoyo de sus compañeros.**

La figura 57 nos muestra que el 47.6% de los encuestados respondieron que siempre encuentran apoyo de parte de sus compañeros y un 31.3% casi siempre. No obstante, el 12.9% respondieron que algunas veces y un porcentaje acumulado de 8.2% respondieron que casi nunca y nunca, esto nos indica que es importante fomentar en toda la institución el trabajo en equipo ya que en algunas áreas o regiones existen colaboradores que expresan no contar con el apoyo de sus compañeros, lo cual puede estar afectando indudablemente el cumplimiento de las metas organizacionales y por ende la productividad de un determinado colaborador.

39. ¿En la institución se promueve el compañerismo y la colaboración entre compañeros?

Uno de los principales valores que deben ser practicados al interior de una organización es la integración de personas y esto comienza a partir del compañerismo y la disponibilidad que tienen para realizar trabajos cooperativos. Si bien es cierto es una actitud que se da a nivel individual y de forma espontánea, el compañerismo debe ser promovido tanto de manera vertical como horizontal y que debe ser propiciado por los altos mandos como parte de la cultura y comportamiento organizacional. La interrelación entre compañeros debe de ser una virtud institucional para fundamentar la familiaridad y disminuir en lo posible la competitividad entre los miembros de una misma organización.

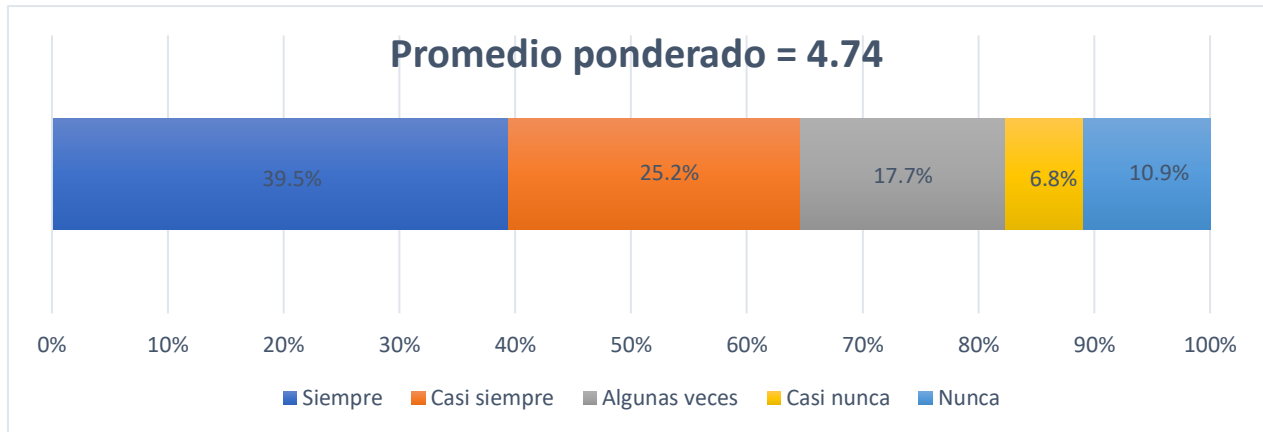


**Figura 58. Percepción de la promoción del compañerismo y la colaboración.**

En la figura 58 se aprecia que el 39.5% de la muestra sostiene que se promueven acciones para estimular el compañerismo y la colaboración entre compañeros de trabajo, siendo este un aspecto muy positivo pues de esta manera se logra una verdadera sumatoria de esfuerzos con una visión compartida, aunque por supuesto no se debe descuidar el 61.5% el cual está constituido por los colaboradores quienes en algún momento han experimentado una sensación opuesta que debe ser mejorable.

#### 40. ¿Considero que el trabajo de mis compañeros es eficiente?

La opinión que tiene un colaborador respecto a la eficiencia de sus compañeros es muy importante ya que esto es el resultado de una coevaluación lo que significa que es un aspecto que debería de ser tomado en cuenta ya que la impresión que tienen los que se dedican a las mismas funciones puede gozar de mucha objetividad, pues entre estos se dan las vivencias del día a día. Cuando entre compañeros hay buenas evaluaciones la realización de trabajos en equipos es más factible puesto que no hay predisposición ni prejuicios en cuanto a la calidad del trabajo compartido.



**Figura 59. Opinión de los colaboradores respecto a la eficiencia de sus compañeros.**

La figura 59 se aprecia que el 40.1% de la muestra sostiene que el trabajo de sus compañeros es eficiente, siendo este un aspecto muy positivo pues de esta manera se logra la sinergia entre compañeros de trabajo promoviendo la efectividad, aunque por supuesto no se debe descuidar el porcentaje complementario el cual está constituido por los colaboradores quienes en algún momento han experimentado una sensación opuesta que debe ser mejorable.

#### 4.2 ANÁLISIS DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

El estudio ha permitido comprender qué: elementos como la lealtad de los colaboradores hacia la institución, la satisfacción que experimentan con las funciones que desempeñan y el alineamiento entre sus objetivos personales y los de carácter institucional, son claros determinantes en el rendimiento de los colaboradores. Además, de lo anterior si bien es cierto la satisfacción laboral está relacionada con el desempeño de los colaboradores esta a su vez está influenciada por las condiciones físicas en donde los empleados realizan sus actividades, asimismo en la participación que tienen ellos en la toma de decisiones por medio del reconocimiento de sugerencias y recomendaciones. En virtud de los elementos antes expuestos se puede mencionar que de acuerdo con el nivel de satisfacción que tiene un colaborador así será la cantidad y calidad de resultados que logrará con su interés y compromiso de cumplir metas. Basándose en los hallazgos el nivel de desempeño de los colaboradores depende fundamentalmente de la gestión del talento humano, la que debe generar y propiciar espacios para aumentar la satisfacción de cada uno de los miembros de la organización que está relacionada con el logro de metas.

