



SAN IGNACIO DE LOYOLA – ESCUELA ISIL

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

“Propuesta de mejora para el rendimiento laboral en el personal de la empresa de telecomunicaciones Telrad de Lima, 2024”

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE:

Bachiller en Administración y Dirección de Negocios

PRESENTADO POR:

Bonifaz Miranda, Julio Alonso - Administración y Dirección de Negocios

ASESOR:

Quijano Aranibar, Ivan Ernesto

LIMA – PERÚ

2024

Asesor y miembros del jurado

Asesor

Quijano Aranibar, Ivan Ernesto

Miembros del jurado

Pera Fronda, Carla Cristina

Quevedo Cardenas, Denisse Aracely

Saco Vertiz Osterloh, Sandra Elizabeth

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Julio Alonso Bonifaz Miranda, identificado(a) con DNI N° 72129729, perteneciente al Programa de Administración y Dirección de Negocios, siendo mi asesor el Sr. Ivan Ernesto Quijano Aranibar, identificado(a) con DNI N° 45144294, y cuyo código ORCID es 0000-0003-2264-1186.

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

- a) Soy el autor del documento académico titulado: “Propuesta de mejora para el rendimiento laboral en el personal de la empresa de telecomunicaciones Telrad de Lima, 2024”.
- b) El proyecto de investigación es original y no ha sido difundido en ningún medio académico; por lo tanto, sus resultados son veraces y no es copia de ningún otro.
- c) El proyecto de investigación cumplió con el análisis del sistema TURNITIN, el cual tiene el 18% de similitud. Se ha respetado el uso de las normas internacionales en cuanto a citas y referencias.
- d) Declaro conocer las consecuencias legales y/o administrativas que puedan derivar si se verifica la falsedad total o parcial de la presente declaración, de acuerdo con lo previsto en el artículo 411 del código penal y el numeral 34.3 del artículo 34 del Texto Único Ordenado de la Ley del Procedimiento Administrativo General, aprobado por Decreto Supremo 004-2019-JUS.

Fecha: 17, Julio, 2024



Firma del autor

Huella



Firma del asesor

Huella

Indice temático

Resumen.....	11
Abstract.....	12
Introducción.....	13
I. Información General.....	15
1.1. Título del Proyecto.....	15
1.2. Área estratégica de desarrollo prioritario.....	15
1.3. Actividad económica en la que se aplicaría la innovación	15
1.4. Alcance de la solución.....	16
II. Descripción de la investigación aplicada	17
2.1. Planteamiento del problema.....	17
2.1.1. Formulación del problema.....	19
2.1.1.1. Problema general	19
2.1.1.2. Problemas específicos.....	19
2.2. Justificación.....	20
2.2.1. Justificación teórica.....	20
2.2.2. Justificación metodológica.....	21
2.2.3. Justificación práctica.....	21
2.3. Marco Referencial.....	22
2.3.1. Antecedentes de investigación.....	22
2.3.1.1. Antecedentes nacionales.....	22
2.3.1.2. Antecedentes internacionales.....	24
2.3.2. Marco teórico.....	26
2.3.2.1. Concepciones sobre rendimiento laboral.....	26
2.3.2.2. Características del rendimiento laboral.....	26

2.3.2.3. Competencias técnicas laborales.....	27
2.3.2.4. Definiciones y tipos de evaluación de rendimiento laboral.....	29
2.3.3. Glosario de términos	38
2.4. Resumen ejecutivo.....	40
2.5. Características técnicas o atributos del proyecto.....	41
2.6. Análisis comparativo de atributos, características, mejoras o novedades tecnológicas.....	42
2.7. Objetivos de investigación.....	43
2.7.1. Objetivo general.....	43
2.7.2. Objetivos específicos.....	43
2.8. Componente del proyecto.....	44
2.8.1. Componentes del rendimiento laboral.....	44
2.9. Resultados generales: componentes del proyecto.....	45
2.10. Plan de actividades del proyecto.....	45
2.11. Metodología de la Investigación	46
2.11.1 Hipótesis de la investigación.....	46
2.11.1.1. Hipótesis General.....	46
2.11.1.2. Hipótesis específicas.....	46
2.11.2. Operacionalización de variables.....	46
2.11.2.1. Definición conceptual	46
2.11.2.2. Definición operacional	47
2.11.3. Enfoque de investigación	48
2.11.4. Tipo de investigación.....	48
2.11.5. Diseño de investigación	48
2.11.6. Niveles de investigación	49
2.11.7. Población	49
2.11.8. Muestra	49
2.11.9. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	50

2.11.9.1. Técnicas	50
2.11.9.2. Instrumentos	50
2.11.10. Validez y confiabilidad.....	51
2.11.10.1. Viabilidad del instrumento.....	51
2.11.10.2. Confiabilidad del instrumento.....	52
2.11.10.3. Aspectos éticos	53
III. Estimación del costo del proyecto.....	54
3.1. Estimación de los costos necesarios para la implementación.....	54
IV. Sustento del Mercado	56
4.1. Alcance esperado del mercado.....	56
4.2. Descripción del mercado objetivo real o potencial.....	56
4.3. Descripción de la propuesta de innovación o del modelo de negocio.....	58
4.3.1. Análisis de resultados descriptivos.....	58
4.3.1.1. Respuestas a preguntas de segmentación.....	58
4.3.1.2. Respuestas a preguntas del cuestionario individual.....	61
4.3.1.3. Respuestas a preguntas del cuestionario por cada dimensión.....	75
4.3.2. Análisis de resultados inferenciales.....	80
4.3.3. Diagnóstico situacional.....	80
4.3.3.1. Misión y Visión.....	80
4.3.3.2. Valores.....	81
4.3.3.3. Análisis FODA.....	81
4.3.4. Propuesta de valor.....	83
4.3.5. Fuentes de ingresos.....	84
4.3.6. Canales de distribución.....	85
4.3.7. Estratega de penetración en el mercado.....	86
4.3.8. Actividades productivas propias y externas.....	87
4.3.9. Alianzas.....	87
V. Conclusiones y recomendaciones.....	89

5.1. Conclusiones.....89

5.1.1. Conclusiones generales.....89

5.1.1. Conclusiones específicas.....89

5.2. Recomendaciones.....90

5.2.1. Recomendaciones generales.....90

5.2.2. Recomendaciones específicas.....90

VI. Referencias bibliográficas.....92

VII. Anexos.....99

7.1. Informe Turniting.....100

7.2. Matriz de Consistencia101

7.3. Matriz de Operacionalización de Variables.....102

7.4. Instrumentos de recolección de datos.....103

7.6. Ficha de Validación del Instrumento106

Indice de Tablas

Tabla 1	Atributos de un proceso de evaluación de rendimiento.....	41
Tabla 2	Comparativo de los Métodos de Evaluación de Desempeño.....	43
Tabla 3	Niveles y valores de validez.....	51
Tabla 4	Valor del coeficiente de confiabilidad de Alfa de Crobach.....	52
Tabla 5	Tabla de Estadísticas de fiabilidad.....	52
Tabla 6	Estimación de costos necesarios para la implementación del proyecto....	54
Tabla 7	Contexto de mercado.....	56
Tabla 8	Clientes potenciales.....	58
Tabla 9	Tabla de Resultados: a. segmentación por Edad.....	58
Tabla 10	Tabla de Resultados: b. segmentación por Género.....	59
Tabla 11	Tabla de Resultados: c. segmentación por Antigüedad en la empresa.....	60
Tabla 12	Tabla de frecuencia Toma de decisiones.....	61
Tabla 13	Tabla de frecuencia Potenciar capacidades.....	62
Tabla 14	Tabla de frecuencia Cumplimiento normativo.....	63
Tabla 15	Tabla de frecuencia Resolución de problemas 1.....	64
Tabla 16	Tabla de frecuencia Resolución de problemas 2.....	65
Tabla 17	Tabla de frecuencia Objetivos comunes.....	66
Tabla 18	Tabla de frecuencia Productividad.....	67
Tabla 19	Tabla de frecuencia Responsabilidad.....	68
Tabla 20	Tabla de frecuencia Compromiso.....	69
Tabla 21	Tabla de frecuencia Reconocimiento.....	70
Tabla 22	Tabla de frecuencia Motivación 1.....	72
Tabla 23	Tabla de frecuencia Motivación 2.....	73
Tabla 24	Tabla de frecuencia Capacidad de superación.....	74
Tabla 25	Tabla de frecuencia Capacidad de Gestión.....	75
Tabla 26	Tabla de frecuencia Trabajo en Equipo.....	76
Tabla 27	Tabla de frecuencia Condiciones Mentales.....	77

Tabla 28	Tabla de frecuencia Delegación de Responsabilidades.....	78
Tabla 29	Tabla de frecuencia Rendimiento Laboral.....	79
Tabla 30	Análisis FODA de la empresa de telecomunicaciones Telrad de Lima.....	81

Indice de Figuras

Figura 1	Proceso de Gestión por Objetivos.....	29
Figura 2	El Periodo de Prueba.....	32
Figura 3	Modelo de comparación entre pares.....	35
Figura 4	Evaluación 360.....	37
Figura 5	Número de empleados del sector Telecomunicaciones.....	57
Figura 6	Resultados: segmentación por Edad.....	59
Figura 7	Resultados: segmentación por Género.....	60
Figura 8	Resultados: segmentación por Antigüedad en la empresa.....	60
Figura 9	Indicador Toma de decisiones.....	62
Figura 10	Indicador Potenciar capacidades.....	63
Figura 11	Indicador Cumplimiento normativo.....	64
Figura 12	Indicador Resolución de problemas 1.....	65
Figura 13	Indicador Resolución de problemas 2.....	66
Figura 14	Indicador Objetivos comunes.....	67
Figura 15	Indicador Productividad.....	68
Figura 16	Indicador Responsabilidad.....	69
Figura 17	Indicador Compromiso.....	70
Figura 18	Indicador Reconocimiento.....	71
Figura 19	Indicador Motivación 1.....	72
Figura 20	Indicador Motivación 2.....	73
Figura 21	Indicador Capacidad de superación.....	74
Figura 22	Dimensión Capacidad de Gestión.....	75
Figura 23	Dimensión Trabajo en Equipo.....	76
Figura 24	Dimensión Condiciones Mentales	77
Figura 25	Dimensión Delegación de Responsabilidades.....	78
Figura 26	Variable Rendimiento Laboral.....	79

Resumen

El presente proyecto de investigación surge debido a la problemática existente en el mercado local de empresas medianas, caracterizada por altos índices de rotación del personal, baja eficiencia y productividad. Estos problemas son consecuencia de la falta de procesos y metodologías para evaluar el desempeño laboral. Por lo tanto, este proyecto tiene como objetivo principal elaborar una propuesta de mejora para el rendimiento laboral en el personal de la empresa de telecomunicaciones Telrad de Lima, 2024.

Respecto a la metodología, el estudio de investigación es de tipo aplicada con un enfoque cuantitativo, de diseño de investigación no experimental de corte transversal. El nivel de investigación es exploratorio-descriptivo y la técnica de recolección de datos es la encuesta y el instrumento el cuestionario para la variable de estudio rendimiento laboral.

Se concluye que mayoritariamente hay espacio de mejora sobre la forma como se evalúa el rendimiento del personal de la empresa de telecomunicaciones Telrad de Lima, 2024; por lo que se propone es diseñar e implementar un proceso de medición de rendimiento laboral con objetivos específicos, alcanzables, medibles, relevantes y de manera periódica para de optimizar la productividad y con lo que esperamos aminorar la problemática actual que presenta la empresa.

Palabras clave: rendimiento, evaluación, gestión, competencias, habilidades.

Abstract

This research project arises due to the existing problems in the local market of medium-sized companies, characterized by high rates of staff turnover, low efficiency and productivity. These problems are a consequence of the lack of processes and methodologies to evaluate job performance. Therefore, the main objective of this project is to prepare a proposal to improve the work performance of the staff of the telecommunications company Telrad de Lima, 2024.

Regarding the methodology, the research study is of an applied type with a quantitative approach, with a cross-sectional, non-experimental research design. The level of research is exploratory-descriptive and the data collection technique is the survey and the instrument is the questionnaire for the study variable job performance.

From the results it is concluded that there is mostly room for improvement in the way the performance of the staff of the telecommunications company Telrad de Lima is evaluated, so it is proposed to design and implement a process of measuring work performance with specific objectives. achievable, measurable, relevant and time-bound to optimize productivity and with which we hope to reduce the current problems that the company has.

Keywords: performance, evaluation, management, capabilities, skills.

Introducción

El presente trabajo de investigación está enfocado en analizar la relación entre las evaluaciones del rendimiento laboral y el desempeño de los trabajadores de la empresa de telecomunicaciones Telrad de Lima, debido a las problemáticas que presenta la empresa, como es el caso de la rotación e insatisfacción del personal, falta de eficiencia y productividad y un clima laboral medio. Por su parte, esto se debe a que la empresa no realiza evaluaciones de rendimiento dirigidas a los trabajadores. Como consecuencia, no hace diferenciación salarial en función del logro de objetivos, no planifica capacitaciones para abordar las brechas de conocimiento del personal y se generan sesgos por parte de los supervisores.

En la actualidad las empresas toman más en consideración al capital humano dado que son fundamentales para el crecimiento y el cumplimiento de las metas de la compañía.

El estudiar y analizar esta variable de rendimiento laboral ayudará a entender la situación actual que vive la compañía con lo relacionado al desempeño de sus colaboradores. Es por eso, que, tras los resultados obtenidos en la presente investigación, se planteó el objetivo de una propuesta de mejora para el rendimiento laboral del personal de la empresa de telecomunicaciones Telrad de Lima durante el año 2024.

Esta tesis consta de cinco capítulos organizados de la siguiente manera:

En el capítulo I, se detalla la información general del área en análisis del proyecto con el alcance de la solución.

