

— Universidad —  
**Inca Garcilaso de la Vega**

**Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas**

Ciencias Administrativas y Ciencias Económicas

**CARRERA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**TESIS**

**ESTRATEGIAS DE DESARROLLO PROFESIONAL PARA LA  
OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES  
DEL ÁREA DE GERENCIA FINANCIERA EN LA EMPRESA UNIÓN ANDINA  
DE CEMENTOS S.A.A**

**PRESENTADO POR:**

**Bach. MILUSKA LIZBETH GARCIA LARA**

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

**LIMA – PERÚ  
2017**

## **DEDICATORIA**

“A mis padres, quienes me inculcan con el ejemplo a seguir en la lucha de mis sueños y metas.”

## **AGRADECIMIENTO:**

A los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Ciencias económicas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, en especial a la Dra. Jackeline Huamán quien con su cátedra nos supo guiar hacia el desempeño profesional con la elaboración del presente.

## ÍNDICE

<b>Dedicatoria</b> .....	ii
<b>Agradecimiento</b> .....	iii
<b>Índice de tablas</b> .....	vii
<b>Índice de figuras</b> .....	x
<b>Presentación</b> .....	xiii
<b>Resumen</b> .....	xiv

### **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

1.1. Situación problemática.....	15
1.2. Problema de investigación.....	16
Problema general.....	16
Problema específico.....	17
1.3. Justificación.....	17
Justificación conceptual.....	17
Justificación práctica.....	17
1.4. Objetivos.....	18
Objetivo general.....	18
Objetivo específico.....	18

### **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

2.1 Antecedentes de la investigación.....	19
2.2 Bases Teóricas.....	22
2.2.1 Desarrollo profesional.....	22
1) Capital humano.....	23
2) Desarrollo profesional individual.....	23

3) Desarrollo profesional alentado por el departamento de personal.....	24
4) Conocimiento del entorno formativo y socio profesional.....	24
5) Evolución de la profesión para desarrollar el recurso humano..	25
6) Etapas de desarrollo del profesional de recursos humanos....	25
7) Beneficios del desarrollo profesional para las empresas .....	26
9) Estrategias.....	26
10) Las cinco P's de la estrategia.....	27
<b>2.2.2 Desempeño laboral.....</b>	<b>28</b>
1) Teoría de la motivación ... ..	28
2) Productividad .....	32
3) Capacitación.....	32
4) Evaluación del desempeño.....	34
5) Objetivos de la evaluación de desempeño .....	35
4) Principales objetivos de la evaluación de desempeño.....	35
5) Factores que originan problema durante el proceso de evaluación desempeño.....	36
6) Evaluación del desempeño 360°.....	36
7) Gestión por competencias es un medio para tener éxito.....	37
8) Adaptación y desempeño laboral.....	38
9) Estrategias para un buen desempeño laboral en las empresas actuales.....	38
Glosario de términos.....	41
<b>CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES</b>	
3.1. Hipótesis general.....	44
3.2. Hipótesis específicos.....	44
3.3. Identificación de las variables.....	45
3.4. Operacionalización de las variables.....	46

## **CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA**

4.1. Tipos de investigación.....	47
4.2. Diseño de la investigación .....	47
4.3. Población de estudio .....	47
4.4. Tamaño y selección de muestra.....	47
4.5 Técnicas e instrumento de recolección de datos.....	49
4.6. Técnica de procesamiento, análisis e interpretación de la Información.....	49

## **CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

5.1. Presentación y análisis de resultados.....	51
5.2. Prueba de hipótesis .....	71

CONCLUSIONES.....	75
-------------------	----

RECOMENDACIONES.....	76
----------------------	----

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA.....	78
-------------------------------	----

### **ANEXOS**

- Matriz de consistencia
- Instrumento (cuestionario)

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1 Etapas de desarrollador del recurso humano .....	26
Tabla N°2: Necesidades psicológicas del empleado.....	38
Tabla N°3: Estrategia de compensación laboral .....	39
Tabla N°4: Incentivos económicos .....	39
Tabla N°5: Clima organizacional .....	40
Tabla N°6: Compensaciones no financieras .....	40
Tabla N°7: Operacionalización de variables.....	46
Tabla N°8: ¿La empresa desarrolla frecuentemente programas de capacitación para el manejo eficiente y efectivo del sistema SAP para el buen manejo y desarrollo de funciones?	51
Tabla N°9: ¿Usted considera que la empresa ha implementado políticas de desarrollo personal y profesional del trabajador?.....	52
Tabla N°10: ¿La empresa facilita el acceso a la subvención de estudios y/o capacitación al personal de acuerdo a su especialidad laboral o línea de carrera?.....	53
Tabla N°11: ¿Considera usted que a nivel institucional brindan la oportunidad de superación y fortalecimiento de la línea de carrera del trabajador?.....	54
Tabla N°12: ¿En el transcurso de su vida laboral usted obtuvo algún ascenso en su línea de carrera como trabajador?.....	55
Tabla N°13: ¿Considera que la obtención del grado académico influye en su línea de carrera como trabajador en la empresa?...	56
Tabla N°14: ¿En la empresa se asignan al personal considerando el	

perfil del puesto y el perfil profesional del trabajador?.....	57
Tabla N°15: ¿La empresa aplica estrategias de compensación y motivación a su potencial humano de forma satisfactoria con premios, viajes, reconocimientos, ambiente de camaradería, incentivos económicos?.....	58
Tabla N°16: En su opinión, ¿la compensación económica y no económica que el colaborador espera recibir de la empresa genera el desarrollo sostenible de la organización?.....	59
Tabla N°17: ¿Considera que la empresa premia o reconoce la iniciativa individual de las actitudes proactivas, es decir, capacitarse y/o especializarse en maestrías, doctorados entre otros, para el crecimiento profesional?..	60
Tabla N°18: ¿Considera que la empresa promueve promoción de la salud laboral, diseñando programas, utilizando metodologías que ayude a las personas a conseguir una salud optima (emocional, física, social, espiritual e intelectual para sus trabajadores?.....	61
Tabla N°19: ¿Emplea eficientemente las herramientas de información financiera (Bloomberg, Reuters, entre otros) que sirvan para la gestión de caja y las operaciones bancarias?.....	62
Tabla N°20: ¿El personal de tesorería ejecuta los procesos de pago considerando la recepción, registro contable, revisión e indicación de la factura sobre el tipo de impuesto (detracción o retención) el cual está sujeta para la programación del pago, cumpliendo las condiciones pactadas?.....	63
Tabla N°21: ¿Los trabajadores hacen un seguimiento continuo de las facturas pendientes de pago, teniendo en cuenta que	



las empresas proveedoras son encargadas del abastecimientos de materiales y o productos para la fabricación del cemento?.....	64
Tabla N°22: En los cierres de cada mes, ¿quedan movimientos sin identificar causando un desbalance en las conciliaciones de los ingresos y egresos mensuales?.....	65
Tabla N°23: ¿El registro de los movimientos bancarios es realizado de forma eficiente permitiendo la compensación de las partidas de ingreso y egreso de las facturas?.....	66
Tabla N°24: ¿Tesorería ejecuta eficientemente el proceso de inversión del dinero sobrante en diferentes entidades bancarias?....	67
Tabla N°25: ¿El área de cobranza ejecuta procedimientos de cobranza previa a fin de reducir el índice de morosidad de los clientes?.....	68
Tabla N°26: ¿Emplea eficientemente las herramientas informáticas para el análisis de ingresos obteniendo información importante para la empresa?.....	69
Tabla N°27: ¿Considera que la aplicación de las estrategias de desarrollo profesional tiene relación con la optimización del desempeño laboral de los trabajadores en la empresa?.....	70

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1: Tipos de cambios del comportamiento en razón de la capacitación.....	34
Figura N°2: Feedback tradicional evaluación de desempeño 360°.....	37
Figura N°3: ¿La empresa desarrolla frecuentemente programas de capacitación para el manejo eficiente y efectivo del sistema SAP para el buen manejo y desarrollo de funciones?	51
Figura N°4: ¿Usted considera que la empresa ha implementado políticas de desarrollo personal y profesional del trabajador?.....	52
Figura N°5: ¿La empresa facilita el acceso a la subvención de estudios y/o capacitación al personal de acuerdo a su especialidad laboral o línea de carrera?.....	53
Figura N°6: ¿Considera usted que a nivel institucional brindan la oportunidad de superación y fortalecimiento de la línea de carrera del trabajador?.....	54
Figura N°7: ¿En el transcurso de su vida laboral usted obtuvo algún ascenso en su línea de carrera como trabajador? .....	55
Figura N°8: ¿Considera que la obtención del grado académico influye en su línea de carrera como trabajador en la empresa?.....	56
Figura N°9: ¿En la empresa se asignan al personal considerando el perfil del puesto y el perfil profesional del trabajador?.....	57
Figura N°10: ¿La empresa aplica estrategias de compensación y motivación a su potencial humano de forma satisfactoria con premios, viajes, reconocimientos, ambiente de	

camaradería, incentivos económicos?.....	58
Figura N°11: En su opinión, ¿la compensación económica y no económica que el colaborador espera recibir de la empresa genera el desarrollo sostenible de la organización?.....	59
Figura N°12: ¿Considera que la empresa premia o reconoce la iniciativa individual de las actitudes proactivas, es decir, capacitarse y/o especializarse en maestrías, doctorados entre otros, para el crecimiento profesional?....	60
Figura N°13: ¿Considera que la empresa promueve promoción de la salud laboral, diseñando programas, utilizando metodologías que ayude a las personas a conseguir una salud optima (emocional, física, social, espiritual e intelectual para sus trabajadores?.....	61
Figura N°14: ¿Emplea eficientemente las herramientas de información financiera (Bloomberg, Reuters, entre otros) que sirvan para la gestión de caja y las operaciones bancarias?.....	62
Figura N°15: ¿El personal de tesorería ejecuta los procesos de pago considerando la recepción, registro contable, revisión e indicación de la factura sobre el tipo de impuesto (detracción o retención) el cual está sujeta para la programación del pago, cumpliendo las condiciones pactadas?.....	63
Figura N°16: ¿Los trabajadores hacen un seguimiento continuo de las facturas pendientes de pago, teniendo en cuenta que las empresas proveedoras son encargadas del abastecimientos de materiales y o productos para la fabricación del cemento?.....	64
Figura N°17: En los cierres de cada mes, ¿quedan movimientos sin	

identificar causando un desbalance en las conciliaciones de los ingresos y egresos mensuales?.....	65
Figura N°18: ¿El registro de los movimientos bancarios es realizado de forma eficiente permitiendo la compensación de las partidas de ingreso y egreso de las facturas?.....	66
Figura N°19: ¿Tesorería ejecuta eficientemente el proceso de inversión del dinero sobrante en diferentes entidades bancarias?....	67
Figura N°20: ¿El área de cobranza ejecuta procedimientos de cobranza previa a fin de reducir el índice de morosidad de los clientes?.....	68
Figura N°21: ¿Emplea eficientemente las herramientas informáticas para el análisis de ingresos obteniendo información importante para la empresa?.....	69
Figura N°22: ¿Considera que la aplicación de las estrategias de desarrollo profesional tiene relación con la optimización del desempeño laboral de los trabajadores en la empresa?.....	70

## PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado Dictaminador:

En cumplimiento con las disposiciones contenidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, presento a vuestra consideración el trabajo de investigación titulado: **“Estrategias de Desarrollo Profesional para la Optimización del Desempeño Laboral de los Trabajadores del Área de Gerencia Financiera en la empresa Unión Andina de Cementos S.A.A.”**, con el propósito de obtener el título profesional de Licenciado en Administración.

Abordamos el tema de la empresa peruana **UNION ANDINA DE CEMENTOS S.A.A.** mencionando como referencia antecedentes nacionales en el área mencionada.

Así mismo hemos seguido las pautas establecidas para el desarrollo de la investigación considerando: planteamiento del problema, marco teórico, hipótesis y variables, metodología de la investigación; y, la presentación de resultados obtenidos en base a la aplicación de nuestra encuesta. La misma que nos permite determinar que las estrategias de desarrollo profesional se relacionan positivamente con la optimización del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Unión Andina de Cementos S.A.A.

Esperando que la presente investigación sea de su satisfacción y sirva de fuente de conocimiento para investigaciones.

Lima, enero del 2017

## RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de investigación es determinar si existe relación positiva entre las estrategias de desarrollo profesional con la optimización del desempeño laboral de los trabajadores del área de gerencia financiera en la empresa Unión Andina de Cementos S.A.A.

El tipo de investigación fue correlacional con el propósito de evaluar el grado de relación entre dos variables. El diseño metodológico utilizado fue no experimental de carácter transversal, donde se determinó la relación entre las dos variables. La población estuvo constituida por los colaboradores o potencial humano de la empresa Unión Andina de Cementos S.A.A., considerando una población de 100 personas, y eligiendo una muestra representativa cuyo resultado fue 80 trabajadores de la empresa; la técnica empleada fue la encuesta y el instrumento un cuestionario constituido por una serie de preguntas en escala de Likert, que se aplicó a los colaboradores para que nos refieran datos respecto al comportamiento de las variables.

El presente estudio probó las hipótesis a través de la técnica estadística de correlación de Pearson, concluyendo que las estrategias de desarrollo profesional se relacionan positivamente con la optimización del desempeño laboral, con una correlación de 0.01 teniendo el nivel de significancia 5%, rechazándose la hipótesis nula.

El desarrollo del marco teórico, permitió conocer y ampliar el tema en referencia, respaldar las propuestas y/o recomendaciones expuestas en el presente estudio.

Por consiguiente, los objetivos planteados en la investigación han sido logrados, así mismo, merece destacar que para el desarrollo de la investigación, el esquema planteado en cada uno de los capítulos, fue didáctico y permitió que el trabajo tenga fluidez.

**Palabras clave:** *Desarrollo profesional, desempeño laboral, colaborador y organización*

# **CAPÍTULO I:**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Situación problemática.**

El 6 de julio de 1916, se fundó la primera cementera en el Perú: Compañía Peruana de Cemento Pórtland S.A. El 28 de diciembre de 1967 la Compañía Peruana de Cemento Pórtland S.A. inicio una nueva etapa como Cementos Lima S.A llegando a ser la fábrica más grande del mundo de aquella época; en la actualidad Unión Andina de Cementos (UNACEM) es la fusión de las dos cementeras más grande del país “Cementos Lima y Cemento Andino”. La misma que contribuye por más de 60 años al desarrollo de la infraestructura del país, suministrando cementos y servicios de gran calidad, respetando el medio ambiente y retribuyendo a nuestra comunidad.

En el contexto de la competitividad que desarrollan las empresas, la optimización de desempeño y la aplicación de estrategias de desarrollo en los trabajadores son significativas, de forma que representan el capital humano y la creación de valor en las organizaciones.

La empresa Unión Andina de Cementos S.A.A., no toma en cuenta esta tendencia a pesar de ser una institución privada, es así que sus políticas institucionales respecto al desarrollo profesional de sus trabajadores no ha tenido el impacto esperado, principalmente porque presenta limitaciones en diversos procesos, ya que en la actualidad no cuenta con estrategias eficientes ejecutadas a través de un sistema formal para medir el desempeño de los trabajadores del área de tesorería, es por ello que subsisten problemas de integración entre los trabajadores, horas inactivas, deficiente clima laboral, baja participación del empleado por trabajos repetitivos, déficit de coordinación de establecimiento de los objetivos por falta de relaciones

sociales, poca formación y desarrollo profesional, escasa motivación, baja capacitación para el manejo del sistema SAP debido a que la organización no capacita permanentemente a su personal para el buen desempeño laboral, lo que se traduce en la limitada accesibilidad a subvención de estudios en el extranjero a causa que UNION ANDINA DE CEMENTOS S.A.A. no incluye la capacitación del personal como parte de su política organizacional, existe una escasa oportunidad de línea de carrera para el colaborador, lo que genera conformismo en el personal más aun considerando que los trabajadores gozan de la estabilidad laboral y por lo tanto no abandonan su puesto de trabajo porque el personal considera que la organización brinda buenos salarios, así mismo, no consideran la iniciativa de la actitudes proactivas y por ultimo no atiende la promoción de la salud laboral.

Por consiguiente, la iniciativa del potencial humano para competir con mayor eficiencia y efectividad en términos de calidad y satisfacción es muy escasa es por ello que se debe plantear tácticas o estrategias de desarrollo y optimización del desempeño de forma interna a través de diversos mecanismos.

Debido a los diversos problemas mencionados líneas arriba, el problema radica en la poca motivación a sus trabajadores y la falta de profesionales capacitados para afrontar los retos en el ambiente laboral, por lo cual es difícil determinar si los trabajadores del área de tesorería tienen las actitudes y conocimientos relacionados para un buen desempeño.

## **1.2 Problema de Investigación**

### **Problema General**

¿Cómo las estrategias de desarrollo profesional se relacionan con la optimización del desempeño laboral de los trabajadores del área de gerencia financiera de la empresa Unión Andina de Cementos S.A.A.?



## **Problemas Específicos**

- a) ¿Cómo el desarrollo de programas de capacitación para el manejo del sistema SAP se relaciona con la optimización del desempeño laboral de los trabajadores del área de gerencia financiera de la empresa Unión Andina de Cementos S.A.A.?
- b) ¿Cómo la accesibilidad a subvención de estudios se relacionan con la optimización del desempeño laboral de los trabajadores del área de gerencia financiera de la empresa Unión Andina de Cementos S.A.A.
- c) ¿Cómo el fomento de las actitudes proactivas se relaciona con la optimización del desempeño laboral de los trabajadores del área de gerencia financiera de la empresa Unión Andina de Cementos S.A.A.?

## **1.3 Justificación**

### **Justificación conceptual**

Se basa en la exploración y análisis de las diferentes fuentes teóricas respecto a las variables en estudio, hecho que nos permitirá comprender el fenómeno desde el punto de vista temático – técnico a fin de desarrollar eficientemente el trabajo de investigación y concluir con la formulación de recomendaciones basadas en la ciencia con un enfoque técnico, hecho que permitirá incrementar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Unión Andina de Cementos S.A.A..