Este estudio ha evidenciado que el desempeño de los colaboradores de ASHONPLAFA está principalmente determinado por la gestión del talento humano, pero hay otros factores que también inciden, los cuales se mencionan a continuación: liderazgo, carga laboral, clima laboral, comunicación, satisfacción, trabajo en equipo, recursos materiales, motivación, género.

Tanto las preguntas de investigación como los objetivos que guiaron este estudio han mostrado como la gestión del talento humano incide en el desempeño de los colaboradores.

#### 4.3 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

La hipótesis será comprobada por medio de una metodología cuantitativa que incluye las siguientes herramientas:

1. La prueba de Kolmogorov Smirnov para una muestra
2. Chi cuadrada
3. Rho Spearman

Las herramientas que se han utilizado son indispensables para determinar la correlación entre las variables gestión el talento humano y el desempeño de los colaboradores de ASHONPLAFA, en detalle chi cuadrado confirma la dependencia de la variable desempeño con relación a la variable gestión de talento humano sin precisar la magnitud y dirección de esta relación (dado que es una valoración cualitativa) por lo que se complementa con la prueba de Rho Spearman con la que se mide la linealidad, magnitud y dirección sobre el efecto de una variable sobre la otra (-1 es igual a una relación inversa, 0 ninguna relación y 1 una relación directa y proporcional).

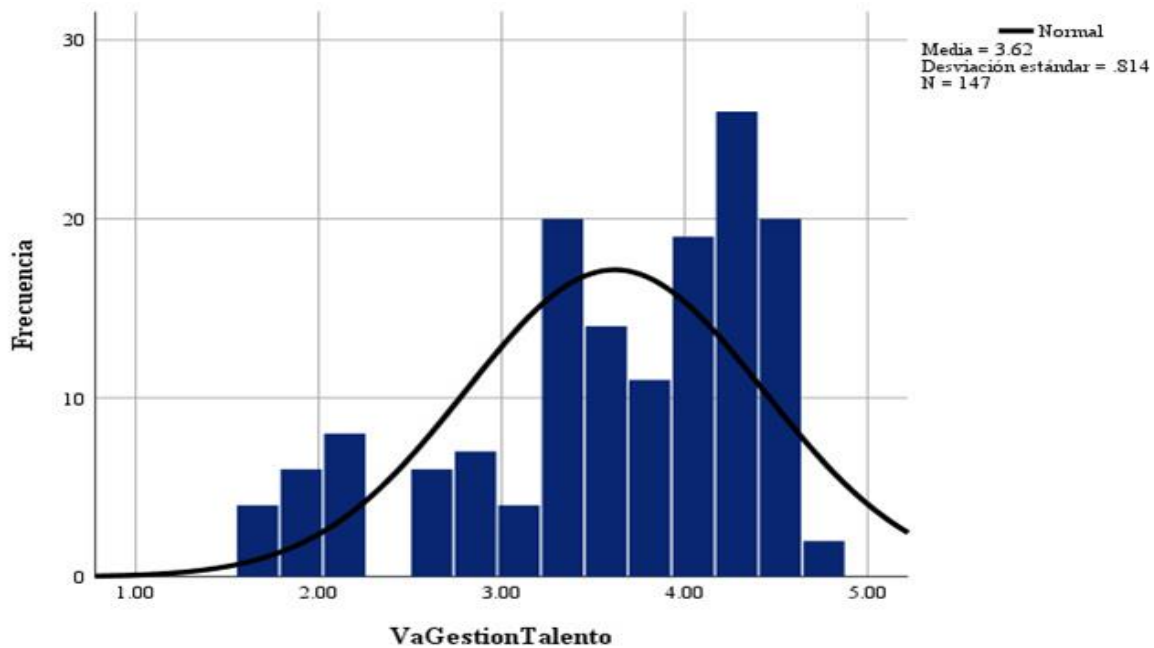
##### 4.3.1 KOLMOGOROV SMIRNOV PARA UNA MUESTRA

**Tabla 17. Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra**

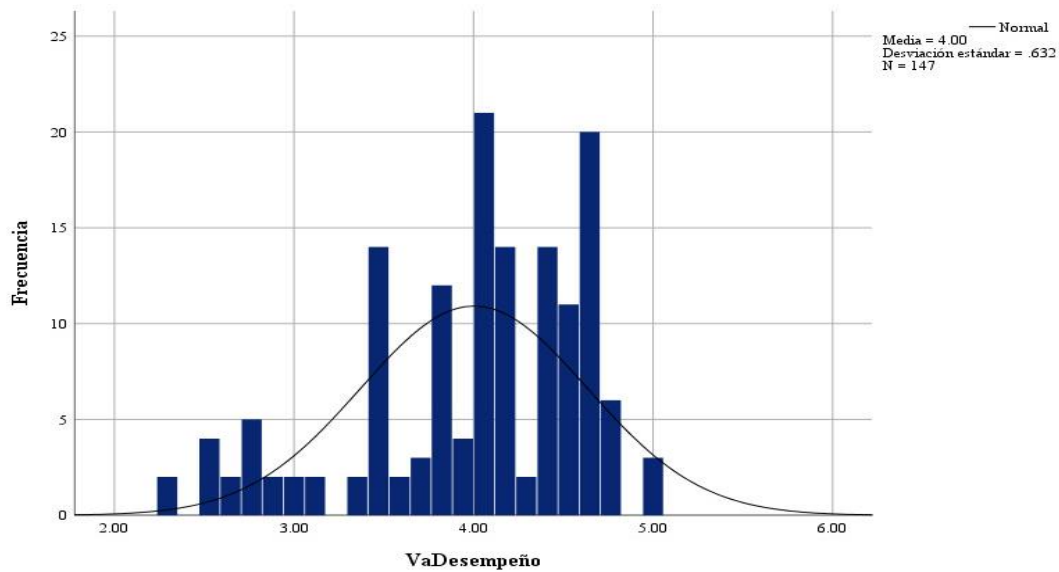
		Gestión Talento	Desempeño
N		147	147
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	3.6181	4.0150
	Desv. Desviación	.81403	.64722
Máximas diferencias extremas	Absoluto	.130	.151
	Positivo	.096	.095
	Negativo	-.130	-.151
Estadístico de prueba		.130	.151
Sig. asintótica(bilateral)		.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la prueba de Kolmogorov la significancia asintótica bilateral para las variables es igual a cero, con lo cual se puede concluir que la distribución de los datos no se ajusta a una distribución normal ( $p < 0.05$ ) por lo tanto se debe utilizar herramientas de medición no paramétricas.