En el capítulo II se desarrolla la descripción general de la investigación aplicada relacionada con el análisis de la variable de rendimiento laboral, el cual incluye el

planteamiento del problema, la justificación, el marco referencial y teórico, las características técnicas del proyecto, los objetivos de la investigación, los componentes del proyecto, resultados generales, plan de actividades, la metodología de la investigación con sus técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como la validez y confiabilidad.

En el capítulo III se presenta una estimación del costo del proyecto.

En el capítulo IV se analizará el sustento del mercado, el cual contempla el alcance esperado, la descripción de la propuesta de innovación, los resultados obtenidos en el análisis del cuestionario realizado a los trabajadores de la empresa de telecomunicaciones Telrad de Lima, así como la propuesta de valor.

Finalmente, en el capítulo V se exponen las conclusiones y recomendaciones a las que se llega, así como las referencias bibliográficas y los anexos, que incluyen la validación del instrumento para cumplir con los objetivos propuestos.

I. Información General

1.1. Título del Proyecto

Propuesta de mejora para el rendimiento laboral en el personal de la empresa de telecomunicaciones Telrad de Lima, 2024.

1.2. Área estratégica de desarrollo prioritario

El área estratégica de desarrollo prioritario está orientado a la línea de investigación de la gestión de talento humano y procesos, ya que se analiza el desempeño laboral con el propósito de mejorar el rendimiento de la empresa de telecomunicaciones Telrad. Esto se realiza con la finalidad de no tener una afectación subjetiva con los trabajadores y, con ello, proponer una metodología de medición para evaluar a los directivos, y a los trabajadores, no solo para la toma de mejores decisiones en beneficio de la empresa, sino también contribuir en el desarrollo del personal con relación al trabajo en equipo, clima laboral e inclusive a la satisfacción de los mismos trabajadores con la compañía.

1.3. Actividad económica en la que se aplicaría la investigación

La actividad económica en la cual se aplica la investigación es en el ámbito empresarial interno, específicamente con respecto al rendimiento laboral de los trabajadores. En este sentido, según el estudio de Cursalab (2024) “el 44 % de los trabajadores cambian de trabajo porque no obtienen el reconocimiento adecuado por sus esfuerzos” (párr. 5).

Por tanto, se busca conocer el desempeño de los trabajadores de la empresa de telecomunicaciones Telrad. Para ello, la variable en estudio se va a cuantificar de forma precisa y objetiva, evitando la subjetividad en el desarrollo de la investigación, para realizar

una propuesta de mejora del rendimiento laboral. Con ello, se espera que la empresa mejore en términos de eficiencia, producción y, a su vez, evite disconformidades con los empleados al verse calificados objetivamente.

En consecuencia, es relevante realizar estudios cuantitativos y objetivos sobre el rendimiento laboral empresarial, como afirma Rodríguez (2015) pues indica que “de 250 empresas peruanas reveló que el 46% prioriza la medición de indicadores de desempeño en la evaluación de sus recursos humanos” (p.1). Igualmente, esta clase de estudios contribuye a identificar las fortalezas de los empleados, así como también los aspectos a mejorar en relación a las metas propuestas y las capacidades o comportamientos esperados en cada función con la finalidad de optimizar un desarrollo profesional (Rodríguez, 2015).

1.4. Alcance de la solución

La presente investigación pretende evaluar el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa de telecomunicaciones Telrad de Lima, a partir de los problemas identificados por medio de un diagnóstico sobre el trabajo en equipo, capacidad de gestión, condiciones mentales y delegación de responsabilidades, con el propósito de contribuir en la institución mediante una propuesta de mejora en el rendimiento laboral empresarial; por lo que la propuesta buscará que los objetivos sean medibles, en tiempo y forma, alcanzables y realistas de acuerdo con el rol que desempeñan los empleados.

II. Descripción de la investigación aplicada

2.1. Planteamiento del problema

Problemática en un contexto Internacional

Actualmente, los estudios sobre el rendimiento laboral en el personal de las empresas de distintos sectores económicos han tomado protagonismo, ya que se busca conocer y evaluar el desempeño de los trabajadores con base en los resultados finales, pero se prescinde, en varias oportunidades, de todo el proceso implicado, lo cual dificulta la evaluación de los empleados desde una postura integral. En este marco, algunos criterios para la evaluación del personal dentro de una empresa son los Indicadores Claves de Desempeño (KPIs). Estos son puntos que se usan como metas para medir que tanto han mejorado o si han alcanzado sus metas propuestas (Orderry, 2023).

En América Latina, durante la última década, se han llevado a cabo diversos estudios relacionados con el rendimiento laboral realizados como los realizados en Ecuador, donde se concluye que el clima de una organización cuando es desfavorable afecta el rendimiento en la organización, y el mejorarlo hará que incremente la producción, la mejora continua, y la satisfacción del personal (Solórzano et al., 2020). De igual manera, estudios realizados en Nicaragua concluyen que se debe incentivar a mejorar las habilidades de los trabajadores para lograr que la institución tenga un rendimiento eficaz (Martínez y Palma, 2019).

Por consiguiente, estos estudios enfatizan el desempeño laboral en las empresas desde tres enfoques diferentes, es decir, en grupo o de manera colectiva, a nivel individual y combinando, tanto aspectos individuales como grupales. Además, estas evaluaciones se llevan a cabo de forma periódica, generalmente anualmente, mediante la observación

directa y son realizadas por cada miembro de la empresa. Por lo tanto, la evaluación tiende a ser predominantemente subjetiva en lugar de objetiva, vale decir imparcial.

Problemática en un contexto nacional

En el Perú muchas empresas no tienen un sistema de evaluación de desempeño del personal, por lo cual les resulta difícil tomar decisiones en el futuro respecto a los empleados, ya que no saben si el desempeño del personal es un factor negativo. En este sentido, si el gerente considera que alguna persona tiene bajo rendimiento y quisiera armar algún plan de mejora o, inclusive, retirar a algún empleado por bajo rendimiento, no tiene argumentos para sustentar y evidenciar.

Por todo lo mencionado, esto se ve reflejado en un estudio de 50 empresas, de un total de 6000, de distintos sectores económicos como construcción, logística, telecomunicaciones, consumo masivo, entre otros, donde se determinó que lo que se evalúa principalmente es el comportamiento laboral de los empleados. Esto implica calificar el nivel de competencia de los individuos en términos de organización y gestión eficiente del tiempo, además de evaluar habilidades como la comunicación, el liderazgo, la toma de decisiones, entre otras (Rodríguez, 2015). Sin embargo, se observa que, debido a la falta de un sistema de evaluación específico, no se miden objetivos concretos para evaluar el rendimiento individual de cada empleado.

Problemática en un contexto local

En la actualidad, en las empresas formales de Lima Metropolitana, se observa una tendencia en la que muchos empleados optan por renunciar debido a la insatisfacción con respecto a varios aspectos, como son principalmente el salario, el ambiente laboral y la falta de oportunidades de desarrollo profesional. Esto se fundamenta en la percepción de que los empleados están brindando un gran esfuerzo, pero no reciben el reconocimiento que merecen. Entonces, se demuestra que un número significativo de trabajadores decide

renunciar debido a un ambiente laboral negativo, a menudo provocado por problemas con sus superiores, discrepancias entre su salario y las responsabilidades que desempeñan, así como la falta de planes de crecimiento y oportunidades de capacitación. En esta línea, según Bolseguí y Fuguet (2006) se pretende promover la instauración de una cultura de evaluación, dejando atrás la costumbre de evaluar a los trabajadores como si no importaran. Por lo tanto, se plantea la necesidad de introducir nuevas propuestas de evaluación y mejorarlas mediante la comparación con casos exitosos del ámbito internacional.

Por todo lo mencionado, los sistemas de evaluación de rendimiento están enfocados en objetivos con base en resultados, en lugar de priorizar el esfuerzo de los empleados. Asimismo, es importante que las empresas proporcionen una retroalimentación constante a los trabajadores para ayudar a disminuir la rotación de empleados y a potenciar las oportunidades de crecimiento en las empresas, una realidad que actualmente es poco frecuente en las empresas de Lima Metropolitana.

2.1.1. Formulación del problema

2.1.1.1. Problema general

PG: ¿Es viable implementar una propuesta de mejora del rendimiento laboral en el personal de la empresa de telecomunicaciones Telrad de Lima, 2024?

2.1.1.2. Problemas específicos

PE1: ¿Es viable implementar una propuesta de mejora en la capacidad de gestión del personal en la empresa de telecomunicaciones Telrad de Lima para el año 2024?

PE2: ¿Es viable implementar una propuesta de mejora para el trabajo en equipo en el personal de la empresa de telecomunicaciones Telrad de Lima en 2024?

PE3: ¿Es viable implementar una propuesta de mejora para las condiciones mentales del personal de la empresa de telecomunicaciones Telrad de Lima en 2024?

PE4: ¿Es viable implementar una propuesta de mejora para la delegación de responsabilidades en el personal de la empresa de telecomunicaciones Telrad de Lima en 2024?

2.2. Justificación

2.2.1. Justificación teórica

El presente trabajo de investigación ampliará el conocimiento teórico-científico sobre el rendimiento laboral, ya que existe un vacío en el campo empresarial de las telecomunicaciones en el Perú. Por tanto, se implementará el modelo de Campbell y otras métricas con la finalidad de tener información oportuna y tomar medidas sobre el rendimiento del personal en las empresas de distintos sectores económicos y, con ello, ver su aplicabilidad.

En este contexto, el modelo de Campbell (1990) se enfoca en identificar los elementos fundamentales de toda empresa para evaluar su rendimiento de manera integral. Esto facilita la formulación de estrategias dirigidas a cumplir los objetivos institucionales. En términos conceptuales, se refiere a las acciones y comportamientos de los trabajadores que contribuyen al logro de los objetivos empresariales clave. Así pues, se define el desempeño laboral como sistemas cohesionados que buscan mejorar la eficacia y el éxito organizacional. Estos sistemas aseguran que las tareas se ejecuten conforme al conocimiento y los objetivos de la organización, garantizando la obtención de resultados esperados y añadiendo valor a través de diversas dimensiones del desempeño.

En consecuencia, en el presente estudio, se explican varios aspectos que inciden en el crecimiento y efectividad de las empresas, es por ello por lo que resulta imprescindible

conocer el desempeño laboral (Choi et al., 2018), específicamente en la empresa de telecomunicaciones Telrad de Lima, 2024.

2.2.2. Justificación metodológica

La investigación se justifica desde una postura metodológica porque se ha gestionado información relevante sobre teorías y conocimientos provenientes de base de datos como Google Académico, Dialnet y otros repositorios de interés. Para ello, se realizó una síntesis de los principales aportes sobre rendimiento laboral en las empresas. Luego, se construyó y validó un instrumento de recolección de datos, como es el caso de un cuestionario validado por juicio de expertos para recoger datos de la variable propuesta de mejora del rendimiento laboral con relación a las dimensiones de capacidad de gestión, trabajo en equipo, condiciones mentales y delegación de responsabilidades, los mismos que serán analizados y estudiados. Por tanto, este instrumento será de gran utilidad para futuros trabajos investigativos a niveles nacional e internacional sobre rendimiento laboral en empresas de telecomunicaciones.

2.2.3. Justificación práctica

Según Behar (2008) “la investigación aplicada pretende aplicar esos conocimientos teóricos a una situación real específica” (p.20). Por tanto, gracias a los resultados de esta investigación, se pretende elaborar una propuesta de mejora del rendimiento laboral aplicado al personal de la empresa de telecomunicaciones Telrad de Lima, 2024, dado que se han identificado problemas que se esperan corregir como rotación del personal, falta de eficiencia y productividad, clima laboral medio. Estos problemas son consecuencia de la ausencia de evaluaciones de rendimiento para los empleados, genera un sesgo por parte de los supervisores, lo cual impide una diferenciación salarial basada en el logro de objetivos, así como la falta de planificación en la capacitación para cubrir las brechas de conocimiento del personal.

2.3. Marco Referencial

2.3.1. Antecedentes de investigación

2.3.1.1. Antecedentes nacionales

Fernández (2009) en el libro titulado "La evaluación de desempeño, la percepción de justicia y las reacciones de los empleados" en cuanto al objetivo se busca analizar las apreciaciones acerca de lo que los empleados consideran justo de acuerdo a si es efectivo y útil el método de que se usa de evaluación de desempeño y las herramientas de evaluación que usan las instituciones. La metodología implementada fue una investigación cualitativa de tipo encuesta de campo para el análisis de los datos. Entonces, Fernández (2009) llega a la conclusión de que hay imparcialidad en el proceso de evaluación de rendimiento cuando ciertos factores se cumplen. Esto permite una evaluación precisa de su desempeño. No obstante, el autor señala que la actividad de evaluación puede mejorarse en las empresas, adaptándolo a las necesidades de distintos tamaños de plantillas. El autor también concluye que la valoración del desempeño es un tema controvertido en muchas organizaciones, y que a menudo genera malestar, insatisfacción y quejas. Sin embargo, considera que es esencial en cualquier empresa conocer la percepción de los trabajadores sobre cómo se les evalúa y si sienten que la empresa está siendo justa en la evaluación de su rendimiento.

Pizarro (2017) realizó una investigación para su tesis de grado en la que examinó a los obreros de una compañía inmobiliaria de San Juan de Lurigancho, Lima, con el objetivo de encontrar si hay relación en cuanto al lugar de trabajo y el rendimiento laboral de la compañía. La metodología utilizada en esta investigación tipo descriptivo correlacional, fue muestral de un porcentaje de los obreros. Como resultado de la investigación, se determinó que la satisfacción en la compañía tiene una relación directa con el desempeño laboral de sus trabajadores y sus dimensiones correspondientes.