### **Justificación practica**

Se basa en la aplicación y evaluación de estrategias orientadas a reformular las políticas de desarrollo profesional a nivel institucional, hecho que redundara en el incremento de la producción del personal de la empresa, así como el cumplimiento de los objetivos institucionales de Unión de Andina de Cementos S.A.A..

Asimismo, la presente investigación servirá como antecedentes para futuras investigaciones en contextos similares.

## **1.4 OBJETIVO**

### **Objetivo General**

Determinar si las estrategias de desarrollo profesional se relacionan con la optimización del desempeño laboral de los trabajadores del área de gerencia financiera de la empresa Unión Andina de Cementos S.A.A..

### **Objetivos Específicos**

- a) Establecer la relación entre el desarrollo de programas de capacitación para el manejo del sistema SAP y la optimización del desempeño laboral de los trabajadores del área de gerencia financiera de la empresa Unión Andina de Cementos S.A.A..
  
- b) Determinar si la accesibilidad a subvención de estudios se relacionan con la optimización del desempeño laboral de los trabajadores del área de gerencia financiera de la empresa Unión Andina de Cementos S.A.A..
  
- c) Determinar si el fomento de las actitudes proactivas se relacionan con la optimización del desempeño laboral de los trabajadores del área de gerencia financiera de la empresa Unión Andina de Cementos S.A.A..

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 . MARCO TEÓRICO**

##### **Antecedentes de la Investigación**

(Fernández, 2004), en “El portafolio docente como estrategia formativa y de desarrollo profesional”, parte de la idea de la necesidad de buscar fórmulas en la formación del profesorado universitario que se adapte a la cultura de la institución universitaria y que vayan en la línea de favorecer el desarrollo de profesionales reflexivos que encuentren en el análisis sistemático y organizado de su práctica el motor de su autoformación. Es una estrategia de gran potencial, ya que se conecta con la realidad de la pedagogía de la disciplina o disciplinas. Es decir, el acento se pone en la mejora de nuestra enseñanza para lograr un aprendizaje eficaz en un contexto determinado. Por consiguiente el desarrollo profesional se basa en la necesidad que tiene la sociedad para mejorar el aprendizaje teniendo una cultura institucional universitaria que permita el crecimiento sistemático.

(Fernández, 2002), en “El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas”, propone un modelo de desarrollo profesional en el que se destacan los retos profesionales de los trabajadores y la posibilidad de que las empresas puedan ayudarles a afrontarlos. También se analiza los sistemas de desarrollo profesional y los roles que juegan empleados, directores y empresas. Para finalizar, se exponen varias cuestiones de actualidad relativas al desarrollo profesional: incorporación y orientación, estabilización, obsolescencia de las habilidades, doble trayectoria

profesional, conflictos trabajo-familia, pérdida del puesto de trabajo y jubilación. Por otro lado el desarrollo profesional efectivo mejora la satisfacción de la persona y su autoestima, minimiza el estrés y fortalece la salud física y psicológica del trabajador. En este sentido el desarrollo profesional es un mérito que las empresas deben valorar en los trabajadores, además deben tener una política que permita ayudar al personal en su crecimiento formativo lo que conllevara también a una mejora institucional.

(Espinoza Naser, 2014), en “Desarrollo del personal y Satisfacción Laboral en la Municipalidad provincial de Sánchez Carrión” utiliza para su investigación utiliza el método inductivo, así mismo el diseño de investigación no experimental y el diseño descriptivo transaccional; teniendo una población de 115 trabajadores, con una muestra representativa de 53 trabajadores; por otro lado la técnica e instrumentos a utilizar fue: análisis documental, entrevista, encuesta, observación directa y navegación por internet. Para que la organización sea exitosa, debe procurar ser un excelente lugar para trabajar y gratificante para las personas, la satisfacción laboral ayuda atraer talentos y retenerlo. La municipalidad destaca el sentido de desarrollar a su personal permitiéndoles que se sientan cómodos en su centro de labores para el buen desenvolvimiento.

(Sarasara, 2010), en “Gestión del Conocimiento y Liderazgo de Clase Mundial para el Desarrollo del Capital Intelectual en las Organizaciones Inteligentes” utilizó principalmente el método descriptivo con una población conformada por 850 Gerentes de empresas, con una muestra 160 gerentes. Así mismo, las técnicas que se utilizaron fueron la encuesta, análisis documental, la entrevista y el instrumento fue guías de análisis documental, entrevistas y guía de observación. Por otro lado la gestión de conocimiento destaca que el nuevo es el orden global, la nueva organización se da por la gestión del liderazgo y el nuevo sistema administrativo por las aplicaciones de la gestión del conocimiento. Por consiguiente el conocimiento de clase mundial ayuda a ejercitar o desarrollar el nivel cognitivo que las personas tienen.

(Montes, 2012), en “La Eficacia de Cuatro Sistemas de Capacitación Sobre el Desempeño Laboral de Empleados de Una Empresa de Servicios Telefónicos”, utiliza la investigación descriptiva-explicativa, el diseño de investigación es descriptivo comparativo, con una población de 980 persona con una muestra representativa de 200 personas. Así mismo utilizo la técnica de recolección de datos: ficha de datos generales y escala de evaluación de desempeño. La presente investigación estuvo orientada a comprobar si diferentes sistemas de enseñanza, tanto presencial como no presencial (Virtual, Video Conferencia y Audio Conferencia) determinaban diferencias significativas en cuanto al desempeño laboral; además el estudio de campo realizado permitió comprobar que los cuatro sistemas de enseñanza obtienen resultados altamente diferenciados. El sistema presencial fue el más eficaz entre todos los sistemas investigados, Por consiguiente la capacitación que brinda la empresa de servicios telefónicos determina que el personal aprende mucho más asistiendo a la capacitaciones de forma presencial.

(Beteto & Sánchez, 2013), en “Plan de Capacitación para Mejorar el Desempeño de los Trabajadores Operativos del Gimnasio (sport club” de la ciudad de Trujillo – 2013)”, utilizó el diseño en sucesión o en línea con un solo grupo que sirvió como experimental y testigo de sí; así mismo la población motivo de estudio estuvo constituida por los 100 clientes que acudieron al gimnasio, con una muestra de 80 clientes; empleando una técnica de recolección de datos como la encuesta cuyo instrumento es el cuestionario. Los resultados de la investigación han permitido conocer que mediante la implementación de un plan de capacitación, el desempeño laboral de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club mejoró, lo cual se vio reflejado en el cambio positivo de la percepción del desempeño de los trabajadores por parte de los clientes. Por consiguiente quiere decir, que la capacitación que se le brinda al personal ayuda colectivamente tanto al personal como a la organización.

## 2.2 Bases teóricas

### Sustento de la variable I: DESARROLLO PROFESIONAL

Chiavenato (2012), considera que desarrollar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana. (p. 111)

Podemos concluir que el crecimiento de los seres humanos frecuentemente se da a través de un proceso que permite el desarrollo integral de las personas permitiendo que estos puedan desarrollarse en diversas formas a lo largo de su vida, el desarrollo de las personas va mucho más de la capacidad debido que los seres humanos pueden desarrollar diferentes habilidades, aptitudes que demuestren su crecimiento.

En tanto Bohlander, Snell & Scott, (2001) considera que las organizaciones se han comprometido con la planeación y desarrollo de los recursos humanos. Esta actividad supone programar los movimientos de grandes cantidades de empleados en diversos puestos en una organización, así como identificar las necesidades futuras del personal y del desarrollo, los programas de desarrollo de empleado, con su gran énfasis en la persona, introducen un aspecto personalizado en el proceso. (p. 268)

Afirmó que las empresas en el área de recursos humanos han adoptado dentro de su plan la responsabilidad de educar a su personal según su puesto de trabajo, así mismo priorizando las necesidades del personal y de la organización para la mejora continua de ambos.

Creer profesionalmente comprende recabar conocimientos continuos con la finalidad de mejorar y crecer en su vida, tanto en lo personal como en lo profesional; un alto enriquecimiento muestra una persona ilustrada con capacidad de discernamiento en una vida futura. Werther & Heith (1995), declara

que “El desarrollo profesional comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización. Estos aspectos y acciones conducen al fruto de su propia iniciativa”. (p. 276)

## **El desarrollo profesional y su evolución.**

### **1) Capital humano**

Según Catillo (2012), argumenta que el conocimiento se puede considerar como un activo estratégico que normalmente se encuentra en la gente (específicamente lo ubicamos como inteligencia humana), sin embargo al conocimiento también se le encuentra en la propia organización, ya sea en el análisis de los valores, de la cultura o de los mismos procedimientos que posee. Para toda organización resulta necesario conocer los recursos y capacidades con que cuenta a fin de saber cómo emplearlos para enfrentar o superar las adversidades o bien, aprovechar las oportunidades. (p. 11)

Podemos deducir que el capital humano en las empresas forman el pilar de la organización, o la estructura de la empresa, ya que representa el activo más importante y significativo, el mismo que se encargará de hacer las actividades y/o funciones estipuladas en dicha empresa.

### **2) Desarrollo profesional individual**

Para Werther & Heith (1995), el desarrollo profesional se inicia en cada persona por su disposición a lograr metas y por la aceptación de las responsabilidades que ello conlleva. Cuando esto ocurre pueden emprenderse varios pasos concretos, como estos posibles resultados.

- a. Obtención de mejores niveles de desempeño: La forma más segura de lograr promociones y reconocimiento en el trabajo es mejorar el desempeño.
- b. Relación más estrecha con quienes toman las decisiones: Muchos empleados advierten que al ser mejor conocido por las personas que efectúan las promociones, las transferencias, etc. Suben las posibilidades de desarrollo.
- c. Desarrollo de un sentimiento de lealtad a la organización: Muchas personas anteponen sus intereses profesionales a la organización a la

que pertenecen. Por lo común los universitarios graduados muestran niveles bajos de lealtad a su empresa.

- d. Renuncias: Cuando el empleado considera que existen mejores oportunidades en otras organizaciones posiblemente se vea obligado a renunciar a su empleo actual.
- e. Oportunidades de progreso: Cuando los empleados mejoran sus calificaciones complementan los objetivos de su organización.

Cabe mencionar que el desarrollo profesional es la iniciativa del individuo que va a dar como fruto a una persona una sapiente, es decir, culto en diversos temas, el cual definirá un perfil profesional acto en el entorno organizacional. Así mismo, su iniciativa por crecer intelectualmente y mostrar un resultado favorable en lo social.

### **3) Desarrollo profesional alentado por el departamento de personal**

Según Werther & Heith (1995), enfatiza que el desarrollo profesional no debe apoyarse solamente en los esfuerzos individuales. La organización posee objetivos bien determinados y puede alentar a sus integrantes para que contribuyan a lograrlos. Esto tiene un doble efecto: evitar que los esfuerzos de los empleados se dispersen, conduciéndolos a objetivos y campos que son ajenos a lo que se propone la empresa y asegurarse de que todos conocen bien las oportunidades presentadas. (p. 280)

Podemos concluir que las empresas pueden ayudar a que sus integrantes ó colaboradores afinen sus ideas sobre cómo desarrollarse profesionalmente dentro de la organización, es decir guiándolo por el camino que ambas partes puede convenir en su crecimiento personal y laboral.

### **4) Conocimiento del entorno formativo y socio profesional**

Sánchez (2013), refiere que el conocimiento del entorno es otro núcleo indispensable que debe transcurrir de forma paralela y retroalimentada con la dimensión de autoconocimiento. Aportará valiosa informacione para poder afrontar transiciones importantes. El entorno formativo, familiar, social y laboral nos proporciona claves para actuar e interactuar para construir proyectos,



reconocer oportunidades, analizar la exigencia e identificar las competencias que será necesario desarrollar para alcanzar los objetivos profesionales. (p.45)

De la revisión concluyo que el entendimiento del entorno en lo profesional abarca sin duda un aspecto importante para el crecimiento profesional de las personas. Esto quiero decir que tener ideas proporciona al individuo visiones que ayuden a definir el rumbo de la carrera profesional.

## **5) Evolución de la profesión para desarrollar el recurso humano**

En tanto, De la luz (1992), manifiesta que el papel que desempeña un desarrollador de recursos humanos ya no se limita a las funciones tradicionales o transaccionales de reclutamiento, selección, adiestramiento y supervisión de personal, sino más bien a la influencia que este puede ejercer en la formación del capital humano de una empresa. Esto incluye una visión definida de las metas de la organización, así como la planificación y la creación de estrategias para lograr el éxito de las empresas. (p. 78)

Afirmo que el área de recursos humanos en las organizaciones sirve como un medio de apoyo y estimulación para que los colaboradores puedan desarrollarse intelectualmente y/o incrementar sus habilidades y destrezas en el área al cual pertenezca y/o convenga a la empresa.

Evolución del desarrollador del recurso humano

70' – 80': Coordinador del adiestramiento.

80' – 90': Diseñador Del Adiestramiento.

90' - 00': Facilitador dl aprendizaje.

2000 : Consultor de desempeño y productividad.

En la actualidad gestor del conocimiento.

## **6) Etapas de desarrollo del profesional de recursos humanos**

El desarrollo de cada una de las etapas pone en manifiesto la realidad que se vivía en las organizaciones en épocas anteriores, demostrando la dedicación y la responsabilidad e iniciativa con que se desarrollaba. También De la luz (1992), “explica las etapas de desarrollo por las que ha pasado

el profesional de recursos humanos a través de cuatro décadas; las percepción errónea que se ha tenido del recurso humano” (p.81)

**TABLA N° 1**  
**ETAPAS DE DESARROLLO DEL PROFESIONAL DE RECURSOS HUMANOS**

1970	1980	1990	2000
<b>Administrativa</b>	<b>Reactiva</b>	<b>Proactiva</b>	<b>Colaborador</b>
Mayormente está dedicado a las transacciones del personal.	RH es responsable de las solicitudes de nuevos programas e iniciativas para mejorar.	RH toma iniciativa de desarrollar nuevos programas orientados a prevenir problemas.	RH se involucra con la gerencia para desarrollar iniciativas orientadas a lograr metas, desarrollar el capital humano, crear sistemas y procesos orientados a alcanzar las ventaja competitivas

Fuente: (De la luz, 1992)

### **7) Beneficios del desarrollo profesional para las empresas.**

Para el presente estudio los beneficios del desarrollo profesional aumentan la productividad de los trabajadores, obteniendo con ello un impacto en el rendimiento, estos casos, se puede dar en las empresas públicas y privadas, Es decir, la formación profesional aumenta el desarrollo por competencias como resultado superando dificultades propias de una organización.

### **8) Estrategias**

Para Guanilo (2007), en su libro “Planeamiento Estratégico”\* cita a los siguientes autores:

Hofer (1976), expresa la conclusión del análisis de las estrategias empleadas, definiendo su conocida frase “La estructura sigue a la estrategia” e indicando a

la estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de acción y asignación de recursos para alcanzarlos.

Andrews (1978), definió las estrategias como un patrón de objetivos y metas de la empresa y de las políticas y planes esenciales para lograrlos, definiendo en qué clase de negocio quiere estar la empresa y que clase de empresa es o quiere ser.

Ansoff (1976), planteo la estrategia como el plazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto- mercado, que define la naturaleza esencial de los negocios en que actúa la organización y los negocios que prevé para el futuro.

Hofer y shendel (1978) se enfocaron en los cuatro aspectos más representativos del concepto estratégico: los objetivos (establecimiento), la estrategia (formulación implementación) y cambio y logros de la administración (actividades)

## **9) Las cinco p's de la estrategia.**

Para Guanilo (2007), en su libro "Planeamiento estratégico"\* cita al siguiente autor:

Mintzberg (1987), define la palabra estrategia de cinco diversas formas:

a) La estrategia como plan.

Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación. En esta definición la estrategia tiene dos características esenciales: son hechos adelantados de la acción que quiere realizar y son desarrolladas consciente e intencionalmente dirigidas a un propósito.

b) La estrategia como pauta de acción.

Utiliza la palabra play en la connotación de maniobra, dirigida a derrotar un oponente o competidor.

c) La estrategia como patrón.

Estándar de comportamiento en el curso de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional.

d) La estrategia como posición.

Identifica la posición de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc)

e) La estrategia como perspectiva.

Relaciona a la organización como su entorno, que lo lleva a adoptar determinados cursos de acción.

De la revisión de las bibliografías podemos afirmar que el desarrollo profesional es el almacenamiento de conocimientos adquirido a lo largo de la vida, desarrollarse quiere decir, mejorar, aumentar y crecer en sus diversas formas tanto vivencial como intelectualmente.

## **Sustento de la variable II: DESEMPEÑO LABORAL**

Robbins (2005), concluye que los gerentes deben saber si sus empleados desempeñan sus trabajos con eficiencia y eficacia o si hay necesidad de mejorar el desempeño, Evaluar el desempeño de los empleados forma parte de un sistema de administración del desempeño, que es un proceso que establece las normas de éste y evalúa el desempeño de los empleados para tomar decisiones de recursos humanos objetivas, así como proporcionar documentación que apoye esas decisiones (p.296

Afirmo que los dueños o los jefes con altos cargos deben compenetrarse con la empresa y saber con certeza que tan eficientes son sus trabajadores, es decir, su potencial humano cubre las necesidades básicas que la empresa requiere para cumplir sus objetivos y de esta forma desarrollarse empresarialmente.

## **El desempeño basado en la teoría de la motivación.**

### **Teoría de la motivación**

Para Ivancevich, Lorenzi, Skinner & Crosby (1996), refiere que en el transcurso del tiempo, son muchos los que han intentado elaborar teorías para describir la relación entre motivación y conducta en el trabajo. Las teorías sobre la motivación del trabajador intentan explicar las maniobras internas, las iniciativas

y las aspiraciones de las personas. Se describen tres tipos básicos de teorías sobre la motivación: de contenido, de proceso y de refuerzo.

### 1) Teoría de contenido.

Llamadas también teorías de las necesidades, parten de la idea de que las personas se sienten impulsadas a satisfacer las necesidades básicas que producen gratificantes al ser satisfechas. Entre estas teorías destacan las necesidades de Maslow, la de los dos factores Herzberg y la de McClelland

Jerarquía de las necesidades básicas

- a) Necesidades fisiológicas, como la alimentación, el aire, y el agua.
- b) Necesidades de seguridad, como la ausencia de temores o de daños
- c) Necesidades sociales, como la amistad, el compañerismo y el trabajo en equipo.
- d) Necesidades de autoestima, es decir, la aceptación de si mismo como portador de valores.
- e) Necesidades de autorrealización: la satisfacción del crecimiento potencial y personal.