**Figura 60. Prueba de normalidad de la variable Gestión del talento**



**Figura 61. Prueba de normalidad de la variable Desempeño.**

Fuente: Elaboración propia.

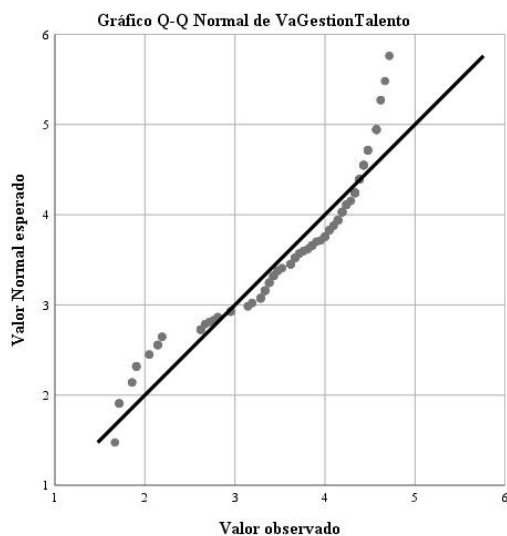
### 4.3.2 CHI CUADRADA

**Tabla 18. Prueba de chi-cuadrado**

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2365.945 <sup>a</sup>	1333	.000
Razón de verosimilitud	714.304	1333	1.000
Asociación lineal por lineal	109.322	1	.000
N de casos válidos	147		

Fuente: Elaboración propia.

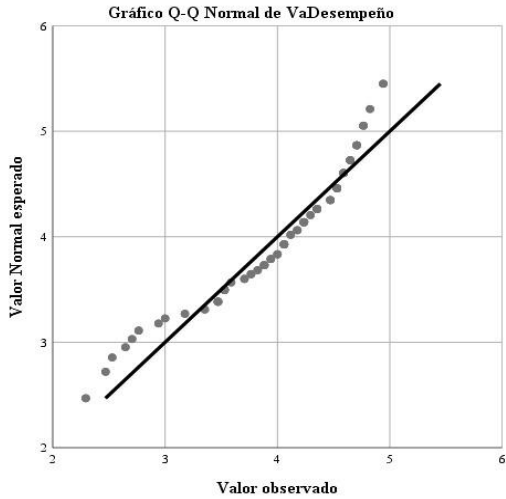
La prueba no paramétrica chi cuadrada evalúa desde un enfoque cualitativo la dependencia entre dos variables sin precisar su dirección y magnitud, en donde la hipótesis nula precisa la independencia entre las variables y esta se aprueba cuando  $p > 0.05$ . Como puede observarse en la tabla 18 la significación asintótica bilateral que mide la asociación lineal por lineal dio por resultado .000 con lo que se puede definir que se rechaza la hipótesis nula aceptándose la hipótesis alternativa, lo cual significa que si hay relación entre las variables gestión del talento humano y desempeño.



**Figura 62. linealidad de la variable gestión del talento**

Fuente: Elaboración propia.





**Figura 63. Linealidad de la variable desempeño**

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.3.3 RHO SPEARMAN

**Tabla 19. Prueba de Spearman**

			Desempeño	Gestión Talento
Rho de Spearman	Desempeño	Coefficiente de correlación	1.000	.808**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	147	147
	Gestión Talento	Coefficiente de correlación	.808**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	147	147

Fuente: Elaboración propia.

La medida de correlación de Rho Spearman muestra la relación, linealidad y dirección de la variable gestión del talento humano y desempeño en donde la magnitud de dependencia es igual a .808 evidenciando que existe un vínculo muy estrecho entre las variables y por ser mayor que cero su linealidad es positiva, lo que significa que a un mayor puntaje en la medición de la gestión del

talento humano habrá por lo tanto un mayor desempeño de los colaboradores de ASHONPLAFA. Contrastando la potencia que se obtuvo se encontró que  $p < 0.05$ . Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula lo que indica que existe una independencia de las variables.

**Tabla 20. Medidas simétricas**

		Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.865	.023	20.789	.000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.808	.040	16.513	.000 <sup>c</sup>
N de casos válidos		147			

Fuente: Elaboración propia.

- a. No se presupone la hipótesis nula.
- b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.
- c. Se basa en aproximación normal.

Desde la perspectiva cuantitativa y cualitativa se puede rechazar la hipótesis nula y aprobar la hipótesis alternativa que señala que la gestión del talento humano incide en el desempeño de los colaboradores de ASHONPLAFA.

