



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS

SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN

BARINAS – EDO - BARINAS

**ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL
DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DEL CENTRO DE ADIESTRAMIENTO
PROFESIONAL ZARINA AZUAJE (CEMPROZA) MUNICIPIO BARINAS AÑO
2025.**

Trabajo de Aplicación presentado como requisito para optar al título de Licenciado en
Administración

Autores:

Briceño Eilyn C.I: 30.006.705

Díaz Gerardo C.I: 27.278.549

Tutor: Prof. Wuilson González

Barinas, Febrero 2026



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS
SUBPROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN
BARINAS – EDO - BARINAS

**ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL
DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DEL CENTRO DE ADIESTRAMIENTO
PROFESIONAL ZARINA AZUAJE (CEMPROZA) MUNICIPIO BARINAS AÑO
2025.**

Trabajo de Aplicación presentado como requisito para optar al título de Licenciado en
Administración

Autores:

Briceño Eilyn C.I: 30.006.705

Díaz Gerardo C.I: 27.278.549

Tutor: Prof. Wuilson González

Barinas, Febrero 2026



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

"EZEQUIEL ZAMORA"

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL-VPDS

PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS

SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN

ACTA DE EVALUACIÓN FINAL DE TRABAJO DE APLICACIÓN

Nosotros, los abajo firmantes, constituidos como Jurado Evaluador, hoy, **Viernes 06/02/2026** reunidos en el Pabellón 9 Aula A3: en Barinas II de la UNELLEZ-BARINAS, se dio inicio al acto de Presentación Oral y Pública del Trabajo de Aplicación Titulado: **ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DEL CENTRO DE ADIESTRAMIENTO PROFESIONAL ZARINA AZUAJE (CEMPROZA) MUNICIPIO BARINAS AÑO 2025** Presentado por los bachilleres: Briceño Eilyn, C.I N° V-30.006.705 y Díaz Gerardo, C.I N° V- 27.278.549.

A los fines de cumplir con el Requisito legal para optar al Grado Académico de Licenciado (a) en Administración. Concluida la presentación oral y el ciclo de preguntas, de acuerdo con lo establecido en las Normas para la elaboración y presentación del Trabajo de Aplicación, este Jurado otorga la siguiente calificación:

Apellidos y Nombres	C. I. N°	30 % (Prof. De Aula)	50 % (Inf. final)	20 % (Pres. Oral)	100 %. Total	CAL. DEF. (1-5)
Briceño Valera Eilyn Chiquinquirá	30.006705	30	48	20	98	4,92
Díaz Núñez Gerardo Alberto	27.278.549	30	48	18	96	4,84.

Se emite la presente Acta y queda asentada en el Subprograma Administración, a los 06 días del mes de Febrero del año 2026

Observación: _____

Jurado	Apellidos y Nombres	C. I. N°	Firma
Tutor	Prof. González, Wuilson	9.990.829	
Jurado Principal	Prof. Méndez, Mirla	14.549.600	
Jurado Principal	Prof. Alfonzo, Germán	17.987.189	





UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES
SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN

Aprobación del Tutor

Yo **Wuilson González**, titular de la cédula de identidad N° V- 9.990.829, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Aplicación titulado: **Análisis de las políticas de gestión del talento humano en el desempeño de los trabajadores del Centro de Adiestramiento Profesional Zarina Azuaje (CEMPROZA) Municipio Barinas año 2025**, presentado por los bachilleres: Briceño Eilyn, cédula de identidad N°V-30.006.705 y Díaz Gerardo, cédula de identidad N°V-27.278.549 para optar el Título de Licenciado en **Administración**, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado asignado para tal efecto.

Así mismo me comprometo como tutor, a estar presente en la defensa del Trabajo de Aplicación, en la fecha, hora y lugar que se establezca para tal fin.

En la ciudad de Barinas a los 09 días del mes de Enero de 2026

Datos del Tutor

Teléfono: 0414-5694246

E-mail: wuilsong69@gmail.com

Prof. Wuilson González

C.I: V- 9.990.829



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES
POLÍTICAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL DESEMPEÑO

Constancia de ejecución del Trabajo de Aplicación

Yo, Guillermo Porto titular de la cédula de identidad N° 15 885 793

en mi condición de Gerente General de la empresa CENTRO DE ADIESTRAMIENTO PROFESIONAL ZARINA AZUAJE (CEMPROZA) hago constar por medio de la presente que los bachilleres: Briceño Eilyn C.I: 30.006.705 y Díaz Gerardo C.I: 27.278.549, autores del Trabajo de Aplicación titulado "ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL DESEMPEÑO LOS TRABAJADORES DEL CENTRO DE ADIESTRAMIENTO PROFESIONAL ZARINA AZUAJE (CEMPROZA) MUNICIPIO BARINAS AÑO 2025" siendo el tutor Prof. Wailson González C.I Nro 9.990.829, para optar al título de Licenciado en Administración que otorga la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora", certifico que los estudiantes antes mencionados realizaron su Trabajo de Aplicación en esta empresa, institución u organización.

En Barinas, a los dieciséis días del mes de enero de dos mil veintiséis.

Firma y sello de la empresa

Dirección: Av. Medina Jiménez con calle Plaza
Teléfono: CC. Los Cristales, 2do piso. Oficina B1
0414-517.98.96



Dedicatoria

Dedico cada uno de mis logros primeramente a Dios y a mi hija, Amelia Lucía, quien desde el primer momento ha sido mi motor para salir adelante y mi mayor motivo de superación; todo lo que soy y seré es por y para ella.

Así mismo, dedico este trabajo a mis padres y mis hermanas, por ser mi apoyo incondicional en todo momento.

Los amo

Briceño Eilyn

Este trabajo está dedicado a Dios, cuya guía espiritual fue el cimiento sobre el cual construí este proyecto.

Le agradezco la claridad y la visión necesarias para superar los desafíos académicos y profesionales, permitiéndome alcanzar hoy esta meta con integridad y excelencia.

Díaz Gerardo

Agradecimiento

Agradezco a Dios por escucharme siempre y permitirme

Llegar hasta este punto de mi camino.

A mi familia, por creer en mí y acompañarme con fe en cada etapa de este proceso.

*Finalmente, expreso mi gratitud a mis profesores y a nuestro tutor académico,
por su guía y por todos los conocimientos compartidos durante mi formación.*

Briceño Eilyn

*En primer lugar, agradezco a Dios por haberme otorgado la sabiduría y la perseverancia
necesarias para culminar esta etapa académica en mi formación como Administrador.*

A mi familia, el pilar fundamental en el que me apoyé durante estos años de estudio.

Gracias por su comprensión y por motivarme siempre a alcanzar la excelencia.

*Un agradecimiento muy especial a mi compañera de trabajo, Eilyn Briceño, por su
invaluable apoyo, su disposición constante y por ser una mano amiga en el equilibrio entre
las responsabilidades laborales y académicas. Gracias, Eilyn, por tu paciencia y por
compartir este proceso conmigo.*

*A los profesores y nuestro tutor académico Wuilson González por su dedicación y
todos los conocimientos impartidos.*

*Finalmente, a todas aquellas personas que de una u otra forma
contribuyeron a la realización de este proyecto.*

Díaz Gerardo

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general analizar las políticas de gestión de Talento Humano en el desempeño de los trabajadores del Centro de Adiestramiento Profesional Zarina Azuaje (CEMPROZA), Municipio Barinas, año 2025. El sustento teórico se fundamentó en los postulados de administración y gestión de talento humano de distintos autores. Metodológicamente, el estudio se enmarcó en un enfoque cuantitativo, no experimental de campo y nivel descriptivo, aplicando un cuestionario de dieciocho ítems bajo la escala de Likert a la totalidad del personal. Entre los hallazgos más relevantes se detectó una carencia absoluta de políticas formales escritas y una percepción de irregularidad en el cumplimiento de beneficios legales según la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. Así mismo, se identificó una marcada ambigüedad en la asignación de funciones y una falta de transparencia en la evaluación del desempeño, dado que el personal desconoce los instrumentos de medición. No obstante, se evidenció un alto nivel de compromiso, autonomía y motivación intrínseca en los trabajadores. Se concluye que la gestión institucional es empírica y carece de formalización, lo que genera estancamiento profesional y debilidades estructurales. La efectividad operativa de la organización descansa primordialmente sobre la voluntad individual del talento humano y no sobre una planificación estratégica de talento humano. Por lo tanto, se recomienda la creación de manuales de cargos, la regularización de beneficios legales y la socialización de los sistemas de evaluación para optimizar el rendimiento organizacional.

Palabras clave: Políticas de Gestión, Gestión de Talento Humano, Desempeño laboral.

Índice de Contenido

Contraportada.....	2
Dedicatoria.....	5
Agradecimiento.....	6
Resumen.....	7
Introducción	13
Capítulo	
I El problema.....	15
Planteamiento y formulación del problema	15
Objetivos de la investigación	18
Objetivo General.....	18
Objetivos Específicos.....	18
Justificación	19
Alcances y delimitaciones.....	20
II Marco Teórico	22
Antecedentes de la Investigación.....	22
Breve reseña histórica del ámbito social objeto de estudio	27
Bases Teóricas	28
Políticas de Gestión de Talento humano	29
Gestión del personal.....	29
Remuneraciones y beneficios	32
Formación del personal.....	32
Ambiente laboral	33
Desempeño laboral	35

	9
Cumplimiento de objetivos.....	36
Habilidades y competencias laborales	37
Actitud y compromiso	37
Desarrollo y capacitación.....	38
Evaluación del desempeño y métodos de evaluación	39
Bases Legales.....	41
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).....	41
Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012).....	42
Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005)	46
Definición de Términos Básicos	48
Absentismo laboral	48
Administración de personal	48
Análisis de un puesto de trabajo	48
Capacitación del personal	48
Compensaciones y beneficios	49
Competitividad.....	49
Contrato	49
Entorno de trabajo saludable.....	49
Evaluación de desempeño.....	49
Formación laboral	50
Incentivo laboral	50
Liderazgo	50
Motivación	50
Productividad laboral	51

	10
Rotación de personal.....	51
Selección de personal.....	51
Talento humano.....	51
Sistema de Variables.....	51
Variable Independiente (X).....	52
Variable Dependiente (Y)	52
Operacionalización de las variables.....	53
III Marco Metodológico.....	54
Enfoque o paradigma de investigación	54
Tipo de investigación	55
Diseño de la investigación	55
Población y muestra.....	56
Población.....	56
Muestra	57
Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	57
Técnica de análisis de la información	58
Validez y confiabilidad.....	59
IV Análisis de Resultados	61
V Conclusiones y Recomendaciones	88
Referencias Bibliográficas	91
Anexos	103
Anexo A. Instrumento de recolección Encuesta	103
Anexo B. Validación de los expertos	106
Anexo C. Confiabilidad del Instrumento	113

Lista de Cuadros

Cuadro 1. Operacionalización de las variables	53
Cuadro 2. Conocimiento de políticas para la gestión de personal.....	62
Cuadro 3. Claridad en la definición de tareas y funciones por puesto de trabajo	63
Cuadro 4. Cumplimiento de las etapas formales para el ingreso de los trabajadores .	64
Cuadro 5. Relación entre la asignación salarial y la naturaleza del cargo	66
Cuadro 6. Cumplimiento de los beneficios laborales según la normativa (LOTTT)...	67
Cuadro 7. Implementación de planes de formación y capacitación	68
Cuadro 8. Estrategias organizacionales para el fomento de un clima laboral agradable	70
Cuadro 9. Valoración y reconocimiento del desempeño	71
Cuadro 10. Percepción sobre el liderazgo y la inclusión de los trabajadores	73
Cuadro 11. Aplicación de protocolos de prevención de riesgos laborales	74
Cuadro 12. Establecimiento de objetivos y metas	76
Cuadro 13. Uso de habilidades personales para la eficiencia.....	77
Cuadro 14. Percepción sobre el nivel de autonomía del trabajador	78
Cuadro 15. Incidencia del ambiente laboral en la actitud del personal.....	80
Cuadro 16. Percepción de los trabajadores sobre su grado de motivación	81
Cuadro 17. Disponibilidad de oportunidades para el desarrollo y crecimiento profesional	83
Cuadro 18. Aplicación de evaluación al desempeño del personal.....	84
Cuadro 19. Conocimiento del personal sobre los métodos de evaluación.....	86

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Proceso de selección y captación del personal.....	31
Gráfico 2. Conocimiento de políticas para la gestión de personal.....	62
Gráfico 3. Claridad en la definición de tareas y funciones por puesto de trabajo	63
Gráfico 4. Cumplimiento de las etapas formales para el ingreso de los trabajadores .	65
Gráfico 5. Relación entre la asignación salarial y la naturaleza del cargo	66
Gráfico 6. Cumplimiento de los beneficios laborales según la normativa (LOTTT)....	67
Gráfico 7. Implementación de planes de formación y capacitación	69
Gráfico 8. Estrategias organizacionales para el fomento de un clima laboral agradable	70
Gráfico 9. Valoración y reconocimiento del desempeño	72
Gráfico 10. Percepción sobre el liderazgo y la inclusión de los trabajadores	73
Gráfico 11. Aplicación de protocolos de prevención de riesgos laborales	75
Gráfico 12. Establecimiento de objetivos y metas.....	76
Gráfico 13. Uso de habilidades personales para la eficiencia	78
Gráfico 14. Percepción sobre el nivel de autonomía del trabajador	79
Gráfico 15. Incidencia del ambiente laboral en la actitud del personal.....	80
Gráfico 16. Percepción de los trabajadores sobre su grado de motivación	82
Gráfico 17. Disponibilidad de oportunidades para el desarrollo y crecimiento profesional	83
Gráfico 18. Aplicación de evaluación al desempeño del personal	85
Gráfico 19. Conocimiento del personal sobre los métodos de evaluación.....	86

En el contexto empresarial contemporáneo, la gestión adecuada del talento humano se constituye en un pilar fundamental para el logro de los objetivos organizacionales, dado que el desempeño laboral de los colaboradores incide directamente en la eficiencia y competitividad de la entidad, así mismo, la administración de personal, a través de la implementación de políticas claras y bien estructuradas, permite optimizar la gestión del talento humano, alineando las capacidades individuales con la misión y visión de la organización. En este sentido, la presente investigación se enfoca en el análisis de las políticas de gestión del talento humano humanos en el desempeño laboral dentro del Centro de Adiestramiento Profesional Zarina Azuaje (CEMPROZA) Barinas.

Considerando que la falta de normativas claras y la desorganización en las funciones del personal puede generar deficiencias operativas y administrativas, se hace necesario evaluar el grado en que dichas políticas están definidas y aplicadas, así como identificar las estrategias implementadas para el desempeño de los trabajadores. Esta investigación busca, además aportar propuestas que fortalezcan los procesos de gestión del talento humano, contribuyendo a la mejora continua y al desarrollo sostenible de la institución.

El estudio se fundamenta en un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de campo, orientado a recolectar y analizar información directa de los trabajadores de CEMPROZA, permitiendo contar con evidencias objetivas que sustenten las conclusiones y recomendaciones, Así, se espera ofrecer un diagnóstico preciso que promueva la adopción de estrategias gerenciales eficaces, que incidan positivamente en el ambiente laboral y en el

rendimiento del personal, fortaleciendo así la calidad del servicio educativo que ofrece el centro. El desarrollo de este estudio se ha estructurado en una serie de capítulos:

Capítulo I: El Problema, donde se establece el planteamiento del problema, se definen los objetivos (general y específicos) y se justifica la relevancia teórica, práctica y metodológica de la investigación.

Capítulo II: Marco Teórico, el cual provee el soporte conceptual, revisando los antecedentes de investigación, una breve reseña histórica, las bases teóricas sobre la Gestión de Talento Humano y el Desempeño Laboral, el marco legal, la definición de términos básicos, y la operacionalización de las variables.

Capítulo III: Marco Metodológico, que detalla el paradigma (cuantitativo), el tipo de investigación (descriptiva), el diseño no experimental de campo, la población y muestra seleccionada, la técnica de recolección de datos implementada (encuesta mediante cuestionario tipo Likert), así como los métodos de procesamiento y análisis.

Capítulo IV: Análisis de resultados, en el cual se presenta la información recolectada a través del instrumento.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones, que representa la fase final del estudio, en este apartado, se sintetizan los resultados para dar respuesta a los objetivos de la investigación.

Capítulo I

El problema

Planteamiento y formulación del problema

Actualmente, en el ámbito empresarial, las organizaciones a nivel mundial han reconocido que la gestión del talento humano es el motor principal de la competitividad, porque representa la fuerza laboral motivada cuyo desempeño debe ir alineado a los objetivos de la organización. Sin embargo, muchas empresas que ofrecen servicios educativos o de capacitación, enfrentan problemas internos por la ausencia de políticas claras de gestión del personal.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) “las políticas de gestión del personal y las competencias desempeñan un papel principal en el establecimiento de vías de desarrollo de los países, ya que facilitan la adopción de las nuevas tecnologías y mejoran la cadena de valor añadido” (p. 5). Lo anterior permite comprender que las políticas de gestión del personal son esenciales en el desarrollo de las organizaciones y por ende de los países.

Por otro lado, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2025) considera relevante el objetivo de “garantizar que los profesionales académicos sean debidamente contratados, reciban una buena formación, estén cualificados profesionalmente, motivados y respaldados dentro de sistemas que dispongan de recursos suficientes, que sean eficientes y que estén dirigidos de manera eficaz”

(p. 28). De esta forma, ante la falta de gestión del personal y sistemas de evaluación de desempeño estructurados, se generan diversas consecuencias como la rotación constante desmotivación, poca actualización en el conocimiento, entre otras, debilitando la calidad del servicio y la satisfacción del cliente final.

En el contexto de Venezuela, esta problemática se agudiza por la compleja realidad socioeconómica que atraviesa el país, donde las empresas enfrentan desafíos sociales y económicos. En cuanto a las empresas que brindan servicios de capacitación locales operan en un entorno donde la fuga de talentos y la desmotivación salarial afectan directamente el desempeño laboral. No obstante, el problema trasciende lo económico, muchas instituciones carecen de una visión estratégica del talento humano, limitándose a labores administrativas de nómina y dejando de lado el fortalecimiento de las competencias técnicas y blandas de sus instructores, lo que incide directamente en un desempeño laboral estancado y reactivo.

Según informe emitido por Visión Empresarial Venezuela (2025), publicado por la firma KPMG Venezuela a partir de una consulta directa a líderes y directivos de diversas organizaciones del país, se evidencia que, aunque la retención de personal es catalogada como un desafío vital para la continuidad operativa, apenas un 26% de los directivos encuestados contempla inversiones reales para el desarrollo y formación de su talento durante este periodo.

Así mismo, el referido informe destaca que el 47% de estos líderes empresariales manifiesta la urgencia de agilizar sus procesos internos; no obstante, esta meta se ve limitada por la ausencia de políticas de gestión del personal que estandaricen las funciones. En consecuencia, la gestión del talento en Venezuela ha pasado a ser mayoritariamente reactiva, donde la falta de una estructura administrativa sólida impide que los trabajadores alcancen

su máximo potencial de desempeño. En el contexto de lo anteriormente expuesto, se tomó como objeto de estudio el Centro de Adiestramiento Profesional Zarina Azuaje "CEMPROZA" ubicado en el sector centro, Barinas. Esta empresa cumple actividades en el sector educativo y de capacitación, se encarga de brindar cursos de formación en diversas áreas administrativas, económicas, automotriz, de salud, de cuidado personal, alimentos, entre otras, fomentando el conocimiento y el aprendizaje. Sin embargo, en la actualidad la empresa no cuenta con Políticas de Gestión del Talento Humano, lo que la hace vulnerable ante la ausencia de lineamientos formales que regulen todo lo relacionado a la captación, retención y motivación del personal que dicta los cursos de capacitación.

A través de información verbal suministrada por personal del área de administración de la empresa, el personal ingresa sin un proceso formal de reclutamiento, tampoco existen indicadores de gestión ni incentivos vinculados a la excelencia académica, a su vez los trabajadores frecuentemente incurren en apropiarse de tareas que no corresponden a sus cargos ya que no existe un reglamento formal que establezca la delimitación que implica cada puesto de trabajo en la institución. Esta carencia de políticas de gestión ha derivado en una disminución de la eficiencia operativa, manifestándose en un bajo compromiso por parte del personal y una merma en la calidad en los cursos dictados y por ende afectando el desempeño en general de los trabajadores de la empresa, siendo un problema que debe ser abordado a la brevedad más aun al tratarse de una empresa perteneciente al sector educativo y de capacitación donde el talento humano no es solo un recurso, sino el producto mismo en el servicio ofrecido.

Como consecuencia se generan situaciones desfavorables en el funcionamiento administrativo, laboral y académico, produciendo un descontento e inconformidad por parte

del personal que labora en el Centro de Adiestramiento Profesional Zarina Azuaje "CEMPROZA".