Saravia y López (2008) elaboraron un informe de la experiencia peruana destinado a la revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, que tiene como objetivo impulsar el desarrollo de una cultura enfocada en la evaluación para evitar la percepción que se tenía de los trabajadores como si fueran descartables o sujetos de experimentación. La metodología que utilizaron los autores fue del tipo de investigación documental y como resultado del informe, los autores sugieren la necesidad de establecer nuevas formas de evaluación y perfeccionarlas mediante comparaciones con casos que hay funcionado eficazmente en el ámbito internacional.

Montoya (2016) llevó a cabo un estudio de investigación en el cual utilizó la herramienta OCQ, que consiste en un cuestionario de 50 preguntas sobre el clima de la organización cuyo objetivo fue evaluar nueve dimensiones del entorno laboral. La metodología utilizada en la investigación fue del tipo cualitativo y cuantitativo de campo a través de cuestionario. La conclusión de los resultados fue que hay una relación directa del ambiente de trabajo y la evaluación del desempeño de los trabajadores. Sobre el análisis de las nueve dimensiones del entorno del trabajo se encontró que si tienen relación con el rendimiento laboral.

Huaripoma y Rosado (2018), realizaron la investigación titulada “Relación entre el clima laboral y el desempeño de los trabajadores de contrato administrativo de servicios en una entidad pública del Cercado de Lima 2017” con el objetivo de encontrar la relación entre el clima y el desempeño de los trabajadores. La metodología utilizada fue de enfoque cuantitativo no experimental de nivel correlacional para una muestra de los trabajadores de la entidad pública utilizando como técnica la encuesta, donde el resultado mostró que si hay relación mayormente entre la parte laboral y la organizativa, entre la supervisión y el logro de resultados, entre las condiciones del trabajo y la calidad del mismo, y entre la realización personal y la proactividad. Finalmente, los autores concluyeron que la relación

entre clima y desempeño laborales es significativa en los colaboradores CAS de un sector público del Cercado de Lima.

2.3.1.2. Antecedentes internacionales

Valdés et al. (2015) publicaron en la revista Ingeniería Industrial el artículo “Una propuesta para la evaluación del desempeño de los trabajadores apoyada en el uso de técnicas cuantitativas”, con el objetivo de mostrar la propuesta que han desarrollado para evaluar el rendimiento de los empleados centrándose en sus competencias y respaldándose en enfoques cuantitativos. La metodología que se utilizó fue investigación de campo y el modelo utilizó indicadores para calcular el rendimiento de los empleados en función de si los objetivos logrados contribuyen a las metas de la organización. Finalmente llegan a la conclusión que basándose técnicas cuantitativas el enfoque propuesto si genera impacto y afecta a la evaluación que se obtiene con el método de 360, ayudado por la inclusión de los logros que generaron estas herramientas.

Martínez y Palma (2019), realizaron el estudio titulado “Incidencia del clima laboral en el desempeño del personal en la alcaldía de Matagalpa en el primer semestre del año 2019” con el objetivo de evaluar si había afectación o no del clima en la alcaldía respecto al desempeño del personal. La metodología del estudio fue de enfoque mixto del tipo descriptivo. El estudio se realizó a través de entrevistas a una muestra de los trabajadores de la alcaldía, que arrojó como resultados que gran parte de los servidores públicos no se les motiva a ser mejores cuando su evaluación de rendimiento no fue satisfactoria, y concluyen que se debe incentivar a mejorar las habilidades de los trabajadores públicos para lograr que la institución tenga un rendimiento eficaz.

Campos et al. (2019), llevaron a cabo una investigación científica “Rotación y desempeño laboral de los profesionales de enfermería en un instituto especializado” con el objetivo de analizar las implicaciones de la rotación de los trabajadores en la gestión del

personal y su impacto en el rendimiento de la organización. Esta investigación utilizó una metodología correlacional prospectiva y con corte transversal. Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, y se llegó a la conclusión de que la rotación de personal se produce principalmente debido a la falta de empleados en servicios específicos, sin tomar en cuenta factores como las circunstancias familiares de los trabajadores o motivaciones económicas, y se encontró que no existe una relación significativa entre la rotación de personal y el desempeño laboral.

The Boston Consulting Group (BCG, 2008), llevaron a cabo un estudio con el objetivo de evidenciar la importancia crucial de la evaluación del rendimiento en la actualidad. La metodología utilizada fue una investigación aplicada de campo a través de encuestas. De la evaluación realizada los autores concluyen que es responsabilidad de todas las empresas llevar a cabo este proceso de evaluación de rendimiento y que el propósito central en la gestión del rendimiento individual de cualquier empresa debería ser fortalecer las metas corporativas globales mediante herramientas de medición del capital humano y diversos incentivos para los empleados.

Solórzano et al. (2020), realizó el estudio “Clima laboral y su incidencia en el desempeño de los funcionarios del registro de la propiedad Manta” con el objetivo de evidenciar si existe influencia en el clima de la organización respecto al desempeño de las funciones asignadas a los funcionarios. La metodología en que se basó el estudio fue de tipo descriptiva correlacional y la fuente fue de campo, a través de cuestionarios a una muestra de los funcionarios. De los resultados obtenidos se evidenció que un mal clima organizacional influye en el desempeño y logro de objetivos de los funcionarios, y está relacionado con el trabajo fuera de horario, los salarios bajos, la incorrecta comunicación de objetivos y la falta del trabajo en equipo. En este estudio se concluye que el clima de una organización cuando es desfavorable afecta el rendimiento en la organización, y el

mejorarlo hará que incremente la producción, la mejora continua, y la satisfacción del personal.

2.3.2. Marco teórico

2.3.2.1. Concepciones sobre rendimiento laboral

Según Chiavenato (2000) el desempeño laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (p. 359). De igual modo, Milkovich y Boudreau, (1994) consideran que este tiene una variedad de características individuales, donde podemos encontrar las “capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados” (p.95). Sin embargo, debemos tomar en consideración que para las organizaciones no es suficiente estas características sino tomar en cuenta otras como la percepción de los trabajadores de la equidad, diversidad y opiniones acerca de su desempeño en el trabajo; de acuerdo con Milkovich y Boudreau, (1994) el tener mediciones individuales de desempeño no necesariamente es un indicador de bajo desempeño, podría haber otros motivos como una asistencia irregular o una desmotivación por algún aspecto ajeno (p. 95).

El desempeño de una persona en un rol específico cambia con cada individuo, ya que son diferentes en cada persona las habilidades técnicas y blanda, la motivación con la que ejecuta sus tareas, la capacitación que promueve la empresa, el trabajo en equipo, la diferente dirección de sus superiores, entre otros; y también el empleado es afectado por la percepción que se tenga del rol que se desempeña; para Gómez et al. (1999) “la cantidad de esfuerzo que se aplicara en una tarea determinada depende del trabajador” (p. 229).

2.3.2.2. Características del rendimiento laboral

Las características del rendimiento laboral según la Organización Internacional de Directivos de Recursos Humanos [DCH] (2024) son:

- **Específico:** los objetivos deben ser precisos.
- **Alcanzable:** los objetivos que se propongan deben de ser realizables.
- **Medible:** los objetivos que se propongan deben tener algún indicador por el que se les pueda medir (KPI).
- **Relevante:** no se necesitan muchos objetivos, inclusive puede ser uno solo, pero debe ser importante para el puesto que se desempeña.
- **Periódicamente:** el KPI que se mida debe analizarse en un periodo de tiempo, usualmente anual, pudiendo ser trimestral o mensual.

2.3.2.3. Competencias técnicas laborales

Según Hyland (1994) el concepto de las competencias técnicas laborales tiene sus raíces en los años sesenta. El modelo de educación basado en competencias, que surgió en los años ochenta, inicialmente estuvo más inclinado hacia la industria que hacia la educación, siendo influenciado por el movimiento estadounidense de los años sesenta conocidos como pedagogía basada en el desempeño.

Tanto en Estados Unidos como en Inglaterra, este enfoque compartió características como la ideología conservadora, la base en la psicología conductista y la orientación hacia las necesidades específicas de la industria, despreciando enfoques considerados ajenos al entorno laboral (Hyland, 1994).

El surgimiento de la competencia laboral se vincula estrechamente con los cambios productivos de los años ochenta y se convierte en la base de la formación en los países industrializados, especialmente aquellos con desafíos para integrar el sistema educativo con la producción. Este concepto resalta habilidades físicas, intelectuales y sociales,

proporcionando una guía para acciones relacionadas con la competencia laboral (Hyland, 1994).

Aunque el concepto puede generar confusión debido a interpretaciones variadas, algunos lo ven como un enfoque integral que conecta el mundo laboral y la sociedad con el ámbito educativo. Otros lo definen como el resultado del comportamiento, evaluado según los resultados de la actuación del aprendiz.

Modelo Conductista

Este modelo se enfoca específicamente en la identificación de las competencias fundamentales que impulsan un rendimiento extraordinario o excepcional, especialmente aplicado a niveles directivos en una organización. Este modelo pone especial atención en las habilidades que sobresalen en circunstancias no previamente definidas, como por ejemplo el potencial que tiene la persona de analizar, tomar de decisiones en momentos de stress, como lidera, como es su comunicación efectiva, si demuestra creatividad y si se puede adaptar a las distintas a los cambios que pueda haber (Mertens, 1996).

A diferencia de otros modelos, este enfoque no basa los desempeños en procesos organizativos preestablecidos, sino que se origina en un análisis profundo de las capacidades fundamentales observadas en personas destacadas dentro de diversas organizaciones. Ejemplos de competencias en liderazgo incluyen la habilidad para establecer objetivos claros, motivar y guiar equipos, asumir responsabilidades y asignar acciones de manera efectiva, así como identificar fortalezas y delegar tareas de manera apropiada (Mertens, 1996).

Según Mertens (1996), este enfoque detallado y específico permite evaluar de manera precisa “las habilidades y competencias necesarias para el éxito en roles directivos” (p. 69).

2.3.2.4. Definiciones y tipos de evaluación de rendimiento laboral

Definiciones sobre evaluación de rendimiento laboral

Werther y Davis (1995) señalan que la evaluación de desempeño "constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna" (p. 231).

Tipos de evaluación de rendimiento laboral

Evaluación por objetivos

En este tipo de evaluación se definen metas específicas para una función en particular, y resulta ser una excelente manera de clarificar las expectativas de rendimiento para los empleados.

Además, esta estrategia se utiliza para evaluar los logros en lapsos definidos, como anualmente. Como parte del proceso se establecen diversos indicadores de desempeño que facilitan la evaluación del grado de cumplimiento por parte de los empleados, proporcionando así pruebas tangibles de la eficacia en el desempeño de cada trabajador.

Este tipo de evaluación, comúnmente referida como MBO (Management by Objectives o Gestión por Objetivos), demuestra su utilidad al monitorear el avance hacia el logro de metas y al establecer estándares de calidad. El proceso de este tipo de evaluación consta de 6 pasos, tal como se ve en la Figura 1.

Figura 1

Proceso de Gestión por Objetivos



Fuente: Tomado de Corporate Finance Institute (2024).

Ventajas según el Corporate Finance Institute (2024):

- Define de manera clara los aspectos a evaluar en el desempeño.
- Facilita la supervisión continua de la evolución en el cumplimiento de las tareas.
- Establece expectativas claras que deben cumplirse.

Desventajas según el Corporate Finance Institute (2024):

- No considera los imprevistos a los que el trabajador puede enfrentarse en la ejecución de sus funciones.
- Existe el riesgo de que los empleados, al centrarse en el cumplimiento de objetivos, descuiden la calidad.
- La evaluación mide al trabajador de manera aislada y lo responsabiliza totalmente del resultado obtenido.

Evaluación graduada

Este tipo de evaluación genera una calificación que varía de acuerdo con el cumplimiento de las tareas que tiene cada persona y estas calificaciones son diferentes. Con esto logramos que se tome en cuenta otros criterios externos al desempeño del empleado, y esto nos ayuda a evaluar objetivos varios y después sacar un promedio los ellos para obtener una calificación final, donde los objetivos pueden tener diferentes pesos,

con lo cual el promedio se inclina más a los que tienen más peso o valor para la empresa.

Las diferentes escalas de valor en la evaluación de rendimiento graduada generan varias opciones de métricas en la calificación del trabajador, no solamente se logró o no se logró el objetivo, sino que también puede ser opciones de acuerdo con las puntuaciones que se creen y con esto lograr una evaluación más justa con los empleados., logro satisfactorio, normal, menos de lo esperado o no se logró, y pueden ser muchas más (López-Pastor et al., 2016).

Ventajas según López-Pastor et al. (2016):

- Nos facilita juntar diferentes variables en las evaluaciones de rendimiento.
- Nos ayuda para evaluar el rendimiento en varias escalas y no solamente como un resultado bueno o uno malo, o si lo hizo o no.
- Nos da la libertad para establecer varios puntajes o niveles para el logro.

Desventajas según López-Pastor et al. (2016):

- Solo podemos usar medidas que sean numéricas, por lo que no nos dejará medir valores cualitativos.
- Se podría crear desmotivación de los trabajadores cuando estos obtengas una calificación que este muy abajo del promedio de sus compañeros.
- Como es un método comparativo no podremos tener métricas propias.

Evaluación para la etapa de prueba

Este enfoque de evaluación se utiliza cuando se trata de un nuevo empleado en proceso de capacitación o cuando, por alguna razón, no tenemos expectativas específicas para él. No obstante, incluso en estas circunstancias, es crucial evaluar el desempeño del empleado.

Cuando tenemos empleados que recién son nuevos en la compañía y queremos medir como va en su capacitación y aprendizaje en el nuevo rol, usamos este tipo de medición de rendimiento (ver Figura 2), porque igual tenemos que medir al empleado recién ingresado, ya que debemos evaluar si tiene el conocimiento técnico que necesitamos, o si su rol requiere de creatividad, si lo tiene, o también lo que actualmente se mide bastante que son las llamadas habilidades blandas, para ver si las tiene y si las utiliza para resolver situaciones que se le presenten, y con esto sabremos como afrontará las situaciones en el futuro.