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

1. A partir del dato obtenido con la herramienta de Rho Spearman se puede determinar que existe una correlación entre las variables de .808, esta linealidad y dirección evidencia de que la variable gestión del talento humano tiene un efecto muy fuerte en la variable desempeño de los colaboradores, por lo que la institución debe de tomar medidas que aumenten la efectividad e intervención de la unidad de RRHH en los resultados organizacionales.

2. De acuerdo a los resultados obtenidos, la gestión del talento humano en la organización es desarrollada a través de procesos como: reclutamiento y selección de personal; efectuando un procedimiento formal, utilizando medios internos y externos para reclutar y evaluando competencias, experiencia, referencias y formación académica para seleccionar. Se mide el desempeño de los colaboradores por medio de una evaluación de desempeño la cual es realizada semestralmente por los jefes inmediatos y se desarrollan procesos de entrenamiento en las contrataciones. El sistema de compensación incluye salarios competitivos, incentivos y beneficios como parte de la estrategia de retención de personal. En lo concerniente a desarrollo profesional, en la institución se pueden encontrar algunos indicios de reclasificaciones y ascensos cuando los colaboradores aplican a concursos internos y eventualmente logran ser ascendidos.

3. Por medio de la investigación se obtuvieron datos de los cuales se derivan hallazgos que evidencian ciertas debilidades que de algún modo pueden describir la razón por la que hay algún incumplimiento de metas, vistas desde la perspectiva de la gestión del talento humano se pueden enumerar los siguientes aspectos: metodología para la evaluación de desempeño con 3.82, socialización y seguimiento de cumplimiento de metas 2.65, promoción de misión, visión y valores institucionales 2.65, liderazgo 3.47 y comunicación con 3.67 los anteriores son promedios que difieren de su mejor calificación que equivale a 5 por lo tanto estos son aspectos que eventualmente pueden ser objeto de mejora en la gestión del talento humano con el propósito de aumentar el desempeño de los colaboradores.

4. Se demuestra que el clima laboral es un factor de suma importancia y está directamente relacionado con el desempeño, en este estudio obtuvo un calificativo de 3.63 señalando con este dato cuantitativo que es un aspecto que refleja cierto grado de inconformidad por parte de los colaboradores debido a que aspectos como; las condiciones físicas del trabajo, el tomar en cuenta las opiniones y sugerencias de los colaboradores son de suma transcendencia para su satisfacción. En este sentido la percepción de los investigados revela que los anteriores son elementos que deben ser considerados y por ende mejorados con el afán de aumentar la disposición de los trabajadores y su nivel de desempeño.

## 5.2 RECOMENDACIONES

1. Con base a los resultados obtenidos de este estudio, se puede observar la gran importancia que tiene la gestión del talento humano, con respecto al desempeño de los colaboradores; por lo que se recomienda que la unidad de recursos humanos se posicione como un área estratégica para aumentar los niveles de desempeño en la institución y para impulsar programas y proyectos que faciliten el desarrollo organizacional, teniendo como principal prioridad el capital humano como el aspecto más importante para la consecución de los objetivos organizacionales.

2. Se recomienda que la unidad de Recursos Humanos de la organización incorpore dentro de la gestión del talento planes de sucesión, en donde se identifiquen los colaboradores con potencial para desarrollarlos y en un futuro puedan ocupar una posición determinada que implique mayor responsabilidad en la institución. Asimismo, para aumentar los niveles de motivación de los colaboradores, ya que este tipo de prácticas puede significar un motivo más de permanencia y compromiso al identificar la posibilidad de hacer carrera dentro de la organización.

3. Se recomienda desarrollar una metodología de evaluación de desempeño de 180 grados que incluya procedimientos que refuercen la confiabilidad, la transparencia y objetividad para que los colaboradores tengan certeza de que su evaluación tiene como principal objetivo la retroalimentación continúa orientada a la sostenibilidad institucional. En lo respectivo a la declaración de las metas organizacionales y la manera de alcanzarlas, la unidad de RR.HH. debe fortalecer e impulsar la mística institucional de tal manera que todos sin exclusión conozcan la misión visión y valores lo que conducirá a una identidad organizacional más fuerte, asimismo se debe de potenciar el liderazgo transformador en mandos intermedios e incorporar mecanismos y formas convencionales para difundir comunicados.

4. Para que la institución logre tener un mejor clima laboral es imprescindible que cree condiciones para que los jefes inmediatos y tomadores de decisiones tengan una mejor interrelación con sus subalternos. De igual manera en respuesta al proceso expansivo de la institución las instalaciones de la asociación deben ir creciendo en la misma proporción de tal

manera que el acondicionamiento y la disposición de espacios físicos deben ser amplios, cómodos y pertinentes para aumentar la comodidad tanto en los colaboradores como los usuarios de los servicios.