Partiendo de lo señalado, se genera la siguiente formulación del problema:

¿De qué manera la ausencia de Políticas de Gestión del talento humano incide en el desempeño de los trabajadores del Centro de Adiestramiento Profesional Zarina Azuaje (CEMPROZA) Municipio Barinas, año 2025

A su vez, la sistematización del problema se plantea con las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las funciones organizacionales del área de talento humano del Centro de Adiestramiento Profesional Zarina Azuaje (CEMPROZA)?
- ¿Cuáles son los procesos realizados por el área de talento humano en el ingreso, desarrollo y crecimiento de los trabajadores en CEMPROZA?
- ¿De qué manera los factores de la gestión del talento humano condicionan el desempeño profesional del personal de CEMPROZA?

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Analizar las políticas de gestión del talento humano en el desempeño de los trabajadores del Centro de Adiestramiento Profesional Zarina Azuaje (CEMPROZA) Municipio Barinas, año 2025.

Objetivos Específicos

- Identificar las funciones organizacionales del área de talento humano del Centro de Adiestramiento Profesional Zarina Azuaje (CEMPROZA).

- Describir los procesos realizados por el área de talento humano en el ingreso, desarrollo y crecimiento de los trabajadores en CEMPROZA.
- Determinar los factores de la gestión del talento humano que condicionan el desempeño profesional del personal de CEMPROZA.

Justificación

El recurso humano es un factor fundamental en cualquier organización, ya que su desempeño influye directamente en la ejecución de las actividades y en el logro de los objetivos establecidos. El personal es el recurso más valioso de una empresa, por lo que una gestión efectiva de este equipo es crucial para alcanzar el éxito o enfrentar el fracaso.

En este sentido, poseer políticas y directrices claras es fundamental para optimizar la gestión del talento humano en las empresas, asegurando la eficacia en sus procesos. Proporcionar claridad sobre las funciones específicas y las responsabilidades de cada puesto, permite a los empleados entender mejor sus roles y expectativas, reduciendo confusiones y mejorando la coordinación entre departamentos.

Además, al definir los requisitos y competencias necesarias, se facilita el proceso de selección y capacitación, garantizando que la organización cuente con el personal adecuado alineado con sus objetivos estratégicos. También es importante establecer un marco claro para la rendición de cuentas y la evaluación del desempeño, promoviendo así un ambiente de trabajo más organizado y eficiente. Al incluir las condiciones que cada puesto exige, se prepara a los empleados para los desafíos del trabajo, aumentando así la satisfacción laboral y reduciendo la rotación de personal. Por lo anteriormente expuesto, se puede inferir que el empleo de esta normativa, es por lo tanto, un paso esencial hacia la excelencia del desempeño laboral y el crecimiento sostenible de cualquier organización.

Desde el punto de vista técnico, la presente investigación posee una alta relevancia al ofrecer soluciones directas y de aplicación práctica al Centro de Adiestramiento Profesional Zarina Azuaje (CEMPROZA). Dado que la gerencia ha reconocido la ausencia de políticas de gestión formales, este estudio proporcionará un diagnóstico preciso del estado actual de la gestión del personal y el desempeño laboral, los resultados servirán de base para proponer estrategias gerenciales que permitan optimizar los procesos de gestión y así contribuir a la eficacia en el desempeño de los trabajadores. Siendo de gran importancia para eliminar la desorganización, delimitar las funciones de cada trabajador y reducir los errores operativos y los retrasos, impactando positivamente en la eficiencia administrativa y académica del centro.

Así mismo, dentro del punto de vista metodológico, esta investigación está enmarcada por las líneas de creación intelectual dentro de la línea de investigación denominada: talento humano, planificación organización y evaluación.

Alcances y delimitaciones

Alcance

El presente trabajo de aplicación se centra en analizar el área de Talento Humano en cuanto a las políticas de gestión y el desempeño de los trabajadores en el Centro de Adiestramiento Profesional Zarina Azuaje "CEMPROZA" Barinas Estado Barinas, sector centro, durante el año 2025.

Delimitación

La delimitación geográfica del Centro de Adiestramiento Profesional Zarina Azuaje "CEMPROZA" se encuentra ubicada en el Estado Barinas, Municipio Barinas,

específicamente en la Avenida Medina Jiménez, entre calle 5 y 6, en el Centro Comercial Los Cristales, piso 2, Oficina B1

Capítulo II

Marco Teórico

Para Naupas (2023) el marco teórico “sirve de base en la investigación del problema científico, recibe también el nombre de revisión de la literatura, a través del cual se da a conocer la fundamentación teórica del estudio” (p. 273). A continuación, se desarrollan los soportes teóricos que dan sustento al estudio.

Antecedentes de la Investigación

Tafur e Izaguirre (2022) señalan que “los antecedentes de la investigación se corresponden con el conjunto de estudios documentales, científicos y académicos realizados por otros autores en el ámbito internacional, nacional y/o local, que se encuentran relacionados con el tema principal de indagación” (p. 19). Los antecedentes de una investigación no solo manifiestan los avances y el estado actual del conocimiento en un área específica, sino que también sirven como orientación para futuras búsquedas. Esto significa que los estudios previos ofrecen un punto de partida valioso, permitiendo a los investigadores construir sobre lo que ya se ha descubierto, al hacerlo, pueden identificar las áreas que aún necesitan ser exploradas y formular nuevas preguntas, así, los antecedentes se convierten en una herramienta esencial para el progreso científico, fomentando la continuidad y el desarrollo del conocimiento. Para efectos de la presente investigación se tomaron en consideración los siguientes estudios:

Ticlla (2024), en su trabajo para optar por el título profesional de Licenciado en Administración y Gestión Pública en la Facultad de Ciencias de la Empresa, realizó una investigación titulada Gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo en la Red de Salud Aplao, Arequipa – 2023, en Perú. La investigación se efectuó a fin de conocer la conexión que hay sobre la gestión del capital humano con el desenvolvimiento de los administrativos en la Red de Salud de Aplao, Arequipa. Para el desarrollo del estudio se consideró el enfoque cuantitativo, de correlación y sin manipulación; disponiendo de una población de 60 administrativos de la entidad a los que se encuestó. Las derivaciones mostraron que la gestión del personal se percibió de grado medio (61.7 %) igual que el desenvolvimiento de los trabajadores (56.7 %).

De igual forma, en la verificación de las conjeturas se conoció que concurre nexo positivo entre las premisas, conexión de grado alto, según el 0.000 de significación y el valor de Spearman igual a 0.886; a la par, se demostró que las dimensiones de atracción del talento ($r_s=0.889$), desarrollo del talento ($r_s=0.873$) y retención del talento ($r_s=0.861$) tienen positiva y alta asociación con el desenvolvimiento del personal. De este modo, se coligió que la gestión del personal talentoso se asocia considerablemente con el desenvolvimiento de los administrativos en la entidad; así, una mejor gestión de los procesos de atracción, desarrollo y retención favorecerá contar con personal más idóneo para los puestos, demostrando un buen desenvolvimiento de sus funciones.

Los resultados de la investigación de Ticlla (2024) destacan una conexión positiva y significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo en la Red de Salud Aplao, evidenciando que una gestión efectiva en las dimensiones de atracción, desarrollo y retención del talento se asocia con un mejor

desempeño de los trabajadores. Este hallazgo es particularmente relevante para la presente investigación ya que refuerza la idea de que una gestión adecuada de los Talento Humano puede impactar positivamente en el rendimiento laboral.

El análisis de los antecedentes consultados revela que estos contribuyen de manera significativa al desarrollo de la investigación actual, proporcionando un marco teórico sólido que la respalda. Esto resalta la relevancia de los temas tratados en el estudio, ya que, al actuar como fuente secundaria, aportan credibilidad a la investigación. Así mismo, fundamentan cada uno de los elementos que se integran para contextualizar el tema seleccionado. Como resultado, el estudio se enfoca en la urgente necesidad de examinar la gestión del talento humano por parte del gerente, considerándola un aspecto crucial para lograr una efectividad en el desempeño laboral.

Por otra parte, Sánchez y Salazar (2023), realizaron proyecto de Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciado en Administración de Empresas, en la Universidad José Antonio Páez Facultad de Ciencias Sociales, titulado Modelo de gestión de talento humano para el desarrollo organizacional en la Clínica Santa Mónica S.A. en Venezuela. Este estudio tuvo como objetivo proponer un modelo de gestión de Talento Humano para potenciar el crecimiento organizacional en la Clínica Santa Mónica S.A., con la finalidad de confirmar que al implementar un modelo de gestión de Talento Humano es posible para aprovechar las máximas habilidades de los trabajadores. A tal efecto, metodológicamente la investigación se presentó bajo la modalidad de proyecto factible, ya que se le proporcionó solución a un problema, presentando un enfoque cuantitativo, tipo campo, a nivel descriptivo mixto.

En cuanto a la población, estuvo comprendida por treinta (30) trabajadores de la empresa; la muestra estuvo representada por dos (2) del área administrativa. Para la

recolección de datos los autores aplicaron las técnicas de recolección de información mediante la entrevista, y la observación directa utilizando una lista de cotejo. La entrevista fue realizada con preguntas dicotómicas cerradas de respuestas únicas de alternativas (si-no), a partir de allí se elaboró una Matriz FODA que permitió determinar las fortalezas y debilidades de la empresa. Una vez analizados los resultados se diseñó un modelo de gestión de Talento Humano con el fin de desarrollar un mayor crecimiento organizacional.

El aporte de este estudio a la presente investigación proviene al confirmar que la implementación de un modelo de gestión adecuado puede maximizar las habilidades de los trabajadores, así mismo sugiere que la adopción de un modelo estructurado en la gestión de Talento Humano podría facilitar un desarrollo organizacional significativo. Por lo tanto, dicha investigación guarda relación con la presente debido a que ambas buscan direccionar los recursos humanos y el desempeño laboral.

En referencia a Beltrán (2022), en su proyecto como requisito parcial para optar al grado de Magister Scientiarum en Gerencia Pública en la Universidad Nacional Experimental de Los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, titulado Gestión del talento humano como elemento fundamental en la efectividad del desempeño laboral del Instituto Municipal del Deporte Pedraza. El trabajo tuvo como objetivo, analizar la gestión del talento humano como elemento fundamental en la efectividad del desempeño laboral del Instituto Municipal del Deporte Pedraza. Año 2021. Se enfocó en el paradigma positivista o cuantitativo, tipo descriptivo y un diseño no experimental de campo.

Del mismo modo, la investigación se centró en los lineamientos filosóficos emanados de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora (UNELLEZ)”, enmarcados en el Plan General de Investigación 2008–2012. Área Ciencias

Económicas y Sociales. Líneas de Investigación: Gerencia Pública. La población fue finita, conformada por diez (10) trabajadores, a quienes se les administró la encuesta. El cuestionario fue conformado por diecisiete (17) ítems con escalamiento tipo Likert de cinco alternativas de respuestas: Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca.

La validez se realizó a través del juicio de expertos y la confiabilidad se logró por medio de la fórmula Alpha de Cronbach obteniendo como resultado un valor de 0,90; la técnica de análisis de datos se realizó a través de distribución de frecuencias y el valor porcentual que se representó por cuadros y gráficos a través del programa estadístico Excel 13. Se concluye con la importancia de la gestión del talento humano por el gerente como elemento indispensable, el cual incide directamente en relación con efectividad en el desempeño laboral de las trabajadoras y trabajadores del Instituto Municipal del Deporte Pedraza; por cuanto se pueden poner en práctica todos los requerimientos necesarios con un talento humano de altura para el desarrollo de dicha organización como bienestar de todos los que hacen vida directa e indirectamente con el ente.

Se tomó en consideración como sustento para la presente investigación ya que los resultados del estudio destacaron la gestión del talento humano como un elemento fundamental para la efectividad del desempeño laboral en el Instituto Municipal del Deporte Pedraza, por lo tanto, guarda estrecha relación ya que infiere que una adecuada gestión del talento humano influye positivamente en el rendimiento de los trabajadores.

De igual modo, Quintano (2022), en su trabajo para optar al título profesional de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales en la Universidad Peruana de Ciencias Informática Facultad de Ciencias Empresariales y de Negocios; realizó una investigación titulada “Gestión de recursos humanos y desempeño laboral en la

municipalidad provincial de Huanta-2020”, con el objetivo de determinar la relación entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad provincial de Huanta, 2020. Los participantes en el estudio fue 54 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huanta. El diseño del estudio fue no experimental correlacional con enfoque cuantitativo.

Así mismo, el instrumento utilizado para el acopio de datos fueron los cuestionarios de gestión de recursos humanos y desempeño laboral. Para el procesamiento de datos se empleó el Software estadístico SPSS 23. Las hipótesis se han contrastado haciendo uso de los coeficientes de correlación de Pearson y Spearman. Los resultados obtenidos indican que sí existe una relación positiva de intensidad media pero significativa ($p < 0.05$) entre la gestión de talento humano y el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huanta-2020. En los objetivos específicos se encontró que no existe relación significativa entre el reclutamiento del personal y el equipo de trabajo. Sin embargo, se encontró una relación positiva de intensidad débil pero significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral; el liderazgo y motivación en los trabajadores.

Se puede apreciar que dicha investigación proporciona sustento para el presente estudio ya que suministra evidencia empírica para afirmar que, si mejoramos la gestión interna y el liderazgo, el rendimiento de nuestro personal aumentará inevitablemente."

Breve reseña histórica del ámbito social objeto de estudio

El Centro de Adiestramiento Profesional Zarina Azuaje (CEMPROZA) fue fundado en Barquisimeto el 11 de julio de 2012, bajo la presidencia de la MSc. Johanna Izquier, con

el propósito de ofrecer cursos que mejoraran la calidad de vida de sus participantes a través del aprendizaje de oficios. Ese mismo año, tras gestionar los permisos ante la zona educativa del estado Lara, se expandió rápidamente a otras regiones, abriendo sedes en Barinas, Lara y Yaracuy. En Barinas, los cursos iniciaron en el colegio Marqués del Pumar, donde la aceptación superó las expectativas, lo que impulsó la apertura de nuevas sedes en distintos municipios.

En 2015, tras enfrentar dificultades con el uso de instalaciones alquiladas, CEMPROZA adquirió su propio local en el Centro Comercial Los Cristales, lo que permitió mejorar la infraestructura y comodidad para estudiantes y personal. Para 2016, la sede de Barinas contaba con nueve aulas equipadas y todos los permisos legales necesarios. A pesar del cierre temporal durante la pandemia de COVID-19 en 2020, la institución adaptó sus metodologías y retomó actividades conforme a las normativas nacionales.

En los años siguientes, CEMPROZA continuó su expansión, reabriendo cursos en Barinitas y extendiéndose a Miranda, Carabobo, el Distrito Capital y otros municipios de Barinas. Actualmente, la organización es reconocida por su resiliencia y compromiso con la formación integral, consolidándose como un referente en la capacitación y el desarrollo de habilidades en Venezuela.

Bases Teóricas

Para Inmaculada y Dávila (2024) las bases teóricas o también conocidas como “fundamentos teóricos hacen referencia a un conjunto de conceptos, principios, teorías y modelos que sustentan y dan coherencia a una investigación, propuesta o estudio” (p. 33). De esta forma, las bases teóricas permiten comprender, analizar e interpretar los fenómenos o problemas abordados. Así mismo, Rebollo y Ávalos (2022) señalan que las bases teóricas

son un “conjunto de proporciones teóricas interrelacionadas, que fundamentan y explican aspectos significativos del tema o problema en estudio y lo sitúan dentro de un área específica del conocimiento.” (p. 139). Así, se puede decir que los autores enfatizan la naturaleza interconectada de los conceptos y teorías, con el propósito de proveer un marco explicativo para el problema de estudio. Al respecto, se presentan a continuación, fundamentos teóricos que permiten tener una visión más clara y precisa del estudio.

Políticas de Gestión de Talento humano

Para Solano (2020) las políticas de gestión de talento humano “se relacionan con un conjunto de directrices, normas y estrategias diseñadas para gestionar y garantizar la captación, eficiencia y crecimiento del personal en una empresa” (p. 16). Lo cual revela la importancia de gestionar el personal desde su ingreso hasta su permanencia en la empresa. Del mismo modo, en opinión de Rodríguez (2022) las políticas en la gestión del talento humano “comprenden la planificación del personal, diseño de cargos, evaluación del desempeño, desarrollo y remuneración, entre otros aspectos, que ameritan ser gestionados de forma adecuada, para lograr una mayor competitividad y productividad en el desempeño del personal” (p. 45). De acuerdo con lo que señalan los autores, las políticas de gestión del personal, deben enmarcar distintos procesos que faciliten el cumplimiento de los objetivos organizacionales, sin omitir los derechos que tienen los empleados desde el ingreso a la empresa, hasta la finalización del contrato o salida de la organización.

Gestión del personal

Según Valenzuela (2022) el principal objetivo en la gestión del personal es “encaminar a los colaboradores a lograr las metas que se propone la gerencia, lo cual requiere aplicar estrategias y acciones que faciliten el cumplimiento de las funciones y el desempeño

de los trabajadores” (p. 8). Por tanto, el reto que tiene la gestión de personal en la actualidad, radica en crear herramientas útiles para que todo el personal ejerza sus tareas y asuma compromisos integrándose a la misión y visión de la empresa.

De este modo, Prieto (2021) consideran que “si una empresa busca una transformación interna y adaptación a nuevos procesos innovadores en la gestión del personal, es necesario que redefina sus políticas de gestión del talento humano” (p. 52). Esto permitirá articular tanto la misión, visión, valores y objetivos de la organización, con las funciones de los trabajadores.

Adicional, para Rodríguez (2022) la gestión del personal “comúnmente inicia con el reclutamiento del personal, la selección, luego la inducción a la empresa y su permanencia en la organización” (p. 45). Por lo tanto, el reclutamiento de personal es un proceso muy importante, del cual dependerá la asignación correcta del personal a los distintos puestos de trabajo. Por su parte, Arenal (2021) considera que el proceso de selección de personal “inicia con la detección de las necesidades que se presenten en las distintas áreas o departamentos de la empresa” (p. 19). Por eso las necesidades del personal deben estar justificadas y en coherencia con los objetivos que persigue la empresa. En la Figura 1 se observa esquemáticamente, las fases que se relacionan con la selección y reclutamiento del personal:



Gráfico 1. Proceso de selección y captación del personal

De esta forma, se puede concluir que el proceso de selección del personal requiere de una serie de pasos que ayudan a precisar al candidato más idóneo para que cubra la vacante de acuerdo con el perfil requerido. Esto se vincula estrechamente con las políticas de gestión de los talento humano lo que a su vez incide directamente en un buen desempeño del personal.

Así pues, para llevar a cabo todo lo que implica la gestión del personal se debe tener en consideración los lineamientos que dicta la organización, al respecto, Pérez & Gardey (2021) un lineamiento “es el programa o plan de acción que rige a cualquier institución, de acuerdo a esta aceptación, se trata de un conjunto de medidas, normas y objetivos que deben respetarse dentro de una organización” (p. 1). Se trata de una herramienta que la gerencia debe emplear para lograr resultados eficientes.

Remuneraciones y beneficios

Para Pérez (2022) es importante que los beneficios que recibe el trabajador, “se establezcan en concordancia con las decisiones estratégicas de la empresa, sin descuidar todos los aspectos legales y laborales que la empresa debe cumplir en torno a los beneficios del personal” (p. 16). Así, la gestión del personal debe enmarcar los beneficios laborales siendo estos esenciales para obtener resultados beneficiosos, no solo para la organización sino también para los trabajadores.

Formación del personal

Según Obando (2020) el proceso de formación implementado por el área de talento humano, “se corresponde con los planes de capacitación que se ejecuten en determinado periodo, con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible” (p. 170). Por ello, la formación y el desarrollo del empleado consisten en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento. También para Cruz (2023) la formación “aumenta la capacidad a través de la modificación y potenciación de los conocimientos, habilidades y actitudes” (p. 22). Esto agrega valor a la capacitación del personal.

En este contexto, para Pérez (2023) el plan de capacitación “es un proceso que se planifica a corto plazo y una inversión a largo plazo; los planes de capacitación bien ejecutados aumentan el conocimiento, las competencias y el desempeño laboral” (p. 3). De esta forma, se entiende como una inversión que realiza la empresa en función de los resultados que espera obtener por parte del personal. También, para Paredes (2021) es importante que “los niveles gerenciales planifiquen constantemente programas o planes de capacitación para renovar el conocimiento y las capacidades del personal en las funciones

que desempeñan” (p. 18). Esto representa herramientas estratégicas que la gerencia debe emplear para lograr resultados eficientes en el desempeño de los trabajadores.

Ambiente laboral

Es importante gestionar un buen ambiente laboral, las personas pasan la mayor parte de su tiempo en la empresa donde dedican esfuerzo para lograr las metas que se les ha establecido, con el propósito de ser reconocidos de manera económica por los servicios que ofrecen. Para Pintado (2021) “uno de los principales factores para retener el talento humano es la higiene laboral, la cual se refiere a que la empresa debe tener las condiciones adecuadas para el desarrollo de las actividades laborales” (p. 29). Esto quiere decir, que los ambientes deben estar aptos y seguros para el desempeño de los trabajadores.