Para Maslow (1987), la teoría de las necesidades son las siguientes:

#### a) Las necesidades fisiológicas

Las necesidades fisiológicas deben considerarse inusuales, en vez de corrientes porque son aislables y localizables somáticamente. Es decir, son relativamente independientes entre si y de otras motivaciones del organismo en su conjunto. Las necesidades fisiológicas son las ms prepotentes de todas,. Esto significa concretamente que el ser humano que carece de todo en la vida, en una situación extrema, es muy probable que su mayor motivación fueran las necesidades fisiológicas.

#### b) Las necesidades de seguridad

Las necesidades de seguridad pueden volverse perentorias en la esfera social siempre que existan verdaderas amenazas contra el orden, la ley o la autoridad de la sociedad se puede esperar de la mayoría de los seres humanos, que la

amenaza de caos produzca una regresión de cualquiera de las necesidades superiores hacia la de necesidad.

c) Las necesidades sociales o sentido de pertenencia.

Si tanto las necesidades fisiológicas como la seguridad están bien satisfechas las necesidades de amor, afecto y sentido de pertenencia, y todo el ciclo ya descrito se repetirá con este nuevo centro. Las necesidades de amor suponen dar amor y recibir afecto, cuando están satisfechas una persona sentirá intensamente la ausencia de amigos, de compañeros o de hijos.

d) Las necesidades de estima.

Todas las personas de nuestra sociedad tienen la necesidad o deseo de una valoración generalmente alta de sí mismo, con una base firme y estable, tienen necesidad de auto respeto o de autoestima, y de la estima de otros. Así que estas necesidades se pueden clasificar en dos conjuntos subsidiarios. Primero están el deseo de fuerza, logro adecuación, maestría, y competencia. En segundo lugar tenemos lo que podríamos llamar el deseo de reputación o prestigio, el estatus, la fama y la gloria, la dominación el reconocimiento, la atención, la importancia, la dignidad o el aprecio.

e) Las necesidades de autorrealización

Aun cuando todas las necesidades estén satisfechas podemos esperar, a menudo (si no siempre), se desarrolle un nuevo descontento y una nueva inquietud, a menos que el individuo este haciendo aquello para lo que el individualmente está capacitado

## **2) Teoría de los dos factores de Herzberg.**

Herzberg encontró dos factores que por separado explican la satisfacción y la insatisfacción. Los factores cuya presencia impiden la insatisfacción reciben el nombre de factores higiénicos o factores de mantenimiento.

A) Factores higiénicos de insatisfacción:

- a) La política de la compañía y sus prácticas administrativas
- b) La calidad de la supervisión técnica
- c) Las relaciones interpersonales con el supervisor

- d) El salario, el estatus y la seguridad del trabajador
- e) La vida personal del trabajador.
- f) Las condiciones físicas de las instalaciones de trabajo.

Factores higiénicos que producen satisfacción se reciben el nombre de elementos satisfactorio o factores motivadores. La presencia de estos factores pueden generar años niveles de motivación:

**B) Factores higiénicos de satisfacción o elementos satisfactorios:**

- g) El logro el reconocimiento.
- h) El progreso.
- i) La tarea o el trabajo mismo.
- j) La capacidad del trabajador para el aprendizaje o el desarrollo. personal la responsabilidad del trabajador por los resultados.

**3) Teoría de la motivación basada en el logro de McClelland.**

McClelland creía que la clave para comprender las necesidades particulares de una persona se encuentra en el nivel inconsciente de su mente. La teoría de McClelland. Sostiene que se dan variaciones en medida en que una de estas necesidades, o una combinación de las mismas, determina la motivación de las personas para una determinada conducta:

- a) Necesidad de logro: es la mediad del deseo que siente una persona para lograr sus objetivos claro, auto determinados y moderadamente complejos, con una retroalimentación basada en la consecución de los objetivos auto determinados.
- b) Necesidad de afiliación: el deseo de trabajar con otros, de interactuar con otros y de prestarle apoyo, asi como de emprender los hechos de la vida a través de la experiencia ajenas.
- c) Necesidad de poder: Es el deseo de ejercer influencia y control sobe otras personas. Esta necesidad puede ser determinada principalmente de la conducta. Las personas tienden dominarse unas a otras de muchas maneras, todas ellas socialmente aceptadas.

## **EL DESEMPEÑO SE MIDE Y SE EVALUA SEGÚN:**

### **1) Productividad.**

Prokopenko (1989), parte del supuesto que la productividad también puede definirse como la relación entre los resultados y el tiempo que lleva conseguirlos. El tiempo es a menudo un buen denominador, puesto que es una medida universal y está fuera del control humano. Cuanto menor tiempo lleve lograr el resultado deseado, más productivo es el sistema. (p.3)

Podemos concluir que la productividad es realizar el trabajo en el menor tiempo posible con la menor cantidad de recursos posible. Trabajar en el menor lapso posible significa ser un personal efectivo y productivo.

Alfaro F & Alfaro M (1999), considera que la productividad debe ser entendido como el resultado de la relación existente entre el valor de la producción obtenida, medida en unidades físicas o de tiempo asignado a esa producción y la influencia que haya obtenido los costes de los factores empleados en su consecución, medida también esa influencia en las misma unidades contempladas en el valor de la producción. (p. 23)

De la revisión de los autores podemos deducir que la productividad se define como los resultados alcanzados por el trabajador, es decir, obtener resultados y deseados por el empleador. Los resultados obtenidos por el trabajador es el resultado.

### **2) Capacitación.**

Ibáñez (2011), argumenta que es el proceso educativo de corto plazo, en que se hace uso de un conjunto de técnicas debidamente pre estructuradas dentro de un procedimiento planeado, sistemático y organizado. Todo este plan va dirigido al personal seleccionado, para que se capacite y adquiera nuevos conocimientos, o profundice y amplíe los propios, cambie de actitud y desarrolle sus habilidades y competencias, adaptándose a la cultura de acuerdo a las exigencias del puesto que se desempeñe(p. 211)



Podemos concluir que la capacitación es un sistema organizado que permite brindar al personal seleccionado un procedimiento y/o plan que pueda en el trabajador mejorar ciertas actitudes, competencias, y capacidades dentro de la organización y así pueda adaptarse al sistema integral que tiene dicha organización.

Robbins (2005), refiere que la capacitación de empleados se puede proporcionar en formas tradicionales, incluyendo la capacitación en el trabajo, la rotación de empleos, la enseñanza y el adiestramiento, los ejercicios de experiencia, los cuadernos de ejercicios y manuales, o las conferencias en el salón de clases (p. 295)

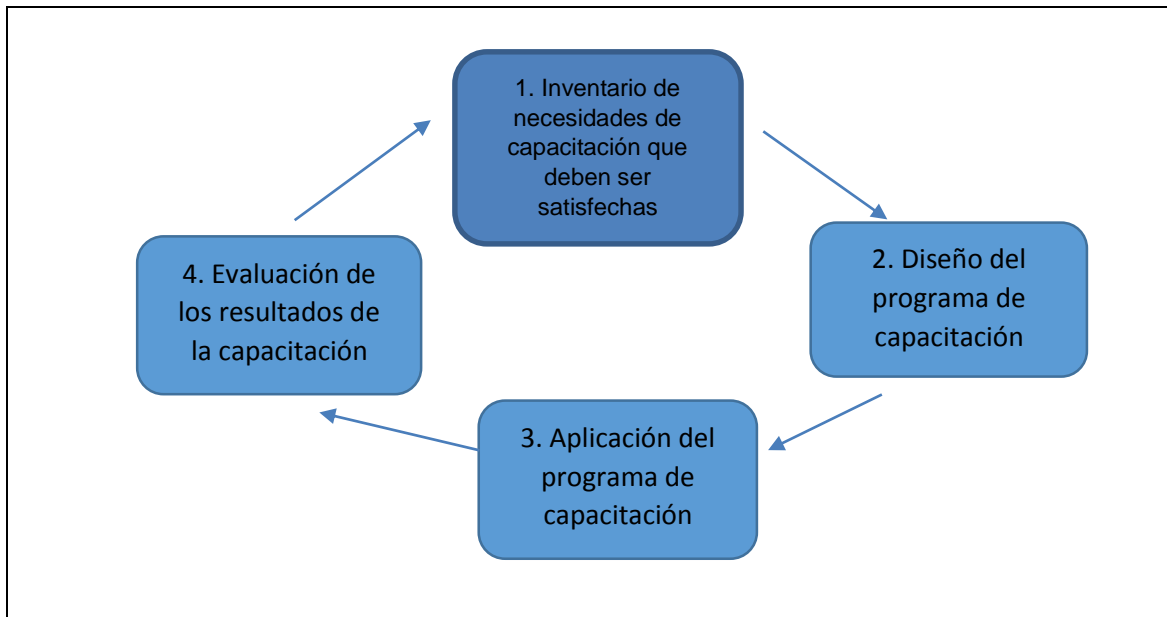
De la revisión del autor puedo deducir que la capacitación es la instrucción o aprendizaje que se le otorga al potencial humano seleccionado este puede darse de la forma habitual o tradicional. La capacitación permite que los trabajadores de la empresa puedan adquirir nuevos conocimientos y de esta forma se puedan desenvolver mejor.

Chiavenato (2008), menciona que en el pasado, algunos especialistas en recursos humanos consideraban que la capacitación era un medio para adecuar a cada persona a su trabajo y para desarrollar la fuerza de trabajo de la organización a partir de los puestos que ocupaban. Actualmente, el concepto se amplió y ahora se considera que la capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo. La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas caso del puesto que ocupa. (p. 370)

Afirmo que la capacitación a través de la enseñanza permite desarrollar e incrementar habilidades al personal, logrando influir un comportamiento deseado en el trabajador, es decir, cambiar la manera de trabajar originando efecto positivo en la organización.

**FIGURA N° 1**

**TIPOS DE CAMBIOS DEL COMPORTAMIENTO EN RAZÓN DE LA CAPACITACIÓN**



Fuente: Chiavenato (2008)

**3) Evaluación de desempeño.**

Aguilar (2008), considera que la evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. Mediante la evaluación del desempeño se valora el rendimiento laboral de un colaborador (p. 367).

Afirmo que la evaluación de desempeño es determinar la forma y manera de trabajar de un colaborador en la empresa. La evaluación sirve para calcular la eficiencia y eficacia que tiene la persona al realizar las labores y/o funciones encomendadas en el área que se desempeña.

Arias (2006), propone conocer las fortalezas y debilidades del personal y, en ocasiones, se compara a los colaboradores unos con otros con el fin de encaminar de manera más eficiente los esfuerzos de la organización. La evaluación de desempeño se refiere a una serie de factores o aspectos que apuntan directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento de un puesto de trabajo (p. 647)

De la revisión del autor podemos concluir que la evaluación permite cotejar el tipo de personal o potencial humano que se tiene en la empresa, para poder identificar qué tipo de trabajadores mantiene su organización, así mismo permite rescatar a los mejores y analizar que mejora se puede hacer con el resto de trabajadores.

#### **4) Objetivos de la evaluación de desempeño.**

Para Aguilar (2008), detalla los siguientes objetivos:

- a) Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los enriquecimientos de la empresa.
- b) Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado “negativo”.
- c) Aprovechar los resultados como insumos de los otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
- d) Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- e) Mejorar el rigor y la equidad de las decisiones.
- f) Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
- g) Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como individuales.
- h) Fomentar la comunicación y cooperación entre la alta dirección y los trabajadores.

#### **5) Principales objetivos de la evaluación de desempeño.**

Arias (2006), considera los siguientes objetivos.

- a) Para la organización: una evaluación técnica permite conocer el momento necesario a quienes debe darse preferencia en los ascensos, a quienes rechazarse fundamentalmente en los periodos de prueba, que trabajadores pueden seleccionarse para que ocupen los puestos de confianza, que cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal.
- b) Para el jefe inmediato: uno de los objetivos de los jefes es tener datos pasados y presentes sobre el desempeño de los trabajadores para tomar

decisiones, además de mejorar los resultados del capital humano en la organización.

- c) Para el trabajador: muchos consideran que uno de los beneficios más apreciable de esta técnica consiste en dar a conocer periódicamente a los empleados el nivel de resultados alcanzados así como aquellos aspectos en los cuales se espera una mejoría de su parte.

## **6) Factores que originan problema durante el proceso de evaluación del desempeño.**

(Aguilar, 2009), afirma que los factores que originan problema durante el proceso son:

- a) Criterios de desempeño no equitativo.
- b) Incoherencia en las calificaciones debido que los evaluadores no siguen pautas basadas estrictamente en los méritos.
- c) No consideran la evaluación de desempeño como una oportunidad sino como obligación.
- d) Desarrollo de prejuicios personales.
- e) Subestimación al evaluador.
- f) Indulgencia.
- g) Evaluación por apariencia, raza, posición social, etc.
- h) Surge problema cuando el evaluador no entiende la responsabilidad asignada.

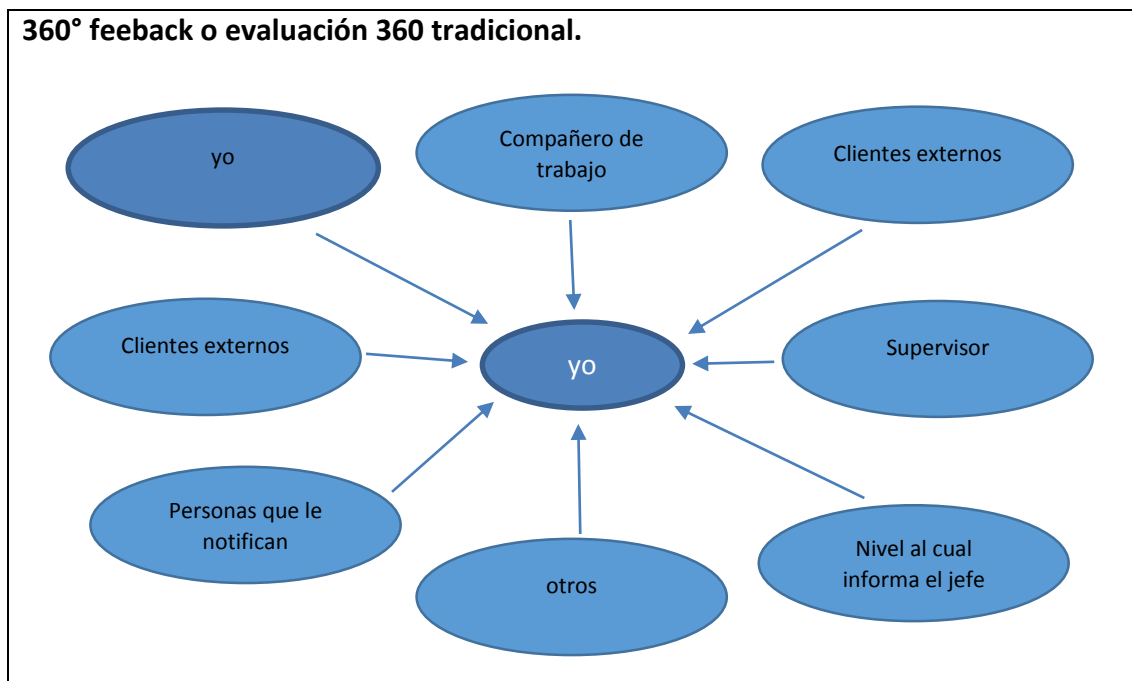
## **7) Evaluación de desempeño de 360°**

Alles (2006), la evaluación de 360° o 360° feedback es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que procura la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas, no solo del jefe sino de todos aquellos que reciben los servicios de la persona, tanto internos como externos. El concepto de evaluación de 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de una serie ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo de su práctica profesional (p. 145).

Afirmo que la evaluación de desempeño de 360° consiste que los miembros que conforman parte de la empresa sean evaluados por todos, es un sistema moderno que se da en compañías multinacionales permitiendo que los colaboradores ya no sean evaluados de forma vertical como era el estilo tradicional, sino por un sistema de desempeño sofisticado.

**FIGURA N° 2**

**360° FEEBACK O EVALUACIÓN 360 TRADICIONAL.**



Fuente: Alles (2006)

**8) Gestión por competencias es un medio para tener éxito.**

Allles (2011), declara que la definición de competencias se relaciona con la mejor manera de lograr los objetivos, los diferentes subsistemas de la empresa, diseñados a su vez en función de esas competencias que los llevaran al éxito, serán el vehículo para lograrlo. Por lo tanto la gestión de recursos humanos por competencias no es nada más ni nada menos que el medio para tener éxito. Las competencias son aquellos comportamientos que nos permitirán alcanzar los resultados. (p. 17)

Podemos concluir que las competencias es un comportamiento que adopta el trabajador de dicha organización con la finalidad de alcázar los logros comunes (empresa – trabajador) y por lo tanto llegar a cumplir los resultados trazados.

## 9) Adaptación y desempeño laboral

Para Pintado (2014), las actitudes son indicadores razonables aceptables de los indicios y las intenciones conductuales de un empleado para actuar de cierta manera. Por ello las actitudes laborales positivas permiten predecir conductas constructivas, las actitudes laborales negativas permiten conductas indeseables o destructibles. Cuando los empleados se sienten insatisfechos con su trabajo, no se involucran en sus labores y asumen un compromiso insuficiente con la organización, es probable que de ello se desprendan consecuencias. (p. 267)

Afirmo que los trabajadores que no se encuentran compenetrados con la organización no se compromete en sus labores o funciones diarias que la empresa les proporciona, así mismo, cuando un colaborador se siente satisfecho aporta a la organización conocimientos, habilidades, experiencia y destrezas que él pueda tener.

## 10) Estrategias para un buen desempeño laboral en las empresas actuales

Según (García, 2014), afirma que las estrategias de desempeño laboral son las siguientes.