## BIBLIOGRAFÍA

- AHPF. (2018). Desempeño en meta programática APP. Institucional, Asociacion Hondureña de Planificación de Familia.
- AHPF. (2019). Asociación Hondureña de Planificación de Familia. Informe Institucional . Honduras.
- AHPF, D. d. (2020). Año de Servicio de los colaboradores. (S. Romero, & P. Munguia, Entrevistadores) Honduras.
- Alarcón, D. G. (2015). La Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de las personas con discapacidad en las instituciones públicas de la provincia del Carchi. Tulcán: UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI.
- Alfaro, M. d. (2012). Admistración de personal. México: Red Tercer Milenio.
- Alles, M. A. (2010). Desemepño por competencias: evaluación de 360. Buenos Aires: Granicas.
- Alveiro, C. (2011). El balanced scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. Visión del futuro.
- Arias, F. G. (2018). Diferecia entre teoría, aproximacion teórica, constructo y modelo teórico. Actividad física y ciencias, 10.
- Ayala, F., Sierra, J., & Huevo, N. (18 de Julio de 2019). Análisis de los factores que influyen en el desempeño laboral en el proyecto Fleur de Lis by Terravista. INNOVARE, 8. doi:<https://doi.org/10.5377/innovare.v8i1.8103>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2017). Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Obtenido de <https://www.bcn.cl/observatorio/asiapacifico/noticias/jornada-laboral-productividad-asia-pacifico-ocde>
- Castaño, e. a. (2011). Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección. En M. G. Castaño, G. López, & J. M. Prieto. Madrid: Universidad Complutense.
- Castellanos, L. R. (2015). Estrategia y planificación estrategica . Caracas: DTYOC.
- Castillo, M. A. (2016). La gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo. Lima: Universidad César Vallejo.
- CEPAL. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público . ILPES.
- CEPAL. (2010). Lineamientos metodologicos para la construcción de indicadores de desempeño . Montevideo : ILPES.
- Cheese, P., Tomas , R. J., & Craig, E. (2009). El capital humano en el mundo multipolar;la organización basada en el talento. Fundación de la innovación Bankinter.

- Chiavenato, I. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. México: The McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2015). Administración de recursos humanos . Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- COPEME. (2009). Medición del clima laboral . Programa Misión .
- Cuesta Santos, A. (2010). Gestión del talento humano y el conocimiento . La Habana: Ecoe Ediciones.
- Deloitte Consulting. (2018). Gestión de RRHH en América Latina Compensaciones salariales, perfiles y retos del área en la Región. Gestion de Recursos Humanos en América Latina, 12.
- Dessler, G. V. (2011). Administración de Recursos Humanos un enfoque latinoamericano . México : Pearson.
- Eizaguirre Marañón, M. (2013). La eficacia del género o el género de la eficacia. Pamplona: Lankopi, S.A.
- Estrategia y Negocios. (2014). Centroamérica & Mundo. BM reclama más calidad de talento humano a Honduras. Estrategia y Negocios.
- Favaro, D. A. (s.f.). Planificación de la comunicación en grupos y organizaciones. Buenos Aires: Creas.
- Fernández , J. (2012). El Management del siglo XXI. Madrid: BrandSmith.
- Garrido, F., & Putnan, L. (2018). Comunicación organizacional 2.0. México: Comuniteca.
- Garrido, R. (2009). Localización de empresas: de la teoría a la práctica apegada al terreno. Economía, sociedad y territorio, IX(30), 546-551.
- Gomez, R. A. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas.
- Guízar Montufar, R. (2013). Desarrollo organizacional principios y aplicaciones . México: Mc Graw Hill.
- Hernández Martínez, G. (2011). Psicología y desarrollo profesional. En G. Hernández Martínez, M. E. Niño Lara, J. C. Rubio Sosa, & M. Saénz Elizondo. Nuevo León: Grupo Editorial Patria.
- Hernández Sampieri , R., Fernández Collado , C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). Metodología de la investigación (6 ed.). México D. F.: Mc Graw Hill.
- Iborra, M., & Dasí, À. (2012). Mejorar el trabajo en equipo: ambidiestría, comportamiento integrador y aprendizaje cooperativo. 22, 128.
- INE. (2018). Mercado Laboral. Mercado Laboral, LXI.



- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). El cuadro del mando integral. Barcelona: Harvard Business School.
- Latorre Navarro, M. F. (2011). La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral. Valencia, España: Universitat de València, Servei de Publicacions. doi:978-84-370-8850-1
- López, P., & Sandra, F. (2015). Metodología de la investigación social cuantitativa. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Lusthaus, C., Adrien, M., & Anders, G. (2008). Evaluación Organizacional marco para mejorar el desempeño . Ottawa: IDB Bookstore.
- Maranto Rivera, M., & González Fernández, M. E. (2015 de 2015). Fuentes de Informacion. Hidalgo: Universidad Autonoma del Estado de Hidalgo.
- Marchant, L. (2012). Actualizaciones para el management y el desarrollo organizacional. Viña del Mar: Universidad de Viña del Mar.
- Marcó, F., Loguzzo, H. A., & Fedi, J. L. (2016). Introducción a la gestión y administración en las organizaciones. Buenos Aires: Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Maristany, J. (s.f.). Liderazgo. Layetana ediciones.
- Mayo, J. C., & Rodríguez, Á. (2014). La eficacia organizacional como constructo social. En J. C. Mayo Alegre, & Á. Rodríguez Pompa. Editorial Universitaria.
- Meneses, J., & Rodríguez, D. (s.f.). El cuestionario y la entrevista . Universidad Oberta de Catalunya.
- Muchinsky, P. (2002). Psicología Aplicada al Trabajo: una introducción a la psicología organizacional (6 ed.). México: Thomson Learning.
- Munguira, A. (20 de marzo de 2020). Metas organizacionales. Definición, tipos e importancia. Obtenido de <https://tudashboard.com/metas-organizacionales-definicion-tipos-e-importancia/>
- Ocampo, S. (28 de Mayo de 2014). Vitales para ganar . Obtenido de <http://www.vitalesparaganar.com/los-mejores-libros-de-peter-drucker/>
- OIT. (2016). Mejore su negocio: el recurso humano y la productividad. Ginebra: IMESUN.
- OIT. (2017). OIT: desarrollar el talento humano para enfrentar desafíos del futuro del trabajo. Peru.
- Palaci, F. (2005). Psicología de la organización. En F. j. Palaci, Psicología de la organización. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Paredes, E. (12 de febrero de 2020). Gestionando empresas. Recuperado el 7 de noviembre de 2020, de <http://gestionando-empresas.blogspot.com/>