Figura 2

El Periodo de Prueba



Fuente: Tomado de Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral [SUNAFIL] (2022).

Este tipo de evaluación ayuda mucho cuando queremos ver si los procesos que tenemos funcionan y nos ayudara a medir cada paso del proceso, y ver cómo utilizarlo en la solución de problemas que pudieran presentarse, y no solo ver el resultado final (Cornejo, 2008).

Ventajas según Licari (2023):

- Nos sirve más cuando queremos feedback de algún proceso.
- Nos ayuda a poder seguir el comportamiento de los colaboradores.

- Nos muestra las fortalezas y debilidad que tengan los empleados y que muchas veces es difícil verlas en los reportes de logro de tareas.

Desventajas según Licari (2023):

- Requiere que la persona que realice la evaluación tenga un nivel alto de conocimiento en el tema que se quiere evaluar, para que de una evaluación más certera.
- Requiere que invirtamos una buena cantidad de tiempo para diseñar el test, y para después tomarlo y evaluar a las personas y finalmente dar los resultados con las recomendaciones de mejora.
- El resultado de la evaluación hacia el empleado podría sesgarse por el evaluador, porque puede tener varios puntos de vista y que no sean iguales a la de otros líderes de la empresa.

Autoevaluación

Se utiliza la autoevaluación para permitir que el trabajador se evalúe el mismo, que el vea cómo va su rendimiento y se ponga una calificación por el trabajo realizado. Este método ayuda en la visión con más detalle de las vivencias laborales, y contribuye a comprender el desempeño cualitativo como cuantitativo de los empleados.

Para garantizar que estas evaluaciones no sean demasiado superficiales, el departamento de Recursos Humanos tiene que incluir algunos objetivos donde el empleado deberá tener logros y deberá calificarse en estos (Fernández, 2011).

Entonces, las ventajas según Licari (2023):

- Amplía la visión de evaluación del desempeño del trabajador.

- Permite compararla con las evaluaciones realizadas por la gerencia para identificar posibles discrepancias.
- Fomenta la autocrítica y la reflexión.

Desventajas según Licari (2023):

- La autoevaluación puede ser excesivamente subjetiva.
- Es necesario cruzar este tipo de evaluación con otros métodos de evaluación para evitar que los empleados proporcionen información que no sea real.
- Pueden generar enfrentamientos si la compañía termina desconociendo o no utilizando la evaluación que realizó el empleado.

Evaluación por jerarquía

Este método de evaluación de rendimiento se basa en la evaluación del jefe del departamento o del supervisor directo del empleado con respecto al rendimiento de sus funciones. Usualmente los líderes de las empresas tienen un conocimiento y tienen experiencia en el área donde trabajan y se considera que son los ideales para evaluar el rendimiento de sus colaboradores. Además, al conocer bien a sus equipos de trabajo, estos líderes pueden incluir en adición de la evaluación cuantitativa del rendimiento, otras características cualitativas como la actitud positiva o negativa de los colaboradores, la motivación o no que puedan tener, la capacidad para capacitación sobre todo en los temas técnicos, la colaboración hacia el resto de sus compañeros y las ganas o no de querer aprender (Tubet, 2016).

Como el supervisor directo del colaborador es quien asigna o delega las tareas y responsabilidades del área, el seguir el desempeño de los colaboradores es del día a día y está claramente definido por los objetivos que estableció al inicio para cada colaborador (Tubet, 2016).

Ventajas según Licari (2023):

- Establece cuáles serán los objetivos a medir en la evaluación de rendimiento mediante la supervisión constante del gerente directo.
- Incluye objetivos medibles de cantidad como de calidad.
- No es necesario tener métricas que sean numéricas.

Desventajas según Licari (2023):

- Este tipo de evaluación puede ser completamente subjetiva.
- Las evaluaciones pueden sesgarse por relaciones personales, así como la frecuencia diaria y conocer muy cerca a los colaboradores puede afectar el ser imparcial.
- Es una evaluación en sola dirección y no toma en consideración otros criterios a evaluar.

Evaluación entre pares

Este tipo de evaluación se utilizar para que los trabajadores que son de un mismo nivel jerárquico lleven la evaluación y el cálculo del desempeño de otro trabajador del mismo nivel. Puede realizarse en un formato tipo tabla para realizar las comparaciones (ver Figura 3). También se puede hacer esta evaluación de forma anónima.

Figura 3

Modelo de comparación entre pares

Comparación de los empleados en cuanto a productividad	A	B	C	D
A y B		X		
A y D	X			
C y D			X	
A y C	X			
B y C		X		
B y D		X		
Puntuación	2	3	1	0
Clasificación en cuanto a la productividad	2	1	3	4

Fuente: Tomado de tomadedecisiones.net (2022).

Según Delgado et al. (2020) considera que:

Debido a que los colegas experimentan el mismo nivel de trabajo, es mucho más confiable su visión, ya que pueden crear empatía con sus compañeros y comprender las limitaciones que quizá el líder del equipo no vea. En adición, este método permite equilibrar opiniones diferentes o reforzar la opinión de un evaluador cuando hay otro que tiene la misma perspectiva. (p.14)

Ventajas según Licari (2023):

- Podemos encontrar las fortalezas y debilidades de los miembros que componen cada equipo.
- Nos permite encontrar factores que otros métodos de evaluación no toman en cuenta, como los hábitos de las personas, como es personalidad de cada uno o que valores tienen que vayan de acuerdo con los valores de la empresa.
- Este tipo de evaluación se da en el entorno laboral que es de confianza porque es entre los compañeros del equipo.

Desventajas según Licari (2023):

- Puede no haber acuerdo entre el empleado que evalúa y el empleado evaluado.
- Puede afectar en contra el ambiente de la empresa y las relaciones que hay entre compañeros si es que no están de acuerdo.
- Los empleados pueden favorecerse entre ellos mismos para lograr una evaluación alta, sobre todo si esta lleva algún beneficio como un bono por rendimiento.

Evaluación de 360 grados

Este método de evaluación es el más completo, por ello se le llama de evaluación 360 grados, porque da toda la vuelta con los que se rodea el empleado.

Este tipo de evaluación incluye el feedback de los supervisores del empleado a evaluar, así como la evaluación y retroalimentación de sus compañeros de trabajo o pares, y de otras personas con las que interactúa que pueden ser de otras áreas o clientes o proveedores y que no son parcializados al empleado, y de los subordinados si los hubiera (ver Figura 4).

Con este proceso de evaluación se obtiene una visión completa y real que cubra varios factores de la evaluación (Pereira et al., 2008).

Figura 4

Evaluación 360



Fuente: Tomado de Talentlab Group (2022).

Ventajas según Licari (2023):

- Incluye muchas visiones.
- Genera información de rendimiento completa.
- Genera información adicional que nos da una visión global del rendimiento del empleado.

Desventajas según Licari (2023):

- Requiere tiempo de gerente para conseguir la respuesta de todas las personas que darán el feedback para la evaluación.
- Se debe procesar toda la información recibida, que será mucha, sobre todo si son muchos los empleados y se deberá organizar esta información para cada uno de los trabajadores.
- Al ser varias las fuentes de información se podrían dar resultados contradictorios entre lo que indica el jefe directo, con los pares o clientes.

2.3.3. Glosario de términos

- **Análisis Cuantitativo:** es el método de investigación que usa instrumentos de análisis matemático y estadístico para explicar y pronosticar situaciones a través de datos numéricos; y con los datos recopilados, se puede poner a prueba hipótesis predefinidas.
- **Capacidad de Gestión:** es la habilidad para dirigir personas de manera de lograr buenos resultados de los objetivos que tenga el negocio, y a su vez generando una estabilidad en la organización, de manera de lograr los beneficios en una organización.
- **Competencias:** las competencias se refieren a las características individuales de una persona, son sus valores, significados, conocimientos, habilidades y destrezas. Estas cualidades son moldeadas por los conocimientos adquiridos durante su involucramiento en un contexto social específico que tiene un significado personal para él.

- **Condiciones mentales:** se refiere a cómo piensan, perciben y actúan las personas, y en el entorno laboral si este es deficiente, por ejemplo, si la carga de trabajo es excesiva o no se controla correctamente el trabajo, o hay factores externos como inseguridad, genera que los trabajadores se sientan afectados y por lo tanto actúen como consecuencia del mismo.
- **Delegación de responsabilidades:** se refiere a la acción de reasignar la tareas o actividades específicas de una persona o rol a otro, en lugar de completarlas uno mismo, pero a su vez el asignar la tarea particular o autoridad para tomar decisiones, no implica desligarse de la responsabilidad por el resultado.
- **Desempeño:** son los resultados de una persona cuando cumple el rol y las actividades para la que fue designado. Mide la calidad del trabajo que cada empleado aporta a sus funciones o tareas diarias en un bloque de tiempo determinado que puede ser trimestral, semestral o anual, y es un concepto en el equipo de recursos humanos utiliza para entender como los empleados de una empresa se desenvuelve en sus funciones. En resumen, es el cómo trabaja el empleado.
- **Evaluación:** es el proceso mediante el cual mediremos las capacidades, competencias habilidades, aptitudes, y/o eficiencias y eficacias de un trabajador respecto a las tareas para las que fue asignado en un tiempo determinado, por ejemplo, anualmente. Para lograr esta medición se utilizarán diferentes metodologías y herramientas que pueden ser cualitativas, cuantitativas o ambas.
- **Habilidades:** se define a la aptitud de una persona para ejecutar con precisión y facilidad una tarea o actividad específica. Representa el conocimiento de un

contenido específico para ejecutar una o más actividades en particular, ya sea de naturaleza física, mental y/o social.

- **Rendimiento laboral:** es el resultado que se obtiene en una empresa respecto a la estrategia, los conocimientos de los empleados, las herramientas para el desempeño de los roles, la situación de la empresa, el equipo de trabajo, entre otros, y que son los factores que si el empleado tiene puede que su rendimiento sea mucho mayor que el de otro trabajador que no los tenga. También se utiliza es termino como sinónimo de productividad. Finalmente se refiere al cuánto se consigue con el trabajo que realiza el empleado.
- **Trabajo en Equipo:** es la capacidad que tienen las personas para dirigir las acciones o actividades de los equipos hacia un rumbo determinado, mostrando sus aptitudes hacia objetivos comunes y anticipando posibles situaciones para la ejecución de las actividades de ese equipo. A su vez tienen la capacidad de escuchar las opiniones del equipo y dar retroalimentación.

2.4. Resumen ejecutivo

Título: Propuesta de mejora para el rendimiento laboral en el personal de la empresa de telecomunicaciones Telrad de Lima, 2024. **Procedencia:** tesis de bachiller por San Ignacio de Loyola – Escuela ISIL. **Objetivo:** se busca elaborar una propuesta de mejora del rendimiento laboral en el personal de la empresa de telecomunicaciones Telrad de Lima, 2024. **Metodología:** el enfoque de investigación es cuantitativo, no experimental de corte transversal. La muestra de estudio está compuesta por 27 trabajadores de la empresa de telecomunicaciones Telrad. **Resultados:** los datos obtenidos de la encuesta nos indican que el 74.1% de los trabajadores están satisfechos con la evaluación de rendimiento laboral, sin embargo, un 25.9% es neutral por lo que podemos indicar que hay

espacio de mejora sobre la forma como se evalúa el desempeño del personal. Por otro lado, de acuerdo con la problemática actual que presenta la empresa sabemos que los puntos a trabajar serían la rotación e insatisfacción del personal, la falta de eficiencia y productividad y un clima laboral medio, por lo que podemos indicar que el costo-beneficio de hacer cambios sería bueno para la empresa. **Conclusión:** Se concluye que, al implementar una propuesta de mejora del rendimiento laboral con relación a las dimensiones de capacidad de gestión, trabajo en equipo, condiciones mentales y delegación de responsabilidades, con objetivos específicos, alcanzables, medibles, relevantes y de manera periódica de manera de optimizar su rendimiento y productividad, mejorará el rendimiento laboral en el personal de la empresa de telecomunicaciones Telrad de Lima.

2.5. Características técnicas o atributos del proyecto

Tabla 1
Atributos de un proceso de evaluación de rendimiento

Atributos	Descripción
¿Es fácil de usar?	Sí, porque se pueden fijar objetivos individuales y hacer un seguimiento de los mismos
¿Es confiable?	Sí, porque el proceso está a cargo del área de Recursos Humanos
¿Es seguro?	Sí, porque las evaluaciones están documentadas y guardadas en un repositorio
¿Es preciso?	Sí, porque los objetivos de las evaluaciones de rendimiento serán medibles
¿Es rápido?	Sí, porque el proceso de evaluación se realizará una vez anualmente
¿Se puede personalizar?	Sí, porque los objetivos de las evaluaciones de rendimiento son por empresa y se personalizan por empleado y rol que desempeñan

Fuente: Elaboración Propia

Se aprecia en la tabla 1 que los atributos del proceso de evaluación de rendimiento son fáciles de usar debido a que se pueden fijar objetivos individuales y hacer seguimiento de los mismos, también son confiables y seguros porque es un proceso bajo el área de Recursos Humanos y las evaluaciones están documentadas y guardadas en un repositorio de esta área. A su vez, en sus atributos podemos indicar que son precisos y rápidos debido a que las evaluaciones de rendimiento serán medibles anualmente, por último, podemos

indicar como un atributo adicional que se puede personalizar debido a que se realizan por empresa y de acuerdo al rol que desempeña cada empleado.