**TABLA N° 2**  
**Eje Estratégico: Necesidades Psicológicas del empleado**

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>TÁCTICAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Reunión con la alta gerencia para obtener el permiso necesario para poder reunirlo con los empleados.	.Reunión con la alta gerencia. .Exposiciones .Materiales de apoyo	.El departamento de recursos humanos. .Proyectista.
Reunir a los empleados a iniciar charlas acerca de lo importante que es para la empresa las necesidades psicológicas de cada empleado.	.Seleccionar un facilitador .Fijar fechas de reunión .Realizar entrevista	.La alta gerencia .Facilitador .Departamento de recursos humanos
Identificar las necesidades psicológicas que tiene el empleado para la empresa	. Reunión conformada por la alta gerencia .Aplicar encuesta de test por empleado	.La alta gerencia .Proyectista .Departamento de recursos humanos

Fuente: (García, 2014)

**TABLA N° 3**  
**Eje Estratégico: Estrategia de compensación laboral**

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>TÁCTICAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Seleccionar las estrategias de compensación adecuada	.Reunión con la alta gerencia .Mesa de trabajo para plasmar las estrategias.	.El departamento de los recursos humanos
Conocer los diferentes tipos de compensaciones que puedan implementarse (Bono por producción, Comisiones, entre otros)	. Reunión con la alta gerencia .Facilitador .Proporcionar material	. Alta gerencia .Departamento de recursos humanos
Establecer reglamentos, procedimientos, plazos y condiciones generales para el uso y disfrute de percepciones, de manera clara y entendible de acuerdo al nivel académico y experiencia profesional.	.Reunión con la alta gerencia. .Departamento de recursos humanos. .Material audiovisual	. Alta gerencia . Departamento de recursos humanos

Fuente: (García, 2014)

**TABLA N° 4**  
**Eje Estratégico: Incentivos económicos**

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>TÁCTICAS</b>	<b>RESPONSABLES</b>
Conocer las actividades que realizan los empleados	.Reunión con el departamento RRHH.	.Departamento de Recursos humanos .Proyectistas
Implementar incentivos económicos a aplicar (Bonos, por bonos de transporte, comisiones)	.Conferencia con la alta gerencia. .Facilitador .Proporcionar materiales audiovisuales. .Materiales de apoyo.	. Facilitador . Alta gerencia. .Departamento de RRHH. .Proyectista
Exponer ante los empleados incentivos que recibirán y de qué manera pueden obtenerlo	.Reunión con el departamento de RRHH y demás empleados de la empresa.	.Departamento de recursos humanos. .Proyectistas.

Fuente: (García, 2014)

**TABLA N° 5**  
**Eje Estratégico: clima organizacional**

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>TÁCTICAS</b>	<b>RESPONSABLES</b>
Mejorar las relaciones interpersonales, involucrando a la alta gerencia.	.Charla de sensibilidad .Actividades grupales .Dinámica de grupos	. Departamento de recursos humanos.
Realizar actividades recreativas fuera de la empresa para fomentar el compañerismo interno	.Paseos fuera de la empresa. .Actividades grupales donde se involucren a la gerencia.	. Alta gerencia. .Departamento de RRHH.
Implementar nuevas medidas de comunicación interna.	.Carteleros informativos.	. Alta gerencia. .Departamento de RRHH.

Fuente: (García, 2014)

**TABLA N° 6**  
**Eje Estratégico: Compensaciones no financieras**

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>TÁCTICAS</b>	<b>RESPONSABLES</b>
Otorgar compensaciones que impulsen al trabajador a ser eficientes	.Charla de sensibilidad. .Actividades grupales. .Dinámica de grupos	.Departamento de recursos humanos,
Fomentar el crecimiento laboral	.Paseos a fuera de la empresa .Actividades grupales donde se involucren a la gerencia.	. Alta gerencia. .Departamento de recursos humanos
Implementar seguro hospitalario privado y proporcionar útiles escolares a los empleados que tengan 4 a 16 años	.Reunión con alta gerencia. .Ubicar el centro de salud de preferencia .Contactar proveedor de útiles escolares	.Alta gerencia .Departamento de recursos humanos.

Fuente: (García, 2014)



## 2.3 Glosario de términos

- **Planificación**

Los esfuerzos que se realizan a fin de cumplir objetivos y hacer realidad diversos propósitos se enmarcan dentro de una planificación

- **Desempeño laboral**

Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador las funciones y tareas principales.

- **Estrategia**

Es la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí es a través de la planeación a largo plazo y la planeación táctica.

- **Dirección**

Llevar algo hacia un término o lugar, guiar, encaminar las operaciones a un fin, regir, dar reglas, aconsejar u orientar.

- **Evaluación**

Es la acción de estimar, calcular o señalar el valor de algo.

- **Desarrollo**

Es una persona que se ha formado académicamente para realizar una ocupación específica.

- **Capacitación**

Es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales.

- **Táctica**  
Es el sistema o método que se desarrolla para ejecutar un plan y obtener un objetivo en particular.
  
- **Adiestramiento**  
Busca desarrollar habilidades y destrezas de carácter más que nada físico, es decir, de la esfera psicomotriz.
  
- **Clima Organizacional**  
Es el conjunto de percepciones que tiene todos los miembros de una organización respecto a su entorno laboral.
  
- **Motivación**  
Fuerza psicológica que impulsa a las personas a iniciar, mantener y mejorar sus tareas laborales.
  
- **Permanencia**  
Es un derecho del estudiante al que accede en virtud a su esfuerzo y resultados, donde se da la posibilidad de tener continuidad en el proceso educativo desde criterios de responsabilidad y calidad.
  
- **Identidad**  
Conjunto de rasgos o características de una persona o cosa que permiten distinguirla de otras en un conjunto.
  
- **Organización**  
Es un sistema social, formado con el fin de alcanzar un mismo objetivo en común.
  
- **Desarrollo**  
Significa expandir y dar extensión a lo que está arrollado o comprimido, acrecentarlo. Es la maximización de algo que es susceptible de crecer

la acción de avanzar o ir para adelante, al paso del tiempo y al conjunto de etapas sucesivas.

– **Técnica**

Destreza o habilidad particular de una persona para valerse de estos procedimientos o recursos.

– **Habilidad**

Supone una aptitud por parte del individuo para ejecutar una tarea, actividad o acción específica.

– **Crecimiento**

Es el término usamos para designar el aumento de tamaño, cantidad o en importancia que ha adquirido, asumido, algo, alguien o alguna cuestión.

– **Optimizar**

Se refiere a la forma de mejorar alguna acción o trabajo realizado.

– **Conocimiento**

Es la capacidad del hombre para comprender por medio de la razón la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas.

– **Destreza**

Habilidad y experiencia en la realización de una actividad determinada, generalmente automática o inconsciente.

**CAPÍTULO III:  
HIPÓTESIS Y VARIABLES DE INVESTIGACIÓN**

**III. HIPÓTESIS Y VARIABLES**

**3.1 Hipótesis General**

Las estrategias de desarrollo profesional se relacionan positivamente con la optimización del desempeño laboral de los trabajadores del área de gerencia financiera de la empresa Unión Andina de Cementos.

**3.2 Hipótesis Específicas**

- a) El desarrollo de programas de capacitación para el manejo del sistema SAP se relacionan directa y significativamente con la optimización del desempeño laboral de los trabajadores del área de gerencia financiera de la empresa Unión Andina de Cementos S.A.A.
- b) La accesibilidad a subvención de estudios se relacionan directa y significativamente con la optimización del desempeño laboral de los trabajadores del área de gerencia financiera de la empresa Unión Andina de Cementos S.A.A.
- c) El fomento de las actitudes proactivas se relacionan directa y significativamente con la optimización del desempeño laboral de los trabajadores del área de gerencia financiera de la empresa Unión Andina de Cementos S.A.A.

### **3.3 IDENTIFICACIÓN VARIABLES**

#### **Variable V1. DESARROLLO PROFESIONAL**

La organización considera que el desarrollo profesional es un crecimiento cognitivo el cual permite resolver problemas, brinda soluciones, propone estrategias, optimiza tiempo, Es decir, trabajar con eficiencia para la obtención de la calidad, logrando con ellos el cumplimiento de los objetivos.

#### **Variable V2. DESEMPEÑO LABORAL**

El desempeño laboral para la empresa cementera es la forma como los colaboradores realizan sus tareas, funciones, proceso y/o trabajo en la organización. Es decir, el desempeño de los trabajadores es medible y desean optimizar al máximo sus habilidades, destrezas y conocimiento para lograr la eficacia en cada tarea a realizar. Así mismo, la empresa considera al trabajador como un socio, el cual, debe tener ciertas características como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido.

### 3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**TABLA N°7**  
**OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Variable I</b> <b>ESTRATEGIAS DE DESARROLLO PROFESIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Desarrollo de programas de capacitación para el manejo del sistema SAP.</li><li>- Accesibilidad a subvención de estudios.</li><li>- Fortalecimiento de la línea de carrera del trabajador</li><li>- Asignación de personal según el perfil profesional y perfil del puesto.</li><li>- Compensación y motivación.</li><li>- Fomento de las actitudes proactivas.</li><li>- Promoción de la salud laboral.</li></ul>
<b>Variable II</b> <b>DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE GERENCIA FINANCIERA.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Empleo de herramientas financieras.</li><li>- Proceso de pagos.</li><li>- Consolidación de partidas de ingresos y egresos bancarios.</li><li>- Compensación de partidas de ingresos.</li><li>- Ejecución de procesos de inversión.</li><li>- Procedimiento de cobranza.</li><li>- Uso de herramientas informáticas para el Análisis de ingresos vs cuentas contables.</li></ul>

Fuente. Elaboración propia

## **CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **IV. METODOLOGÍA**

#### **4.1 Tipo de Investigación**

El tipo de investigación, es cuantitativo y de nivel descriptivo-correlacional.

#### **4.2 Diseño de Investigación**

El diseño de la presente investigación es No experimental, cuyo propósito es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para luego analizarlos. En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, si no que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador, en este sentido la variable independiente ya ha ocurrido y no es posible manipularla.

Transaccional porque los datos que serán recolectados serán en un solo momento y en un tiempo único.

#### **4.3 Población de estudio**

La población es el total 100 trabajadores de la empresa UNION ANDINA DE CEMENTOS S.A.A

#### **4.4 Tamaño y selección de la muestra**

##### **1. Tamaño de Muestra**

El tamaño de la muestra comprende 80 trabajadores de la empresa UNION ANDINA DE CEMENTOS S.A.A.

## 2. Selección de Muestra

La selección de la muestra fue mediante el tipo de muestreo probabilístico, la determinación del tamaño de la muestra se realizó empleando la fórmula que a continuación se detalla:

$$n = \frac{(Z)^2 (PQN)}{(E)^2 (N-1) + (Z)^2 PQ}$$

Dónde:

Z = Desviación Standard, medida en términos de niveles de confianza

E = Error de Muestreo

P = Probabilidad de ocurrencia de los casos (se asume  $p = 0.5$ )

Q = (1-P)

N = Tamaño de la población

n = Tamaño óptimo de la muestra

El procedimiento para determinar el tamaño de la muestra se muestra a continuación:

Factores del tamaño de la Muestra

$$N = 100$$

$$P = 0.50$$

$$Q = 0.50$$

$$Z = 1.96$$

$$E = 0.05$$



A continuación se muestra la determinación del tamaño óptimo de la Muestra

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (100)}{(0.05)^2 (100-1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)} = 80$$

#### **4.5 Técnicas e instrumento de recolección de datos.**

En la presente investigación se empleó como técnica de recolección de datos la encuesta, para que los encuestados nos proporcionen por escrito la información referente a las variables de estudio.

El instrumento que se empleó fue el cuestionario con un formato estructurado que se le entregará al informante para que éste de manera anónima, por escrito, consigne por sí mismo las respuestas.

#### **4.6 Técnica de procesamiento, análisis e interpretación de la información.**

El procedimiento estadístico para el análisis de datos fue mediante el empleo de codificación y tabulación de la información, este proceso consistió en la clasificación y ordenación en tablas y gráficos.

Una vez que la información fue tabulada y ordenada se sometió a un proceso de análisis y/o tratamiento mediante técnicas de carácter estadístico para llevar a prueba la contratación de las hipótesis, para tal efecto se aplicará la técnica estadística: Correlación de Pearson para medir la relación entre dos variables.

**CAPÍTULO V**  
**PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

### 5.1. Presentación y análisis de resultados

De la aplicación del cuestionario como instrumento de recolección de datos se presenta a continuación la siguiente información:

**TABLA N°8**

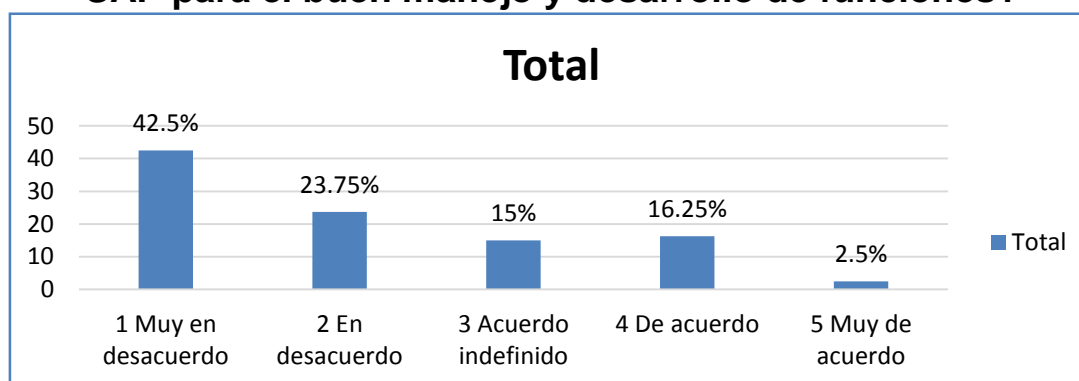
**¿La empresa desarrolla frecuentemente programas de capacitación para el manejo eficiente y efectivo del sistema SAP para el buen manejo y desarrollo de funciones?**

Etiquetas de fila	Suma de N°	Suma de Campo1
1 Muy en desacuerdo	34	42,5
2 En desacuerdo	19	23,75
3 Acuerdo indefinido	12	15
4 De acuerdo	13	16,25
5 Muy de acuerdo	2	2,5
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

Fuente: Trabajadores del área de gerencia financiera en la empresa UNION ANDINA DE CEMENTOS S.A.A., Elaboración propia.

**FIGURA N° 3**

**¿La empresa desarrolla frecuentemente programas de capacitación para el manejo eficiente y efectivo del sistema SAP para el buen manejo y desarrollo de funciones?**



Fuente: Trabajadores del área de gerencia financiera en la empresa UNION ANDINA DE CEMENTOS S.A.A., Elaboración propia.

En la figura N° 3 se observa, que del 100% de los encuestados el 42.5% considera que esta muy en desacuerdo, es decir, no hay frecuentemente programas de capacitación para el manejo eficiente y efectivo del sistema SAP, el 23.75% afirma que se encuentra en desacuerdo y el 15% tiene una postura indefinida. Así mismo el 16.25 % se encuentra de acuerdo con el desarrollo programas de capacitación mientras que el 2.5% se encuentra muy de acuerdo.

**TABLA N°9**

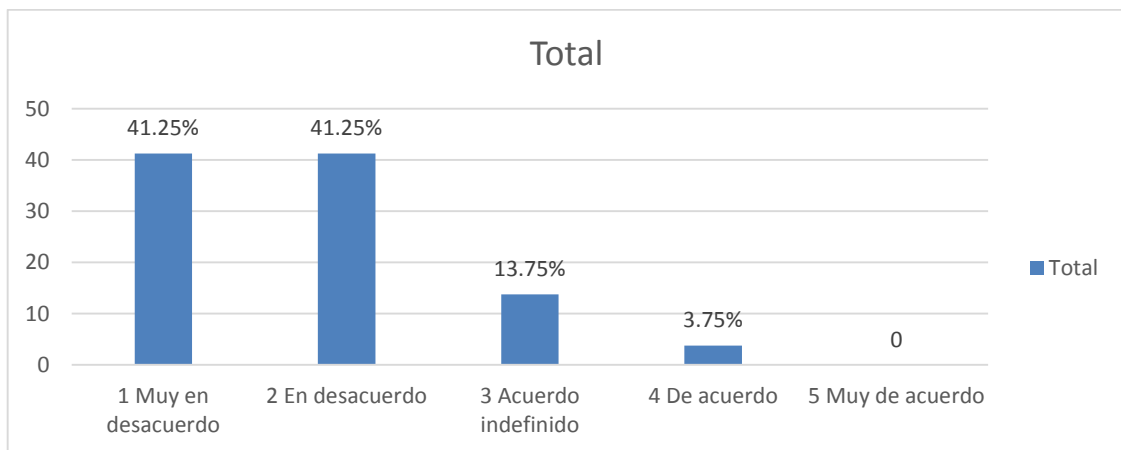
**¿Usted considera que la empresa ha implementado políticas de desarrollo personal y profesional del trabajador?**

Etiquetas de fila	Suma de N°	Suma de Campo1
1 Muy en desacuerdo	33	41,25
2 En desacuerdo	33	41,25
3 Acuerdo indefinido	11	13,75
4 De acuerdo	3	3,75
5 Muy de acuerdo	0	0
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

Fuente: Trabajadores del área de gerencia financiera en la empresa UNION ANDINA DE CEMENTOS S.A.A., Elaboración propia.

**FIGURA N° 4**

**¿Usted considera que la empresa ha implementado políticas de desarrollo personal y profesional del trabajador?**



Fuente: Trabajadores del área de gerencia financiera en la empresa UNION ANDINA DE CEMENTOS S.A.A., Elaboración propia.

Es importante mencionar que el 41.25% se encuentra muy en desacuerdo y en desacuerdo con la implementación de políticas de desarrollo personal y profesional del trabajador, mientras el 13.75% de los trabajadores de la empresa tienen un acuerdo indefinido, por otro lado, 3.75% se encuentra de acuerdo opinando que la empresa cementera no tiene buenos lineamientos o guías siendo esto parte esencial en la vida organizacional de una empresa.