Bermejo (2022) hacen referencia al clima organizacional como “uno de los principales aspectos que en la organización determina el desempeño que puede tener el personal de la empresa” (p. 7). Por tanto, se refiere al entorno que caracteriza las relaciones dentro de la organización, pudiendo influir de forma negativo o positiva en los resultados y logros de objetivos empresariales. Esto indica que el clima organizacional es uno de los factores que incide en el desempeño laboral, como parte esencial en el bienestar grupal, el trabajo en equipo, el compañerismo y las acciones justas por parte de la empresa.

En cuanto al factor relacionado con el reconocimiento al trabajo, Palacios (2024) indicaron que “no puede concebirse una gestión del desempeño laboral sino se evalúa y se reconoce el trabajo realizado” (p. 473). Todo esto conlleva a un rol gerencial que sea respetuoso y valorativo hacia el personal, teniendo en cuenta que el reconocimiento al desempeño genera una regulación emocional en el individuo, fomentando el deseo de hacer las cosas cada vez mejor.

De igual forma, Martínez (2023) menciona que “uno de los factores que incide en el desempeño de los trabajadores es el tipo de liderazgo que caracteriza a la organización, recalca que las habilidades y cualidades del líder, pueden interferir en los resultados de desempeño” (p. 40). De esta forma, el liderazgo se ve enmarcado en cuatro factores: la comunicación, la compasión, la conexión con los objetivos y metas y la confianza, es así como el liderazgo debe desarrollarse teniendo en cuenta la forma en que influye en el trabajador. Se debe tener presente que los seres humanos responden de manera distinta a determinadas circunstancias y en el ámbito laboral no es la excepción, es por ello, que el desempeño de los trabajadores puede ser el resultado de un correcto uso de la comunicación, adecuada delegación de responsabilidades, el trabajo en equipo e incluso la oportunidad en la toma de decisiones.

Otro de los factores es la seguridad en el lugar de trabajo, lo cual Intriaga (2021) lo refiere como “un aspecto que la gerencia debe tener presente al momento de establecer políticas de gestión del personal” (p. 15). Así, la seguridad laboral es un asunto que se ha abordado no solo a nivel local o nacional de los países, sino también a nivel internacional, considerándose repercusiones legales ante el incumplimiento de la seguridad en el trabajo. Por lo tanto, los trabajadores que sienten seguridad en sus puestos de trabajo realizan sus funciones con mayor confianza, siendo un derecho que en el ámbito laboral debe ser atendido por la empresa, respondiendo a las necesidades de prevención, minimización o eliminación de riesgos, para que no se generen accidentes de trabajo que afecten la salud física y mental de los trabajadores.

Desempeño laboral

Para López & Mendoza (2022) el desempeño laboral “es un procedimiento formal utilizado en las compañías para evaluar las personalidades y las contribuciones que aporta cada miembro del grupo y así medir su potencial” (p. 170). Esto indica que las empresas deben tener en cuenta estrategias o métodos para conocer el desempeño de los trabajadores, como por ejemplo, evaluaciones de desempeño que ayudan a determinar si se están cumpliendo los objetivos individuales.

En opinión de Rodríguez (2022) para lograr un eficiente desempeño del personal “se requiere una buena gestión del mismo, es decir, la empresa debe planificar, organizar y administrar los mecanismos y estrategias necesarias para definir las políticas, con las que se articulen los objetivos de la gerencia y las funciones de los trabajadores” (p. 46). Es por ello, que mantener la fuerza laboral motivada y efectuando un desempeño laboral productivo, se amerita tomar acciones desde la gestión del personal de forma correcta y justa, fomentando un buen clima organizacional.

Así mismo, Valenzuela (2022) considera que el desempeño laboral es muy importante en todas las organizaciones porque “representa un indicador de carácter estratégico para detectar el estado de la administración, las fortalezas y debilidades que tiene el personal en el cumplimiento de sus funciones” (p. 8). Por lo cual el desempeño es el esfuerzo que un trabajador realiza en la práctica laboral, haciendo uso de sus habilidades, destrezas, conocimientos, experiencias y oportunidades físicas y mentales, obteniendo así un rendimiento en el ámbito de trabajo.

Cumplimiento de objetivos

En opinión de Macias (2022) el cumplimiento de objetivos de desempeño “es un aspecto fundamental en los resultados organizacionales, desde cada área o departamento se requiere que todos los miembros de la empresa, cumpla con los objetivos que le haya asignado la gerencia” (p. 33). Para ello se requiere una adecuada planificación de las actividades teniendo en cuenta cada puesto de trabajo y las funciones del personal.

Es importante recalcar que el cumplimiento de los objetivos en las organizaciones garantizará que se logren las metas que ha proyectado la gerencia, en concordancia con la misión y la visión. Para ello, es necesario que se planifique no solo la asignación de los objetivos a todo el personal, sino también disponer de recursos y materiales, así como la disposición humana para alcanzar así, resultados efectivos y eficientes.

Por su parte, Torres (2023) considera que un objetivo de desempeño individual, “es una meta medible y específica que se asigna al trabajador para que lo cumpla en un determinado periodo de tiempo, normalmente el supervisor inmediato y el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño” (p. 26). Adicional, cabe mencionar que los objetivos de desempeño suelen caracterizarse por ser flexibles, es decir, pueden recibir algún ajuste a fin de asegurar el cumplimiento de estos en el periodo esperado.

En este sentido, Olivera (2021) indica que “las actividades y funciones que se asignen al personal, “deben estar claramente definidas en concordancia con la estructura organizativa y los objetivos” (p. 10). Por tanto, la planificación conlleva al orden de las funciones, toma de decisiones y trabajo en equipo, ya que de ello derivan las responsabilidades y el orden de las actividades.

Habilidades y competencias laborales

La gestión del talento, según Galleani (2023) “involucra tener en cuenta el desarrollo de las habilidades de los trabajadores, así como el conocimiento necesario en función a las actividades que desarrolla y las competencias que el puesto requiere” (p. 41). Es por ello que se requiere identificar, formar y colocar a las personas en roles estratégicos, asegurando que los talentos y capacidades de los empleados estén alineados con las necesidades de crecimiento y adaptación de la empresa.

Respecto a las competencias laborales comparte que estas se refieren a atributos que incorpora habilidades y conocimientos que resultan necesarios para cumplir cabalmente los objetivos asignados. Las competencias laborales suelen clasificarse en competencias técnicas, sociales e individuales.

Actitud y compromiso

La actitud y el compromiso hace referencia a la forma en que las personas responden hacia las responsabilidades adquiridas en el ámbito laboral. Para Falcones (2022) “la actitud del personal incide de manera directa en los resultados y el desempeño; comúnmente, la actitud que tome el trabajador en su puesto de trabajo, depende de los aspectos que caractericen el clima laboral” (p. 22). Por tanto, la gestión administrativa y de talento humano deben efectuarse de manera adecuada para garantizar una disposición de todos los miembros de la organización, hacia el logro de metas. El compromiso de los trabajadores se ve fortalecido cuando se le hacen entrega de los objetivos que debe alcanzar en un periodo, para esto se requiere que el trabajador tenga conocimiento de las funciones que debe ejercer en su puesto de trabajo, es así como la entrega de funciones al personal es uno de los principales pasos que garantizarán el éxito en las actividades de la organización, incluso debe realizarse

con un nivel de formalidad, es decir, entregarse de forma escrita, para garantizar que el trabajador conozca ampliamente sus responsabilidades.

Según Carrillo (2019), una conducta proactiva “hace referencia a una actitud de control con la que el sujeto es capaz de responsabilizarse de sus actividades y ponerse manos a la obra para lograr realizarlas con eficiencia” (p. 1). Por ello, la persona proactiva es capaz de realizar una planificación estratégica personal para gestionar sus tareas y llevarlas a cabo.

También, Chamaidán y Álvarez (2022) concuerdan en que “la motivación juega un papel fundamental en el desempeño de los trabajadores, a su vez la motivación puede estar compuesta por tres elementos interdependientes pero que actúan entre sí, como las necesidades, los impulsos y los incentivos” (p. 830). De esta forma, la motivación es como un estímulo personal que impulsa a los trabajadores a ejercer sus funciones con interés, compromiso y entusiasmo, incidiendo en los resultados organizacionales.

Desarrollo y capacitación

Para Chiavenato (2021) “es importante que la gerencia implemente estrategias para desarrollar el talento de las personas, logrando así una mejor productividad y desempeño, en esto la capacitación juega un papel fundamental” (p. 71). Dentro de las capacitaciones no puede faltar el desarrollo de las competencias en relación con el puesto de trabajo, el uso de la tecnología, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, el cumplimiento de objetivos, entre otros, de esta manera, se logra el crecimiento personal y profesional del personal, lo cual a su vez repercute en la competitividad de la empresa.

La capacitación debe seguir un orden y debe estar orientada hacia lo que la empresa espera lograr con sus trabajadores, de esta manera se tendría mejores resultados, sin embargo,

muchas veces no se realiza así debido a que no se está considerando las necesidades de la empresa para con su personal y el objetivo que tiene la capacitación, por ello es necesario que las actividades de capacitación estén en función a la necesidad de la empresa en la que se trabaja.

Evaluación del desempeño y métodos de evaluación

La evaluación del desempeño también se considera un factor que tiene una influencia importante en el desempeño; según Tavis (2020) la evaluación del desempeño “debe evolucionar de un enfoque tradicional hacia uno más ágil y continuo, el proceso debe integrar retroalimentación frecuente y flexible, permitiendo a los empleados ajustar su desempeño de acuerdo con objetivos cambiantes” (p. 13). Así mismo, reflexiona que una buena evaluación del desempeño debe estar centrada en el desarrollo y en el crecimiento profesional de los trabajadores.

De igual forma, Groysberg (2021) afirma que “la evaluación del desempeño debe servir como una herramienta para organizar las perspectivas de la empresa con las capacidades individuales, promoviendo el compromiso y la efectividad organizacional” (p. 13). Por eso, se considera que las evaluaciones requieren ser personalizadas y adaptadas a los roles y características de cada uno de los trabajadores, aumentando la precisión y utilidad del proceso.

Dentro de los métodos de evaluación de desempeño que comúnmente se emplean en las organizaciones se mencionan los siguientes:

- **Evaluación por objetivos-resultados.** Se refiere a un tipo de evaluación que se efectúa previa asignación de objetivos o metas a alcanzar en un determinado periodo

de tiempo. Por medio de este tipo de evaluación, se toma en cuenta la evolución del trabajador hacia el cumplimiento de los objetivos que le han sido asignados y tiene dentro de sus ventajas tener en cuenta las funciones del puesto de trabajo (Durán, 2020).

- **Evaluación 360 grados.** Para Cardona (2020) este método “se aplica cuando los trabajadores son evaluados por sus superiores, subordinados u otros trabajadores del mismo nivel” (p. 10). Así, se corresponde con una evaluación muy fructífera cuando se obtiene información del desempeño del trabajador desde distintas perspectivas o puntos de vista, siempre que la objetividad destaque en lo evaluado y contribuya a la mejora continua.
- **Evaluación por competencias.** Domínguez (2022) a través de este método, “el trabajador que es evaluado recibe los formularios de parte del área de talento humano, esto permite obtener una opinión más completa que va más allá de dos opiniones” (p. 38). Esto quiere decir que participan varios evaluadores, generando una retroalimentación integral que ayuda a mejorar el desempeño.
- **Evaluación por pares.** Por su parte Rodríguez y Ordaz (2021) “es un tipo de evaluación en la que pueden participar otros compañeros de trabajo, es decir, se comparten las evaluaciones para conocer sobre las habilidades, destrezas, competencias o actitudes de los evaluados” (p. 30).
- **Autoevaluación.** Por medio de este método la persona se autoevalúa, considerando aspectos técnicos o parámetros que establezca la empresa previamente, pero con el propósito de que prevalezca la sinceridad y objetividad del trabajador, en cuanto a su desempeño laboral y los resultados alcanzados.

Bases Legales

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) representa la carta magna de la que se derivan disímiles leyes y reglamentos que permiten garantizar el cumplimiento de los derechos humanos y constitucionales. Dentro de los diversos derechos que enuncia la Constitución se encuentra el derecho a la educación, como parte esencial en el crecimiento personal y profesional de los ciudadanos en el país.

Cabe señalar que, en el artículo 3 de la CRBV se hace referencia al derecho que tiene toda persona de acceder a la educación, como parte de los fines esenciales del Estado venezolano, en la defensa y el desarrollo de la persona, así como el respeto a su dignidad y valores. De igual forma, el artículo 102 señala que la educación es tanto un derecho humano, como un deber social, que debe ser concedido y asumido por todas las personas, sin discriminación alguna (Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, 1999).

Puntualmente el artículo 103 de la CRBV (1999) señala que “Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones” (p. 21). Según lo que indica este artículo, las personas tienen el derecho de una formación continua lo que incluye conocimientos específicos en la realización de alguna actividad profesional o no, dentro de las organizaciones. En el artículo 110 la Constitución señala textualmente lo siguiente:

Artículo 110. El Estado reconocerá el interés público de la ciencia, la tecnología, el conocimiento, la innovación y sus aplicaciones y los servicios de información

necesarios por ser instrumentos fundamentales para el desarrollo económico, social y político del país, así como para la seguridad y soberanía nacional. Para el fomento y desarrollo de esas actividades, el Estado destinará recursos suficientes y creará el sistema nacional de ciencia y tecnología de acuerdo con la ley. El sector privado deberá aportar recursos para los mismos. (Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, 1999)

Se hace referencias a los artículos anteriormente mencionados porque están relacionados con el derecho a la formación de las personas, lo que a su vez está vinculado con el crecimiento y desarrollo laboral y profesional que puedan tener los empleados en las organizaciones empresariales. Esto se considera una parte elemental en la gestión del talento humano, siendo necesario que se realicen planes de formación o se incentive a los trabajadores para incrementar los conocimientos y puedan desempeñar las funciones de forma eficiente y productiva.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012)

La Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012), establece todo lo relacionado a los derechos y deberes de los trabajadores en el país. En el artículo 1 de esta Ley se establece textualmente que:

Esta Ley, tiene por objeto proteger al trabajo como hecho social y garantizar los derechos de los trabajadores y de las trabajadoras, creadores de la riqueza socialmente producida y sujetos protagónicos de los procesos de educación y trabajo para alcanzar los fines del Estado democrático y social de derecho y de justicia, de conformidad con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y el pensamiento del

padre de la patria Simón Bolívar. (Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras, 2012, pág. 9).

De acuerdo con lo que señala el artículo, esta Ley tiene como finalidad dictaminar la garantía de los derechos de los trabajadores en el país, en concordancia con lo que señala la Constitución de la República y acuerdos nacionales e internacionales a nivel laboral y la defensa del derecho al trabajo.

La Ley Orgánica del Trabajo garantiza a través de sus artículos todo lo concerniente a los derechos que tienen los trabajadores en tema de salarios y sueldos, vacaciones, jornadas laborales, prestaciones sociales, aportes a la seguridad social, formación y capacitación, entre otros aspectos que deben ser atendidos de forma clara y estricta, desde las áreas que gestionan el talento humano de las organizaciones empresariales, para garantizar su cumplimiento y el diseño de políticas internas en concordancia con lo que indica la Ley, todo lo cual, sumará a un mejor desempeño de los trabajadores.

Así mismo, esta Ley establece en su exposición de motivo, a través del Título V todo lo que incumbe formación colectiva, integral, continua y permanente de los trabajadores y trabajadoras.

El Título V resalta la importancia de que los patronos garanticen a sus trabajadores las oportunidades de crecimiento educativo y profesional, como parte de los procesos de transformación social y desarrollo de la soberanía. Se insta que todos los trabajadores merecen recibir capacitación técnica y tecnológica vinculada a procesos, procedimientos, uso de equipos y maquinarias, así como conocer de forma integral los procesos que se llevan a cabo en el campo de trabajo. De esta forma, se considera importante que tal formación laboral

forme parte de los planes de capacitación en la gestión del talento humano. Puntualizando algunos artículos que se relacionan con el presente estudio, se hace mención a:

Artículo 110. Reconocimiento por productividad. Los aumentos de productividad en una entidad de trabajo y la mejora de la producción, causarán una más alta remuneración para los trabajadores y las trabajadoras. A estos fines, el patrono o patrona y el sindicato o, cuando no exista éste, sus trabajadores y trabajadoras acordarán, con relación a los procesos de producción en un departamento, sección o puesto de trabajo, planes y programas orientados a mejorar tanto la calidad del producto como la productividad y en ellos considerarán los incentivos para los y las participantes, según su contribución. (Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras, 2012, pág. 27)

En el artículo 110 se establece que las empresas deben reconocer la productividad de los trabajadores, como una forma de motivación laboral lo cual afecta directamente el desempeño que puedan tener en los distintos puestos de trabajo. Esto quiere decir, que las políticas de gestión del talento humano deben incluir planes de incentivos o motivación que fomenten la satisfacción de los trabajadores. Esto se hace aún más necesario en los casos de centros de adiestramiento profesional, como el presente estudio, porque se debe contar con personal que esté motivado y preparado, a nivel administrativo y académico, en un entorno de trabajo saludable, buen clima organizacional y equidad laboral.

En los artículos 295, 296 y 297 de la Ley Orgánica del Trabajo, Los Trabajadores y las Trabajadoras, se establece textualmente:

Artículo 295. La formación esencia del proceso social de trabajo. La formación colectiva, integral, continua y permanente de los trabajadores y de las trabajadoras

constituye la esencia del proceso social de trabajo, en tanto que desarrolla el potencial creativo de cada trabajador y trabajadora formándolos en, por y para el trabajo social liberador, con base en valores éticos de tolerancia, justicia, solidaridad, paz y respeto a los derechos humanos.

Artículo 296. Finalidad de la formación. La formación colectiva tiene como finalidad el pleno desarrollo de la personalidad y ciudadanía de los trabajadores y de las trabajadoras, para su participación consiente, protagónica, responsable, solidaria y comprometida con la defensa de la independencia, de la soberanía nacional y del proceso de transformación estructural que nos conduzca a la mayor suma de felicidad posible, mayor suma de seguridad social y mayor suma de estabilidad política.

Artículo 297. Orientación de la formación. La investigación científica, técnica y tecnológica generada desde el proceso social de trabajo en el marco de la formación colectiva, estará orientada hacia la producción de invenciones, e innovaciones y modelos de gestión productiva, vinculadas al desarrollo endógeno, productivo y sustentable en función de optimizar la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades del pueblo en correspondencia con la realidad regional y nacional, asegurando la justa distribución de la riqueza.

Los artículos descritos se relacionan estrechamente con el presente estudio, porque resalta la responsabilidad que tienen las empresas y la gestión del talento humano, en garantizar las alternativas para un adecuado desempeño laboral, todo lo cual recae en el conocimiento y la formación técnica u operativa que se lleva a cabo en los departamentos y áreas.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005)

Esta Ley tiene como objeto regular todo lo relacionado a la seguridad, salud y bienestar de los trabajadores, que ejerzan sus funciones en un ambiente de trabajo adecuado, minimizando los riesgos a sufrir accidentes de trabajo o enfermedades ocupacionales. Esta Ley determina en el artículo 59 lo siguiente:

Condiciones y Ambiente en que Debe Desarrollarse el Trabajo. A los efectos de la protección de los trabajadores y trabajadoras, el trabajo deberá desarrollarse en un ambiente y condiciones adecuadas de manera que:

1. Asegure a los trabajadores y trabajadoras el más alto grado posible de salud física y mental, así como la protección adecuada a los niños, niñas y adolescentes y a las personas con discapacidad o con necesidades especiales.
2. Adapte los aspectos organizativos y funcionales, y los métodos, sistemas o procedimientos utilizados en la ejecución de las tareas, así como las maquinarias, equipos, herramientas y útiles de trabajo, a las características de los trabajadores y trabajadoras, y cumpla con los requisitos establecidos en las normas de salud, higiene, seguridad y ergonomía.
3. Preste protección a la salud y a la vida de los trabajadores y trabajadoras contra todas las condiciones peligrosas en el trabajo.
4. Facilite la disponibilidad de tiempo y las comodidades necesarias para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso, turismo social, consumo de alimentos, actividades culturales, deportivas; así como para la capacitación técnica y profesional.
5. Impida cualquier tipo de discriminación.
6. Garantice el auxilio inmediato al trabajador o la trabajadora lesionado o enfermo.
7. Garantice todos los elementos del saneamiento básico en los puestos de trabajo, en las empresas,

establecimientos, explotaciones o faenas, y en las áreas adyacentes a los mismos. (LOPCYMAT, 2005)

El artículo señalado permite comprender la importancia que tiene la seguridad de los trabajadores para evitar accidentes o enfermedades ocupacionales. Para ello, es necesario que los empleadores cumplan con las condiciones adecuadas para el que el desempeño de cada miembro de la empresa, pueda efectuarse sin riesgos. Así mismo, la ley resalta el derecho que tienen los trabajadores de conformarse en sindicatos para velar por el cumplimiento de lo establecido. En el artículo 70 se define enfermedad ocupacional de la siguiente manera:

Artículo 70. Definición de Enfermedad Ocupacional. Se entiende por enfermedad ocupacional, los estados patológicos contraídos o agravados con ocasión del trabajo o exposición al medio en el que el trabajador o la trabajadora se encuentra obligado a trabajar, tales como los imputables a la acción de agentes físicos y mecánicos, condiciones disergonómicas, meteorológicas, agentes químicos, biológicos, factores psicosociales y emocionales, que se manifiesten por una lesión orgánica, trastornos enzimáticos o bioquímicos, trastornos funcionales o desequilibrio mental, temporales o permanentes. (LOPCYMAT, 2005)

Se hace referencia a este artículo porque las enfermedades ocupacionales son muy comunes en los puestos de trabajo cuyas actividades son repetitivas y suele afectar el desempeño de los trabajadores a largo plazo. Por tanto, los empleadores deben minimizar los riesgos y tomar las medidas preventivas necesarias para que evitar que se produzcan este tipo de situaciones que afectan la salud de los empleados.