2.6. Análisis comparativo de atributos, características, mejoras o novedades tecnológicas

Los diferentes métodos para evaluar el desempeño ven el tema de las competencias con el objetivo común de mejorar el rendimiento individual. Aunque difieren en enfoque, uno se centra en el contenido del trabajo y el otro en las personas, pero ambos reconocen la coexistencia de competencias genéricas y específicas. En cuanto al valor predictivo de los tests, hay discrepancias: uno cuestiona su utilidad, mientras que el otro lo valora altamente. A pesar de estas diferencias, se destaca la esencia del valor de los tests. Al adoptar alguno de los enfoques, los profesionales de Recursos Humanos deberán considerar las implicaciones, reconociendo su papel proactivo en los procesos de elección, educación y evaluación de los empleados. Deberán poner énfasis en la necesidad de aportar algún valor añadido y abordar los problemas sociales de la empresa (Gómez y León, 2014).

Los diferentes enfoques han dado lugar a numerosos modelos de competencias para incrementar el rendimiento de los trabajadores. Se ha pasado de analizar funciones y tareas a evaluar a las personas que las ejecutan. La adaptabilidad de las personas toma relevancia, desplazando las anteriormente estructuras rígidas de los puestos de trabajo (Gómez y León, 2014).

El área de Recursos Humanos ahora ve a los recursos como estratégicos para la empresa. Hoy en día, la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos les da mayor importancia a los recursos humanos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, y se enfoca en crear competencias en el personal y que tengan un compromiso

con la organización. Ahora la Gestión por Competencias se enfoca en la evaluar la conducta para analizar cómo afecta el desempeño laboral (Gómez y León, 2014).

Tabla 2
Comparativo de los Métodos de Evaluación de Desempeño

Características	Tipos de Evaluación de Desempeño						
	Evaluación por Objetivos	Evaluación graduada	Etapa de Prueba	Autoevaluación	Evaluación por jerarquía	Evaluación entre pares	Evaluación 360°
Define Objetivos de la Organización	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI
Expectativas claras de que debe cumplirse	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO
Considera Imprevistos	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO
Mide al trabajador de manera aislada	SI	NO	SI	SI	NO	NO	SI
Objetivos Numéricos	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI
Comparativo	NO	SI	NO	NO	SI	SI	SI

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 2 se aprecia la comparación de los diferentes tipos de métodos para evaluar el desempeño de los trabajadores en una empresa.

2.7. Objetivos de investigación

2.7.1. Objetivo general

OG: Evaluar la viabilidad de una propuesta de mejora del rendimiento laboral en el personal de la empresa de telecomunicaciones Telrad de Lima, 2024.

2.7.2. Objetivos específicos

OE1: Evaluar la viabilidad de una propuesta de mejora en la capacidad de gestión del personal de la empresa de telecomunicaciones Telrad de Lima para el año 2024.

OE2: Evaluar la viabilidad de una propuesta de mejora para el trabajo en equipo en el personal de la empresa de telecomunicaciones Telrad de Lima para el año 2024.

OE3: Evaluar la viabilidad de una propuesta de mejora de las condiciones mentales del personal de la empresa de telecomunicaciones Telrad de Lima para el año 2024.

OE4: Evaluar la viabilidad de una propuesta de mejora en la delegación de responsabilidades del personal de la empresa de telecomunicaciones Telrad de Lima para el año 2024.

2.8. Componente del proyecto

Proyecto: Propuesta de mejora para el rendimiento laboral.

Para realizar la propuesta de mejora para el rendimiento laboral del personal de la empresa de telecomunicaciones Telrad de Lima, se realizará lo siguiente:

- Preparar una encuesta para entender cómo es que se realiza actualmente las evaluaciones de rendimiento del personal de la empresa de telecomunicaciones Telrad de Lima.
- Realizar la encuesta a una muestra de los trabajadores.
- Analizar los resultados.
- Proponer un método o combinación de métodos para realizar las evaluaciones de rendimiento.

2.8.1. Componentes del rendimiento laboral

La propuesta de mejora para el rendimiento laboral de la empresa Telrad de Lima, tendrá los siguientes componentes:

- **Capacidad de Gestión:** es la capacidad de dirigir a los trabajadores para lograr buenos resultados en la empresa, creando estabilidad y mejora. Tener una buena capacidad de gestión llevará a la empresa al desarrollo y progreso.

- **Trabajo en Equipo:** es la capacidad para coordinar con los diferentes empleados en un mismo equipo de manera que con las habilidades y conocimientos puedan llegar a una meta común en menor tiempo y con mayor eficiencia.
- **Condiciones mentales:** se refiere a cómo piensan, perciben y actúan las personas en el entorno laboral. Las condiciones mentales deben ser positivas para no afectar el clima laboral y el rendimiento en la organización.
- **Delegación de Responsabilidades:** consiste en dirigir las tareas en otros integrantes del equipo, de manera de impulsar el desarrollo personal de los empleados.

2.9. Resultados generales: componentes del proyecto

El resultado que se obtendrá después de la investigación y análisis de los cuestionarios a realizar en una muestra de empleados, es una propuesta de mejora para el rendimiento laboral del personal de la empresa de telecomunicaciones Telrad de Lima, que consiste en una propuesta para mejorar las evaluaciones de rendimiento del personal con el fin de mejorar la productividad y el ambiente de trabajo.

2.10. Plan de actividades del proyecto

Nº	Actividades	ABR				MAY				JUN				JUL			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Planteamiento del título y del problema de investigación.																
2	Desarrollo del problema, objetivos e hipótesis de investigación.																
3	Redacción de la justificación, limitaciones y viabilidad.																
4	Desarrollo de los antecedentes de investigación.																
5	Planteamiento del marco referencial.																
6	Desarrollo de la metodología del proyecto.																
7	Identificar las herramientas de recolección de datos.																

ejemplo, si se contrata una persona para fabricar lamparas, su productividad sera la cantidad de lamparas que produce en un tiempo determinado (p.104).

Por otro lado, Bautista et al. (2020) sostiene que contando con los elementos principales para medir el rendimiento de manera integra apudaría a proponer estrategias enfocadas al logro de los objetivos empresariales (p.54).

Según Palaci (2005) señala que:

Existen ciertos elementos que inciden en el desempeño laboral, que se relacionan y generan un bajo o alto desempeño laboral. Entre estos tenemos: a. Retribuciones monetarias y no monetarias; b. Satisfacción en relación con las tareas asignadas; c. Habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas; d. Capacitación y desarrollo constante de los empleados; e. Factores motivacionales y conductuales del individuo; f. Clima organizacional; g. Cultura organizacional; h. Expectativas del empleado. (p. 237)

Con lo cual el tomar atención a estos elementos inflenciará en la mejora del rendimiento del personal y por lo tanto mayor productividad de la empresa.

2.11.2.2. Definición operacional

La variable propuesta de mejora del rendimiento laboral tiene cuatro dimensiones, como Capacidad de Gestión (ítems 1 al 3), Trabajo en Equipo (ítems 4 al 7), Condiciones mentales (ítems 8 y 9) y Delegación de Responsabilidades (ítems 10 al 13). Para medir esta única variable, se utilizará el instrumento Cuestionario sobre evaluación de rendimiento, con una escala de medición ordinal y presenta un total de 13 ítems con formato de respuesta tipo Likert de 5 niveles (Desacuerdo, Un Poco en Desacuerdo, Neutral, Un poco de Acuerdo, De Acuerdo).

2.11.3. Enfoque de investigación

El enfoque de mi investigación es cuantitativo, porque se tomará una muestra de la población de trabajadores para recopilar datos y luego se van a analizar para determinar un conjunto de patrones de comportamiento con la finalidad de generalizar los resultados (Teddle y Tashakkori, 1998). Por último, se entregará una propuesta para la medición del rendimiento del personal de la empresa de telecomunicaciones Telrad.

2.11.4. Tipo de investigación

El presente estudio es una investigación aplicada porque se busca resolver los problemas específicos sobre el rendimiento laboral en los trabajadores de la empresa de telecomunicaciones Telrad. Entonces, con la propuesta se espera contribuir a solucionar de forma concreta los problemas de rotación de personal, descontento de los empleados, identificación de desarrollo de habilidades, diferenciación salarial, entre otros.

En este sentido, según Arias (2021) sostiene que “este tipo de investigación se abastece por el tipo básico o puro, ya que mediante la teoría se encarga de resolver problemas prácticos, se basa en los hallazgos, descubrimientos y soluciones que se planteó en el objetivo del estudio” (p. 68).

2.11.5. Diseño de investigación

La presente investigación tiene un diseño no experimental de corte transversal, debido a que no se va a manipular el rendimiento laboral en el personal de la empresa telecomunicaciones Telrad. Asimismo, la medición del rendimiento del personal de la empresa en estudio se realizó en un solo período como es en el año 2024. Según Hernández et al. (2006) “el diseño no experimental es aquel en el cual se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su

incidencia e interrelación en un momento dado” (p.207) y este diseño “podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente” (Sullivan, 2009, p.17).

2.11.6. Niveles de investigación

En primer lugar, la investigación es exploratoria ya que se ha revisado literatura científica para la construcción del marco teórico, antecedentes de investigación y glosario de términos, los cuales servirán como base para una futura investigación que se podrá realizar sobre el rendimiento laboral.

Asimismo, el nivel de investigación es descriptivo, porque tiene como propósito mostrar las características que tiene el sistema actual por medio de la medición del rendimiento laboral en la empresa objeto estudio, mediante la aplicación de un cuestionario, y proponer una solución de mejora. Entonces, esta clase de estudios “consiste en presentar la información tal cual es, indicando cual es la situación en el momento de la investigación analizando, interpretando, imprimiendo, y evaluando lo que se desea” (Hernández et al., 2006, p.58).

2.11.7. Población

La población según Jany (1994) se define como “la totalidad de elementos o individuos que tiene ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia” (p. 48). Al respecto, la población está compuesta por 250 trabajadores de la empresa de telecomunicaciones Telrad durante el año 2024.

2.11.8. Muestra

Se eligió el muestreo no probabilístico por conveniencia, porque se accedió a la muestra de estudio por los criterios de facilidad de acceso y disponibilidad de los

trabajadores, así como el tiempo y accesibilidad de los empleados. Entonces, la muestra está conformada por 27 trabajadores de la empresa de telecomunicaciones Telrad durante el año 2024.

2.11.9. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.11.9.1. Técnicas

En la investigación para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta virtual/digital. Se seleccionó este método para obtener información cuantitativa de los trabajadores de la empresa Telrad del sector telecomunicaciones de Lima en el año 2024.

Al respecto, según Arias (2012) “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información. Son ejemplos de técnicas, la encuesta” (p.72) y de acuerdo con Tamayo y Tamayo (2008), la encuesta “es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida” (p.24).

2.11.9.2. Instrumentos

Se diseñó un cuestionario para la recolección de datos. Este tiene una escala ordinal Likert de 5 niveles (Desacuerdo, Un poco en desacuerdo, Neutral, Un poco de acuerdo, De Acuerdo). Este ha sido validado por la modalidad de juicios de expertos. Asimismo, se elaboró y aplicó por medio de la plataforma Google Forms para poder ser enviada a los trabajadores de la empresa de telecomunicaciones Telrad que conforman la muestra de estudio para medir su rendimiento laboral. Entonces, se envió el enlace de la encuesta mediante correo electrónico al supervisor de la empresa de telecomunicaciones Telrad, el cual la reenvió mediante mensajería instantánea a los trabajadores de la empresa.

Después de obtener la información proporcionada por la encuesta del Google Forms, se realizó un análisis de la misma empleando los softwares Excel e IBM SPSS STATISTICS para poder realizar los gráficos y tablas y, con ello, obtener los datos necesarios para realizar la propuesta de mejora.

2.11.10. Validez y confiabilidad

2.11.10.1. Validez del instrumento

Se aplicó la validez por juicio de expertos, es decir se recurrió a la opinión de un especialista en metodología de la investigación para evaluar el cuestionario con base en criterios como: claridad, objetividad, consistencia, coherencia, pertinencia y suficiencia, ver Anexo 7.5 Ficha de Validación de Instrumento.

Los resultados del juicio de expertos han sido comparados con los valores y niveles de la validez, ver Tabla 3.

Tabla 3
Niveles y valores de validez

Niveles	Valores
Excelente	81-100%
Muy bueno	61-80%
Bueno	41-60%
Regular	21-40%
Deficiente	0-20%

Fuente: Elaboración propia.

Por consiguiente, el instrumento para medir la variable Rendimiento Laboral tiene un nivel de validez excelente, dado que el valor obtenido es de 90%, ver Anexo 7.5 Ficha de Validación de Instrumento.

2.11.10.2. Confiabilidad del instrumento

Se utilizó la medida de consistencia interna para precisar si el instrumento es confiable, es decir si produce resultados coherentes y consistentes. Para ello, se preparó una prueba piloto compuesta por 10 participantes de similares características a la muestra en estudio, donde se le aplicó una vez el instrumento.

Para determinar la confiabilidad del instrumento, se utilizó el Alfa de Cronbach (α) donde puede tomar valores que oscilan entre 0 (baja o nula confiabilidad) y 1 (alto o máximo de confiabilidad), ver Tabla 4.

Tabla 4
Valor del coeficiente de confiabilidad de Alfa de Cronbach

Intervalo	Interpretación
$\alpha > 0.9$	Excelente
$\alpha > 0.8$	Bueno
$\alpha > 0.7$	Aceptable
$\alpha > 0.6$	Cuestionable
$\alpha > 0.5$	Pobre
$\alpha < 0.5$	Inaceptable

Fuente: Elaboración propia.

Luego de aplicar el instrumento, se obtuvo un valor α de 0.942. Por lo tanto, se precisa que el instrumento tiene una excelente confiabilidad, ver Tabla 5.

Tabla 5
Tabla de Estadísticas de fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.942	13

Fuente: Elaboración Propia

2.11.10.3. Aspectos éticos

Este trabajo de investigación cumple con los criterios establecidos por el código de ética de ISIL. También, se respeta la autoría de los documentos que se están utilizando en el desarrollo de la investigación, incorporando las citas y referencias de las fuentes según las Normas APA séptima edición.