- Perez Porto, J., & Merino, M. (2 de enero de 2009). Julián Pérez Porto y María Merino. Publicado: 2009. Actualizado: 2009. Obtenido de Definición de región: <https://definicion.de/region/>
- Pérez, O. (23 de mayo de 2016). Gestión del talento humano en la empresa y su importancia. Obtenido de <https://blog.peoplenext.com.mx/gestion-del-talento-humano-en-la-empresa-y-su-importancia>
- Perret, R. (2016). El secreto de la motivación. México.
- QuestionPro. (s.f.). Recuperado el 8 de noviembre de 2020, de <https://www.questionpro.com/es/clima-laboral.html>
- RAE. (11 de 11 de 2020). Diccionario de la lengua española. Obtenido de <https://dle.rae.es/>
- Reyes, G., & Bouzas, J. A. (2019). Gestión del Talento Humano. IURE Editores.
- Rodríguez, L. (2019). A quién afecta más la escasez de talento humano, Dinero & Negocios. Tegucigalpa, Honduras: El Heraldo.
- Rojas Reyes, R., & Vilchez Paz, S. (2018). Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón. Lima, Perú: Universidad Norbert Weiner.
- RRHH Digital. (2018). España: muchas horas de trabajo, pero poco productivas. RRHH Digital.
- Ruiz Speare, O. (2013). Liderazgo. ALFIL.
- Sáenz, K., & Tamez, G. (2014). Métodos y Técnicas cualitativas y cuantitativas aplicables a la investigación en ciencias sociales. (213, Trad.) México F. F.: Tirant Humanidades.
- Sandri, P. (2019). La Vanguardia. Sorpresa: el talento laboral procede de Europa. Barcelona, España. Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/economia/20191118/471628825988/imd-europa-talento-capital-humano.html>
- Soriano Rodríguez, A. M. (2014). Diseño y validación de instrumentos de medición. Diálogos.
- Striteska, M. (2012). Key Features of Strategic Performance Management Systems in Manufacturing Companies. en: Procedia - Social and Behavioral Sciences 58. P.p.
- Suárez, J., & Ibarra, S. (s.f.). La teoría de los recursos y las capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial. En J. Suárez Hernández, & S. Ibarra Miron.
- Sum Mazariegos, M. (2015). Motivación y desempeño laboral. Quetzaltenango, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- SUMACRM. (s.f.). Recuperado el 2020 de noviembre de 11, de <https://www.sumacrm.com/soporte/clima-laboral>

- Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, X., Paris, G., & Cela, J. (2011). Competencia de trabajo en equipo. *Profesorado, revista de curriculum y formación del profesorado*, 16.
- Torres, J. (11 de noviembre de 2020). Definición de Comunicación. Obtenido de <https://www.lifeder.com/definicion-comunicacion-autores/>
- Torres, J. L., & Jaramillo, O. L. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Valle , W. (2015). *Epistemología de la psicología*. Los Angeles de Chimbote: Universidad Católica Los Angeles de Chimbote.
- Valle F., M. (2005). *Comunicación organizacional: abordajes y perspectivas de análisis*. Quito: Quipus, Ciespal.
- Vallejo Calle, O. E. (2010). *Satisfacción Laboral: Utopía o Realidad*.
- Varela Juárez, R. (2013). *Administración de la compensación*. México: Pearson.
- Zona económica. (11 de noviembre de 2020). Obtenido de <https://www.zonaeconomica.com/recursos/materiales>

## ANEXOS

### ANEXO 1. ENCUESTA APLICADA A COLABORADORES DE ASHONPLAFA



### ENCUESTA A COLABORADORES DE ASHONPLAFA

Somos estudiantes de la facultad de postgrado de UNITEC y estamos realizando una investigación con el propósito de obtener información que nos permita conocer el desarrollo de la gestión del talento humano y como incide en el desempeño de los colaboradores de ASHONPLAFA. Destacamos que no hay respuestas correctas o incorrectas sólo deseamos conocer su opinión. Sus respuestas serán tratadas con el más alto grado de confidencialidad y responsabilidad. Le rogamos contestar con la mayor sinceridad posible, ya que esto nos permitirá conocer mejor la realidad de la situación.

Muchas gracias.

Preguntas	Escala				
	Positivo		Neutro	Negativo	
	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca	Casi Nunca
	5	4	3	2	1
1.- ¿Cuándo se contrata personal en la institución se realiza un proceso formal de selección de personal?					
2.- ¿En la institución se realizan procesos de inducción con las nuevas contrataciones?					
3.- ¿Conozco cómo se mide mi desempeño laboral?					
4.- ¿Confío en los reportes presentados respecto a mi desempeño laboral?					
5.- ¿Siento que las metas programáticas son alcanzables?					
6.- ¿Cuándo se presentan oportunidades en la institución, tengo posibilidad a ascensos o reclasificaciones?					
7.- ¿Tengo un salario y beneficios justos en comparación con otros empleados que realizan trabajos similares en otras instituciones?					
8.- ¿Conozco la misión, visión, valores y la filosofía institucional?					
9.- ¿Mi jefe inmediato y superiores valoran mi esfuerzo?					
10.- ¿Me siento cómodo cuando me asignan actividades que me permiten desarrollar nuevas destrezas y conocimientos?					
11.- ¿Siento una enorme motivación cuando cumplo con las metas y con ello contribuyo al desarrollo de la institución?					
12.- ¿Recibo regularmente retroalimentación de mi jefe inmediato sobre las tareas que me asignan?					