Definición de Términos Básicos

Absentismo laboral

Según Becerra (2022) se refiere a “la no asistencia al trabajo por parte de un empleado del que se pensaba que iba a asistir, quedando excluidos los periodos vacacionales y las huelgas, y el absentismo laboral de causa médica como el periodo de baja laboral atribuible a una incapacidad del individuo” (p. 7).

Administración de personal

Basurto (2022) opina que la administración de personal “implica el manejo de todos los aspectos contractuales de la relación empleado-empendedor, incluyendo la liquidación de haberes y todos aquellos aspectos que garanticen la seguridad física y laboral de los trabajadores” (p. 132).

Análisis de un puesto de trabajo

Para Robayo (2024) “se trata de un proceso que amerita recopilar y examinar toda la información sobre el contenido y los requisitos exigidos por las empresas, para ocupar un puesto de trabajo” (p. 17).

Capacitación del personal

Calderón (2022) señala que “se trata de un proceso sistemático compuesto por acciones orientadas a obtener nuevos conocimientos o renovar los ya existentes, para lograr de manera eficiente los objetivos establecidos por la gerencia de una empresa” (p. 44).

Compensaciones y beneficios

Hrider (2022) lo define como “el pago a un empleado a cambio de su trabajo en la organización y los beneficios son compensaciones opcionales y no salariales que se brindan a los empleados” (p. 1).

Competitividad

Para Carrasco, (2021) se trata de “un factor crucial para el progreso económico de un país y del crecimiento de las empresas en el mercado; se refiere a la habilidad que tiene una empresa o compañía para obtener ganancias en comparación con otras empresas del sector” (p. 557).

Contrato

Según García y Pangol (2022) “es un acuerdo de voluntades entre un empleador y un trabajador, con el que el empleado se compromete a prestar sus servicios de forma remunerada” (p. 140).

Entorno de trabajo saludable

Según la Organización Mundial de la Salud (2014), el entorno de trabajo saludable se relaciona con “un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no la simple ausencia de la enfermedad” (p. 1). Por tanto, guarda relación con un entorno en el que los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua, promoviendo la seguridad, el bienestar y seguridad de todos los miembros de la organización.

Evaluación de desempeño

Según Rodríguez (2022) las personas esperan que se les diga cómo están haciendo sus funciones, por tanto, la evaluación del desempeño “resulta de combinar objetivos de

desempeño con las funciones del personal, para ser evaluado en determinado periodo de tiempo y conocer sus debilidades o fortalezas” (p. 19).

Formación laboral

Según Corrales (2022) consiste “en planear la formación necesaria de un trabajador” (p. 42). De esta forma, se requiere saber lo que hace, cómo lo hace y dónde lo hace para determinar qué capacidades, aptitudes y conocimientos tiene, en cuáles tiene carencia y, en función de ello, proporcionarle la formación adecuada.

Incentivo laboral

El incentivo laboral según Gómez (2022) “es un reconocimiento extra para los trabajadores que cumplen las funciones en su puesto de trabajo mostrando un mejor desempeño, por tanto a través de los incentivos, se busca una mayor eficiencia y productividad” (p. 6).

Liderazgo

Según García (2023) el liderazgo es “la influencia que se ejerce sobre las personas y que permite motivarlas e incentivarlas para que trabajen de manera entusiasta por el logro de un objetivo en común” (p. 11).

Motivación

Es considerada por Gómez (2022) como “el impulso que lleva a una persona a elegir y hacer una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación, por lo que se constituye por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo” (p. 5).

Productividad laboral

En opinión de Dávila (2022) la productividad laboral es un proceso a través del cual “se evalúa por medio de la relación entre la producción alcanzada y la cantidad de labor aportada al proceso en un tiempo determinado” (p. 403).

Rotación de personal

Es el número o porcentaje de empleados que abandonan una organización durante un período determinado y son reemplazados por nuevos empleados (Hrider, 2022).

Selección de personal

Para Aylagas (2023) es un proceso que tiene como propósito “reconocer, valorar y seleccionar a los aspirantes más aptos o idóneos para desempeñar un puesto de trabajo en una organización, examinando habilidades, saberes y experiencias de los aspirantes” (p. 10).

Talento humano

Según Chiavenato (2021) “representa el personal que posee competencias profesionales, habilidades y destrezas dentro de la organización, requeridos para desempeñar correctamente las funciones asignadas” (p. 62).

Sistema de Variables

Para conocer el sistema de variables, se identificaron las principales variables de estudio, como se muestran a continuación. Seguidamente, se realizó cuadro de operacionalización de las variables que se detalla en el Cuadro 1.

Variable Independiente (X)

Políticas de Gestión del Talento Humano. Según Solano (2020) “se trata de un conjunto de directrices, normas y estrategias diseñadas para gestionar y garantizar la captación, eficiencia y crecimiento del personal en una empresa” (p. 32).

Variable Dependiente (Y)

Desempeño Laboral. Para López & Mendoza (2022) el desempeño laboral “es un procedimiento formal utilizado en las compañías para evaluar las personalidades y las contribuciones que aporta cada miembro del grupo y así medir su potencial” (p. 170).

Operacionalización de las variables

En el Cuadro 1, se detalla la operacionalización de las variables:

Cuadro 1. Operacionalización de las variables

Variable Nominal	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Políticas de Gestión de Talento Humano	Según Solano (2020) “se trata de un conjunto de directrices, normas y estrategias diseñadas para gestionar y garantizar la captación, eficiencia y crecimiento del personal en una empresa” (p. 32).	Gestión del personal	Lineamientos	1-2
			Fases del proceso	3
		Remuneraciones y Beneficios	Sueldos y Salarios	4
			Cumplimiento de beneficios	5
		Formación del personal	Planes de Capacitación	6
		Ambiente laboral	Clima Organizacional	7
			Reconocimiento al trabajo	8
			Liderazgo	9
			Seguridad y prevención de riesgos laborales	10
		Cumplimiento de objetivos	Asignación de Objetivos Individuales	11
Desempeño Laboral	Para López & Mendoza (2022) el desempeño laboral “es un procedimiento formal utilizado en las compañías para evaluar las personalidades y las contribuciones que aporta cada miembro del grupo y así medir su potencial” (p. 170).	Habilidades y Competencias	Talentos y destrezas	12
			Toma de decisiones	13
			Conducta proactiva	14
		Actitud y Compromiso	Motivación	15
			Desarrollo	16
		Evaluación del Desempeño	Periodo y Métodos	17-18

Fuente. Elaborado por los autores

Capítulo III

Marco Metodológico

Tamayo y Tamayo (2012) definen al marco metodológico como “un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento” (p.37). De esta manera, la metodología no se trata de una simple lista de pasos, sino que es una guía o ruta a seguir para llevar a cabo el desarrollo de la investigación.

Enfoque o paradigma de investigación

Para Cedeño (2023) “los enfoques de la investigación” representan marcos teóricos y metodológicos que guían el proceso investigativo, otorgando dirección y coherencia a la búsqueda de respuestas a preguntas científicas” (p. 9726). En el presente estudio, se realizó una investigación con enfoque cuantitativo ya que se busca verificar de manera estadística, el problema de estudio, tras la aplicación de una encuesta dirigida al personal.

Cely (2023) expresa que, “este enfoque emplea los análisis estadísticos y para dar una respuesta a las preguntas que genera la investigación sobre situaciones específicas, usa la observación como medio de recolección de datos, los cuales son analizados” (p.43). De esta forma, el método cuantitativo ayuda a conocer la realidad de la empresa de manera objetiva, recolectando información por medio de datos que pueden graficarse y tabularse.

Así mismo, según Acosta (2023) señala que:

Este enfoque es el más utilizado en las ciencias sociales, naturales y matemáticas. Para responder a las preguntas de investigación y probar hipótesis, se basa en el análisis y la medición de datos numéricos; para la recogida de información utiliza cuestionarios, encuestas, experimentos controlados y el análisis de datos secundarios que se someterán a procesos estadísticos. (p.84)

De acuerdo con lo que señala el autor, a través de este enfoque se obtienen datos precisos y objetivos, mediante herramientas estandarizadas como encuestas, para posteriormente procesar esa información con herramientas estadísticas.

Tipo de investigación

Albornoz, (2023) “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. (p.148) De esta forma, el tipo descriptivo es fundamental porque permite conocer la realidad actual de la empresa objeto de estudio, sin alterarla. También, permite caracterizar detalladamente la información identificando la situación sobre la gestión del talento humano y el desempeño de los trabajadores.

Diseño de la investigación

La presente investigación tiene un diseño no experimental, sobre el cual Sampieri (2018) explica que en un estudio no experimental “no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza” (p. 174). Esto significa que en la investigación no se hace una manipulación de las variables estudiadas, sino que solo se analiza la realidad de la empresa

CEMPROZA, sin alterar los hechos, es decir, tal como ocurre de manera natural. De esta forma, se estudian los datos recolectados para verificar las deficiencias existentes en la gestión del talento humano en el desarrollo del personal.

Así mismo, el presente estudio pertenece a una investigación de tipo campo. Al respecto, Arias (2012) señala que “es aquella que en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes (p.31). De esta forma, a través de este tipo de investigación se pueden obtener datos primarios directamente de la fuente, es decir, del personal que labora en la empresa objeto de estudio el Centro de Adiestramiento Profesional Zarina Azuaje “CEMPROZA”. Así, se obtienen datos que no están sesgados por la intervención de terceros, lo que ayudó a conocer la realidad sobre las políticas de gestión del talento humano y como incide en el desempeño laboral.

Población y muestra

Población

Arias (2012) expresa que la población “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. (p.81). Por lo tanto, se entiende que la población representa la totalidad de la unidad de análisis, caracterizada por rasgos compartidos que permiten delimitar el alcance del estudio, en la presente investigación, la población estuvo representada por los trabajadores del Centro de Adiestramiento Profesional Zarina Azuaje “CEMPROZA” que estuvo compuesta por 5 trabajadores en el área administrativa y 25 trabajadores en el área académica, conformando un total de 30 empleados, refiriéndose a una población finita.

Muestra

Según Moreno (2021) la muestra “es una fracción o parte representativa de una población o universo, que ha sido obtenida con la finalidad de investigar ciertas características del mismo” (Pág. 1). El autor define la muestra como un subgrupo estratégico derivado del universo total, a su vez no se trata de elegir una parte cualquiera, sino un fragmento que conserve las propiedades del grupo mayor para que los resultados sean válidos. Sin embargo, en el presente estudio no se realizó un cálculo muestral debido a que la población es finita, estando al alcance de los investigadores acceder a esta, representada en un total de 30 personas que laboran en el Centro de Adiestramiento Profesional Zarina Azuaje “CEMPROZA”.

Técnicas e instrumentos de recolección de información

De acuerdo con Arias (2012) “se entenderá por técnica de investigación, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p.67). Esta definición subraya que la técnica no es un fin en sí mismo, sino el cómo se llevará a cabo el proceso de la investigación, establece el camino sistemático para recolectar la evidencia empírica necesaria, garantizando que el proceso de obtención de datos no sea errático, sino un procedimiento estructurado que dota de rigor científico al estudio. Es por ello que las técnicas que se utilicen para obtener información son fundamentales para lograr los objetivos propuestos. Al respecto Albornoz (2023) expresa que la encuesta “pretende obtener información de un grupo o una porción de la población de interés, la información es recogida usando procedimientos estandarizados para que a cada sujeto se le hagan las mismas preguntas” (p.154). El autor destaca la estandarización como el valor principal de la encuesta, al aplicar un estímulo uniforme (las mismas preguntas), se reduce el sesgo del investigador

y se facilita el análisis comparativo de las respuestas, asegurando que las variaciones encontradas pertenezcan a la opinión del sujeto y no a cambios en la forma de preguntar. Así, en la presente investigación se utilizó la técnica de encuesta, la cual estuvo representada en un cuestionario con opciones de respuesta a través de la escala de Likert “Totalmente de Acuerdo”, “De Acuerdo”, “Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo”, “En Desacuerdo”, “Totalmente en Desacuerdo”.

Así mismo, Arias (2012) se define como instrumento “cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p.68). En función de lo cual, se infiere que el instrumento es el medio de registro que permite materializar la técnica, asegurando que la información recolectada se conserve de manera organizada para su posterior procesamiento, por tanto, en el presente estudio se utilizó como instrumento el cuestionario que estuvo estructurada en 18 preguntas relacionadas con las variables de estudio. Al respecto, Cely (2023) explica que el cuestionario “consiste en una serie de preguntas diseñadas para medir variables específicas” (p. 36). Dando a entender que el cuestionario se trata de una herramienta estructurada para cuantificar variables, transformando opiniones en datos analizables. En el presente caso, el cuestionario amerita respuestas cerradas de selección simple de acuerdo a la escala de Likert, de acuerdo o desacuerdo.

Técnica de análisis de la información

Luego de la recolección de los datos mediante el instrumento diseñado para este estudio, se procedió a organizar y procesar la información de manera sistemática, garantizando que los resultados se presentaran de forma clara, ordenada y comprensible. En

este sentido, el procesamiento de los datos implicó su tabulación y clasificación, permitiendo así una adecuada estructuración para su posterior análisis.

Una vez sistematizada la información, se aplicaron técnicas estadísticas descriptivas, tales como la elaboración de tablas y gráficos, lo que facilitó la visualización de los resultados y permitió identificar tendencias y patrones en los datos obtenidos. El uso de estas técnicas contribuyó a evidenciar de manera detallada los aspectos que se pretendían comprobar, asegurando una interpretación objetiva y precisa de los resultados. De esta manera, se logró cumplir con los objetivos de la investigación, proporcionando insumos claros y confiables para la toma de decisiones y la formulación de recomendaciones.

Validez y confiabilidad

La validez de una investigación según Medina, (2023) “se refiere a la capacidad de un instrumento de medir lo que se supone que mide y producir resultados precisos y confiables” (p.14). De esta forma, en el presente estudio se realizó la validez del instrumento porque esto garantizó que el estudio no resulte en una simple opinión sino que revele una verdad científica.

De igual modo, respecto a la validez de contenido Corral (2009) expresa que:

Se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico del contenido de lo que se quiere medir, se trata de determinar hasta dónde los ítems o reactivos de un instrumento son representativos del universo de contenido de la característica o rasgo que se quiere medir, responde a la pregunta cuán representativo es el comportamiento elegido como muestra del universo que intenta representar. (p.230)

Por lo tanto, este proceso asegura que el instrumento no deje fuera aspectos críticos de la variable, garantizando que las preguntas realizadas sean una muestra integral y fiel de todo el contenido que se pretende evaluar.

En consecuencia, el presente estudio se fue validado por medio de tres expertos en administración y metodología, a quienes se les proporcionó información detallada de la investigación y se les solicitó una evaluación independiente sobre la relevancia, claridad y posible sesgo de los ítems, garantizando así la validez del instrumento desde una perspectiva ética y profesional.

Por su parte, Medina, (2023) expresa que “la confiabilidad de un instrumento de investigación es una medida de su consistencia y estabilidad” (p.15). Así, por medio de la confiabilidad se obtiene un sello de consistencia en el contenido del instrumento utilizado, es decir, que este no contenga errores aleatorios, utilizándose siendo el presente caso un cuestionario de encuesta.

Para obtener la confiabilidad del instrumento, se procesaron los datos en la herramienta de Excel (Ver Anexo C) y se calculó el Alfa de Cronbach, obteniéndose una confiabilidad de 0,786 el cual se encuentra dentro del rango de Aceptable.

Capítulo IV

Análisis de Resultados

De acuerdo con lo que explica Bianchi (2025) “los análisis de los resultados son síntesis que emergen en forma de descripciones, relatos, hipótesis, patrones y teoría. Y fundamentalmente producen la comprensión profunda del fenómeno o problema en estudio” (p. 71). Se trata de datos concretos que se obtienen de las técnicas de recolección utilizadas en el desarrollo del trabajo, pudiendo ser encuestas, entrevistas, observaciones, revisiones documentales, entre otros.

El apartado de análisis de resultados le permite al investigador plasmar toda la información recolectada, haciéndolo de forma organizada, coherente y presentada con claridad a través de tablas y/o gráficos para un mayor entendimiento de los usuarios de la información. Así, los resultados es la exposición de lo que el investigador encontró en el levantamiento de la información.

El presente capítulo expone los resultados obtenidos tras la aplicación del cuestionario a la población de treinta (30) trabajadores del Centro de Adiestramiento Profesional Zarina Azuaje (CEMPROZA). Los datos se presentan mediante tablas de frecuencia, gráficos y análisis descriptivos que permitieron diagnosticar la situación actual de las políticas de gestión de talento humano y su incidencia en el desempeño laboral.

Variable: Políticas de Gestión del Talento Humano

Dimensión: Gestión del personal. **Indicador:** Lineamientos

1. La empresa tiene implementadas y conocidas políticas para la gestión de personal

Cuadro 2.

Conocimiento de políticas para la gestión de personal

Ítems	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo		
En desacuerdo	30	100%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		
De acuerdo		
Totalmente de acuerdo		
Total	30	100%

Fuente. Encuesta realizada a personal de CEMPROZA

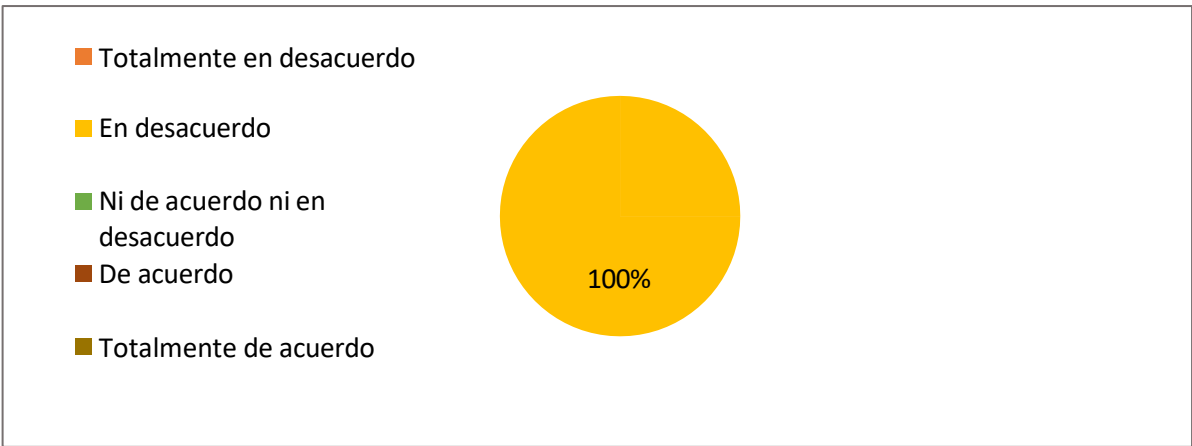


Gráfico 2. Conocimiento de políticas para la gestión de personal

Se observa en el Gráfico 1, que el 100% del personal encuestado indica estar en desacuerdo cuando se les preguntó si tenían conocimiento sobre las políticas que la empresa haya implementado para la gestión del personal. Esto deja comprender que la gerencia no ha utilizado formas de comunicación formal con el personal al no socializar las políticas de gestión de personal. Esto se considera un aspecto que debe mejorarse para lograr una mayor integración de los miembros de la organización.

Al respecto, Chiavenato (2011) sostiene que las políticas de Talento Humano son fundamentales para establecer un código de conducta que oriente la ejecución de las funciones y asegure que el comportamiento de los trabajadores esté alineado con los objetivos estratégicos, por lo tanto, al no existir estos lineamientos, la institución carece de la guía administrativa necesaria para la toma de decisiones coherentes.

2. Las políticas de la empresa aseguran que las tareas asignadas a cada puesto de trabajo estén claras y específicamente definidas:

Cuadro 3.