Asimismo, se protegerá el bienestar y dignidad de los participantes del estudio, se les informará sobre el proceso a seguir a través de un consentimiento que les dará a conocer de forma sencilla y clara como se realizará la presente investigación, dándoles la opción de participar o no voluntariamente según el participante estime conveniente.

En lo que se refiere al desarrollo y ejecución del presente trabajo, se presentarán las solicitudes y permisos que se requieran tanto a la empresa como a cada uno de los participantes de esta investigación; lo cual garantizará el secreto profesional evitando cualquier tipo de inclinación de los resultados obtenidos.

De identificarse datos falsos, ausencia de cita de autores, uso incorrecto de información o representar falsamente la idea de otros; asumo las consecuencias y sanciones que se deriven de mi acción, y me someto a la normativa vigente de ISIL.

III. Estimación del costo del proyecto

3.1. Estimación de los costos necesarios para la implementación

Tabla 6

Estimación de costos necesarios para la implementación del proyecto

Naturaleza del Gasto	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Personal				
	Asesoría y capacitación	2	S/300.00	S/600.00
Bienes				
	Cuaderno	1	S/10.00	S/60.00
	Lapiceros	3	S/3.00	S/9.00
	Impresiones	30	S/0.10	S/3.00
Servicios				
	Alquiler laptop	4	S/250.00	S/1,000.00
	Licencia de MS365	4	S/35.00	S/140.00
	Movilidad	8	S/12.50	S/100.00
	Electricidad	4	S/20.00	S/80.00
	Internet	4	S/25.00	S/100.00
RESUMEN				
	Personal			S/600.00
	Bienes			S/72.00
	Servicios			S/1,420.00
TOTAL				S/2,092.00

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 6, se puede apreciar que los costos de personal especializado para la realización del proyecto son para la asesoría y capacitación, también se incluyen los costos de contratación de bienes y servicios; siendo el mayor componente de costos los servicios asociados al procesamiento de los datos, los cuales representan el 67% del gasto. Se tomaron en cuenta los servicios de alquiler de laptop con licencia de MS365, así como

internet y electricidad debido a que diariamente se recolectó información durante el proceso de investigación.

Además, se realizaron reuniones con personal de la empresa de telecomunicaciones Telrad para la realización de los cuestionarios a los empleados, y se realizarán visitas a la empresa para la capacitación sobre la importancia de realizar evaluaciones de rendimiento y los beneficios que se obtendrán de la propuesta de implementación.

IV. Sustento del Mercado

4.1. Alcance esperado del mercado

La población en la que se basa mi estudio son los 250 empleados de la empresa Telrad de la industria de telecomunicaciones de la ciudad de Lima.

Telrad es una empresa de tamaño medio del sector provincial de Lima Metropolitana, por lo cual este estudio llevará a una solución para una problemática local, que consiste en la falta de evaluaciones de desempeño y que se podría replicar a otras empresas del mercado de dimensiones similares y de otras industrias.

4.2. Descripción del mercado objetivo real o potencial

Tabla 7

Contexto de mercado

Elementos	Descripción
Competidores	Otras empresas de Gestión de Recursos Humanos.
Proveedores	Claro, Entel, Telefónica, Gilat.
Canales de venta	Asociación con empresas de Gestión de Recursos Humanos.
Estrategias de publicidad	Redes sociales, foros, blogs y revistas del área de gestión de los recursos humanos.

Fuente: Elaboración Propia

Según se puede observar en la tabla 7 los competidores son las demás empresas de gestión de recursos humanos, los proveedores son las empresas de telecomunicaciones del mercado como Claro, Entel, Telefónica, Gilat, etc. El canal de ventas será a través de asociación con otras empresas que ofrezcan servicios de gestión de recursos humanos, y las estrategias de publicidad será a través de redes sociales, foros, blogs y revistas relacionados al área de gestión de los recursos humanos.

Se aprecia en la figura 5 un informe del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017) la población de empleados en las empresas de telecomunicaciones entre los años 2014-2016 fue de 8,800, por lo que se puede indicar que existe un mercado objetivo real para replicar la propuesta de mejora para el rendimiento laboral en el personal del sector de telecomunicaciones.

Figura 5

Número de empleados del sector Telecomunicaciones

21.38 NÚMERO TOTAL DE EMPLEADOS, SEGÚN SEXO, 2014-2016

(Unidades)

Departamento	2014			2015			2016		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
Total	12 927	7 697	5 230	12 739	7 570	5 169	12 298	7 207	5 091
Amazonas	34	19	15	40	22	18	65	45	20
Áncash	261	159	102	262	165	97	256	168	88
Apurímac	9	5	4	17	12	5	18	14	4
Arequipa	649	406	243	616	383	233	556	349	207
Ayacucho	101	72	29	87	56	31	69	45	24
Cajamarca	162	113	49	151	101	50	139	93	46
Cusco	337	214	123	314	206	108	311	191	120
Huancavelica	7	6	1	12	11	1	14	13	1
Huánuco	129	86	43	139	83	56	126	84	42
Ica	203	132	71	184	127	57	178	123	55
Junín	259	164	95	245	154	91	227	142	85
La Libertad	445	271	174	472	278	194	506	295	211
Lambayeque	286	169	117	298	180	118	198	112	86
Lima 1/	8 964	5 225	3 739	8 807	5 114	3 693	8 653	4 935	3 718
Loreto	153	93	60	131	87	44	119	77	42
Madre de Dios	46	21	25	43	21	22	42	24	18
Moquegua	20	11	9	18	11	7	16	11	5
Pasco	10	8	2	18	11	7	17	11	6
Piura	304	184	120	315	192	123	266	156	110
Puno	160	91	69	161	95	66	136	79	57
San Martín	116	83	33	108	78	30	91	65	26
Tacna	181	116	65	193	127	66	176	109	67
Tumbes	44	24	20	54	31	23	58	33	25
Ucayali	47	25	22	54	25	29	61	33	28

1/ Incluye la Provincia Constitucional del Callao.

Fuente: Principales empresas operadoras.

Elaboración: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Fuente: INEI (2016)

Tabla 8

Clientes potenciales

Elementos		Descripción					
Industria		Diversas	industrias	como:			
		telecomunicaciones, textil, educación, etc					
Tipo de empresa					Empresa mediana		
Cantidad de trabajadores					Más de 30 trabajadores		
Ubicación de la empresa y sedes					Lima Metropolitana		

Fuente: Elaboración Propia

Se aprecia en la tabla 8 los clientes potenciales de la propuesta de mejora para el rendimiento laboral pueden ser de diversas industrias, de sectores tales como: telecomunicaciones, textil, educación, entre otros, y para empresas de tipo medianas de más de 30 trabajadores y geográficamente ubicadas en la ciudad de Lima Metropolitana.

4.3. Descripción de la propuesta de innovación o del modelo de negocio

El proyecto de investigación consiste en elaborar una propuesta de mejora del rendimiento laboral en el personal de la empresa de telecomunicaciones Telrad de Lima, 2024, de manera de mejorar el desempeño de los trabajadores y así mejorar la productividad y falta de eficiencia hacia la empresa, y por otro lado resolver la problemática de rotación de personal, insatisfacción hacía la empresa, y un clima laboral medio. La propuesta puede ser fácilmente replicable en otras empresas de diversas industrias.

4.3.1. Análisis de resultados descriptivos

4.3.1.1. Respuestas a preguntas de segmentación

Tabla 9

Tabla de Resultados: a. segmentación por Edad

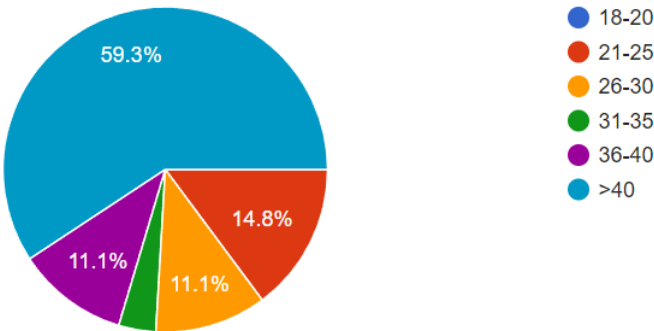
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	21 - 25	4	14,8	14,8	14,8

26 - 30	3	11,1	11,1	25,9
31 - 35	1	3,7	3,7	29,6
36 - 40	3	11,1	11,1	40,7
>40	16	59,3	59,3	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 6

Resultados: a. segmentación por Edad



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: en la tabla 9 y la figura 6, se aprecia que el 59.3% de los trabajadores encuestados están en un rango de edad entre mayor de 40 años, el 14.8% entre 21 a 25, el 11.1% de 26 a 30 años, el 11.1% entre 36 y 40 y el 3.7% entre 31 y 35; por lo que podemos indicar que la mayoría de los trabajadores encuestados es mayor de los 36 años de edad.

Tabla 10

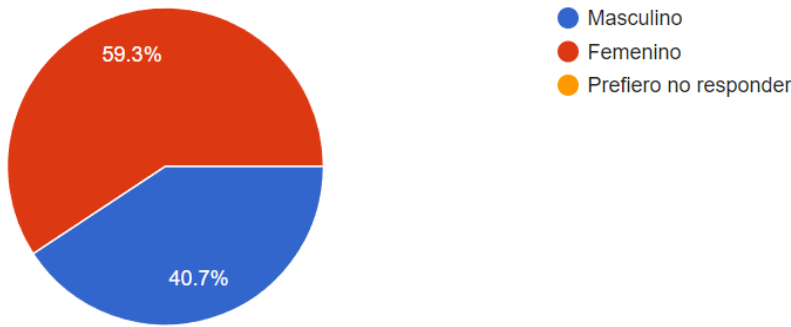
Tabla de Resultados: b. segmentación por Género

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Masculino	11	40.7	40.7	40.7
Válidos Femenino	16	59.3	59.3	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 7

Resultados: b. segmentación por Género



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: se aprecia en la tabla 10 y en la figura 7 que el 59.3% de los trabajadores encuestados es de género femenino, mientras el 40.7% es de género masculino; por lo que podemos indicar que mayoritariamente los trabajadores son de género femenino.

Tabla 11

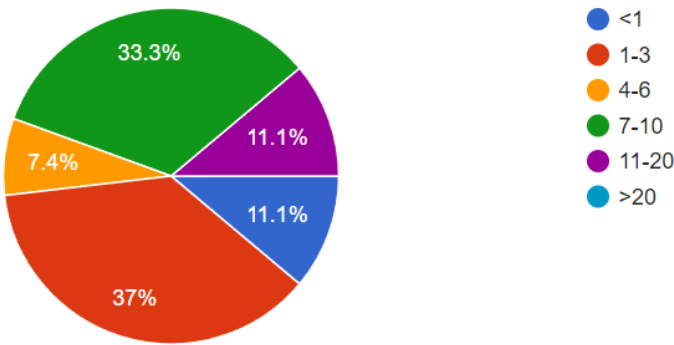
Tabla de Resultados: c. segmentación por Antigüedad en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<1	3	11.1	11.1	11.1
1 - 3	10	37.0	37.0	48.1
4 - 6	2	7.4	7.4	55.6
7 - 10	3	11.1	11.1	66.7
11 - 20	9	33.3	33.3	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 8

Resultados: c. segmentación por Antigüedad en la empresa



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: se aprecia en la la tabla 11 y figura 8 que el 37.0% de los trabajadores encuestados tienen entre 1 y 3 años contratados en la empresa, el 33.3% tiene % entre 11 y 20 año, el 11.1% menos de 1 año, el 11.1% tiene entre 7 y 10 años y el 7.4% entre 4 y 6 años. Lo que podemos observar que los trabajadores tienen una antigüedad diversa en la empresa.

4.3.1.2. Respuestas a preguntas del cuestionario individual:

Dimensión 1: Capacidad de Gestión

Ítem 1: ¿Considera que es capaz de tomar decisiones que impacten en su trabajo?

Tabla 12

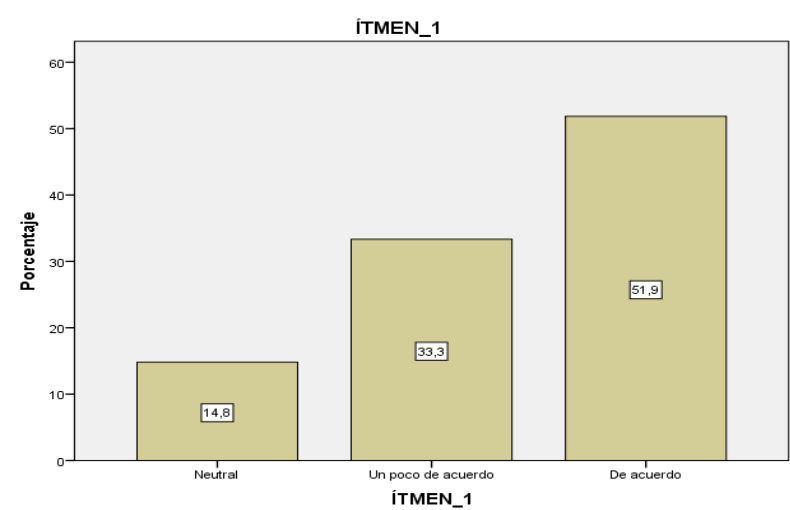
Tabla de frecuencia Toma de decisiones

ÍTMEN_1				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Neutro	4	14,8	14,8	14,8
Un poco de acuerdo	9	33,3	33,3	48,1
De acuerdo	14	51,9	51,9	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 9

Indicador Toma de decisiones



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: se aprecia en la tabla 12 y figura 9 que el 51.9% de los trabajadores encuestados están de acuerdo de que son capaces de tomar decisiones que impacten en su trabajo; mientras que el 33.3% y 14.8% están un poco de acuerdo o neutral. Entonces, esto es el 48.1%, por lo que podemos indicar que solo la mitad de los trabajadores encuestados se considera capaz de tomar decisiones en la empresa.