13.- ¿Siento que mi jefe inmediato me motiva para el cumplimiento de metas?					
14.- ¿Estoy de acuerdo como mi jefe inmediato resuelve los conflictos?					
15.- ¿Mi Jefe inmediato se preocupa por asesorar, guiar y enseñar constantemente?					
16.- ¿Mi jefe inmediato me apoya en mi desempeño diario y me motiva a mejorar?					
17.- ¿Mi jefe me comunica sus expectativas en relación al trabajo?					
18.- ¿Existe una buena comunicación entre las áreas?					
19.- ¿Mi jefe inmediato me comunica en tiempo y forma toda la información institucional de la cual debo estar enterado?					
20.- ¿Mi jefe inmediato realiza reuniones periódicas para comunicarnos e informarnos sobre el cumplimiento e incumplimiento de metas?					
21.- ¿Las metas de la institución son claras y se me instruye para su cumplimiento de manera oportuna?					
22.- ¿Considero que hay diferencias de género, en cuanto a cumplimiento de metas?					
23.- ¿Tanto hombres como mujeres tienen las mismas oportunidades de crecimiento dentro de la institución?					
24.- ¿En los mismos cargos y responsabilidades, las mujeres y hombres reciben la misma remuneración?					
25.- ¿Se me facilitó la descripción del puesto que desempeño?					
26.- ¿Estoy de acuerdo con las funciones, actividades y tareas que desempeño?					
27.- ¿Normalmente cumplo con mi horario de salida?					
28.- ¿Con frecuencia he experimentado mucha carga de trabajo?					

29.- ¿Dispongo de las herramientas y equipos necesarios para desarrollar mi trabajo?					
30.- ¿Recibo respuestas favorables cuando solicito materiales o insumos para desarrollar mis funciones de manera eficiente?					
31.- ¿Estoy satisfecho con las condiciones físicas e infraestructura de mi lugar /centro de trabajo?					
32.- ¿En la institución se toma en cuenta mis opiniones o sugerencias?					
33.- ¿Me siento satisfecho con mi trabajo en la institución?					
34.- ¿He pensado en buscar otro empleo?					
35.- ¿Mis metas y objetivos coinciden con los de la institución?					
36.- ¿Me siento aceptado y cómodo con mis compañeros de área o departamento?					
37.- ¿Con regularidad nuestro equipo de trabajo alcanza las metas institucionales?					
38.- ¿Cuándo lo requiero encuentro apoyo de parte de mis compañeros?					
39.- ¿En la institución se promueve el compañerismo y la colaboración entre compañeros?					
40.- ¿Considero que el trabajo de mis compañeros es eficiente?					

## ANEXO 2. ENTREVISTA A GERENCIA DE RRHH

### **TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA A GERENTE DE RECURSOS HUMANOS**

Inicio

1. Breve presentación del moderador y una explicación del propósito por el cual se realiza la entrevista.
2. Breve presentación del entrevistado.

#### **1. ¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento y selección de los colaboradores?**

Bueno, para el reclutamiento normalmente se utiliza algunos medios externos como el periódico, bolsas de empleo o medios internos como banco de datos donde están todas las hojas de vidas recibidas en la organización. El proceso de selección se realiza evaluando la experiencia, referencias y formación académica y se realiza una serie de pruebas psicométricas para determinar la personalidad y pruebas más específicas si el puesto lo requiere.

#### **¿A qué tipo de pruebas específicas se refiere?**

A pruebas de conocimiento, pruebas médicas, pruebas de dinámica de grupo, esto depende del puesto o de la vacante a cubrir.

#### **2. ¿Una vez seleccionado el personal a contratar, se somete a este a un proceso de inducción y cómo se realiza este proceso?**

Si, cada empleado que se contrata se somete a un proceso de inducción o entrenamiento, se le proporciona la descripción del puesto a desempeñar con sus respectivas funciones y se le proporciona un manual de inducción y otros como el reglamento interno de trabajo.

#### **3. ¿Con que frecuencia se reúne a los colaboradores con el fin de reforzar los valores y la filosofía de la institución?**



En realidad, no se realiza con mucha frecuencia, probablemente una vez al año y a una parte de los empleados no a todos.

**4. ¿Todos los cargos, tienen una descripción de puestos en donde claramente se establecen sus funciones? ¿Cada cuánto se realiza una actualización de los descriptores de puestos?**

Todos los cargos tienen una descripción del puesto y esta se le proporciona cuando es contratado. Los descriptores de puestos son revisados cada cinco años pero en caso de que un puesto lo requiera se puede revisar antes.

**5. ¿Cómo se realiza el proceso de evaluación de desempeño?**

El jefe inmediato evalúa a su subalterno dos veces al año utilizando un formulario en el que se registran distintos aspectos vinculados con su desempeño y se discute con el empleado.

**6. ¿De qué manera monitorean, evalúan y controlan el cumplimiento de las metas institucionales?**

Se lleva a cabo una revisión trimestral que indica el porcentaje de cumplimiento y se ajustan de acuerdo con la realidad.

**7. ¿Qué tipo de compensaciones tienen los colaboradores?**

Los empleados tienen compensación variable y una compensación fija. Dentro de la compensación fija están establecidos los salarios y dentro de la compensación variable los bonos y comisiones sobre ventas. Como parte de los beneficios los establecidos por ley, seguro médico privado, plan de jubilaciones, bono vacacional, bono escolar. Nosotros como unidad nos encargamos de tramitar las planillas de salarios, beneficios, incentivos etc.

**8. ¿Qué tipo de retribuciones no económicas proporciona la institución a los colaboradores?**

Felicitaciones y reconocimientos escritos solamente.

**9. ¿La organización cuenta con programas de formación para los colaboradores?**

Un programa formal no, pero si se realizan capacitaciones sobre temas relacionados a los servicios de salud que se brindan en la institución y cuando se introduce un nuevo producto también se capacita al personal especialmente a los del área de ventas.