Claridad en la definición de tareas y funciones por puesto de trabajo

Ítems	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	4	13%
En desacuerdo	20	67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	20%
De acuerdo		
Totalmente de acuerdo		
Total	30	100%

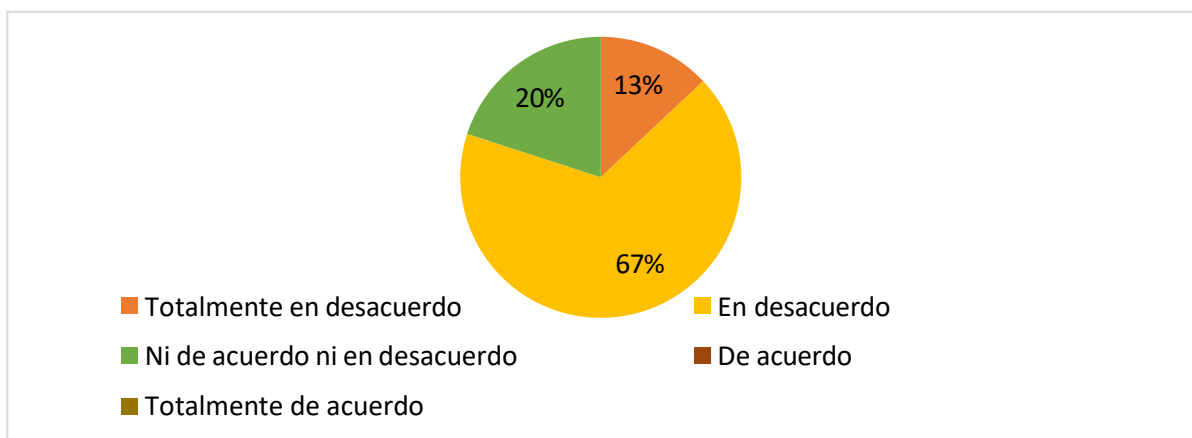


Gráfico 3. Claridad en la definición de tareas y funciones por puesto de trabajo

De acuerdo con las respuestas obtenidas, el 67% de los encuestados señaló estar en desacuerdo cuando se les preguntó si las políticas de la empresa aseguran que las tareas asignadas a cada puesto de trabajo estén claras y específicamente definidas; el 20% opinó de una forma neutral y un 13% estuvo totalmente en desacuerdo. Esto es un aspecto que debe mejorarse porque se ve afectado el desempeño de los trabajadores cuando no existen lineamientos claros por parte de la empresa en el ejercicio de sus funciones.

Con relación a lo expuesto, Chiavenato (2009) considera que una organización funcional requiere que sus miembros se adhieran a normas de comportamiento prescritas para cada rol; al no existir una estructura clara de cargos funcionales y jerárquicos, se rompe el sistema racional que permite a los hombres funcionar efectivamente.

Indicador: Fases del proceso

3. Considera necesario que se mejore el proceso para el ingreso del personal a la empresa en aspectos de entrevista, inducción, entre otros.

Cuadro 4.

Cumplimiento de las etapas formales para el ingreso de los trabajadores

Ítems	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo		
En desacuerdo		
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	27%
De acuerdo	22	73%
Totalmente de acuerdo		
Total	30	100%

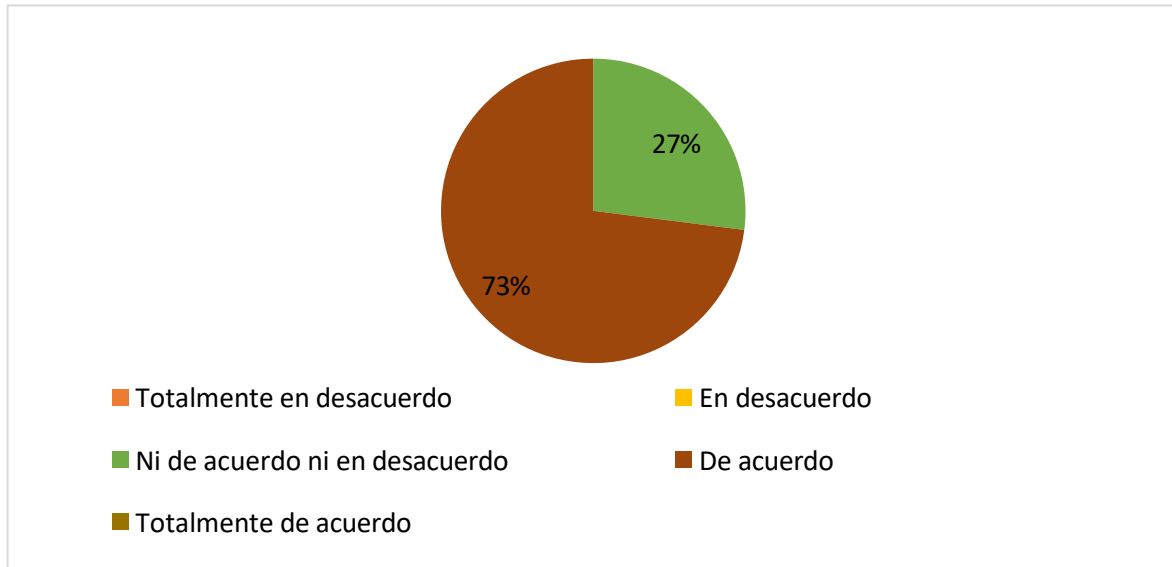


Gráfico 4. Cumplimiento de las etapas formales para el ingreso de los trabajadores

Se observa en el Gráfico 3 que el 73% de los encuestados coincidió en estar de acuerdo es que es necesario que se mejore el proceso para el ingreso del personal a la empresa en aspectos de entrevista, inducción, entre otros, mientras que el 27% opinó de forma neutral. Esto indica que la empresa lleva a cabo procesos de selección pero que deben ser mejorados, en cuanto a la entrevista, inducción al nuevo trabajador y otros relacionados con la gestión.

Para Aylagas (2023) el ingreso y la selección del personal es un proceso que tiene como propósito “reconocer, valorar y seleccionar a los aspirantes más aptos o idóneos para desempeñar un puesto de trabajo en una organización, examinando habilidades, saberes y experiencias de los aspirantes” (p. 10). Por tanto, es importante que cada vez el proceso se optimice para alcanzar mejores resultados de eficiencia y productividad.

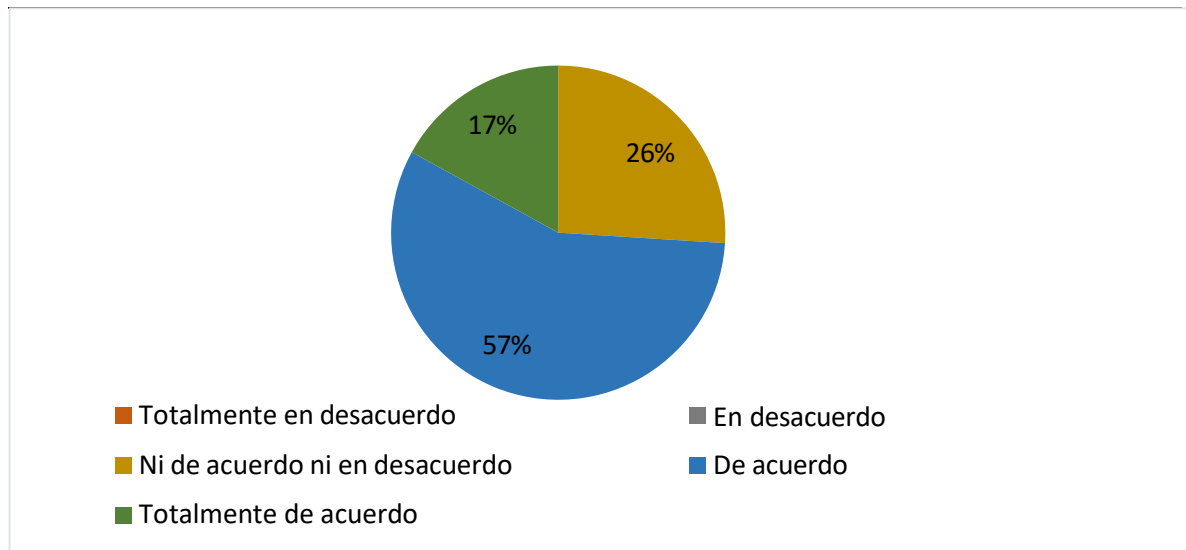
Dimensión: Remuneraciones y beneficios

Indicador: Sueldos y salarios

4. La empresa asigna sueldos y salarios considerando la naturaleza del contrato y el puesto de trabajo

Cuadro 5.**Relación entre la asignación salarial y la naturaleza del cargo**

Ítems	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo		
En desacuerdo		
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	26%
De acuerdo	17	57%
Totalmente de acuerdo	5	17%
Total	30	100%

**Gráfico 5. Relación entre la asignación salarial y la naturaleza del cargo**

Se aprecia en el Gráfico 4 que el 57% de los encuestados coincidió al estar de acuerdo con que la empresa asigna sueldos y salarios considerando la naturaleza del contrato y el puesto de trabajo; el 26% opinó de forma neutral y el 17% estuvo totalmente de acuerdo. Esto permite conocer que la mayoría del personal considera que la empresa asigna un sueldo en función de la naturaleza del cargo, lo cual contribuye a la satisfacción y motivación, sin

embargo, un porcentaje prefiere mantener una posición neutral ante lo expuesto, lo que puede traducirse como inconformidad.

Lo anterior se complementa con lo que opinan Pérez (2022) quienes señalan que es importante que los beneficios que recibe el trabajador, se establezcan en concordancia con las decisiones estratégicas de la empresa, sin descuidar todos los aspectos legales y laborales.

Indicador: Cumplimiento de beneficios

5. La empresa cumple con la asignación de beneficios laborales según lo establecido en la Ley Orgánica del Trabajo

Cuadro 6.

Cumplimiento de los beneficios laborales según la normativa (LOTTT)

Ítems	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo		
En desacuerdo	25	83%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		
De acuerdo		
Totalmente de acuerdo	5	17%
Total	30	100%

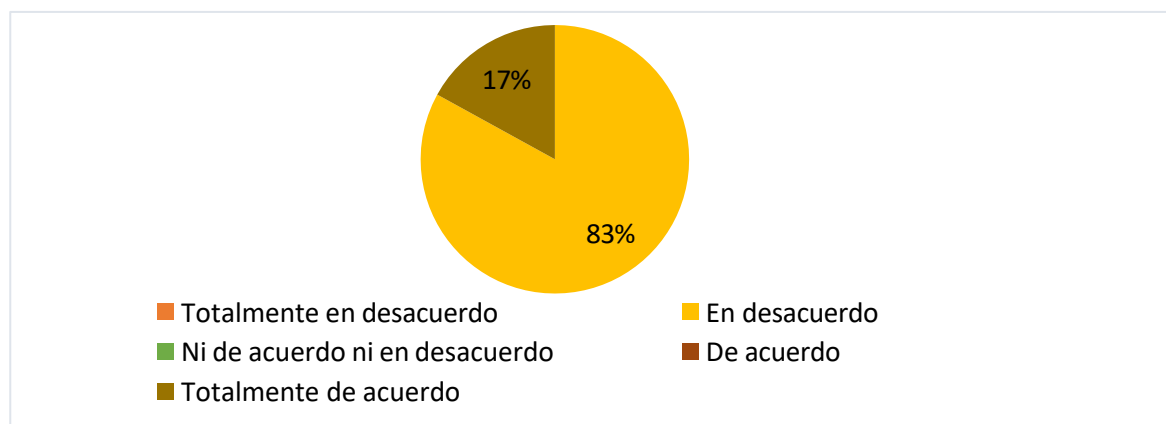


Gráfico 6. Cumplimiento de los beneficios laborales según la normativa (LOTTT)

Se puede apreciar en el Gráfico 5 que el 83% del personal encuestado estuvo en desacuerdo cuando se les consultó si la empresa cumple con la asignación de beneficios laborales según lo establecido en la Ley Orgánica del Trabajo, mientras que el 17% estuvo totalmente de acuerdo.

Los resultados advierten que la mayoría de los trabajadores consideran que la empresa no está cumpliendo con las obligaciones que se establecen a través de la LOTTT dejando percibir un descontento que puede afectar la motivación en el desempeño de sus funciones. Se considera importante que la empresa mejore en este aspecto para evitar afectaciones legales además de tener una incidencia negativa en el clima organizacional.

6. La empresa ha gestionado y/o llevado a cabo Planes de Formación y Capacitación para el personal

Dimensión: Formación del personal

Indicador: Planes de capacitación

Cuadro 7.

Implementación de planes de formación y capacitación

Ítems	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo		
En desacuerdo	25	83%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		
De acuerdo		
Totalmente de acuerdo	5	17%
Total	30	100%

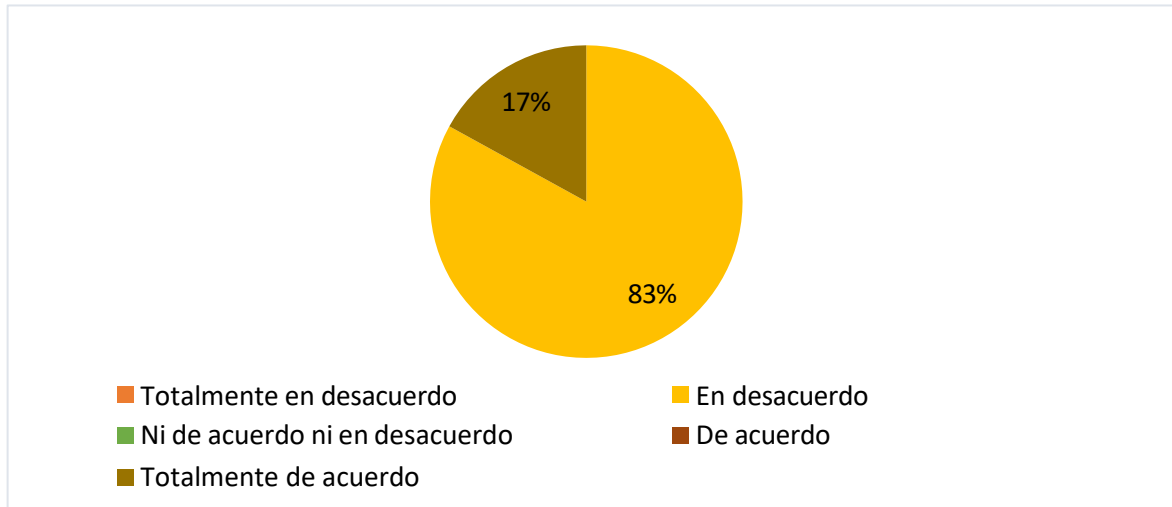


Gráfico 7. Implementación de planes de formación y capacitación

El 83% de los trabajadores manifestó estar en desacuerdo, mientras que solo un reducido 17% estuvo Totalmente de acuerdo, al consultar si la empresa ha gestionado y/o llevado a cabo Planes de Formación y Capacitación para el personal. Estos resultados revelan que la gran mayoría de la fuerza laboral no percibe una política activa de adiestramiento, lo que limita el fortalecimiento de las competencias necesarias para el cargo. Esta situación contradice lo expuesto por Cruz (2023), quien sostiene que la formación y el desarrollo del empleado consisten en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

En CEMPROZA, al no ejecutarse dichas actividades, se impide la evolución técnica del personal, obligándolos a depender de un aprendizaje empírico por ensayo y error. Esta ausencia de formación interna resulta particularmente crítica para una institución cuyo objeto social es, precisamente, el adiestramiento profesional a terceros, evidenciando que la empresa no aplica de forma interna los principios de mejora del rendimiento que la teoría de gestión de Talento Humano exige para un desempeño eficiente.

7. La empresa emplea estrategias efectivas para fomentar un clima organizacional agradable.

Dimensión: Ambiente laboral

Indicador: Clima organizacional

Cuadro 8.

Estrategias organizacionales para el fomento de un clima laboral agradable

Ítems	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo		
En desacuerdo	2	7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	60%
De acuerdo	10	33%
Totalmente de acuerdo		
Total	30	100%

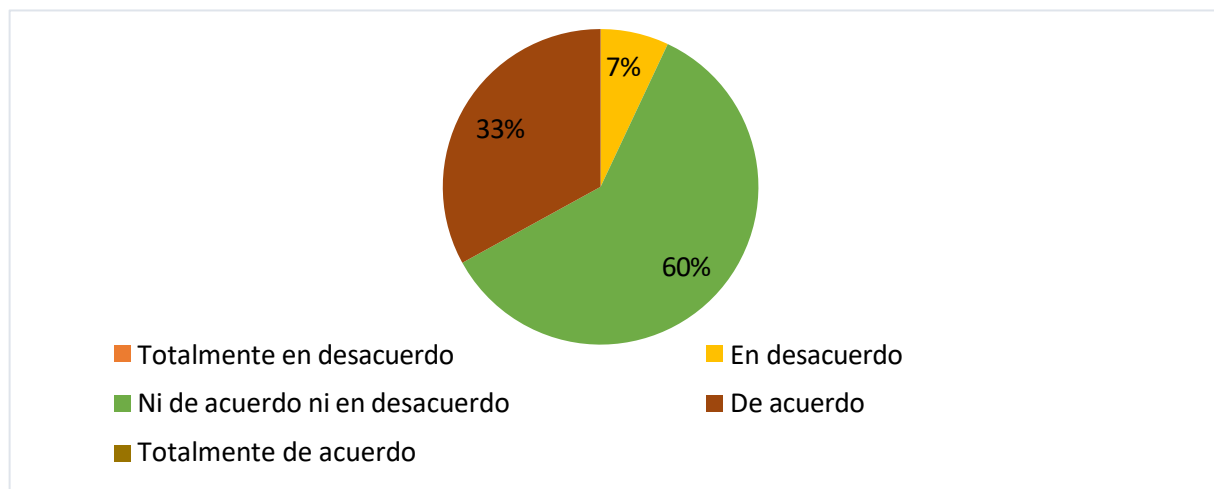


Gráfico 8. Estrategias organizacionales para el fomento de un clima laboral agradable

Se aprecia en el Gráfico 7 que el 60% del personal encuestado indicó una opinión neutral cuando se les solicitó si la empresa emplea estrategias efectivas para fomentar un

clima organizacional agradable. El 33% estuvo de acuerdo y el 7% en desacuerdo. La mayoría del personal prefiere mantener una opinión central al respecto, lo cual puede entenderse como un gesto de descontento o inconformidad que no se quiere expresar abiertamente.

Cabe mencionar que es importante que la gerencia implemente estrategias que ayuden a mejorar el clima de trabajo, tal como lo sugiere la Organización Mundial de la Salud, al señalar que el entorno de trabajo saludable se relaciona con “un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no la simple ausencia de la enfermedad” (OMS, 2014, pág. 14).

8. La empresa debe fomentar mayores acciones para valorar y reconocer el esfuerzo de los trabajadores

Indicador: Reconocimiento al trabajo

Cuadro 9.

Valoración y reconocimiento del desempeño

Ítems	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo		
En desacuerdo		
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	23%
De acuerdo	23	77%
Totalmente de acuerdo		
Total	30	100%

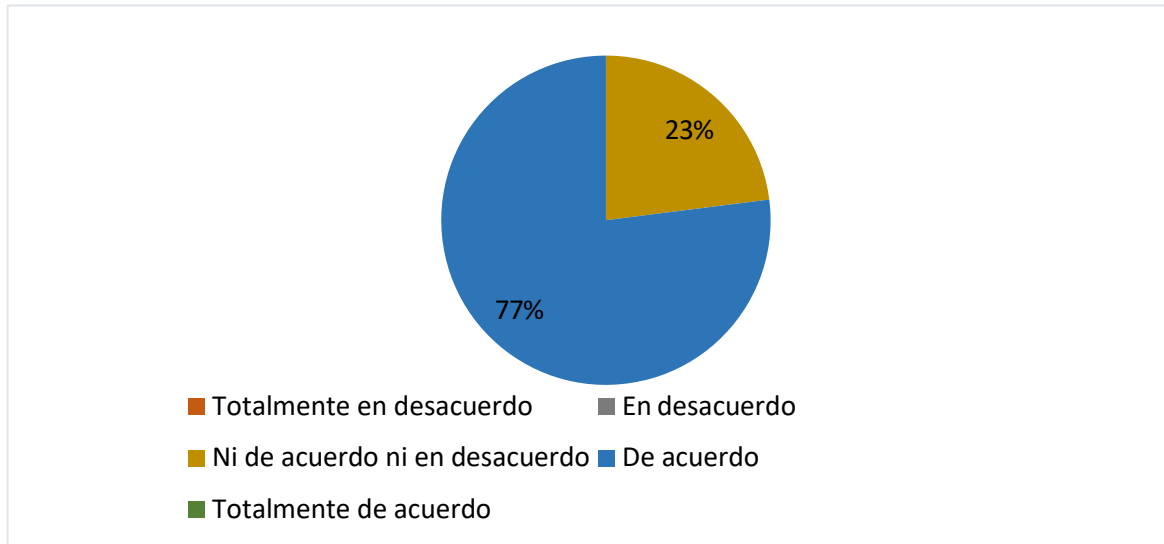


Gráfico 9. Valoración y reconocimiento del desempeño

El 77% de los encuestados indicó estar de acuerdo ante el planteamiento de que la empresa debe fomentar mayores acciones para valorar y reconocer el esfuerzo de los trabajadores; mientras que el 23% prefirió opinar de manera neutral.

Se observa que un alto porcentaje de los trabajadores considera que es importante que la empresa planifique más acciones que fomenten el reconocimiento que recibe por parte de la empresa, respecto al trabajo realizado, no obstante, un menor porcentaje prefiere dar una opinión neutral, es decir, ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Así, la empresa debe mejorar estas áreas hasta lograr un 100% de satisfacción en el personal, y por ende la motivación. Al respecto, Gómez (2022) considera que la motivación es “el impulso que lleva a una persona a elegir y hacer una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación, por lo que se constituye por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo” (p. 5).