**TABLA N° 10**

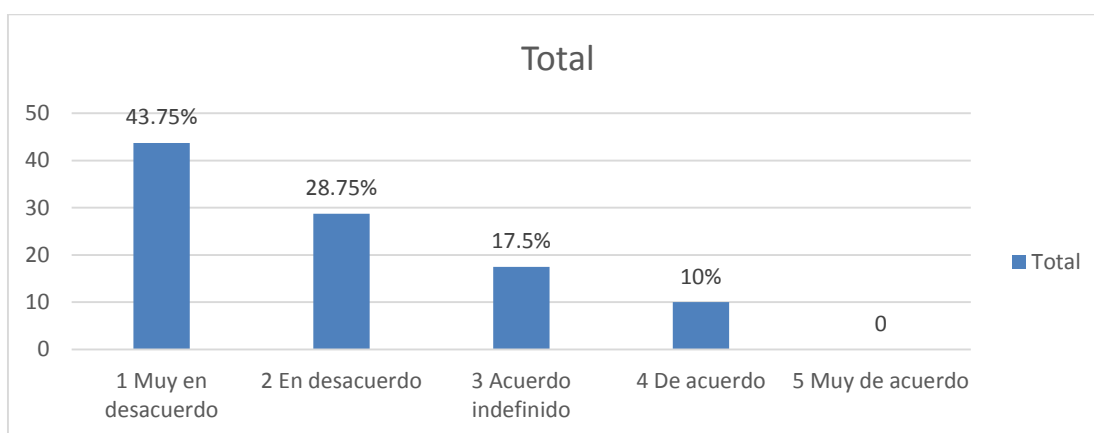
**¿La empresa facilita el acceso a la subvención de estudios y/o capacitación al personal de acuerdo a su especialidad laboral o línea de carrera?**

Etiquetas de fila	Suma de N°	Suma de Campo1
1 Muy en desacuerdo	35	43,75
2 En desacuerdo	23	28,75
3 Acuerdo indefinido	14	17,5
4 De acuerdo	8	10
5 Muy de acuerdo	0	0
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

Fuente: Trabajadores del área de gerencia financiera en la empresa UNION ANDINA DE CEMENTOS S.A.A., Elaboración propia.

**FIGURA N° 5**

**¿La empresa facilita el acceso a la subvención de estudios y/o capacitación al personal de acuerdo a su especialidad laboral o línea de carrera?**



Fuente: Trabajadores del área de gerencia financiera en la empresa UNION ANDINA DE CEMENTOS S.A.A., Elaboración propia.

De los 80 encuestados en el área de gerencia financiera indican que el 43.75% está muy en desacuerdo con la nula subvención de estudios y/o capacitación al personal de acuerdo a su especialidad laboral o línea de carrea, mientras el 28.75% llegan a un nivel de desacuerdo, así mismo, el 17.5% indica un acuerdo indefinido y el 10% de la muestra afirma un acuerdo a la subvención de estudios, acotando los trabajadores de si haber recibido algún tipo de capacitación en casas de estudios.

**TABLA N° 11**

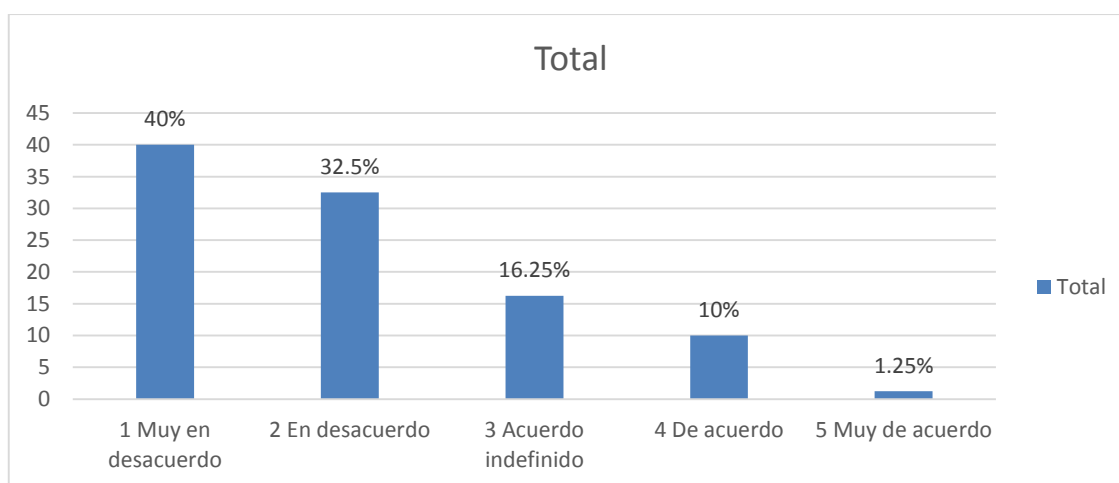
**¿Considera usted que a nivel institucional brindan la oportunidad de superación y fortalecimiento de la línea de carrera del trabajador?**

Etiquetas de fila	Suma de N°	Suma de Campo1
1 Muy en desacuerdo	32	40
2 En desacuerdo	26	32,5
3 Acuerdo indefinido	13	16,25
4 De acuerdo	8	10
5 Muy de acuerdo	1	1,25
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

Fuente: Trabajadores del área de gerencia financiera en la empresa UNION ANDINA DE CEMENTOS S.A.A., Elaboración propia.

**FIGURA N° 6**

**¿Considera usted que a nivel institucional brindan la oportunidad de superación y fortalecimiento de la línea de carrera del trabajador?**



Fuente: Trabajadores del área de gerencia financiera en la empresa UNION ANDINA DE CEMENTOS S.A.A., Elaboración propia.

Se puede considerar que la muestra encuestada, ante la pregunta expuesta opinan en una mayor proporción están en muy desacuerdo 40% y en desacuerdo 32.5% mientras que un 16.25% tiene un acuerdo indefinido sobre la oportunidad de superación y fortalecimiento de la línea de carrera del trabajador, un 10% está de acuerdo y 1.25% muy en desacuerdo.

**TABLA N° 12**

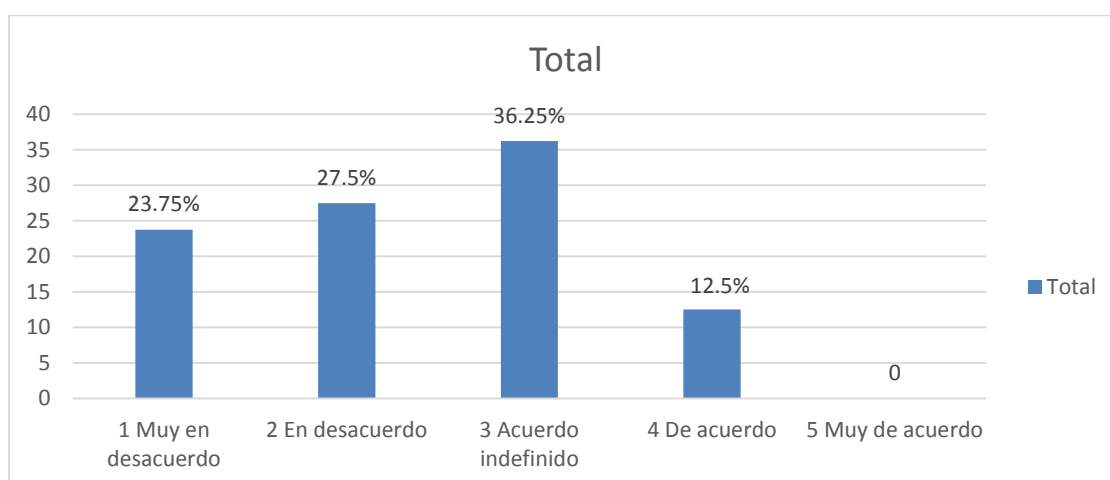
**¿En el transcurso de su vida laboral usted obtuvo algún ascenso en su línea de carrera como trabajador?**

Etiquetas de fila	Suma de N°	Suma de Campo1
1 Muy en desacuerdo	19	23,75
2 En desacuerdo	22	27,5
3 Acuerdo indefinido	29	36,25
4 De acuerdo	10	12,5
5 Muy de acuerdo	0	0
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

Fuente: Trabajadores del área de gerencia financiera en la empresa UNION ANDINA DE CEMENTOS S.A.A., Elaboración propia.

**FIGURA N° 7**

**¿En el transcurso de su vida laboral usted obtuvo algún ascenso en su línea de carrera como trabajador?**



Fuente: Trabajadores del área de gerencia financiera en la empresa UNION ANDINA DE CEMENTOS S.A.A., Elaboración propia.

Es importante mencionar que de los encuestados, el 23.75% manifiesta estar muy en desacuerdo y el 27.5% en desacuerdo comprobando su grado de insatisfacción, por no haber recibido en su vida laboral algún ascenso en su línea de carrera como trabajador, el 36.25% expresa una posición indefinida teniendo una mayor proporción, mientras que un 12.5% está de acuerdo haciendo línea de carrera en su puesto de trabajo respecto a la carrera profesional que tiene.

**TABLA N° 13**

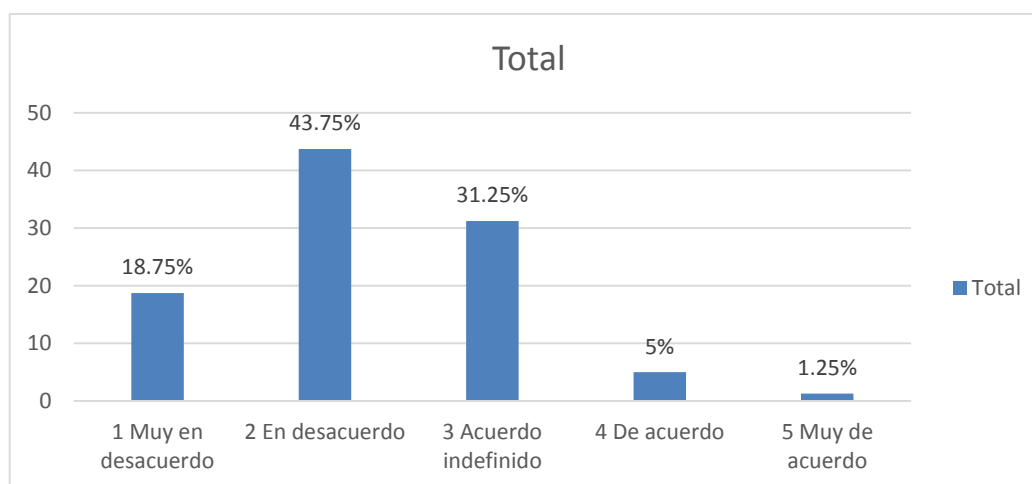
**¿Considera que la obtención del grado académico influye en su línea de carrera como trabajador en la empresa?**

Etiquetas de fila	Suma de N°	Suma de Campo1
1 Muy en desacuerdo	15	18,75
2 En desacuerdo	35	43,75
3 Acuerdo indefinido	25	31,25
4 De acuerdo	4	5
5 Muy de acuerdo	1	1,25
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

Fuente: Trabajadores del área de gerencia financiera en la empresa UNION ANDINA DE CEMENTOS S.A.A., Elaboración propia.

**FIGURA N° 8**

**¿Considera que la obtención del grado académico influye en su línea de carrera como trabajador en la empresa?**



Fuente: Trabajadores del área de gerencia financiera en la empresa UNION ANDINA DE CEMENTOS S.A.A., Elaboración propia.

De acuerdo a la muestra seleccionada para el análisis de desarrollo profesional, encontramos que un 18.75% está muy en desacuerdo y un 43.5% en desacuerdo, respecto a que el grado académico no influye en su línea de carrera permitiendo ello no poder conseguir éxitos futuros, un 31.25% mantiene un acuerdo indefinido, mientras que un 5% si se encuentra de acuerdo y 1.25% muy de acuerdo, queriendo decir que una proporción menor de los colaboradores de la empresa si ha influenciado su grado académico en su puesto laboral.



**TABLA N° 14**

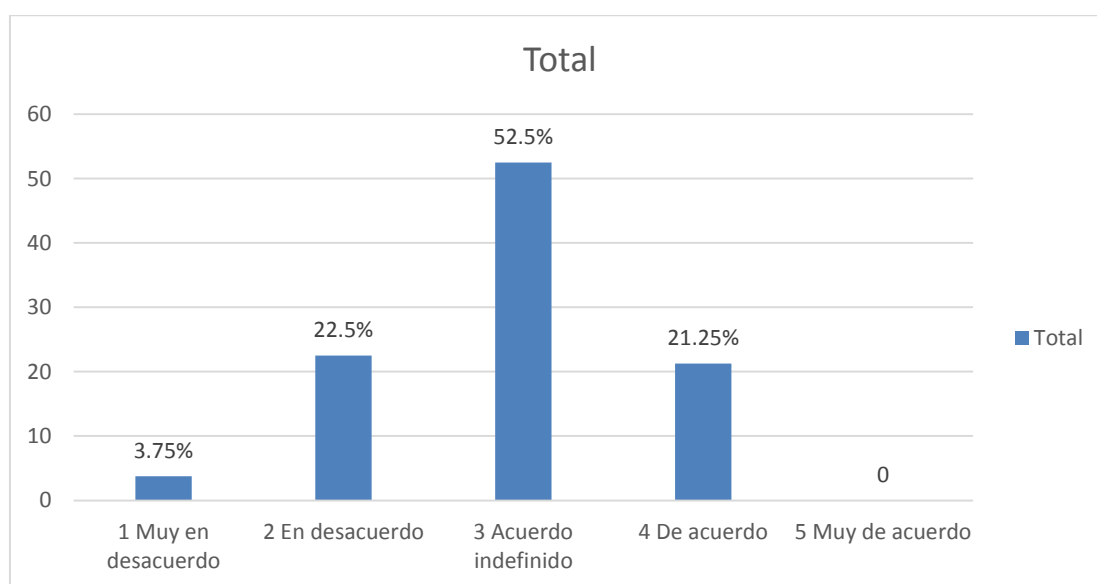
**¿En la empresa se asignan al personal considerando el perfil del puesto y el perfil profesional del trabajador?**

Etiquetas de fila	Suma de N°	Suma de Campo1
1 Muy en desacuerdo	3	3,75
2 En desacuerdo	18	22,5
3 Acuerdo indefinido	42	52,5
4 De acuerdo	17	21,25
5 Muy de acuerdo	0	0
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

Fuente: Trabajadores del área de gerencia financiera en la empresa UNION ANDINA DE CEMENTOS S.A.A., Elaboración propia.

**FIGURA N° 9**

**¿En la empresa se asignan al personal considerando el perfil del puesto y el perfil profesional del trabajador?**



Fuente: Trabajadores del área de gerencia financiera en la empresa UNION ANDINA DE CEMENTOS S.A.A., Elaboración propia.

Esta figura nos indican que la muestra encuestada considera que solo el 3.75% está muy en desacuerdo y en desacuerdo un 22.5%, en la asignación al personal considerando el perfil del puesto y el perfil profesional del trabajador, mientras que 52.5% tiene un acuerdo indefinido y un 21.25% están de acuerdo y un nadie está muy de acuerdo.

**TABLA N° 15**

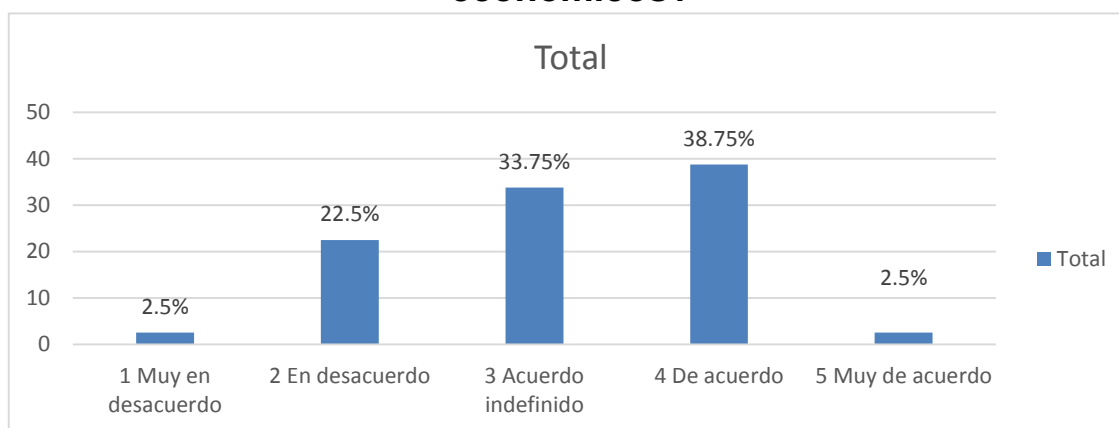
**¿La empresa aplica estrategias de compensación y motivación a su potencial humano de forma satisfactoria con premios, viajes, reconocimientos, ambiente de camaradería, incentivos económicos?**

Etiquetas de fila	Suma de N°	Suma de Campo1
1 Muy en desacuerdo	2	2,5
2 En desacuerdo	18	22,5
3 Acuerdo indefinido	27	33,75
4 De acuerdo	31	38,75
5 Muy de acuerdo	2	2,5
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

Fuente: Trabajadores del área de gerencia financiera en la empresa UNION ANDINA DE CEMENTOS S.A.A., Elaboración propia.

**FIGURA N° 10**

**¿La empresa aplica estrategias de compensación y motivación a su potencial humano de forma satisfactoria con premios, viajes, reconocimientos, ambiente de camaradería, incentivos económicos?**



Fuente: Trabajadores del área de gerencia financiera en la empresa UNION ANDINA DE CEMENTOS S.A.A., Elaboración propia.

Según la figura nos puede mostrar que el 2.5% están muy en desacuerdo con la pregunta, mientras que un 22.5% están en desacuerdo con la retribución que brinda la empresa a los trabajadores, mientras que un 33.75% tiene un acuerdo indefinido y un 38.5% está de acuerdo con las estrategias de compensación y motivación a su potencial humano mientras que solo el 2.5% de los encuestados están muy de acuerdos la compensación o incentivos económicos.