**10. ¿La organización realiza concursos internos, para la ocupación de puestos que deben ser relevados?**

Si, se realizan concursos internos se manda una convocatoria general vía correo en donde se socializa el puesto disponible, la sede, el perfil y competencias deseadas para el puesto y de esta manera los empleados que cumplen con los requerimientos concursan.

**11. ¿La organización posee un plan estratégico?**

Si, la institución cuenta con un plan estratégico y todos los años se elabora un POA, para su elaboración se involucra a todos los empleados los cuales aportan su conocimiento para identificar los problemas y las oportunidades que permitan conseguir los objetivos planeados.

**12. ¿En algún momento ha detectado alguna diferencia en cuanto a cumplimiento o incumplimiento de metas respecto a género?**

No, definitivamente no se han notado diferencias de género con relación al cumplimiento de metas.

**13. ¿Cuál es el porcentaje de ausentismo en la organización?**

El ausentismo es menor al 1%

**14. ¿Sabe si todas las regiones alcanzan las metas programadas?**

No todas las regiones logran las metas todos los años.

**15. ¿Considera que hay regiones con mayor competitividad dentro de la institución? ¿Qué factores cree usted que influyen?**

Sí, hay regiones con mayor competitividad y los factores que influyen son densidad de la población y nivel de ingresos de la zona y también influye el liderazgo del gerente regional, su capacidad y visión.

**16. ¿Cuándo se presentan problemas o conflictos, como se resuelve?**

Se trata de que se logre una conciliación a nivel de supervisor y subalterno, en caso de que no se logren resolver, se eleva a esta unidad de RR.HH.

**17. ¿Existen círculos de calidad, para motivar el trabajo cooperativo?**

Si, existen círculos de calidad en donde cada regional una vez al año elige un comité local el cual apoya en temas de calidad y analiza la información asociada al grado de satisfacción de los clientes que recibe cada regional, proponen las acciones necesarias para optimizar el funcionamiento de la organización.

**18. ¿Con que frecuencia los colaboradores cumplen con las metas asignadas?**

Algunas veces ya que en los últimos años no se han alcanzado algunas las metas. Hay regiones que siempre logran sus metas, pero otras casi nunca, esto afecta los resultados en general.

### ANEXO 3. GUÍA PARA OBSERVACIÓN ESTRUCTURADA

Guía utilizada para realizar el proceso de observación estructurada en las instalaciones de ASHONPLAFA.

Fecha de observación: 16 de diciembre de 2020

Región: 2

Objetivo de la observación: Percibir ciertos datos que no pueden ser medidos a través de la encuesta y entrevista.

INDICADOR	OBSERVACIÓN	1	2	3	4	5
Inducción	El personal muestra evidencia de que sabe lo que hace o que tiene dominio de sus funciones.					X
	Atención al usuario, la manera como el personal se dirige y atiende de acuerdo con sus funciones.					X
	Vestimenta y carnet de identificación.					X
Fortalecimiento Institucional	Se evidencia que la institución promueve a través de materiales visuales su misión, visión y valores institucionales.			X		
Colaboradores de acuerdo a su género	Hombres y mujeres que se aprecian ejerciendo sus funciones en la institución.			X		
Motivación	Amabilidad, cortesía que muestran los colaboradores en su ambiente de trabajo.					X
Horarios	Flexibilidad en la hora de salida al encontrarse usuarios que están pendiente de ser atendidos.				X	
	Visibilidad de horarios a través de rótulos.					X
Características del lugar de trabajo	Dimensiones de espacio, comodidad y adecuación.					X
	Identificación o señalización de áreas					X
Relaciones interpersonales	Manera de interactuar entre compañeros de trabajo.					X
	Disponibilidad de cooperación entre compañeros.					X
Comunicación	Presencia de tableros informativos donde se compartes comunicados.		X			

Guía utilizada para realizar el proceso de observación estructurada en las instalaciones de ASHONPLAFA.

Fecha de observación: 18 de diciembre de 2020

Región: 5

Objetivo de la observación: Percibir ciertos datos que no pueden ser medidos a través de la encuesta y entrevista.

INDICADOR	OBSERVACIÓN	1	2	3	4	5
Inducción	El personal muestra evidencia de que sabe lo que hace o que tiene dominio de sus funciones.				X	
	Atención al usuario, la manera como el personal se dirige y atiende de acuerdo con sus funciones.				X	
	Vestimenta y carnet de identificación.			X		
Fortalecimiento Institucional	Se evidencia que la institución promueve a través de materiales visuales su misión, visión y valores institucionales.				X	
Colaboradores de acuerdo a su género	Hombres y mujeres que se aprecian ejerciendo sus funciones en la institución.			X		
Motivación	Amabilidad, cortesía que muestran los colaboradores en su ambiente de trabajo.					X
Horarios	Flexibilidad en la hora de salida al encontrarse usuarios que están pendiente de ser atendidos.				X	
	Visibilidad de horarios a través de rótulos.		X			
Características del lugar de trabajo	Dimensiones de espacio, comodidad y adecuación.		X			
	Identificación o señalización de áreas					X
Relaciones interpersonales	Manera de interactuar entre compañeros de trabajo.				X	
	Disponibilidad de cooperación entre compañeros.				X	
Comunicación	Presencia de tableros informativos donde se compartes comunicados.	X				

## ANEXO 4. ALFA DE CRONBACH

### Escala: ALL VARIABLES

#### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	32	100.0
	Excluido <sup>a</sup>	0	.0
	Total	32	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.918	40

ANEXO 5. VISITA A INSTALACIONES DE ASHONPLAFA REGIÓN 2 y 5