9. El tipo de liderazgo en la organización fomenta la participación de los trabajadores en asuntos de la empresa.

Indicador: Liderazgo

Cuadro 10.

Percepción sobre el liderazgo y la inclusión de los trabajadores

Ítems	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo		
En desacuerdo		
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	10%
De acuerdo	2	6%
Totalmente de acuerdo	25	83%
Total	30	100%

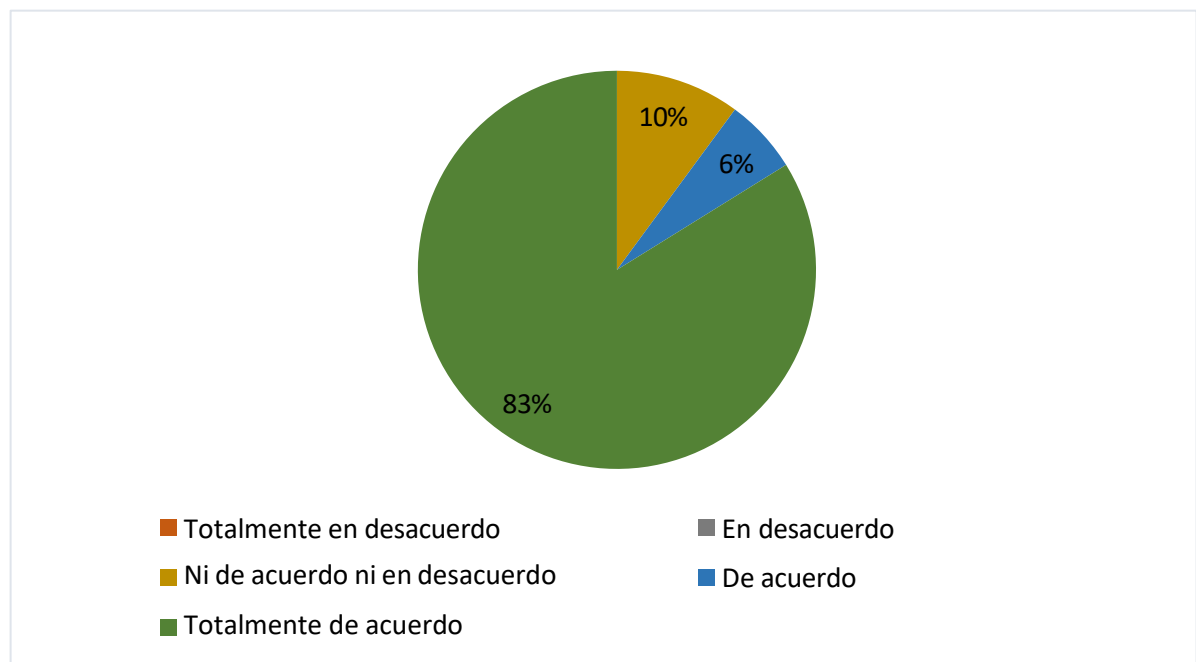


Gráfico 10. Percepción sobre el liderazgo y la inclusión de los trabajadores

Se observa en el Gráfico 9 que el 83% de las personas encuestadas señalaron estar totalmente de acuerdo ante el planteamiento de que la empresa tiene un tipo de liderazgo que fomenta la participación de los trabajadores en asuntos de la organización. El 10% opinó de forma neutral y un 6% indicó estar de acuerdo.

Se deduce que el más alto porcentaje del personal encuestado considera que la empresa si maneja un liderazgo adecuado que incentiva a los trabajadores en la participación de las actividades que se llevan a cabo en las diferentes áreas y departamentos. Siendo el liderazgo un aspecto esencial para una buena relación y clima organizacional, tal como lo señala García (2023) al definir el liderazgo como “la influencia que se ejerce sobre las personas y que permite motivarlas e incentivarlas para que trabajen de manera entusiasta por el logro de un objetivo en común” (p. 11).

10. La empresa cumple adecuadamente con las normativas de prevención de riesgos laborales y seguridad industrial

Indicador: Seguridad y prevención de riesgos laborales

Cuadro 11.
Aplicación de protocolos de prevención de riesgos laborales

Ítems	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo		
En desacuerdo		
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		
De acuerdo	30	100%
Totalmente de acuerdo		
Total	30	100%

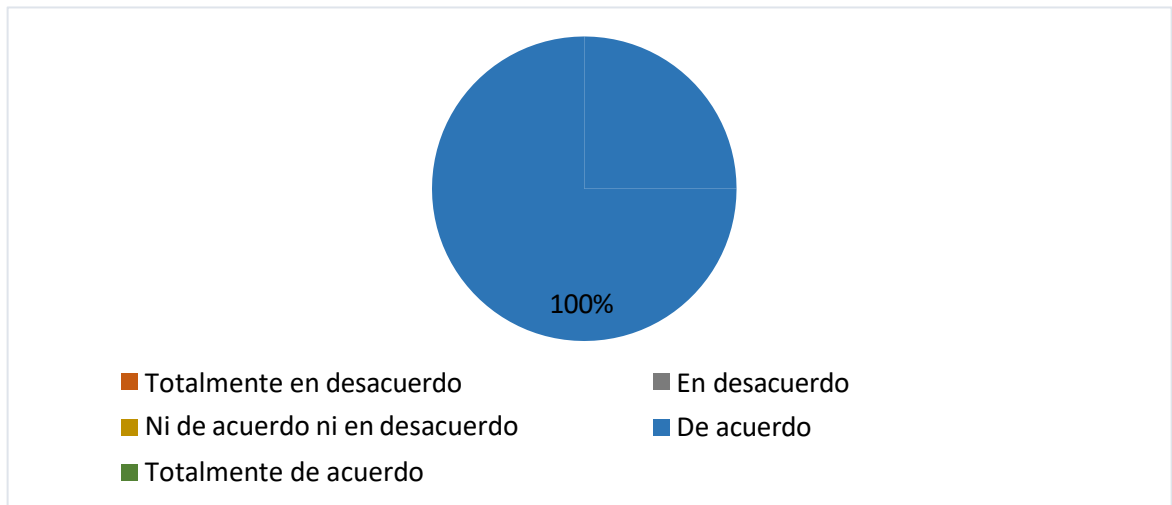


Gráfico 11. Aplicación de protocolos de prevención de riesgos laborales

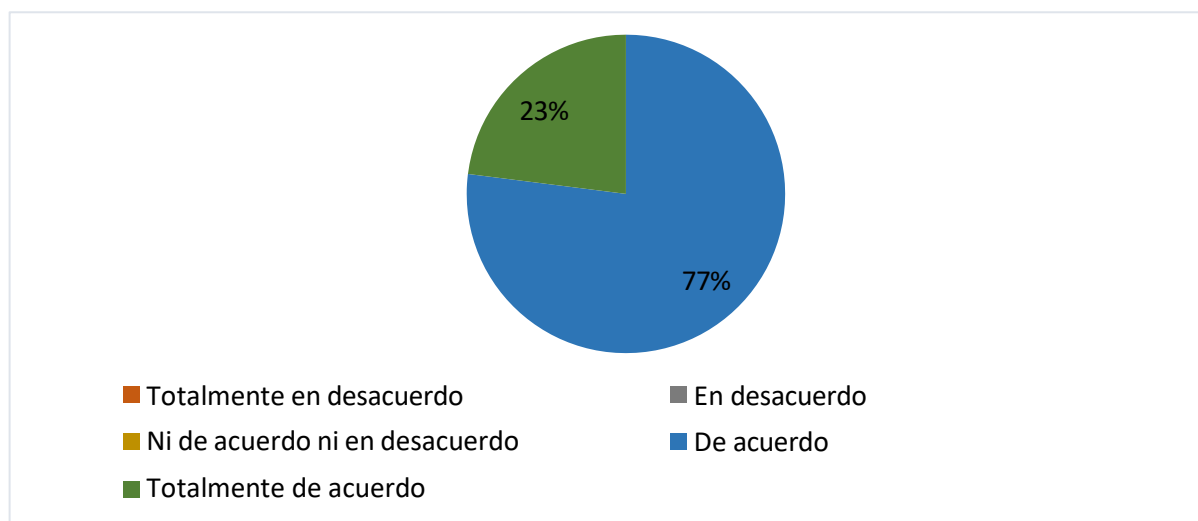
En el Gráfico 10 se observa que el 100% de los trabajadores afirmó que la empresa cumple con las normativas de prevención de riesgos laborales y seguridad industrial; en un entorno de adiestramiento profesional, este nivel de cumplimiento es ejemplar, pues garantiza que el personal desempeñe sus labores en un entorno físicamente seguro y protegido.

Ante las debilidades detectadas en las dimensiones de remuneración y formación, la organización responde con un liderazgo participativo, un clima de respeto y un compromiso absoluto con la seguridad física del personal. Por su parte, desde el punto de vista administrativo, esta dimensión actúa como un factor protector. El hecho de que el liderazgo sea percibido como inclusivo y el entorno como agradable explica por qué, a pesar de las fallas en las políticas formales de Talento Humano, el personal mantiene una disposición positiva hacia sus tareas.

Variable: Desempeño laboral**11. La empresa asigna a los trabajadores objetivos y metas específicas a cumplir en un periodo de tiempo determinado****Dimensión:** Cumplimiento de objetivos. **Indicador:** Asignación de objetivos individuales**Cuadro 12.****Establecimiento de objetivos y metas**

Ítems	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo		
En desacuerdo		
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		
De acuerdo	23	77%
Totalmente de acuerdo	7	23%
Total	30	100%

Nota: Resultado de la encuesta a los trabajadores

**Gráfico 12. Establecimiento de objetivos y metas**

Al indagar si la empresa asigna a los trabajadores objetivos y metas específicas a cumplir en un periodo de tiempo determinado, se obtuvo una respuesta unánimemente positiva por parte de la población censada. El 77% de los trabajadores manifestó estar de acuerdo, mientras que el 23% restante indicó estar Totalmente de acuerdo.

Estos resultados reflejan que, a pesar de la ausencia de políticas formales de gestión de Talento Humano detectadas anteriormente, la operatividad de la institución se mantiene bajo un esquema de asignación de metas claras. De esta forma, se resalta la importancia de los objetivos que se asignen al personal, como parte de los compromisos y responsabilidades delegadas, lo que a su vez requiere una adecuada planificación de las actividades teniendo en cuenta cada puesto de trabajo y las funciones del personal (Macias & Mero, 2022).

12. El trabajador aplica sus talentos y destrezas para el cumplimiento de sus responsabilidades laborales de manera eficiente

Dimensión: Habilidades y competencias. **Indicador:** Talentos y destrezas

Cuadro 13.

Uso de habilidades personales para la eficiencia

Ítems	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo		
En desacuerdo		
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		
De acuerdo		
Totalmente de acuerdo	30	100%
Total	30	100%

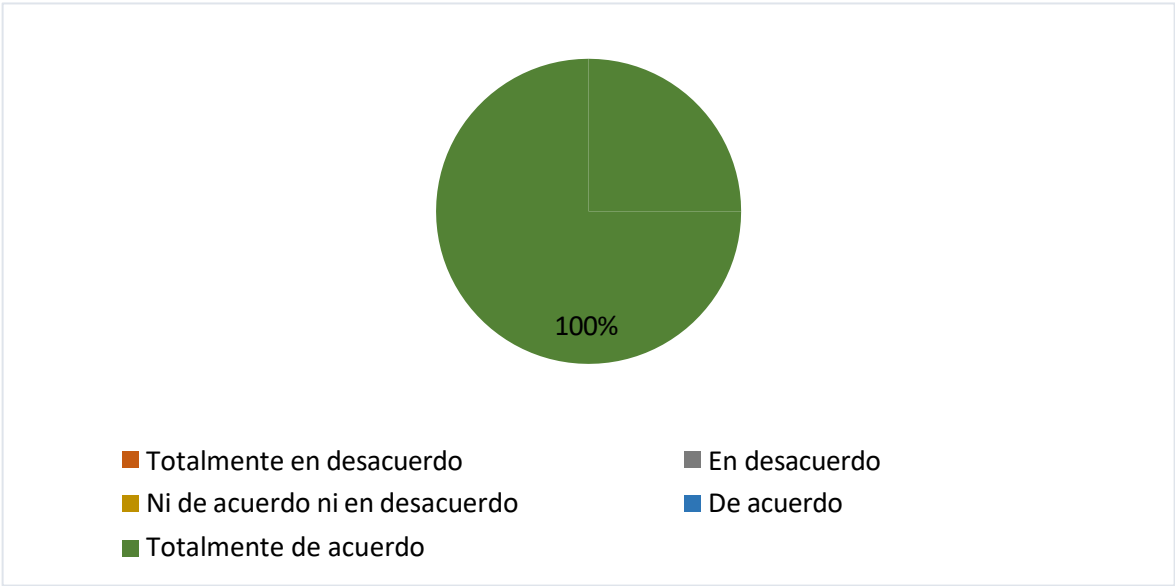


Gráfico 13. Uso de habilidades personales para la eficiencia

13. El trabajador tiene la autonomía necesaria para la toma de decisiones informadas y efectivas relacionadas con su puesto

Indicador: Toma de decisiones

Cuadro 14.
Percepción sobre el nivel de autonomía del trabajador

Ítems	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo		
En desacuerdo		
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	27%
De acuerdo	10	33%
Totalmente de acuerdo	12	40%
Total	30	100%

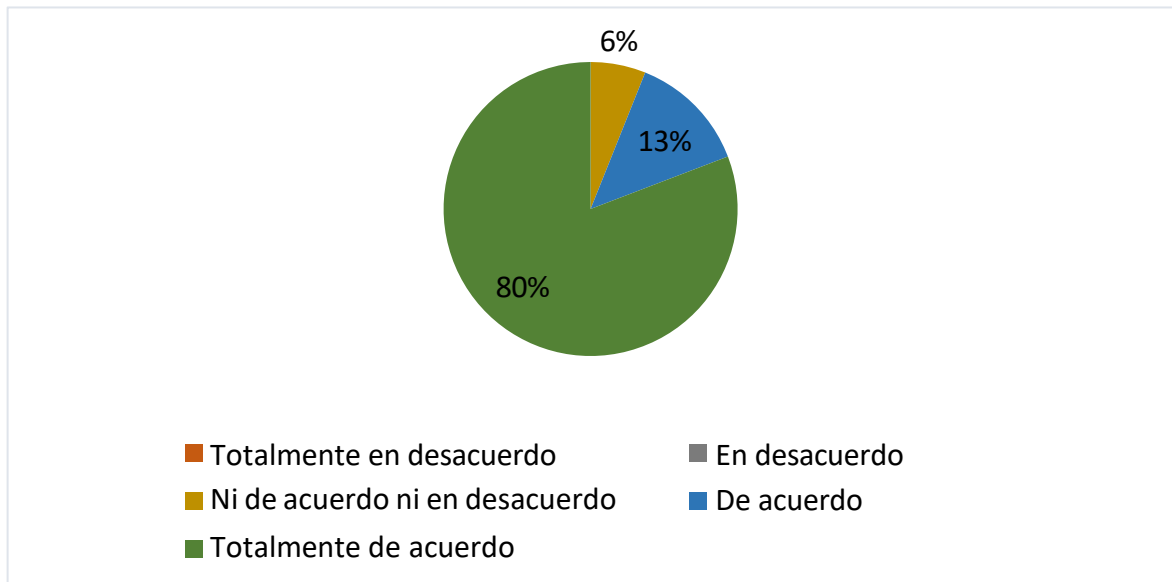


Gráfico 14. Percepción sobre el nivel de autonomía del trabajador

Se observa en el Gráfico 13 que, al evaluar si el trabajador goza de la autonomía necesaria para la toma de decisiones informadas y efectivas, el 80% manifestó estar Totalmente de acuerdo, un 13% De acuerdo, mientras que un 6% mantuvo una postura neutral. Estos datos indican que la estructura de mando de la empresa no es rígida ni centralizada, sino que permite un margen de maniobra significativo para que el empleado actúe según su criterio profesional.

En una institución dedicada a la capacitación, este grado de libertad es fundamental, puesto que permite que el facilitador ajuste sus herramientas y metodologías en tiempo real, sin depender de autorizaciones burocráticas constantes. La autogestión es un pilar real de la cultura interna, esto no solo agiliza los procesos, sino que refuerza la seguridad y responsabilidad del trabajador, quien se siente validado por la empresa para tomar decisiones clave en su área.

14. El ambiente de trabajo fomenta una actitud proactiva y positiva entre los compañeros

Dimensión: Actitud y compromiso. **Indicador:** Conducta proactiva

Cuadro 15.

Incidencia del ambiente laboral en la actitud del personal

Ítems	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo		
En desacuerdo		
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	50%
De acuerdo	13	44%
Totalmente de acuerdo	2	6%
Total	30	100%

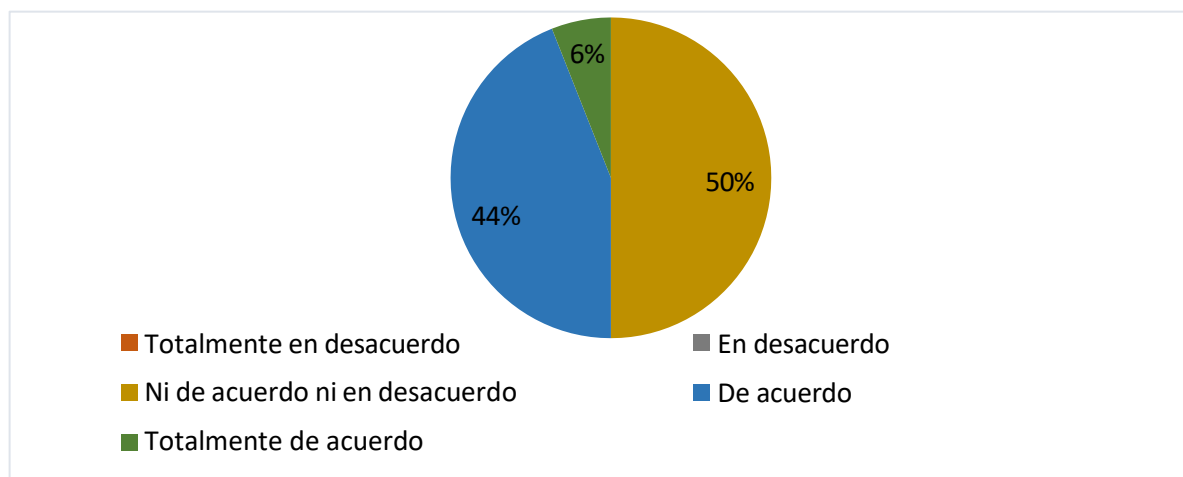


Gráfico 15. Incidencia del ambiente laboral en la actitud del personal

Al evaluar si el ambiente de trabajo estimula una actitud proactiva, se observa que el 50% de los encuestados mantuvo una postura neutral, es decir, ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 44% manifestó estar De acuerdo y un 6% Totalmente de acuerdo.

Este predominio de la neutralidad sugiere que, si bien no existe un conflicto abierto, la organización no ha logrado consolidar un entorno que estimule activamente la iniciativa propia del trabajador.

Esta falta de definición en el clima laboral se puede contrastar con lo expuesto por Bermejo (2022), quien sostiene que el clima organizacional es determinante para el desempeño, pues influye de manera directa en la consecución de los objetivos empresariales. En CEMPROZA, el hecho de que la mitad de la muestra no perciba un estímulo claro hacia la proactividad indica un estancamiento en la cultura de trabajo. Según el autor, un clima que no influye positivamente tiende a generar resultados mediocres, lo que podría estar frenando el potencial de innovación de los empleados.

15. El trabajador posee un alto nivel de motivación para alcanzar las metas que persigue la empresa

Indicador: Motivación

Cuadro 16.

Percepción de los trabajadores sobre su grado de motivación

Ítems	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo		
En desacuerdo		
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	34%
De acuerdo	18	60%
Totalmente de acuerdo	2	6%
Total	30	100%

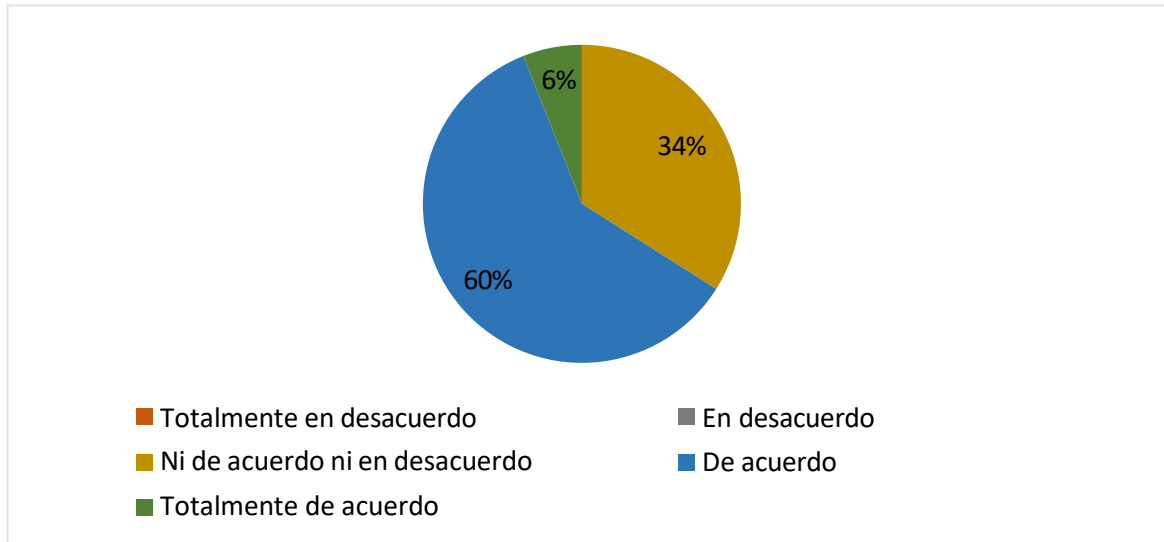


Gráfico 16. Percepción de los trabajadores sobre su grado de motivación

En el Gráfico 15 se aprecia que el 60% de los encuestados afirma poseer un alto nivel de motivación personal para alcanzar las metas; el 34% opino de forma neutral y el 6% indicó estar totalmente de acuerdo con lo señalado.