**TABLA N° 16**

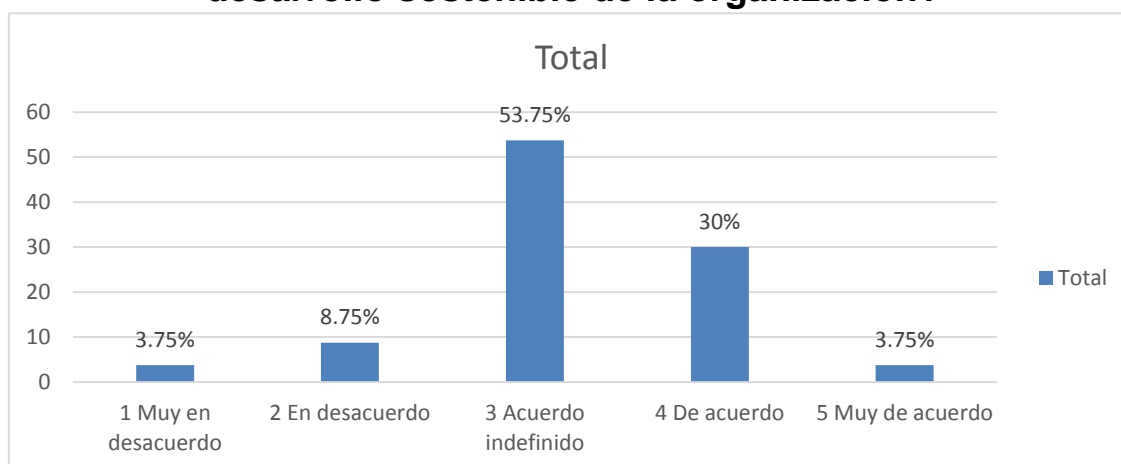
**¿En su opinión, la compensación económica y no económica que el colaborador espera recibir de la empresa genera el desarrollo sostenible de la organización?**

Etiquetas de fila	Suma de N°	Suma de Campo1
1 Muy en desacuerdo	3	3,75
2 En desacuerdo	7	8,75
3 Acuerdo indefinido	43	53,75
4 De acuerdo	24	30
5 Muy de acuerdo	3	3,75
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

Fuente: Trabajadores del área de gerencia financiera en la empresa UNION ANDINA DE CEMENTOS S.A.A., Elaboración propia.

**FIGURA N° 11**

**¿En su opinión, la compensación económica y no económica que el colaborador espera recibir de la empresa genera el desarrollo sostenible de la organización?**



Fuente: Trabajadores del área de gerencia financiera en la empresa UNION ANDINA DE CEMENTOS S.A.A., Elaboración propia.

Se observa en la figura que existe un bajo nivel en la respuesta de los encuestados, considerando que un 3.75% está muy en desacuerdo y un 8.75% en desacuerdo con la compensación económica y no económica que el colaborador espera recibir de la empresa generando poco desarrollo sostenible de la organización, el 53.75% tiene un acuerdo indefinido y un 30% afirma estar de acuerdo, mientras que solo el 3.75% asegura estar muy de acuerdo.

**TABLA N° 17**

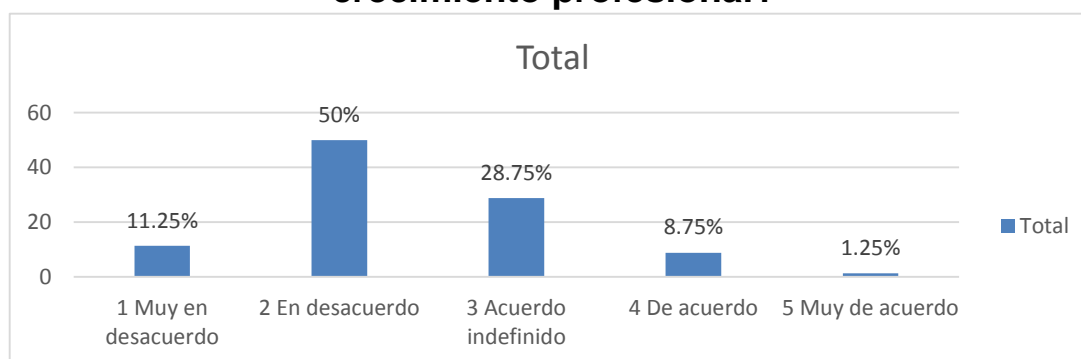
**¿Considera que la empresa premia o reconoce la iniciativa individual de las actitudes proactivas, es decir, capacitarse y/o especializarse en maestrías, doctorados entre otros, para el crecimiento profesional?**

Etiquetas de fila	Suma de N°	Suma de Campo1
1 Muy en desacuerdo	9	11.25
2 En desacuerdo	40	50
3 Acuerdo indefinido	23	28.75
4 De acuerdo	7	8.75
5 Muy de acuerdo	1	1.25
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

Fuente: Trabajadores del área de gerencia financiera en la empresa UNION ANDINA DE CEMENTOS S.A.A., Elaboración propia.

**FIGURA N° 12**

**¿Considera que la empresa premia o reconoce la iniciativa individual de las actitudes proactivas, es decir, capacitarse y/o especializarse en maestrías, doctorados entre otros, para el crecimiento profesional?**



Fuente: Trabajadores del área de gerencia financiera en la empresa UNION ANDINA DE CEMENTOS S.A.A., Elaboración propia.

Según la figurar más de la mitad de los encuestados muestran su insatisfacción a la pregunta, considerando que un 11.25% está muy en desacuerdo y un 50% está en desacuerdo que no haya premios o reconocimiento a la iniciativa individual de las actitudes proactivas, es decir, capacitarse y/o especializarse en maestrías, doctorados entre otros, para el crecimiento profesional, el 28.75% indica tener una postura indefinida, el 8.75% refiere estar de acuerdo mientras que solo el 1.25% está muy de acuerdo.

**TABLA N° 18**

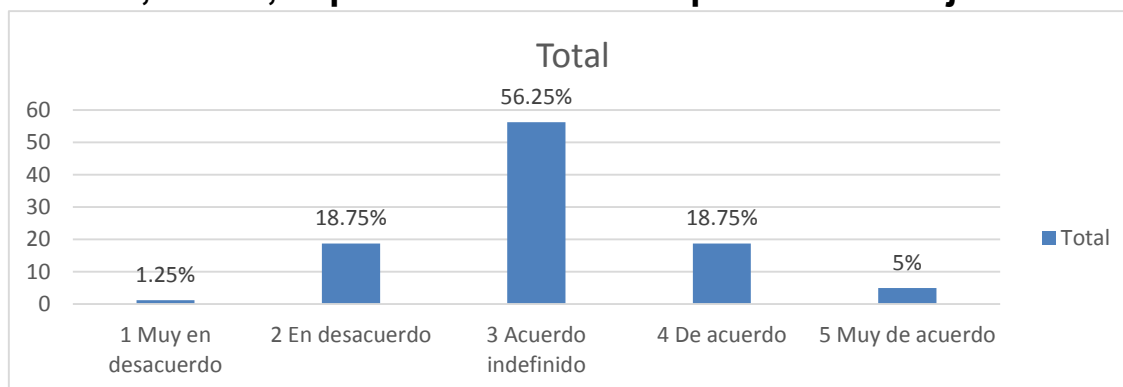
**¿Considera que la empresa promueve promoción de la salud laboral, diseñando programas, utilizando metodologías que ayude a las personas a conseguir una salud óptima (emocional, física, social, espiritual e intelectual para sus trabajadores?**

Etiquetas de fila	Suma de N°	Suma de Campo1
1 Muy en desacuerdo	1	1,25
2 En desacuerdo	15	18,75
3 Acuerdo indefinido	45	56,25
4 De acuerdo	15	18,75
5 Muy de acuerdo	4	5
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

Fuente: Trabajadores del área de gerencia financiera en la empresa UNION ANDINA DE CEMENTOS S.A.A., Elaboración propia.

**FIGURA N° 13**

**¿Considera que la empresa promueve promoción de la salud laboral, diseñando programas, utilizando metodologías que ayude a las personas a conseguir una salud óptima (emocional, física, social, espiritual e intelectual para sus trabajadores?**



Fuente: Trabajadores del área de gerencia financiera en la empresa UNION ANDINA DE CEMENTOS S.A.A., Elaboración propia.

Los resultados de esta figura nos indican, que llega a un nivel de muy en desacuerdo con 1.25% de los encuestados, mientras que un 18.75% declaran estar en desacuerdo, porque la empresa no promueve promoción de la salud laboral, diseñando programas, utilizando metodologías que ayude a las personas a conseguir una salud óptima. Así mismo el 56.25% de los encuestados tienen una postura indefinida teniendo el nivel más alto, mientras que el 18.75 % afirman estar de acuerdo y un 5% muy en de acuerdo.

**TABLA N° 19**

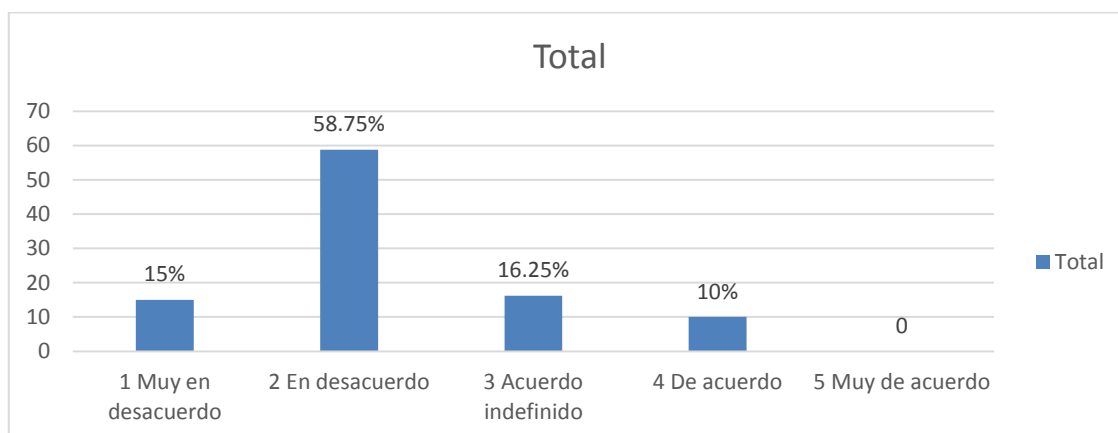
**¿Emplea eficientemente las herramientas de información financiera (Bloomberg, Reuters, entre otros) que sirvan para la gestión de caja y las operaciones bancarias?**

Etiquetas de fila	Suma de N°	Suma de Campo1
1 Muy en desacuerdo	12	15
2 En desacuerdo	47	58,75
3 Acuerdo indefinido	13	16,25
4 De acuerdo	8	10
5 Muy de acuerdo	0	0
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

Fuente: Trabajadores del área de gerencia financiera en la empresa UNION ANDINA DE CEMENTOS S.A.A., Elaboración propia.

**FIGURA N° 14**

**¿Emplea eficientemente las herramientas de información financiera (Bloomberg, Reuters, entre otros) que sirvan para la gestión de caja y las operaciones bancarias?**



Fuente: Trabajadores del área de gerencia financiera en la empresa UNION ANDINA DE CEMENTOS S.A.A., Elaboración propia.

Los resultados de ésta figura muestran que el 15% están muy en desacuerdo y el 38.37% están en desacuerdo, lo cual conforman la mayoría de la muestra encuestada, esto quiere decir, que no se emplea eficientemente las herramientas de información financiera (Bloomberg, Reuters, entre otros) que sirvan para la gestión de caja y las operaciones bancarias, así mismo el 16.25% se encuentran en una posición indefinida, y el 10% afirma estar de acuerdo, mientras que nadie está muy de acuerdo.

**TABLA N° 20**

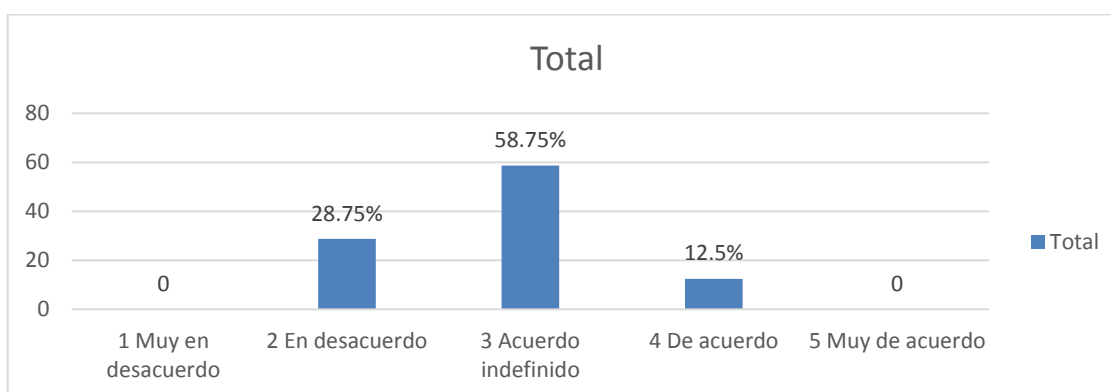
**¿El personal de tesorería ejecuta los procesos de pago considerando la recepción, registro contable, revisión e indicación de la factura sobre el tipo de impuesto (detracción o retención) el cual está sujeta para la programación del pago, cumpliendo las condiciones pactadas?**

Etiquetas de fila	Suma de N°	Suma de Campo1
1 Muy en desacuerdo	0	0
2 En desacuerdo	23	28,75
3 Acuerdo indefinido	47	58,75
4 De acuerdo	10	12,5
5 Muy de acuerdo	0	0
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

Fuente: Trabajadores del área de gerencia financiera en la empresa UNION ANDINA DE CEMENTOS S.A.A., Elaboración propia.

**FIGURA N° 15**

**¿El personal de tesorería ejecuta los procesos de pago considerando la recepción, registro contable, revisión e indicación de la factura sobre el tipo de impuesto (detracción o retención) el cual está sujeta para la programación del pago, cumpliendo las condiciones pactadas?**



Fuente: Trabajadores del área de gerencia financiera en la empresa UNION ANDINA DE CEMENTOS S.A.A., Elaboración propia.

Según esta figura, los resultados indican que nadie está muy en desacuerdo, así mismo el 28.75% se encuentran en desacuerdo, entretanto el 58.75%, de los encuestados tienen una posición indefinida a la pregunta mencionada, así mismo 12.5% muestra estar de acuerdo, mientras que nadie está muy de acuerdo.

**TABLA N° 21**

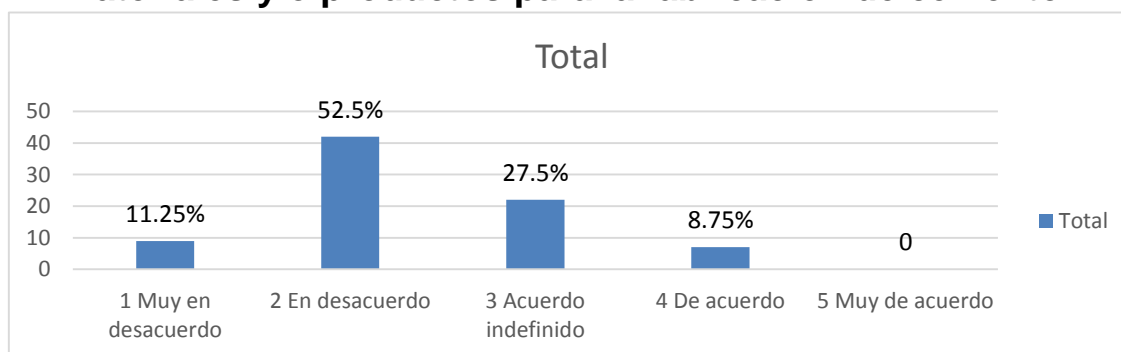
**¿Los trabajadores hacen un seguimiento continuo de las facturas pendientes de pago, teniendo en cuenta que las empresas proveedoras son encargadas del abastecimientos de materiales y o productos para la fabricación de cemento?**

Etiquetas de fila	Suma de N°	Suma de Campo1
1 Muy en desacuerdo	9	11.25
2 En desacuerdo	42	52.5
3 Acuerdo indefinido	22	27.5
4 De acuerdo	7	8.75
5 Muy de acuerdo	0	0
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

Fuente: Trabajadores del área de gerencia financiera en la empresa UNION ANDINA DE CEMENTOS S.A.A., Elaboración propia.

**FIGURA N° 16**

**¿Los trabajadores hacen un seguimiento continuo de las facturas pendientes de pago, teniendo en cuenta que las empresas proveedoras son encargadas del abastecimientos de materiales y o productos para la fabricación de cemento?**



Fuente: Trabajadores del área de gerencia financiera en la empresa UNION ANDINA DE CEMENTOS S.A.A., Elaboración propia.

La encuesta realizada a los trabajadores mostro que no hacen un seguimiento continuo de las facturas pendientes de pago, teniendo en cuenta que las empresas proveedoras son encargadas del abastecimientos de materiales y o productos para la fabricación de cemento, es así que, se obtuvo como respuesta que el 11.25% está muy en desacuerdo y el 52.5% se encuentra en desacuerdo, así mismo el 27.5% tiene un acuerdo indefinido y solo el 8.75% afirma estar de acuerdo.