Ítem 2: ¿En qué medida considera que la empresa le brinda recursos (como capacitaciones, herramientas, etc.) para potenciar sus habilidades?

Tabla 13

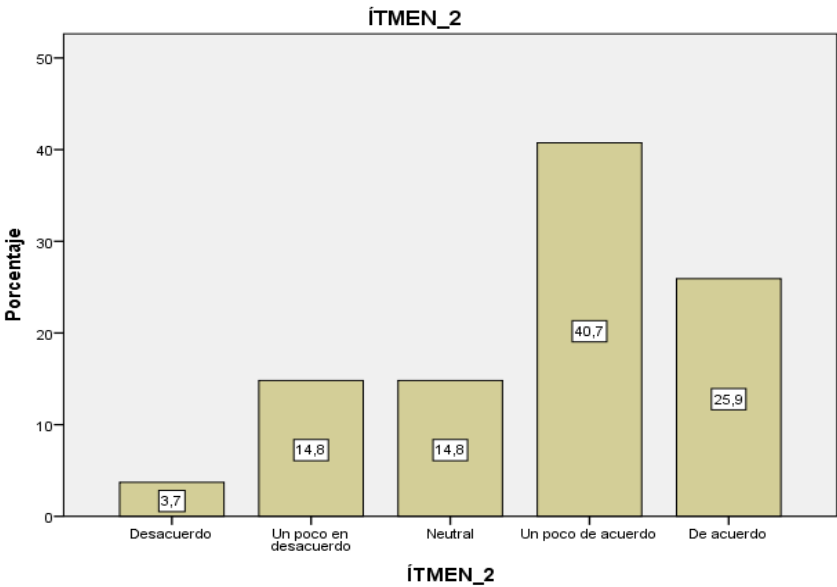
Tabla de frecuencia Potenciar capacidades

ÍTMEN_2				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desacuerdo	1	3,7	3,7	3,7
Un poco en desacuerdo	4	14,8	14,8	18,5
Neutral	4	14,8	14,8	33,3
Un poco de acuerdo	11	40,7	40,7	74,1
De acuerdo	7	25,9	25,9	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 10

Indicador Potenciar capacidades



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: se aprecia en la tabla 13 y figura 10 que el 40.7% de los trabajadores encuestados están un poco de acuerdo y el 25.9% están de acuerdo que la empresa le brinda los recursos para potenciar sus habilidades; mientras el 14.8% está un poco de acuerdo o neutral, respectivamente. Esto es el 29.6%, por lo que podemos indicar que la mayoría de los trabajadores encuestados están de acuerdo que la empresa le brinda los recursos para potenciar sus habilidades.

Item 3: ¿Considera que usted siempre cumple las normas de la empresa en su trabajo?

Tabla 14

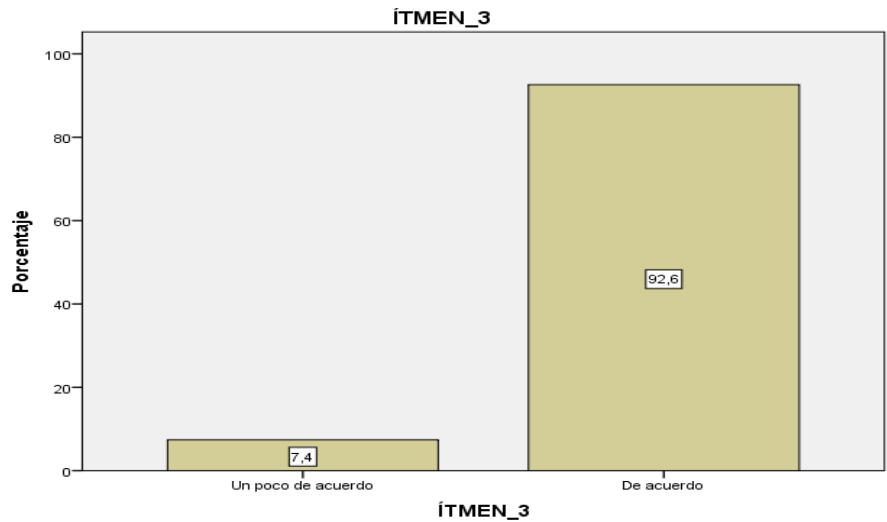
Tabla de frecuencia Cumplimiento normativo

ÍTMEN_3				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
				Porcentaje acumulado
Válidos	Un poco de acuerdo	2	7,4	7,4
	De acuerdo	25	92,6	100,0
	Total	27	100,0	100,0

Fuente: Elaboración Propia

Figura 11

Indicador Cumplimiento normativo



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: se aprecia en la tabla 14 y figura 11 que el 92.6% de los trabajadores encuestados están de acuerdo y el 7.4% están un poco de acuerdo que siempre cumplen las normas de la empresa en su trabajo. Por lo que podemos indicar que la mayoría de los trabajadores encuestados cumplen las normas de la empresa en su trabajo.

Dimensión 2: Trabajo en Equipo

Item 4: ¿Puede resolver problemas que se le presentan con facilidad en su trabajo?

Tabla 15

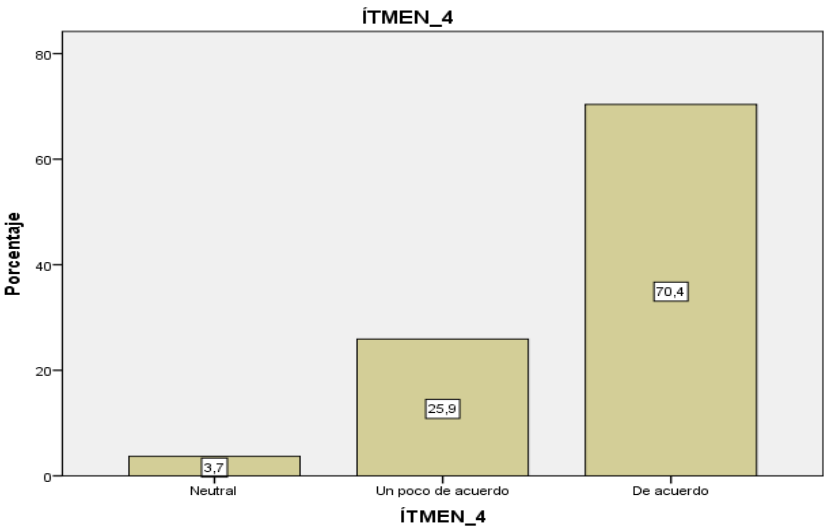
Tabla de frecuencia Resolución de problemas 1

ÍTMEN_4				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Neutro	1	3,7	3,7	3,7
Un poco de acuerdo	7	25,9	25,9	29,6
De acuerdo	19	70,4	70,4	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 12

Indicador Resolución de problemas 1



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: se aprecia en la tabla 15 y figura 12 que el 70.4% de los trabajadores encuestados están de acuerdo y el 25.9% están un poco de acuerdo de que pueden resolver problemas que se le presentan con facilidad en su trabajo. Por lo que podemos indicar que la mayoría de los trabajadores encuestados consideran que pueden resolver problemas que se le presentan con facilidad en su trabajo.

Item 5: ¿Cree que la empresa le brinda herramientas para resolver sus problemas del trabajo?

Tabla 16

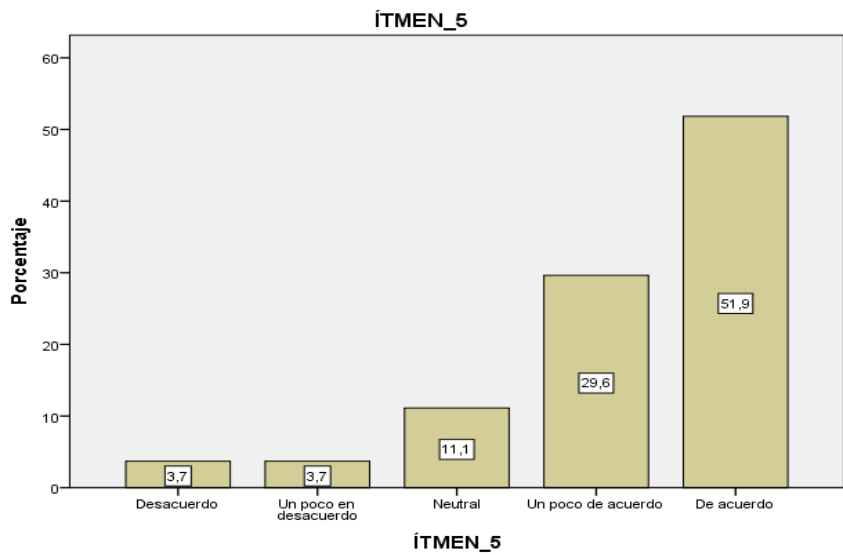
Tabla de frecuencia Resolución de problemas 2

ÍTMEN_5				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desacuerdo	1	3,7	3,7	3,7
Un poco en desacuerdo	1	3,7	3,7	7,4
Neutros	3	11,1	11,1	18,5
Un poco de acuerdo	8	29,6	29,6	48,1
De acuerdo	14	51,9	51,9	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 13

Indicador Resolución de problemas 2



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: se aprecia en la tabla 16 y figura 13 que el 51.9% de los trabajadores encuestados están de acuerdo y el 29.6% están un poco de acuerdo que la empresa le brinda herramientas para resolver sus problemas del trabajo. Mientras que el 11.1% es neutral, por lo que podemos indicar que la mayoría de los trabajadores encuestados están de acuerdo que la empresa le brinda las herramientas para resolver sus problemas del trabajo.

Item 6: ¿En qué medida se le brindan metas u objetivos claros para su trabajo?

Tabla 17

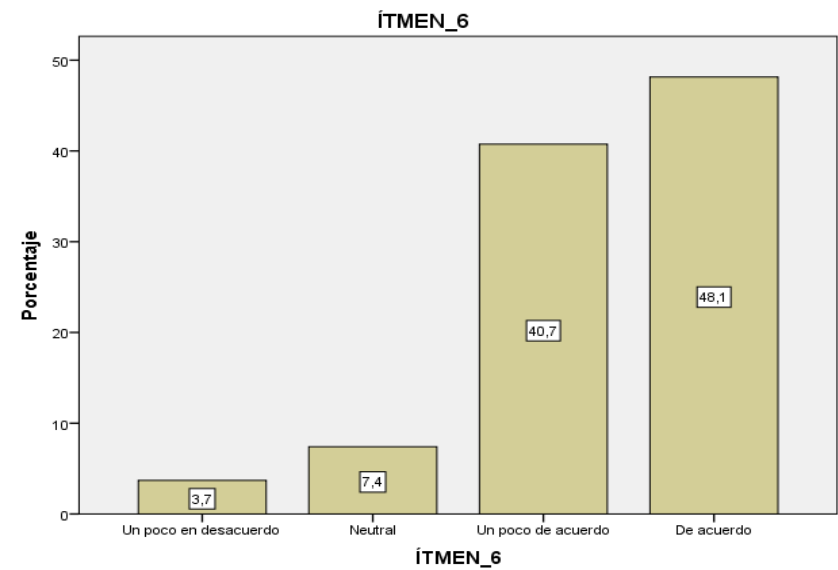
Tabla de frecuencia Objetivos comunes

ÍTMEN_6				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
				Porcentaje acumulado
Válidos	Un poco en desacuerdo	1	3,7	3,7
	Neutral	2	7,4	11,1
	Un poco de acuerdo	11	40,7	51,9
	De acuerdo	13	48,1	100,0
	Total	27	100,0	100,0

Fuente: Elaboración Propia

Figura 14

Indicador Objetivos comunes



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: se aprecia en la tabla 17 y figura 14 que el 48.1% de los trabajadores encuestados están de acuerdo y el 40.7% están un poco de acuerdo que se le brindan metas u objetivos claros para su trabajo. Mientras que el 7.4% es neutral, por lo que podemos indicar que la mayoría de los trabajadores encuestados están de acuerdo que la empresa le brindan metas u objetivos claros para su trabajo.

Item 7: ¿En qué medida considera que está trabajando a su máxima capacidad productiva?

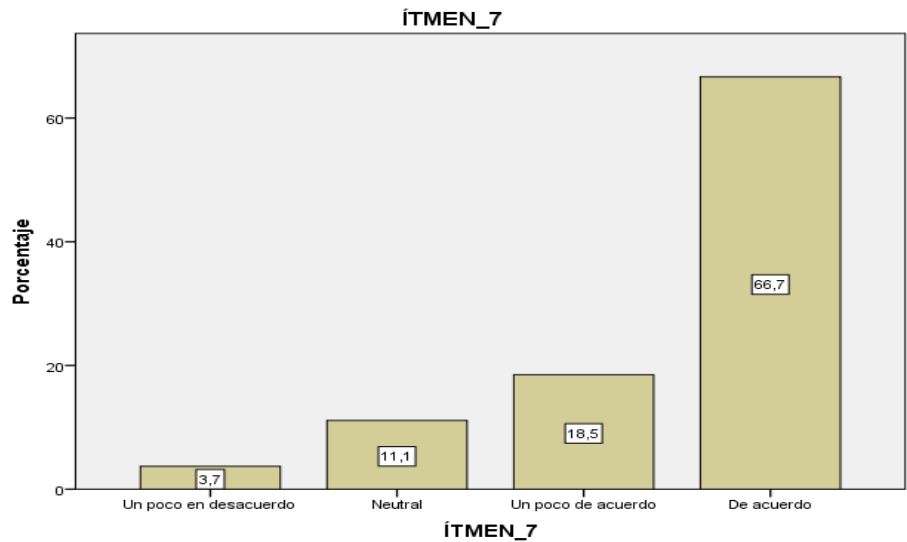
Tabla 18

Tabla de frecuencia Productividad

ÍTMEN_7				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
				Porcentaje acumulado
Válidos	Un poco en desacuerdo	1	3,7	3,7
	Neutral	3	11,1	14,8
	Un poco de acuerdo	5	18,5	33,3
	De acuerdo	18	66,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0

Fuente: Elaboración Propia

Figura 15
Indicador Productividad



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: se aprecia en la tabla 18 y figura 15 que el 66.7% de los trabajadores encuestados están de acuerdo y el 18.5% están un poco de acuerdo que están trabajando a su máxima capacidad productiva. Mientras que el 11.1% es neutral, por lo que podemos indicar que la mayoría de los trabajadores encuestados considera que están trabajando a su máxima capacidad productiva.