Al cruzar datos, se infiere que el personal tiene la voluntad individual de trabajar (motivación), pero el entorno no le provee las condiciones necesarias para transformar ese impulso en acciones proactivas.

En términos de gestión, esta brecha evidencia que la institución depende excesivamente del compromiso ético personal del trabajador, omitiendo su responsabilidad de construir un ecosistema laboral que, como señala la teoría, es esencial para potenciar el desempeño colectivo.

16. La empresa ofrece oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional/laboral al personal

Dimensión: Crecimiento. **Indicador:** Desarrollo

Cuadro 17.
Disponibilidad de oportunidades para el desarrollo y crecimiento profesional

Ítems	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo		
En desacuerdo		
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	54%
De acuerdo	12	40%
Totalmente de acuerdo	2	6%
Total	30	100%

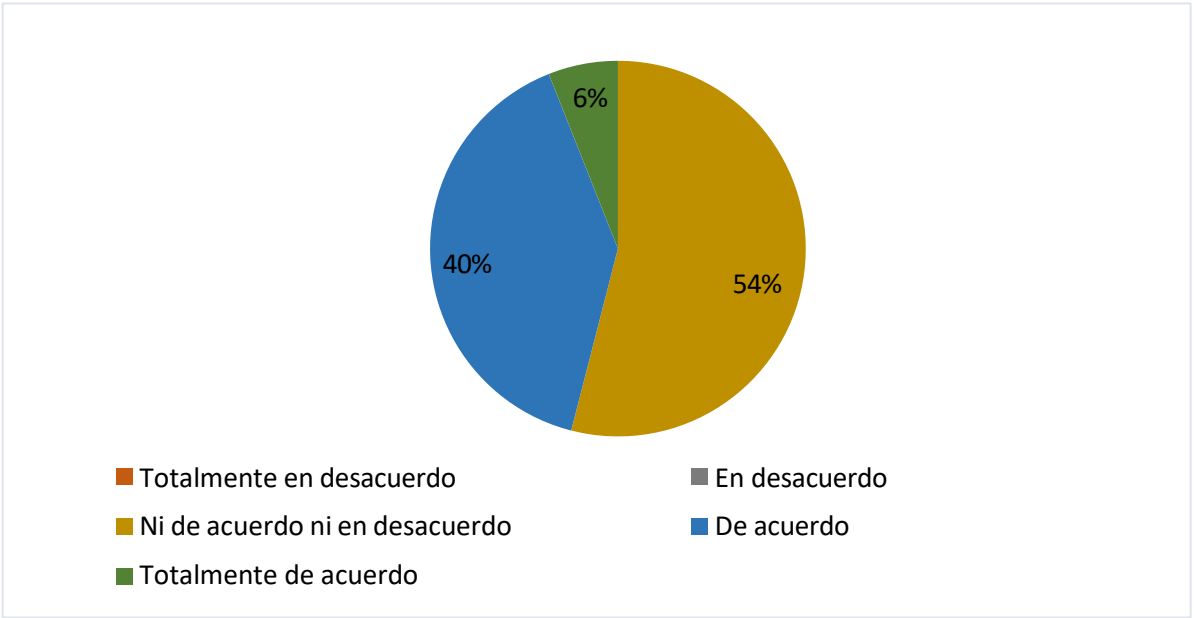


Gráfico 17. Disponibilidad de oportunidades para el desarrollo y crecimiento profesional

Al analizar las oportunidades de crecimiento profesional, se obtuvo que el 54% de los encuestados se mantuvo neutral Ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 40% estuvo de acuerdo y un 6% Totalmente de acuerdo. Este resultado se explica por la propia naturaleza

de la empresa, al ser una institución que contrata especialistas para dictar cursos, la estructura es plana. Para un facilitador o profesor, no existe un peldaño jerárquico superior evidente al cual escalar, lo que justifica que más de la mitad de la plantilla no vea una ruta de ascenso tradicional.

Sin embargo, esta percepción de estancamiento se puede contrastar con lo planteado por Pérez y Porraspita (2023), quienes sostienen que el crecimiento no es solo subir de cargo, sino una inversión en el conocimiento que mejora las competencias. En este sentido, aunque en CEMPROZA no existan ascensos de puesto, la neutralidad del 54% indica que los trabajadores tampoco perciben planes de actualización o especialización que les permitan sentir que evolucionan profesionalmente dentro de la empresa.

17. La empresa realiza evaluaciones al desempeño del personal en un periodo establecido (anual, semestral, entre otros.)

Dimensión: Evaluación del desempeño. **Indicador:** Periodo y métodos

Cuadro 18.

Aplicación de evaluación al desempeño del personal

Ítems	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo		
En desacuerdo		
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	23%
De acuerdo	18	60%
Totalmente de acuerdo	5	17%
Total	30	100%

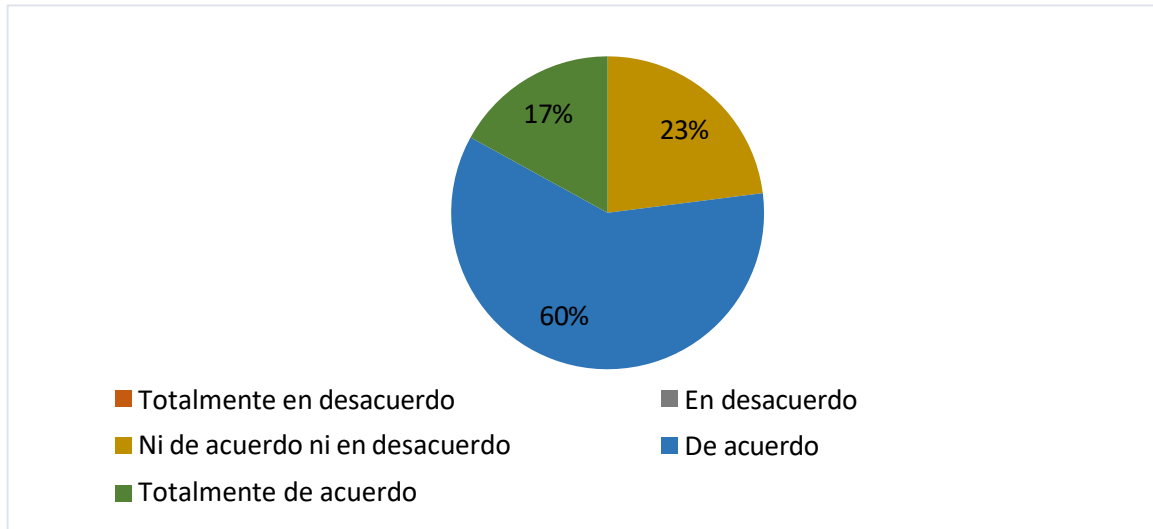


Gráfico 18. Aplicación de evaluación al desempeño del personal

En cuanto a si la empresa realiza evaluaciones de desempeño periódicamente, el 60% de los trabajadores afirmó estar de acuerdo; el 17% totalmente de acuerdo y un 23% respondió de forma neutral. Este es un dato positivo desde el punto de vista administrativo, ya que demuestra que la gerencia se preocupa por monitorear lo que el personal está haciendo en un tiempo determinado.

Así, se hace referencia a lo que señala Rodríguez (2022) quien comparte que las personas esperan que se les diga cómo están haciendo sus funciones, por tanto, la evaluación del desempeño resulta de combinar objetivos de desempeño con las funciones del personal, para ser evaluado en determinado periodo de tiempo y conocer sus debilidades o fortalezas.

18. El trabajador conoce el método o instrumento que la empresa utiliza para la evaluación de su desempeño

Cuadro 19.

Conocimiento del personal sobre los métodos de evaluación

Ítems	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo		
En desacuerdo	20	67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	23%
De acuerdo	3	10%
Totalmente de acuerdo		
Total	30	100%

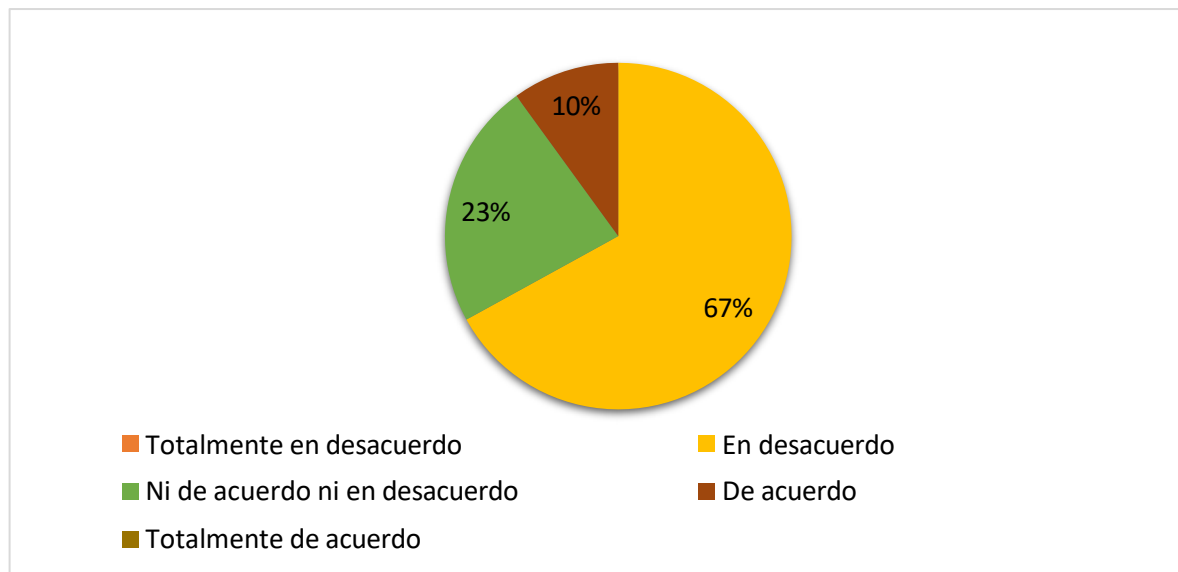


Gráfico 19. Conocimiento del personal sobre los métodos de evaluación

Por otra parte, al indagar si el trabajador conoce el método o instrumento con el que es evaluado, el resultado cambia, el 67% de la muestra manifestó estar "En desacuerdo", lo que significa que, aunque los evalúan, ellos no saben cómo los miden ni qué puntos están

tomando en cuenta. Esta falta de información genera desconfianza y quita al proceso de evaluación su utilidad principal, que debería ser ayudar al empleado a corregir sus fallas. Esta situación interfiere directamente con lo que plantea Tavis (2020), quien sostiene que la evaluación moderna debe basarse en una retroalimentación frecuente y flexible, según el autor, el objetivo de evaluar no es solo sacar una nota, sino permitir que el empleado ajuste su desempeño según las metas de la empresa.

A partir de esto, se puede detectar un problema de comunicación interna bastante serio, puesto que, la empresa cumple con la tarea de evaluar, pero lo hace de forma cerrada y poco transparente. Para que una evaluación del desempeño sea efectiva, el trabajador debe conocer las reglas que implica la misma; de lo contrario, el proceso se como una simple revisión administrativa que no ayuda a nadie a crecer.

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

Una vez finalizado el proceso de análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el Centro de Adiestramiento Profesional Zarina Azuaje (CEMPROZA), se procede a exponer las conclusiones derivadas del estudio.

En relación al primer objetivo de la investigación que consistió en identificar las funciones organizacionales del área de Talento Humano, se concluye que existe una carencia absoluta de formalidad administrativa, puesto que la inexistencia de lineamientos escritos y políticas reguladoras genera un entorno de incertidumbre donde el personal opera sin una base normativa clara; esta falta de institucionalidad se traduce en una marcada ambigüedad sobre las tareas y responsabilidades de cada puesto, lo que obliga a los trabajadores a actuar bajo criterios subjetivos en lugar de seguir un manual de funciones definido, por lo tanto, la gestión de Talento Humano en la institución es, reactiva y carece de la planificación necesaria para delimitar los roles operativos.

Respecto al segundo objetivo, que consistió en describir los procesos de ingreso, desarrollo y crecimiento, evidenció que el ciclo de vida del trabajador en CEMPROZA presenta deficiencias desde su etapa inicial, ya que el proceso de ingreso carece de una estructura técnica y administrativa formal, basándose en prácticas empíricas que no garantizan la alineación del perfil con el puesto, esta situación se agrava ante la ausencia de programas de inducción, lo que genera una desconexión inmediata entre el trabajador y la

cultura organizacional, así mismo, se evidencian debilidades críticas en la gestión del desarrollo y beneficios; ya que los trabajadores manifestaron insatisfacción respecto al cumplimiento de las obligaciones legales de la LOTTT, mientras que el crecimiento profesional se ve limitado por un sistema de evaluación opaco y desconocido por el personal. En conjunto, la falta de transparencia desde el ingreso y la ausencia de rutas de carrera claras afectan la seguridad jurídica y el sentido de pertenencia del capital humano.

Finalmente, para determinar los factores de la gestión del talento humano que condicionan el desempeño profesional para dar cumplimiento al tercer objetivo, se concluye que la efectividad de la institución depende primordialmente de la motivación intrínseca, la autonomía y el compromiso ético de los trabajadores, y no de los estímulos o políticas de la empresa. El desempeño se ve condicionado por la falta de transparencia en las evaluaciones y el incumplimiento de beneficios, lo que genera un riesgo organizativo donde el esfuerzo individual no se ve respaldado por la gestión administrativa; esto determina que, aunque el personal sea altamente proactivo por convicción propia, su rendimiento futuro está condicionado a que la empresa logre alinear los objetivos estratégicos con una comunicación clara de los resultados de desempeño y el respeto a sus derechos laborales.

Recomendaciones

Se recomienda de manera urgente la redacción y socialización de un Manual de Políticas, Normas y Procedimientos, así como un Manual de Descripción de Cargos; ya que definir legalmente las funciones de cada puesto eliminarán la ambigüedad actual y permitirá una distribución de cargas de trabajo más justa y eficiente.

La administración debe revisar y ajustar la asignación de beneficios estipulados en la LOTTT, puesto que garantizar el cumplimiento de vacaciones, bonos y prestaciones no solo

es un deber legal, sino la estrategia más efectiva para recuperar la confianza del personal y fortalecer el sentido de pertenencia.

Se recomienda abrir canales de retroalimentación donde se discutan abiertamente los instrumentos y resultados de las evaluaciones. El trabajador debe conocer bajo qué parámetros es medido para que pueda alinear su talento con las expectativas de la organización.

Ante la imposibilidad de ascensos verticales, se sugiere crear planes de capacitación especializada y reconocimientos por mérito técnico, ya que invertir en la formación continua del personal permitirá combatir la sensación de estancamiento profesional y elevará la calidad académica de la institución.

Para mejorar el proceso de ingreso, se recomienda la implementación de un sistema formal de reclutamiento y selección basado en competencias, que sustituya la práctica empírica actual por criterios técnicos y perfiles de cargo previamente definidos. Una vez superadas las fases de captación, se recomienda aplicar un programa de inducción corporativa que garantice la socialización de las políticas institucionales, los manuales de funciones y la normativa legal vigente, esto no solo reducirá la incertidumbre del nuevo personal ante el desconocimiento de sus tareas, sino que establecerá una base de transparencia y seguridad que fortalecerá el compromiso del trabajador con la organización.

Referencias Bibliográficas

- Acosta, S. (2023). Los enfoques de investigación en las Ciencias Sociales. *Revista Latinoamericana OGMIOS*, 82-95.
- Albornoz, E., Guzmán, M., Sidel, K., Chuga, J., González, J., Herrera, J., . . . Arteaga, R. (2023). *Metodología de la investigación aplicada a las ciencias de la salud y la educación*. Quito, Ecuador: Mawill.
- Arenal, C. (2021). *Gestión auxiliar de personal. MF0980. (Ed. 2021)*. Editorial Tutor Formación.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Sexta edición*. Caracas: Episteme.
- Ayensa, Á. (2022). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Ediciones Paraninfo, S.A.
- Aylagas, S. (2023). *Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal*. [Tesis de Grado, Universidad de Valladolid]. Repositorio Institucional de la Universidad de Valladolid, España. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/67681/TFG-O-2461.pdf?sequence=1>
- Basurto, R. (2022). Gestión del talento humano y su influencia en la contratación del personal. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*, 15(6), 128-141. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8590747>
- Becerra, J. (2022). Absentismo laboral por causa médica en modalidades de trabajo virtual y alternancia en trabajadores de una empresa colombiana. *Revista de la Asociación*

Española de Especialistas en Medicina del Trabajo, 33(1), 1-11.

<https://scielo.isciii.es/pdf/medtra/v33n1/1132-6255-medtra-33-01-74.pdf>

Beltrán, Y. (2022). *Gestión del Talento Humano como elemento fundamental en la efectividad del desempeño laboral del Instituto Municipal*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora"]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora", Venezuela.
http://opac.unellez.edu.ve/doc_num.php?explnum_id=3839

Bermejo, M., Suárez, I., & Salazar, M. (2022). El clima laboral en el contexto organizacional. *Revista Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín*, 28(3), 1-11.
<https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/1815/181572159004/>

Bianchi, M. (2025). *Metodología de la Investigación. Apuntes para estudiantes de Ciencias Sociales que desean investigar*. Edita Universidad Nacional de la Patagonia Austral.

Calderón, V. (2022). *Capacitación y desempeño laboral en una entidad pública, Lima 2022*. [Tesis de Grado, Universidad Peruana de las Américas]. Repositorio Institucional de la Universidad Peruana de las Américas, Perú.
<https://core.ac.uk/download/544274823.pdf>

Cardona, M. (2020). Una mirada a la evaluación 360° como parte de la gestión del talento humano. *Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium*., 1-17.
https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/1913/UNA_MIRADA_EVALUACION_360_COMO_PARTE_GESTION_TALENTO_HUMANO.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Carrasco, Y., Mendoza, N., López, Y., Mori, R., & Alvarado, j. (2021). La competitividad empresarial en las Pymes: Retos y alcance. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(5), 557-564. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v13n5/2218-3620-rus-13-05-557.pdf>
- Carrillo, A. (18 de Junio de 2019). *Cómo ser más proactivo en el trabajo: 8 consejos prácticos*. Portal Psicología y Mente: <https://psicologiaymente.com/organizaciones/como-ser-mas-proactivo-en-trabajo>
- Cedeño, R., Maldonado, I., & Vizcaíno, P. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9723-9762. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/7658/11619>
- Cely, N., Palacios, W., & Caicedo, Á. (2023). *Conceptos y enfoques de metodología de la investigación*. Colombia : Creser.
- Chamaidán, C., & Álvarez, J. (2022). La motivación factor clave en el desempeño laboral de funcionarios públicos descentralizados. *Revista Multidisciplinaria Arbitrada de Investigación Científica MQRInvestigar*, 6(3), 823-844. <https://www.investigarmqr.com/ojs/index.php/mqr/article/view/43>
- Checa, E. (2023). *Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios o microempresas*. Bookwire GmbH.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Quinta Edición. Colombia: McGraw-HILL.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-HILL.
- Chiavenato, I. (2021). *Gestión de Talento Humano*. Independently Published.
- Chiavenato, I. (2021). *Gestión de Talento Humano*. Independently Published.

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5354, marzo 3, 2000.
- Corral, Y. (2009). Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos. *Revista Ciencias de la Educación*, 229-247.
- Corrales, O., Valdés, M., & Monteagudo, J. (2022). Acciones para el fortalecimiento de la formación laboral en profesores noveles de Educación Física. *PODIUM. Revista de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física*, 17(1), 41-56.
<https://podium.upr.edu.cu/index.php/podium/article/view/1064/html>
- Cruz, C. (2023). *Tendencias de la gestión del talento humano*. [Tesis de Especialización, Universidad Jorge Tadeo Lozano]. Repositorio Institucional de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, Colombia.
<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/31606/Traabajo%20de%20grado%20Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cueva, S. (2018). *Estudio de la teoría de motivación de McClelland y el desempeño laboral de los colaboradores de la tienda Bembos de Javier Prado*, 2018. Perú: [Tesis de Maestría, Universidad San Martín de Porres]. Repositorio Institucional de la Universidad San Martín de Porres, Perú.
https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4341/cueva_cs.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Cueva, S. (2018). *ESTUDIO DE LA TEORÍA DE MOTIVACIÓN DE McCLELLAND Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA TIENDA BEMBOS DE JAVIER PRADO*, 2018. Lima, Perú: [Tesis para optar el grado académico de

maestra en gestión de empresas turísticas y hoteleras]. Universidad de San Martín de Porres.