**TABLA N° 22**

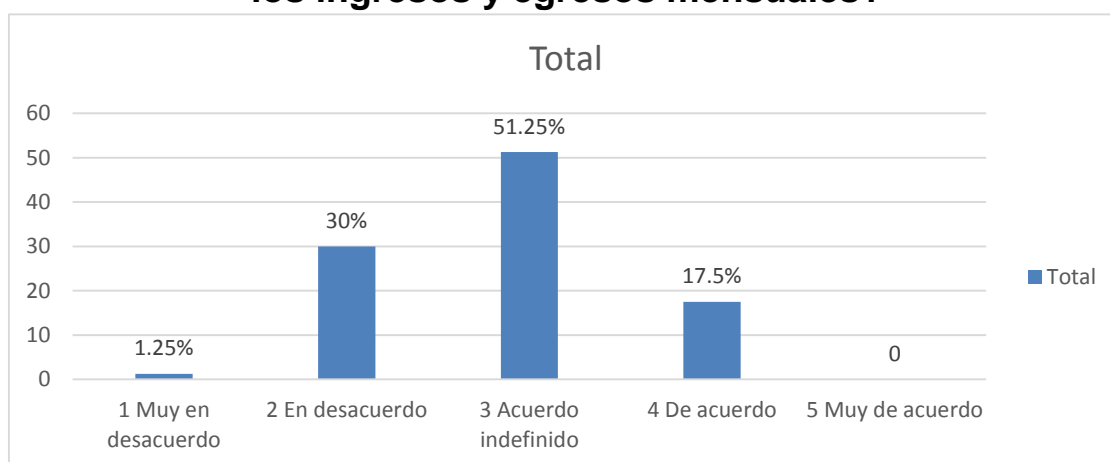
**¿En los cierres de cada mes, quedan movimientos sin identificar causando un desbalance en las conciliaciones de los ingresos y egresos mensuales?**

Etiquetas de fila	Suma de N°	Suma de Campo1
1 Muy en desacuerdo	1	1,25
2 En desacuerdo	24	30
3 Acuerdo indefinido	41	51,25
4 De acuerdo	14	17,5
5 Muy de acuerdo	0	0
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

Fuente: Trabajadores del área de gerencia financiera en la empresa UNION ANDINA DE CEMENTOS S.A.A., Elaboración propia.

**FIGURA N° 17**

**¿En los cierres de cada mes, quedan movimientos sin identificar causando un desbalance en las conciliaciones de los ingresos y egresos mensuales?**



Fuente: Trabajadores del área de gerencia financiera en la empresa UNION ANDINA DE CEMENTOS S.A.A., Elaboración propia.

En cuanto a los cierres de cada mes, quedan movimientos sin identificar causando un desbalance en las conciliaciones de los ingresos y egresos mensuales, afirmando que el 1.25% está muy en desacuerdo y el 20% asegura estar desacuerdo, en tanto la mayoría de los encuestados aseguran estar en una posición indefinida con un 51.25% y el 17.5% refiere estar de acuerdo.

**TABLA N° 23**

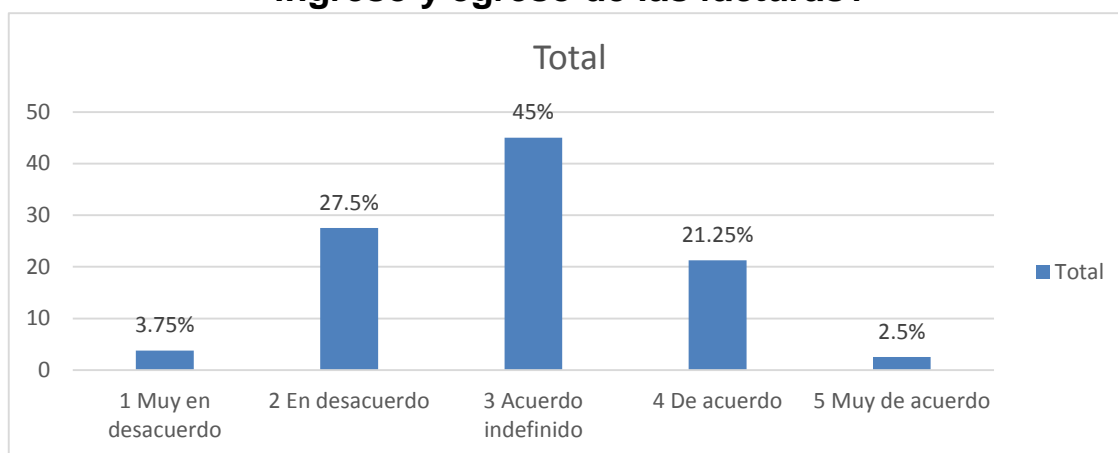
**¿El registro de los movimientos bancarios es realizado de forma eficiente permitiendo la compensación de las partidas de ingreso y egreso de las facturas?**

Etiquetas de fila	Suma de N°	Suma de Campo1
1 Muy en desacuerdo	3	3,75
2 En desacuerdo	22	27,5
3 Acuerdo indefinido	36	45
4 De acuerdo	17	21,25
5 Muy de acuerdo	2	2,5
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

Fuente: Trabajadores del área de gerencia financiera en la empresa UNION ANDINA DE CEMENTOS S.A.A., Elaboración propia.

**FIGURA N° 18**

**¿El registro de los movimientos bancarios es realizado de forma eficiente permitiendo la compensación de las partidas de ingreso y egreso de las facturas?**



Fuente: Trabajadores del área de gerencia financiera en la empresa UNION ANDINA DE CEMENTOS S.A.A., Elaboración propia.

Esta figura nos indican que la muestra encuestada considera que el 3.75% se encuentra muy en desacuerdo y el 27.5% de los trabajadores indican estar en desacuerdo, durante la encuesta también se pudo recopilar que el 45% mantiene una posición indefinida y que el 21.25% se encuentra de acuerdo con la pregunta en mención, y que solo 2.5% está muy de acuerdo.

**TABLA N° 24**

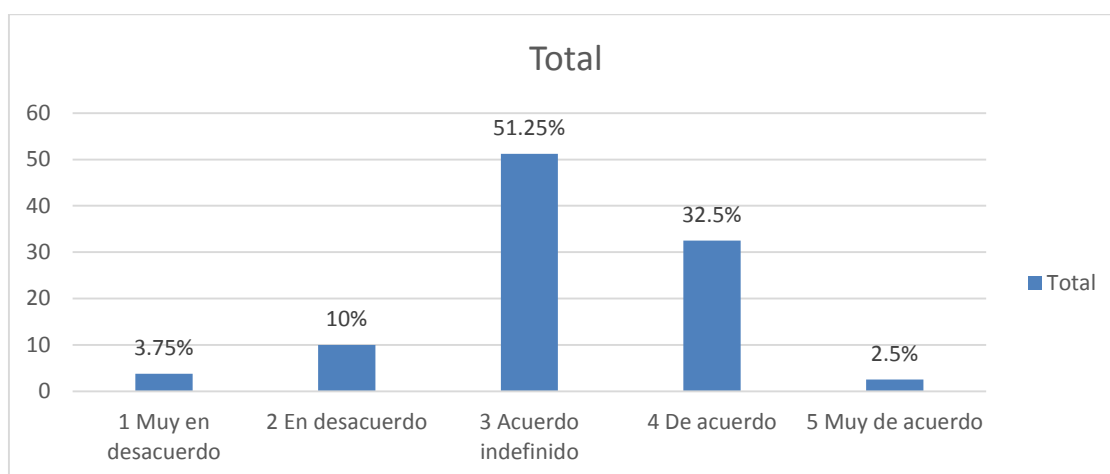
**¿Tesorería ejecuta eficientemente el proceso de inversión del dinero sobrante en diferentes entidades bancarias?**

Etiquetas de fila	Suma de N°	Suma de Campo1
1 Muy en desacuerdo	3	3,75
2 En desacuerdo	8	10
3 Acuerdo indefinido	41	51,25
4 De acuerdo	26	32,5
5 Muy de acuerdo	2	2,5
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

Fuente: Trabajadores del área de gerencia financiera en la empresa UNION ANDINA DE CEMENTOS S.A.A., Elaboración propia

**FIGURA N° 19**

**¿Tesorería ejecuta eficientemente el proceso de inversión del dinero sobrante en diferentes entidades bancarias?**



Fuente: Trabajadores del área de gerencia financiera en la empresa UNION ANDINA DE CEMENTOS S.A.A., Elaboración propia.

Es interesante observar que solo el 3.75% está muy en desacuerdo y que el 10% está en desacuerdo, mientras que el 51.25% de los encuestados expresan tener una posición indefinida, en entretanto el 32.54% aseguran estar de acuerdo con la ejecución eficiente del proceso de inversión del dinero sobrante en diferentes entidades bancarias, mientras que solo el 2.5% están muy de acuerdo.

**TABLA N° 25**

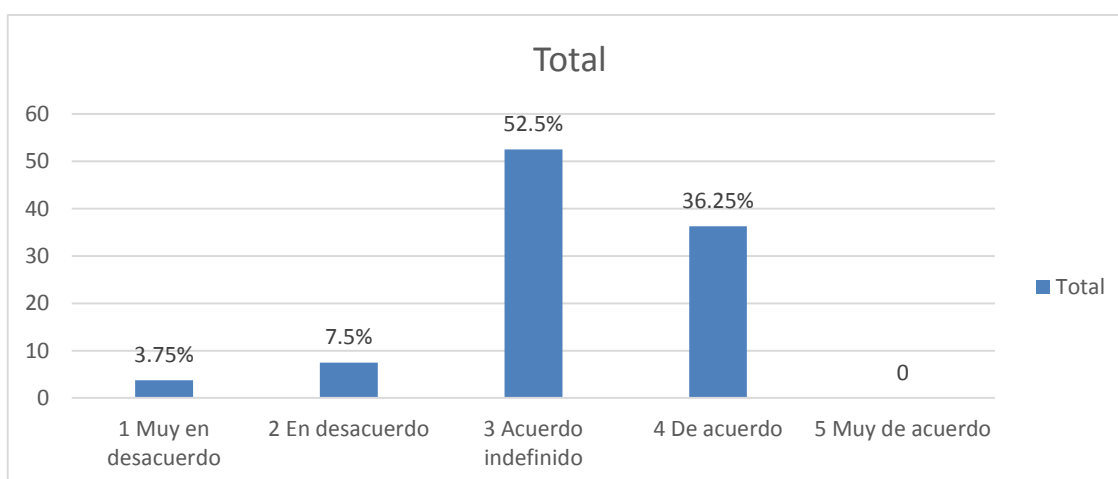
**¿El área de cobranza ejecuta procedimientos de cobranza previa a fin de reducir el índice de morosidad de los clientes?**

Etiquetas de fila	Suma de N°	Suma de Campo1
1 Muy en desacuerdo	3	3,75
2 En desacuerdo	6	7,5
3 Acuerdo indefinido	42	52,5
4 De acuerdo	29	36,25
5 Muy de acuerdo	0	0
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

Fuente: Trabajadores del área de gerencia financiera en la empresa UNION ANDINA DE CEMENTOS S.A.A., Elaboración propia.

**FIGURA N° 20**

**¿El área de cobranza ejecuta procedimientos de cobranza previa a fin de reducir el índice de morosidad de los clientes?**



Fuente: Trabajadores del área de gerencia financiera en la empresa UNION ANDINA DE CEMENTOS S.A.A., Elaboración propia.

En el figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 3.75% refiere estar muy en desacuerdo y que el 7.5% está en desacuerdo con la ejecución de procedimientos de cobranza previa a fin de reducir el índice de morosidad de los clientes, así mismo el 52.5% mantiene una posición indefinida y el 36.25% indica estar de acuerdo con los procedimientos que el área de cobranza realiza.

**TABLA N° 26**

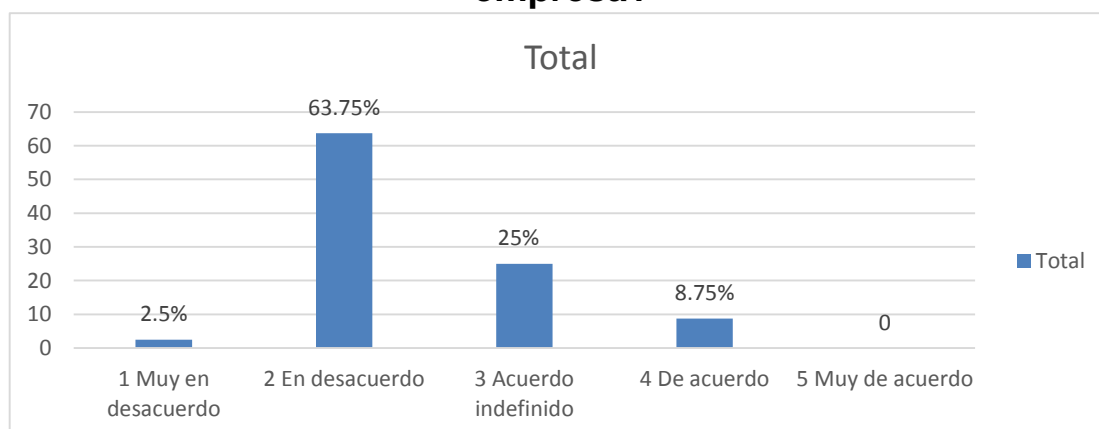
**¿Emplea eficientemente las herramientas informáticas para el análisis de ingresos obteniendo información importante para la empresa?**

Etiquetas de fila	Suma de N°	Suma de Campo1
1 Muy en desacuerdo	2	2,5
2 En desacuerdo	51	63,75
3 Acuerdo indefinido	20	25
4 De acuerdo	7	8,75
5 Muy de acuerdo	0	0
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

Fuente: Trabajadores del área de gerencia financiera en la empresa UNION ANDINA DE CEMENTOS S.A.A., Elaboración propia.

**FIGURA N° 21**

**¿Emplea eficientemente las herramientas informáticas para el análisis de ingresos obteniendo información importante para la empresa?**



Fuente: Trabajadores del área de gerencia financiera en la empresa UNION ANDINA DE CEMENTOS S.A.A., Elaboración propia.

Es importante mencionar que de los encuestados el 2.5% está muy en desacuerdo y que 63.75% se encuentra en desacuerdo siendo el nivel más alto y reflejando su grado de insatisfacción que tienen los trabajadores sobre el empleo eficiente de las herramientas informáticas para el análisis de ingresos obteniendo información importante para la empresa, entretanto el 25% tiene un acuerdo indefinido y el 8.75% expone estar de acuerdo, mientras que nadie refiere estar muy de acuerdo.

**TABLA N° 27**

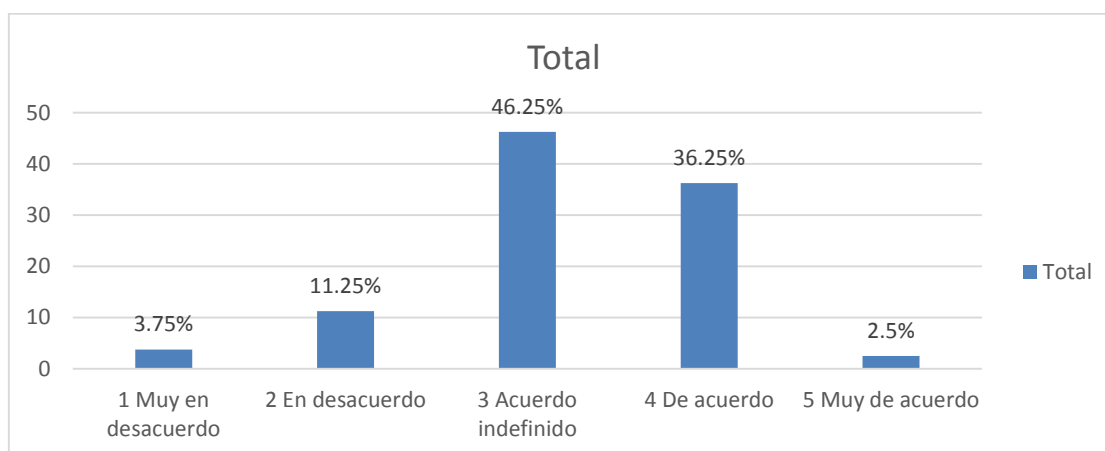
**¿Considera que la aplicación de las estrategias de desarrollo profesional tiene relación con la optimización del desempeño laboral de los trabajadores en la empresa?**

Etiquetas de fila	Suma de N°	Suma de Campo1
1 Muy en desacuerdo	3	3,75
2 En desacuerdo	9	11,25
3 Acuerdo indefinido	37	46,25
4 De acuerdo	29	36,25
5 Muy de acuerdo	2	2,5
<b>Total general</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

Fuente: Trabajadores del área de gerencia financiera en la empresa UNION ANDINA DE CEMENTOS S.A.A., Elaboración propia.

**FIGURA N° 22**

**¿Considera que la aplicación de las estrategias de desarrollo profesional tiene relación con la optimización del desempeño laboral de los trabajadores en la empresa?**



Fuente: Trabajadores del área de gerencia financiera en la empresa UNION ANDINA DE CEMENTOS S.A.A., Elaboración propia.

Esta figura muestra que el 3.75% de los encuestados refieren estar muy en desacuerdo y que el 11.25% están en desacuerdo, mientras que 46.25% tienen el nivel más alto refiriéndose a una postura indefinida, entretanto el 36.25% de su potencial humano indica que la aplicación de las estrategias de desarrollo profesional tiene relación con la optimización del desempeño laboral de los trabajadores en la empresa, y solo 2.5% refiere estar muy de acuerdo.

## 5.2 Prueba de hipótesis:

Hipótesis general.

Ho: Las estrategias de desarrollo profesional no se relacionan positivamente con la optimización del desempeño laboral de los trabajadores del área de gerencia financiera de la empresa Unión Andina de Cementos S.A.A..

H1: Las estrategias de desarrollo profesional se relacionan positivamente con la optimización del desempeño laboral de los trabajadores del área de gerencia financiera de la empresa Unión Andina de Cementos S.A.A..

Nivel de significancia: 5%

Estadístico de prueba: CORRELACIÓN DE PEARSON

		Correlaciones	
		Desarrollo profesional	Desempeño laboral
Desarrollo profesional	Correlación de Pearson	1	,820**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	80	80
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,820**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	80	80

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Decisión: dado que  $p < 0.05$  se rechaza Ho.

**Conclusión:** Hay evidencias que las estrategias de desarrollo profesional se relacionan positivamente con la optimización del desempeño laboral de los trabajadores del área de gerencia financiera de la empresa Unión Andina de Cementos S.A.A..

### Hipótesis Específica N° 1

Ho: El Desarrollo de programas de capacitación para el manejo del sistema SAP no se relacionan directa y significativamente con la optimización del desempeño laboral de los trabajadores del área de gerencia financiera de la empresa Unión Andina de Cementos S.A.A..

HI: El Desarrollo de programas de capacitación para el manejo del sistema SAP se relaciona directa y significativamente con la optimización del desempeño laboral de los trabajadores del área de gerencia financiera de la empresa Unión Andina de Cementos S.A.A..

Nivel de significancia: 5%

Estadístico de prueba: CORRELACIÓN DE PEARSON

		Correlaciones	
		Programas de capacitación	Desempeño laboral
Programas de capacitación	Correlación de Pearson	1	,888**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	80	80
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,888**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	80	80

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Decisión: dado que  $p < 0.05$  se rechaza Ho.

**Conclusión:** Hay evidencias que el desarrollo de programas de capacitación para el manejo del sistema SAP se relaciona directa y significativamente con la optimización del desempeño laboral de los trabajadores del área de gerencia financiera de la empresa Unión Andina de Cementos S.A.A..



## Hipótesis Específica N° 2

Ho: La accesibilidad a subvención de estudios no se relaciona directa y significativamente con la optimización del desempeño laboral de los trabajadores del área de gerencia financiera de la empresa Unión Andina de Cementos S.A.A..

H1: La accesibilidad a subvención de estudios se relaciona directa y significativamente con la optimización del desempeño laboral de los trabajadores del área de gerencia financiera de la empresa Unión Andina de Cementos S.A.A..

Nivel de significancia: 5%

Estadístico de prueba: CORRELACIÓN DE PEARSON

		Correlaciones	
		Accesibilidad a subvención de estudios	Desempeño laboral
Accesibilidad a subvención de estudios	Correlación de Pearson	1	,817**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	80	80
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,817**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	80	80

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Decisión: dado que  $p < 0.05$  se rechaza Ho.

Conclusión: Hay evidencias que la accesibilidad a subvención de estudios se relaciona directa y significativamente con la optimización del desempeño laboral de los trabajadores del área de gerencia financiera de la empresa Unión Andina de Cementos S.A.A..

### Hipótesis Específica N° 3

Ho: El fomento de las actitudes proactivas no se relacionan directa y significativamente con la optimización del desempeño laboral de los trabajadores del área de gerencia financiera de la empresa Unión Andina de Cementos S.A.A..

H1: El fomento de las actitudes proactivas se relacionan directa y significativamente con la optimización del desempeño laboral de los trabajadores del área de gerencia financiera de la empresa Unión Andina de Cementos S.A.A..

Nivel de significancia: 5%

Estadístico de prueba: CORRELACIÓN DE PEARSON

		Correlaciones	
		Fomento de las actitudes proactivas	Desempeño laboral
Fomento de las actitudes proactivas	Correlación de Pearson	1	,967**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	80	80
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,967**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	80	80

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Decisión: dado que  $p < 0.05$  se rechaza Ho.

Conclusión: Hay evidencia que el fomento de las actitudes proactivas se relacionan directa y significativamente con la optimización del desempeño laboral de los trabajadores del área de gerencia financiera de la empresa Unión Andina de Cementos S.A.A..

## CONCLUSIONES

1. Las estrategias de desarrollo profesional se relacionan positivamente con la optimización del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Unión Andina de Cementos S.A.A., con una correlación 0.820, teniendo el nivel de significancia 5%.
2. El desarrollo de programas de capacitación para el manejo del sistema SAP en la empresa no se ejecuta permanentemente, la misma que no cuenta con una política responsable que proporcione recursos o apoye a la capacitación de acuerdo a las necesidades internas o externas, esta a su vez cursa un periodo de austeridad la cual recae sobre los trabajadores disminuyendo la perspectiva de superioridad por parte de la empresa esto quiere decir, que ha tenido un impacto negativo en las funciones de los colaboradores, generando retraso en las tareas diarias, insatisfacción, incapacidad para resolver problemas, pocas expectativas y desanimo.
3. La accesibilidad a subvención de estudio en Unión Andina de Cementos S.A.A. no es una cultura , es decir, no brinda formas o medios para que su capital humano se pueda perfeccionar en función a las necesidades colectivas (empresa/colaborador). La organización no cuenta con un plan que incluya este punto primordial, perdiendo grandes oportunidades externas, (debido que su colaborador no se encuentra actualizado e innovado a todo aquello que nos trae este mundo globalizado).
4. El fomento de las actitudes proactivas en la organización no se da, esto quiere decir, que no se manejan estrategias de motivación e incentivos a su potencial humano debido a que carece de un plan de estimulación por parte del área de recursos humanos, impactando de manera directa al colaborador en su motivación, desempeño y productividad para seguir desarrollándose intelectualmente.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la gerencia de recursos humanos implementar un plan de estrategias de desarrollo profesional según las necesidades de la empresa, identificando al profesional, clasificando el área, fijando objetivo y metas en corto, mediano y largo plazo; que incluya a los colaboradores de clasificación administrativas y demás personal (empleados y obreros) que integran la empresa, agrupados de acuerdo a las áreas de actividad y con temas puntuales solicitados por los propios colaboradores a fin de fortalecer su desempeño laboral.
2. Que el área de recursos humanos implemente un programa de capacitación para el manejo del sistema SAP estableciendo lineamientos administrativos a todo el personal de la gerencia financiera, así mismo, ello permitirá realizar el buen manejo de las herramientas, corregir errores encontrados y a la vez incrementar el nivel cognitivo del colaborador. El programa puede darse en universidades o dentro de la organización a través de la capacitación, instrucción directa, rotación de puestos (a fin de proporcionar a sus empleados experiencias en varios puestos de trabajo), relación experto aprendiz, conferencias, videos, audiovisuales. Esta forma de desarrollo profesional permite finalmente realizar las funciones de manera eficiente y de cálida.
3. Se recomienda al área de recursos humanos formar una cultura empresarial que comprometa la subvención de estudio, ofreciendo a su potencial humano la formación para alcanzar efectos positivos, la ayuda a los trabajadores debe estar consignada dentro del plan de desarrollo según las necesidades de la organización detallando los requisitos básicos para la obtención a la subvención como: permanencia en la empresa, profesión, necesidad de la empresa, departamento, edad del trabajador. Así mismo, la subvención de estudios puede estar bajos los siguientes parámetros: convenios con universidades, becas completas, media beca y convenio institucional bajo clausula.

4. Se recomienda a la empresa cementera crear una cultura de reconocimiento a su capital humano, para lo cual es necesario apreciar el esfuerzo y actitud del colaborador, Una buena acción es generando dinámicas de reconocimiento, proporcionando tarjeta de presentación, colocando en el vestíbulo la fotografía de los empleados más sobresalientes, reconociendo vía correo electrónico, dando el día libre, cartas del jefe inmediato a sus colaboradores, así mismo, proporcionando medios que ayuden a crecer profesionalmente como: becas y capacitaciones.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Aguilar, Walter. (2008). *Administración de recursos humanos*. (1 ed). Perú: Garcilaso.
- Alfaro Fernando & Alfaro Mónica (1999) *Diagnósticos de productividad por multimomentos*. (1 ed.) España: Marcombo boixareu editores
- Alles, Martha. (2006). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. (1 ed). México: Ediciones Granicas México.
- Alles, Martha. (2011). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. (2ed). Argentina: Ediciones Granicas
- Arias, Fernando. (2006) *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. (1 ed). México: Trillas.
- Bohiander, George., Snell, Arthur., y Scott, Sherman. (2001) *Administración de Recursos Humanos*. (12 ed). México: Thompson Learning.
- Bohiander, G. Y Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. (14ª ed). México: Cengage Learning Editores, S.A..
- Castillo, Rita del Carmen. (2012) *Desarrollo del capital humano en las organizaciones* (1 ed.) México: Tercer milenio S.C.
- Chiavenato, Idalberto. (2002). *Gestión del talento humano*. (1ed). México, DF: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2008). *Gestión del talento humano*. (3ed). México, DF: Mc Graw Hill.
- De la luz, Antonio. (1992). *Recursos humanos en la empresa*. (1ed). Colombia: Publicaciones dominicanas editores.
- Diane, Papalia., Sally Wenkos & Rut Duskin. (2010). *Desarrollo humano*. (10ed). México, DF: Mc Graw Hill.
- Guanilo, Carlos. (2007). *Planeamiento estratégico*. (1ed). Perú: Lima: Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Ibáñez, Mario. (2011). *Gestión del talento humano en las empresas*. (1ed). Perú ediciones san marco.

Ivancevich, Jhon., Lorenzi, Skinner & Crosby, Philip. (1996). *Calidad y competitividad*. (1ed.) España: Irwin

Maslow, Abraham. (1987) *Motivación y personalidad*. (1 ed.) España: Díaz de santos

Pintado, Edgard. (2014). *Comportamiento organizacional*. (4 ed.) Perú: Biblioteca nacional

Prokopenko Joseph. (1989) *La gestión de la productividad*. (1 ed.) Suiza: Ediciones ginebra

Sánchez, María. (2013). *Orientación profesional y personal*. (1ed). España, Madrid: Uned.

Robbins, Stephen. (2005). *Administración*. (8 ed). México, DF: Pearson educación.

Wether, William, & Heith, Davis. (1995). *Administración del personal y recursos humanos*. (4 ed). México: Mc Graw Hill.

## **TESIS**

Espinoza, Nazer. (2014). Desarrollo personal y satisfacción laboral en la municipalidad provincial de Sánchez Carrión. Tesis para obtener el título profesional de licenciada en administración, Universidad nacional de Trujillo. Perú.

Montes, Luis. (2012). Eficacia de cuatro sistemas de capacitación sobre el Desempeño Laboral de empleados de una empresa de servicios telefónicos. Tesis para optar el grado académico de Magíster en Administración con mención en gestión empresarial. Universidad nacional mayor de san marcos, Perú.

Martell, Beбето & Sánchez, Alicia. (2013). Plan De Capacitación Para Mejorar El Desempeño De Los Trabajadores Operativos Del Gimnasio “Sport Club” De La Ciudad De Trujillo – 2013. Tesis para optar el grado académico de Magíster en Administración con mención en gestión empresarial. Universidad privada Antenor Orrego, Perú.

Sarasara, Cesar. (2010). Gestión del conocimiento y liderazgo de clase mundial para el desarrollo del capital intelectual en las organizaciones inteligentes. Tesis

para optar el grado académico de Magíster en Administración con Mención en Gestión empresarial. Universidad nacional mayor de san marcos, Perú.

## **ARTICULOS**

Fernández, Nicolás. (2002). Un modelo de desarrollo profesional. El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas, 2 (1), 67-68. Disponible en:

<http://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf>. Recuperado el: 06-06-2016

Fernández, Amparo (2004). El portafolio docente como estrategia formativa y de desarrollo profesional. El análisis o la evaluación de la enseñanza como estrategia formativa y de desarrollo profesional, 1 (33)127 Disponible en:

<http://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn33/0211819Xn33p127.pdf>.

Recuperado 06-06-2016

## **PAGINA WEB**

García González Andrés Eduardo. (2014). *Estrategias de compensación laboral para mejorar el desempeño del personal*. Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/estrategias-compensacion-laboral-para-mejorar-desempeno-personal/>:

Recuperado el: 01-06-2016



# Anexos

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TITULO: ESTRATEGIAS DE DESARROLLO PROFESIONAL PARA LA OPTIMIZACION DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE GERENCIA FINANCIERA EN LA EMPRESA UNION ANDINA DE CEMENTOS.**

PROBLEMAS	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGIA
<p><b><u>GENERAL</u></b> ¿Cómo las estrategias de desarrollo profesional se relacionan con la optimización del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Unión Andina de Cementos?</p> <p><b><u>PROBLEMAS ESPECIFICOS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo el Desarrollo de programas de capacitación para el manejo del sistema SAP se relacionan con la optimización del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Unión Andina de Cementos?</li> <li>- ¿Cómo la accesibilidad a subvención de estudios se relacionan con la optimización del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Unión Andina de Cementos?</li> <li>- ¿Cómo el fomento de las actitudes proactivas se relacionan con la optimización del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Unión Andina de Cementos?</li> </ul>	<p><b><u>GENERAL</u></b> Determinar si las estrategias de desarrollo profesional se relacionan con la optimización del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Unión Andina de Cementos</p> <p><b><u>OBJETIVOS ESPECIFICOS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer la relación entre el Desarrollo de programas de capacitación para el manejo del sistema SAP y la optimización del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Unión Andina de Cementos</li> <li>- Determinar si la accesibilidad a subvención de estudios se relacionan con la optimización del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Unión Andina de Cementos</li> <li>- Determinar si el fomento de las actitudes proactivas se relacionan con la optimización del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Unión Andina de Cementos.</li> </ul>	<p><b><u>GENERAL</u></b> Las estrategias de desarrollo profesional se relacionan positivamente con la optimización del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Unión Andina de Cementos.</p> <p><b><u>HIPOTESIS ESPECIFICOS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-El Desarrollo de programas de capacitación para el manejo del sistema SAP se relacionan directa y significativamente con la optimización del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Unión Andina de Cementos</li> <li>- La accesibilidad a subvención de estudios se relacionan directa y significativamente con la optimización del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Unión Andina de Cementos</li> <li>- El fomento de las actitudes proactivas se relacionan directa y significativamente con la optimización del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Unión Andina de Cementos</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS DE DESARROLLO PROFESIONAL.</b></p> <p><b><u>Indicadores</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de programas de capacitación para el manejo del sistema SAP</li> <li>- Accesibilidad a subvención de estudios</li> <li>- Fortalecimiento de la línea de carrera del trabajador</li> <li>- Asignación de personal según el perfil profesional y perfil del puesto.</li> <li>- Compensación y motivación.</li> <li>- Fomento de las actitudes proactivas.</li> <li>- Promoción de la salud laboral</li> </ul> <p><b>DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE GERENCIA FINANCIERA.</b></p> <p><b><u>Indicadores</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empleo de herramientas financieras.</li> <li>- Proceso de pagos.</li> <li>- Consolidación de partidas de ingresos y egresos bancarios.</li> <li>-compensación de partidas de ingresos</li> <li>- Ejecución de procesos de inversión</li> <li>- Procedimiento de cobranza.</li> <li>-Uso de herramientas informáticas para el Análisis de ingresos vs cuentas contables.</li> </ul>	<p><b><u>Enfoque :</u></b> Cuantitativo</p> <p><b><u>Tipo:</u></b> aplicada</p> <p><b><u>Nivel:</u></b> Explicativo</p> <p><b><u>Diseño</u></b>  No-experimental</p> <p><b><u>Técnicas</u></b> Encuesta</p> <p><b><u>Instrumento</u></b> cuestionario</p> <p><b><u>Población:</u></b> comprendida por 100 trabajadores</p> <p><b><u>Muestra:</u></b> Población – muestra = 80</p>

## CUESTIONARIO

### ESTRATÉGIAS DE DESARROLLO PROFESIONAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE GERENCIA FINANCIERA EN LA EMPRESA UNION ANDINA DE CEMENTOS S.A.A

**Dirigido al: Personal de la Gerencia Financiera:**

Por favor, responda cada una de las preguntas con la mayor objetividad, a fin que los resultados obtenidos contribuyan a la mejora institucional. Marque con un círculo cada uno de las respuestas la siguiente escala de atributos:

1	Muy en desacuerdo	2	En desacuerdo	3	Acuerdo indefinido	4	De acuerdo	5	Muy de acuerdo
---	-------------------	---	---------------	---	--------------------	---	------------	---	----------------

o	ITEM	ESCALA				
		1	2	3	4	5
	<b>DESARROLLO LABORAL.</b>					
1	La empresa desarrolla frecuentemente programas de capacitación para el manejo eficiente y efectivo del sistema SAP para el buen manejo y desarrollo de funciones.					
2	Usted considera que la empresa ha implementado políticas de desarrollo personal y profesional del trabajador.					
3	La empresa facilita el acceso a la subvención de estudios y/o capacitación al personal de acuerdo a su especialidad laboral o línea de carrea.					
4	Considera usted que a nivel institucional brindan la oportunidad de superación y fortalecimiento de la línea de carrera del trabajador.					
5	En el transcurso de su vida laboral usted obtuvo algún ascenso en su línea de carrera como trabajador.					
6	Considera que la obtención del grado académico influye en su línea de carrera como trabajador en la empresa.					
7	En la empresa se asignan al personal considerando el perfil del puesto y el perfil profesional del trabajador.					
8	La empresa aplica estrategias de compensación y motivación a su potencial humano de forma satisfactoria con premios, viajes, reconocimientos, ambiente de camaradería, incentivos económicos.					
9	En su opinión, la compensación económica y no económica que el colaborador espera recibir de la empresa genera el desarrollo sostenible de la organización.					
10	Considera que la empresa premia o reconoce la iniciativa individual de las actitudes proactivas, es decir, capacitarse y/o especializarse en maestrías, doctorados entre otros, para el crecimiento profesional.					
11	Considera que la empresa promueve promoción de la salud laboral, diseñando programas, utilizando metodologías que ayude a las personas a conseguir una salud optima (emocional, física, social, espiritual e intelectual para sus trabajadores.					
	<b>DESEMPEÑO LABORAL.</b>					
12	Emplea eficientemente las herramientas de información financiera (Bloomberg, Reuters, entre otros) que sirvan para la gestión de caja y las operaciones bancarias.					
13	El personal de tesorería ejecuta los procesos de pago considerando la recepción, registro contable, revisión e indicación de la factura sobre el tipo de impuesto (detracción o retención) el cual está sujeta para la programación del pago, cumpliendo las condiciones pactadas.					
14	Los trabajadores hacen un seguimiento continuo de las facturas pendientes de pago, teniendo en cuenta que las empresas proveedoras son encargadas del abastecimientos de materiales y o productos para la fabricación de cemento.					
15	En los cierres de cada mes, quedan movimientos sin identificar causando un desbalance en las conciliaciones de los ingresos y egresos mensuales.					
16	El registro de los movimientos bancarios es realizado de forma eficiente permitiendo la compensación de las partidas de ingreso y egreso de las facturas.					
17	Tesorería ejecuta eficientemente el proceso de inversión del dinero sobrante en diferentes entidades bancarias.					
18	El área de cobranza ejecuta procedimientos de cobranza previa a fin de reducir el índice de morosidad de los clientes.					
19	Emplea eficientemente las herramientas informáticas para el análisis de ingresos obteniendo información importante para la empresa.					
20	Considera que la aplicación de las estrategias de desarrollo profesional tiene relación con la optimización del desempeño laboral de los trabajadores en la empresa.					

MUCHAS GRACIAS