Dávila, R., Aguero, E., Castro, L., & Vargas, A. (2022). Productividad laboral y el teletrabajo en el sector público durante el periodo de emergencia nacional. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(2), 402-409. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v14n2/2218-3620-rus-14-02-402.pdf>

de Soto, F. (2006). La gestión de recursos humanos en organizaciones de servicio. *Revista Laurus*, 10-27.

Domínguez, Y. (2022). Instrumentos y tipos de evaluación. *ConCiencia Serrana Boletín Científico de la Escuela Preparatoria Ixtlahuaco*, 4(7), 37-39. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/ixtlahuaco/article/view/8460>

Durán, A. (2020). *Gestión del puesto y evaluación del desempeño*. Editorial Elearning, S.L.

Falconés, K., & Zambrano, L. (2022). *Evaluación de la gestión administrativa y su influencia en la satisfacción laboral de los servidores públicos del GAD del Cantón Tosagua*. [Tesis de Grado, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí]. Repositorio Institucional de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, Ecuador. https://repositorio.esпам.edu.ec/bitstream/42000/2008/1/TIC_AP54D.pdf

Galleani, R. (2023). *Coaching para competencias laborales*. *Gestión en Talento Humano*. Ediciones Olejnik.

García, D., & Pangol, A. (2022). El Contrato Especial Emergente, su origen y aplicación en Ecuador. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 5(1), 138-147. <https://www.remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/479/494>

- García, J. (2024). *Una introducción a los Recursos Humanos en la era digital: fundamentos y perspectivas tecnológicas*. Editora Universidad Miguel Hernández.
- García, M. (2023). *Liderazgo Organizacional*. Edita Universidad Del Valle.
- Gómez, A. (2022). *La motivación y los incentivos laborales a los trabajadores*. [Tesis de Grado, Universidad de Valladolid]. Repositorio Institucional de la Universidad de Valladolid, España. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/67673/TFG-O-2454.pdf?sequence=1>
- Groysberg, B. (2021). *Beneficios de la Evaluación del Desempeño*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Hernández, S. (2011). *Introducción a la administración*. México: McGraw-HILL.
- Hrider. (2022). *Diccionario de Recursos Humanos*.
<https://www.hrider.net/es/diccionario/compensacion-y-beneficios.html>
- Inmaculada, J., & Dávila, A. (2024). *Elaboración de Trabajos de Titulación basados en investigaciones proyectivas*. Editor Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Intriaga, A. (2021). *Riesgos ergonómicos en salud y seguridad ocupacional y el desempeño laboral en las empresas textiles*. [Tesis de Maestría, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Institucional de la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
<https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/24eadb50-da17-4948-b56c-1e797cb05e6b/content>
- Lara, O., & Ríos, G. (2024). *Gestión del Capital Humano*. Innovación Editorial Lagares de México, S.A, de C.V.

- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. (2012). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 6.076 Extraordinario, mayo 7, 2012.
- LOPCYMAT. (2005). Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo . *Gaceta Oficial Nro 38.236*, 26 julio 2005.
- López, J., & Mendoza, J. (2022). Factores que intervienen en el desempeño laboral en equipos de trabajo: una revisión de literatura. *VinculaTécnica EFAN*, 8(4), 168-181.
<http://eprints.uanl.mx/25983/1/25.pdf>
- Macias, M., & Mero, J. (2022). Importancia de Planeación Estratégica en Empresas en el Siglo XXI. *Polo del Conocimiento*, 7(2), 31-39.
<https://doi.org/10.23857/pc.v7i2.3567>
- Martínez, E. (2023). *El liderazgo organizacional y su incidencia en el rendimiento laboral de los trabajadores en la empresa SPARTAN*. [Tesis de Grado, Universidad Nacional de Chimborazo]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Chimborazo, Ecuador.
<http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/12800/1/Mart%c3%adnez%20Castellano%2c%20E%20%282024%29%20El%20liderazgo%20organizacional%20y%20su%20incidencia%20en%20el%20rendimiento%20laboral%20de%20los%20trabajadores%20en%20la%20empresa%20SPARTAN.%20%28Tesis>
- Medina, M., Rojas, R., Bustamante, W., Loaiza, R., Martel, C., & Castillo, R. (2023). *Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación*. Perú: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C.

- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos. Decimoprimer edición*. México: Pearson Educación.
- Moreno, E. (14 de Noviembre de 2021). *Metodología de la investigación, pautas para hacer tesis*. Blogspot: <https://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2021/11/muestra.html>
- Naupas, H., Mejía, E., Trujillo, I., & Romero, H. M. (2023). *Metodología de la Investigación Total*. Ediciones de la U.
- Obando, M. (2020). Capacitación del Talento Humano y Productividad. Una revisión literaria. *Revista ECA Sinergia*, 11(2), 166-173. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2254
- Olivera, Y., Leyva, L., & Napám, A. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*, 8(2), 3-12. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.02.003>
- OMS. (2014). *Entorno laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS. Contextualización, Prácticas y Literatura de Apoyo*. Organización Mundial de la Salud. https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/44466/9789243500249_spa.pdf
- Palacios, L., Cortez, C., Cueva, M., & Ramírez, W. (2024). Reconocimiento del desempeño laboral como principio gerencial en el liderazgo organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*, XXX(1), 470-484. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9370051>

- Paredes, M., Cárdenas, V., & Palomino, A. (2021). Habilidades directivas y planificación estratégica en una universidad peruana. *Revista Gaceta Científica*, 7(1), 17-22.
<https://doi.org/https://doi.org/10.46794/gacien.7.1.1061>
- Pérez, J., & Gardey, A. (22 de Julio de 2021). *Lineamiento - Qué es, definición y concepto*. Definición de: <https://definicion.de/lineamiento/>
- Pérez, K., & Porraspita, D. (2023). El proceso de capacitación. Retos para lograr resultados superiores en una organización. *Revista Cooperativismo y Desarrollo*, 11(2), e624.
<http://scielo.sld.cu/pdf/cod/v11n2/2310-340X-cod-11-02-e624.pdf>
- Pérez, M., Falla, V., Guzmán, M., Arbulu, M., & García, L. (2022). Factores determinantes en la gestión de recursos humanos de la empresa Electronorte S.A. Chiclayo en la mejora de los procesos de incorporación de innovación tecnológica. *Revista Científica Emprendimiento*(3), 1-46.
<https://revista.ectperu.org.pe/index.php/ect/article/view/47/47>
- Pintado, K. (2021). *Plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral del personal de la Cooperativa de Servicios Multiples Aprocassi - 2018*. [Tesis de Grado, Universidad señor de Sipán]. Repositorio Institucional de la Universidad señor de Sipán, Perú.
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8493/Pintado%20Gonzaga%20Kevin%20Jeferson.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Prieto, F., Pérez, M., & Escorcía, M. (2021). La importancia del proceso de selección de personal en el desarrollo de las políticas de gestión del talento humano en las Pymes

colombianas. *Revista Conocimiento Legal*, 6(S1), 48-60.

<https://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/129/71>

Puente, C. (2021). *El compromiso laboral, diferencias generacionales*. [Tesis de Grado, Comillas Universidad Pontificia]. Repositorio Institucional de Comillas Universidad Pontificia, España. <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/432279/retrieve>

Quintano, D. (2022). *Gestión de Recursos Humanos y Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Huanta*. [Tesis de Grado, Universidad Peruana de Ciencias e Informática]. Repositorio Institucional de la Universidad Peruana de Ciencias e Informática, Perú. <https://repositorio.upci.edu.pe/bitstream/handle/upci/698/QUINTANO%20HUAMAN%2C%20DIANA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rebollo, Á. (2022). *Metodología de la Investigación*. Editorial Autores de Argentina.

Reidl-Martínez, L. (2013). Confiabilidad en la Medición. *Investigación en educación médica*, 107-111.

Robayo, O. (2024). *Análisis de los aspectos relevantes para el proceso de reclutamiento de personal*. Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

Rodríguez, D. (2022). *Impacto de las prácticas de gestión de recursos humanos en la productividad laboral*. Editorial de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia - UPTC.

Rodríguez, L., & Ordaz, A. (2021). La evaluación del desempeño, una nueva herramienta de la cultura de la transparencia aplicada al sector público en México. *Revista*

Trascender, contabilidad y gestión, 6(18), 28-40.
<https://doi.org/10.36791/tcg.v0i18.126>

Sampieri, R. (2018). *Metodología de la Investigación: las rutas cualitativas, cuantitativas y mixtas*. McGraw-Hill Interamericana.

Sánchez, M., & Salazar, D. (2023). *Modelo de Gestión de Talento Humano para el desarrollo organizacional de la Clínica Santa Mónica s.A.* [Tesis de Grado, Universidad José Antonio Páez]. Repositorio Institucional de la Universidad José Antonio Páez, Venezuela. <https://riujap.ujap.edu.ve/server/api/core/bitstreams/b43e6acb-6509-463d-9f4e-7a343f6decdd/content>

Solano, N. (2020). *Creación del Departamento de Recursos Humanos para la empresa privada venezolana Textiles H.V.P.* [Tesis de Especialización, Universidad Católica Andrés Bello]. Repositorio Institucional de la Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAV5847.pdf>

Tafur, R., & Izaguirre, M. (2022). *Cómo hacer un proyecto de Investigación*. Alpha Editorial.

Tamayo, M. (2012). *El proceso científico de investigación*. Limusa.

Tavis, A. (2020). *Humans at Work: The Art and Practice of Creating the Hybrid Workplace*. New York: Routledge.

Ticlla, R. (2024). *Gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo en la Red de Salud*. [Tesis de Grado, Universidad Continental]. Repositorio Institucional de la Universidad Continental, Perú.

[https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/14969/2/IV_FCE_319
_TE_Ticlla_Layme_2024.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/14969/2/IV_FCE_319_TE_Ticlla_Layme_2024.pdf)

Torres, A. (2023). *La dirección compleja: administración y liderazgo, productividad y comportamiento humano entrelazados en la industria 4.0*. [Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Querétaro]. Repositorio Institucional de la Universidad Autónoma de Querétaro, México. <https://ri-ng.uaq.mx/bitstream/123456789/9991/1/CADCN-283943.pdf>

UNESCO. (2025). *Informe mundial sobre el personal docente. Afrontar la escasez docente y transformar la profesión*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. https://teachertaskforce.org/sites/default/files/2025-04/393262spa_0.pdf

Valenzuela, Y. (2022). Gestión de recursos humanos en el desempeño laboral del Banco de la Nación. *Revista Tecnohumanismo*, 2(9), 1-15. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8754060>

Venezuela, K. (2025). *Visión Empresarial Venezuela 2025: Perspectivas y desafíos del liderazgo corporativo*. Caracas: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ve/pdf/2025/3/Visi%C3%B3n-empresarial-Venezuela-2025%20.pdf>.

Anexos

Anexo A. Instrumento de recolección Encuesta



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
BARINAS – EDO - BARINAS

FORMATO DE ENCUESTA

OBJETIVO: La presente encuesta tiene por finalidad principal conocer aspectos relacionados con las POLÍTICAS DE TALENTO Y EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES en el Centro de Adiestramiento objeto de estudio. La información recolectada a través de la encuesta será utilizada para cumplimiento de los objetivos metodológicos en ocasión al desarrollo de la Tesis de Grado que tiene por título: **ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES EN EL CENTRO DE ADIESTRAMIENTO PROFESIONAL ZARINA AZUAJE (CEMPROZA) MUNICIPIO BARINAS AÑO 2025**, para ser presentada ante la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” y optar al título de Licenciatura en Administración.

Instrucciones:

Instrucciones: Por favor, lea cada una de las siguientes afirmaciones y marque con una "X" la opción que mejor refleje su nivel de acuerdo o desacuerdo. Se garantiza la confidencialidad de sus respuestas.

Opciones de respuesta (Escala de Likert)				
1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

VARIABLE 1: POLÍTICAS DE GESTIÓN DE RRHH

Ítem	Afirmación	1	2	3	4	5
1	La empresa tiene implementadas y conocidas Políticas para la gestión de personal.					
2	Las políticas de la empresa aseguran que las tareas asignadas a cada puesto de trabajo estén claras y específicamente definidas.					
3	Considera necesario que se mejore el proceso para el ingreso del personal a la empresa en aspectos de entrevista, inducción, entre otros.					
4	La empresa asigna sueldos y salarios considerando la naturaleza del contrato y el puesto de trabajo.					
5	La empresa cumple con la asignación de beneficios laborales según lo establecido en la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras.					
6	La empresa ha gestionado y/o llevado a cabo Planes de Formación y Capacitación para el personal.					
7	La empresa emplea estrategias efectivas para fomentar un clima organizacional agradable.					
8	La empresa debe fomentar mayores acciones para valorar y reconocer el esfuerzo de los trabajadores.					
9	El tipo de liderazgo en la organización fomenta la participación de los trabajadores en asuntos de la empresa.					
10	La empresa cumple adecuadamente con las normativas de prevención de riesgos laborales y seguridad industrial.					

VARIABLE 2: DESEMPEÑO LABORAL

Ítem	Afirmación	1	2	3	4	5
11	La empresa asigna a los trabajadores objetivos y metas específicas a cumplir en un periodo de tiempo determinado.					
12	El trabajador aplica sus talentos y destrezas para el cumplimiento de sus responsabilidades laborales de manera eficiente.					
13	El trabajador tiene la autonomía necesaria para la toma de decisiones informadas y efectivas relacionadas con su puesto.					
14	El ambiente de trabajo fomenta una actitud proactiva y positiva entre los compañeros.					
15	El trabajador posee un alto nivel de motivación para alcanzar las metas que persigue la empresa.					
16	La empresa ofrece oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional/laboral al personal.					
17	La empresa realiza evaluaciones al desempeño del personal en un periodo establecido (anual, semestral, entre otros.)					
18	El trabajador conoce el método o instrumento que la empresa utiliza para la evaluación de su desempeño.					

Anexo B. Validación de los expertos

Validador 1

	UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN	
Carta de Validación	
Yo, Tahiz E., Guerrero G., titular de la Cedula Identidad N° 12.207.754, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al trabajo de aplicación titulado: "Análisis de las Políticas De Gestión De Recursos Humanos Y El Desempeño De Los Trabajadores del Centro de Adiestramiento Profesional Zarina Azuaje (CEMPROZA) Municipio Barinas, Año 2025". Presentado por los Bachilleres: Eilyn Briceño, titular de la Cédula de Identidad N° 30.006.705 y Gerardo Díaz, Titular de la Cédula de Identidad N° 27.278.549. Para optar al Título de Licenciado en Administración, el cual apruebo en calidad de validador.	
En Barinas a los 10 días del mes de noviembre de 2025.	
	Firma del Experto 12.207.754 Cédula de Identidad

Cuadro de validación para el Cuestionario que será aplicado para recolectar
información relacionada con las Políticas de Recursos humanos y el Desempeño
Laboral en el Centro de Adiestramiento Profesional Zarina Azañe (CEYFPROZA)

Datos del Experto

Nombre y Apellido: Tahiz E., Guerrero G C.I. N° 12 207.734.

Profesión: Licenciado en Contaduría Pública. Fecha de la validación: 10.11.2025

	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
5			✓		✓		✓		
6	✓		✓		✓		✓		
10			✓		✓		✓		
12	✓		✓		✓		✓		
13	✓		✓		✓		✓		
14	✓		✓		✓		✓		
15	✓		✓		✓		✓		
16	✓		✓		✓		✓		
17	✓		✓		✓		✓		
18	✓		✓		✓		✓		

Observaciones:

Firma:

Validador 2



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS

SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN

Carta de Validación

Yo, Denis Gutiérrez, titular de la Cedula Identidad N° 9.988.406, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al trabajo de aplicación titulado: **“Análisis de las Políticas De Gestión De Recursos Humanos Y El Desempeño De Los Trabajadores del Centro de Adiestramiento Profesional Zarina Azuaje (CEMPROZA) Municipio Barinas, Año 2025”**. Presentado por los Bachiller es: Eilyn Briceño , titular de la Cédula de Identidad N° 30.006.705 y Gerardo Díaz , Titular de la Cédula de Identidad N° 27.278.549. Para optar al Título de **Licenciado en Administración**, el cual **apruebo** en calidad de validador.

En Barinas a los 11 días del mes de noviembre de 2025.

9988406

Firma del Experto

**Cuadro de Validación para el Cuestionario que será aplicado para recolectar
información relacionada con las Políticas De Recursos Humanos Y El Desempeño
Laboral en e) Cen4ro de .Adiestramiento Prnfeional Zarína Azaaje (CEiYfPROZA)**

Nombre y.Apellido **Denis Gutiérrez**

C.I. 1"-9.988.406 Profesión: Contador Público

Fecha de Validación: **19/11/2025**

	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	x		x		x		x		
2	x		x		x		x		
3	x		x		x		x		
4	x		x		x		x		
5	x		x		x		x		
6	x		x		x		x		
7	x		x		x		x		
8	x		x		x		x		
9	x		x		x		x		
10	x		x		x		x		
11	x		x		x		x		
12	x		x		x		x		
13	x		x		x		x		
14	x		x		x		x		
15	x		x		x		x		
16	x		x		x		x		
17	x		x		x		x		
18	x		x		x		x		

Observaciones:


9988406

Validador 3



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS
SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN

Carta de Validación

Yo, Ana Lirio Pérez B., titular de la Cedula Identidad N° 13.501.952, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al trabajo de aplicación titulado: **"Análisis de las Políticas De Gestión De Recursos Humanos Y El Desempeño De Los Trabajadores del Centro de Adiestramiento Profesional Zarina Azuaje (CEMPROZA) Municipio Barinas, Año 2025"**. Presentado por los Bachilleres: Eilyn Briceño, titular de la Cédula de Identidad N° 30.006.705 y Gerardo Díaz, Titular de la Cédula de Identidad N° 27.278.549. Para optar al **Título de Licenciado en Administración**, el cual **apruebo** en calidad de validador.

En Barinas a los 11 días del mes de noviembre de 2025.


Firma del Experto

13.501.952
Cédula de Identidad

13	✓		✓		✓				
14	✓		✓		✓				
15	✓		✓		✓				
16	✓		✓		✓				
17	✓		✓		✓				
18	✓		✓		✓				

Observaciones:

Se recomienda su aplicación después
de incorporar las mejoras

Firma:



Anexo C. Confiabilidad del Instrumento

[illegible]

7	2	3	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	73
8	2	2	4	4	2	2	3	3	5	4	4	5	5	3	3	3	3	2	59
9	2	2	4	4	2	2	3	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	3	66
10	2	1	4	3	2	2	3	4	5	4	4	5	4	3	3	3	4	2	58
11	2	3	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	3	2	72
12	2	2	3	3	2	2	4	3	5	4	4	5	3	3	4	3	3	2	57
13	2	3	4	4	2	2	3	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	3	68
14	2	2	4	4	2	2	4	4	5	4	4	5	3	3	3	3	4	3	61
15	2	2	4	5	2	2	3	4	5	4	4	5	3	4	4	3	4	2	62
16	2	1	4	4	2	2	3	4	5	4	4	5	5	3	3	3	4	3	61
17	2	3	3	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	2	71
18	2	2	4	4	2	2	3	4	5	4	5	5	4	3	3	4	4	2	62
19	2	2	3	3	2	2	3	3	3	4	4	5	3	3	3	3	5	2	55
20	2	2	4	5	2	2	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3	4	3	66
21	2	2	4	4	2	2	3	4	5	4	4	5	5	4	4	3	3	3	63
22	2	2	4	4	2	2	3	3	3	4	4	5	5	3	4	3	4	2	59
23	2	2	3	3	2	2	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	2	63
24	2	1	4	3	2	2	3	4	4	4	4	5	3	3	4	3	3	2	56
25	2	2	4	3	2	2	2	4	5	4	4	5	4	3	3	3	4	2	58
26	2	2	3	4	2	2	3	3	5	4	4	5	4	4	4	4	5	3	63
27	2	2	4	4	2	2	4	4	5	4	5	5	5	3	4	3	4	4	66
28	2	2	4	3	2	2	3	3	3	4	4	5	4	4	4	3	3	2	57
29	2	2	4	4	5	5	3	4	5	4	5	5	4	3	4	4	4	2	69
30	2	2	3	4	2	2	4	4	5	4	4	5	3	3	3	3	5	2	60
Varianzas	0,000	0,329	0,196	0,423	1,250	1,250	0,329	0,179	0,489	0,000	0,196	0,000	0,649	0,379	0,329	0,382	0,432	0,446	28,166
	k=	18																	
	V _i =	7,257																	
	V _t =	28,166																	
	α=	0,786																	

5	Totalmente de Acuerdo
4	De Acuerdo
3	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo
2	En Desacuerdo
1	Totalmente en Desacuerdo