Dimensión 3: Condiciones mentales

Item 8: ¿En qué medida está comprometido en dar su máximo esfuerzo en su trabajo?

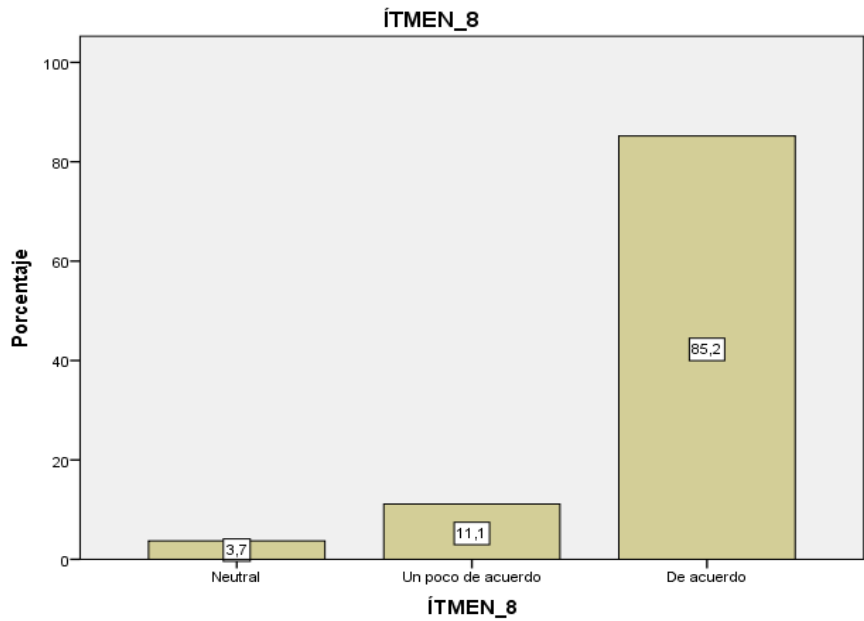
Tabla 19
Tabla de frecuencia Responsabilidad

ÍTMEN_8				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Neutral	1	3,7	3,7	3,7
Un poco de acuerdo	3	11,1	11,1	14,8
De acuerdo	23	85,2	85,2	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 16

Indicador Responsabilidad



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: se aprecia en la tabla 10 y figura 16 que el 85.2% de los trabajadores encuestados están de acuerdo y el 11.1% están un poco de acuerdo que están comprometidos en dar su máximo esfuerzo en su trabajo. Por lo que podemos indicar que la mayoría de los trabajadores encuestados se consideran están comprometidos en dar su máximo esfuerzo en su trabajo.

Item 9: ¿En qué medida considera que la empresa está comprometida con su desarrollo y bienestar laboral?

Tabla 20

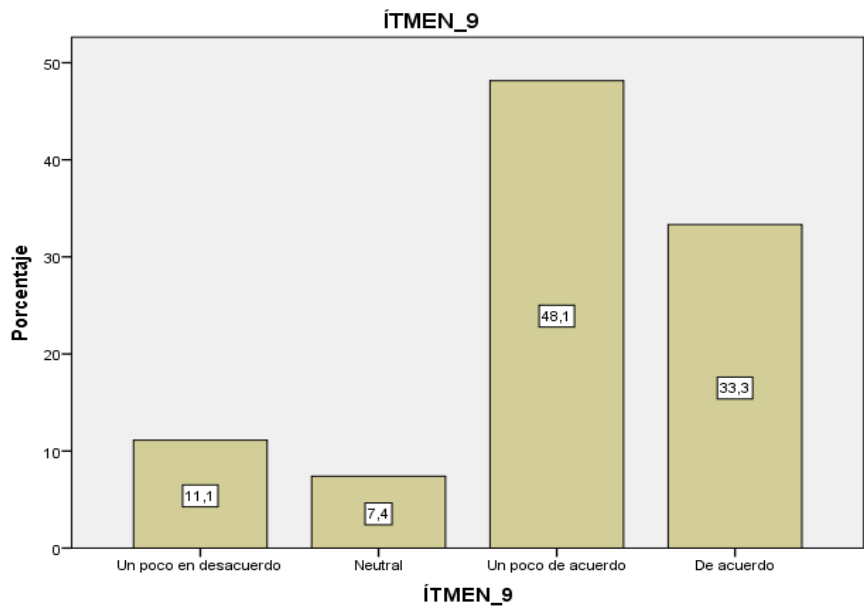
Tabla de frecuencia Compromiso

ÍTMEN_9				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Un poco en desacuerdo	3	11,1	11,1	11,1
Neutral	2	7,4	7,4	18,5
Válidos Un poco de acuerdo	13	48,1	48,1	66,7
De acuerdo	9	33,3	33,3	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 17

Indicador Compromiso



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: se aprecia en la tabla 20 y figura 17 que el 48.1% de los trabajadores encuestados están un poco de acuerdo y el 33.3% están un de acuerdo que la empresa está comprometida con su desarrollo y bienestar laboral. Mientras que el 11.1% están un poco en desacuerdo y el 7.4% es neutral, por lo que podemos indicar que la mayoría de los trabajadores encuestados considera que la empresa está comprometida con su desarrollo y bienestar laboral.

Dimensión 4: Delegación de Responsabilidades

Item 10: ¿En qué medida siente que sus logros y metas alcanzadas son reconocidos por la empresa?

Tabla 21

Tabla de frecuencia Reconocimiento

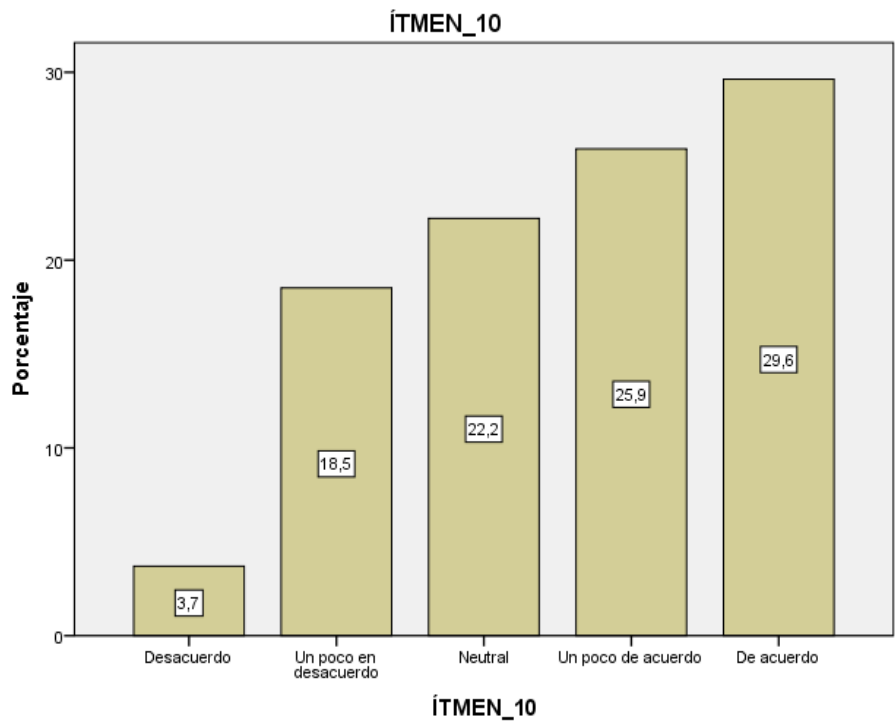
ÍTMEN_10			
Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado

	Desacuerdo	1	3,7	3,7	3,7
	Un poco en desacuerdo	5	18,5	18,5	22,2
Válidos	Neutral	6	22,2	22,2	44,4
	Un poco de acuerdo	7	25,9	25,9	70,4
	De acuerdo	8	29,6	29,6	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 18

Indicador Reconocimiento



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: se aprecia en la tabla 21 y figura 18 que el 29.6% de los trabajadores encuestados están de acuerdo y el 25.9% están un poco de acuerdo que sus logros y metas alcanzadas son reconocidos por la empresa. Mientras que el 22.2% es neutral y 18.5% están un poco en desacuerdo, por lo que podemos indicar que la mayoría de los trabajadores encuestados considera que sus logros y metas alcanzadas son reconocidos por la empresa, sin embargo, hay un porcentaje importante de trabajadores que no.

Item 11: ¿Tiene alta motivación para trabajar?

Tabla 22

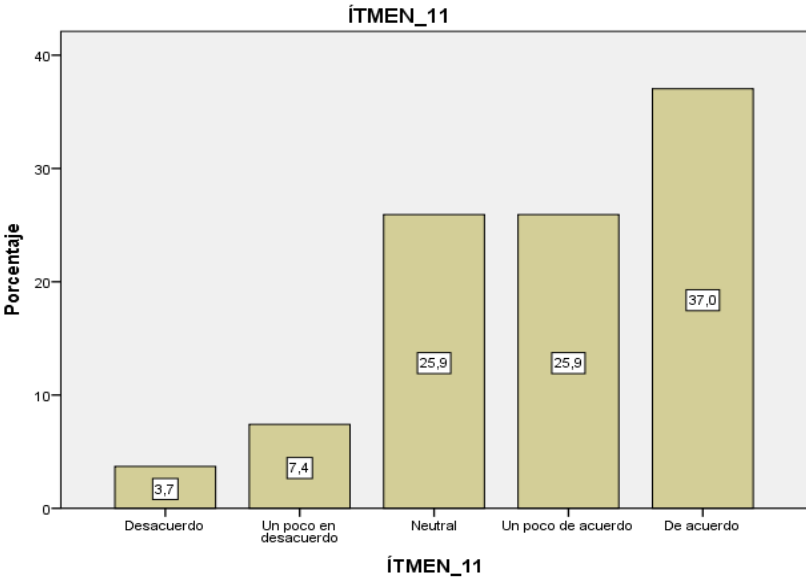
Tabla de frecuencia Motivación 1

ÍTMEN_11				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desacuerdo	1	3,7	3,7	3,7
Un poco en desacuerdo	2	7,4	7,4	11,1
Neutral	7	25,9	25,9	37,0
Un poco de acuerdo	7	25,9	25,9	63,0
De acuerdo	10	37,0	37,0	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 19

Indicador Motivación 1



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: se aprecia en la tabla 22 y figura 19 que el 37% de los trabajadores encuestados están de acuerdo y el 25.9% están un poco de acuerdo que tienen alta motivación para trabajar. Mientras que el 25.9% es neutral y 7.4% están un poco en desacuerdo, por lo que podemos indicar que la mayoría de los trabajadores encuestados considera que tienen alta motivación para trabajar.

Item 12: ¿En qué medida siente la necesidad de afrontar y aceptar sus responsabilidades laborales?

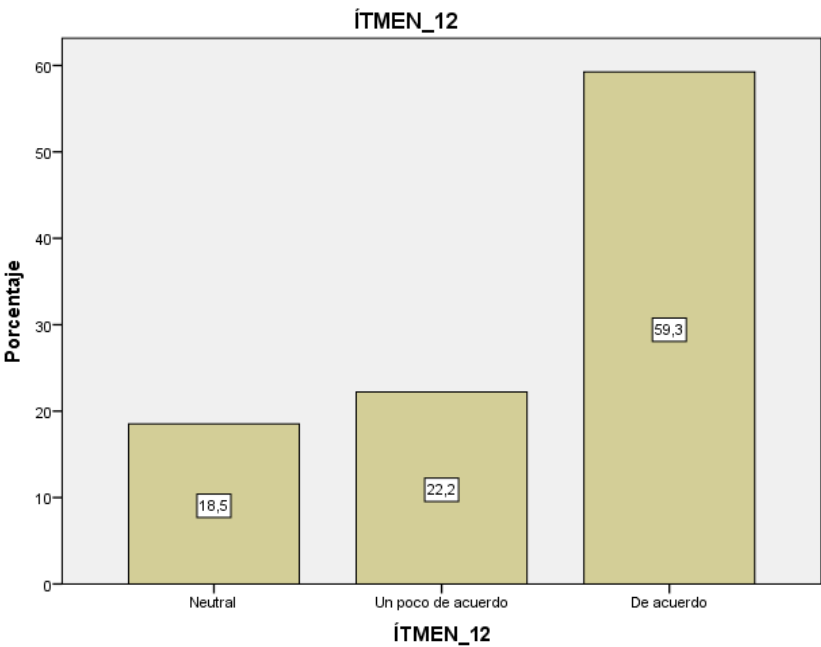
(Para realizar los cálculos se invirtieron los valores de la pregunta 12)

Tabla 23
Tabla de frecuencia Motivación 2

ÍTMEN_12				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutral	5	18,5	18,5
	Un poco de acuerdo	6	22,2	40,7
	De acuerdo	16	59,3	100,0
	Total	27	100,0	100,0

Fuente: Elaboración Propia

Figura 20
Indicador Motivación 2



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: se aprecia en la tabla 23 y figura 20 que el 59.3% de los trabajadores encuestados están de acuerdo y el 22.2% están un poco de acuerdo que pueden afrontar y aceptar sus responsabilidades laborales. Mientras que el 18.5% es

neutral, por lo que podemos indicar que la mayoría de los trabajadores encuestados considera que pueden afrontar y aceptar sus responsabilidades laborales.

Item 13: ¿Siente la necesidad de mejorar y superarse?

Tabla 24

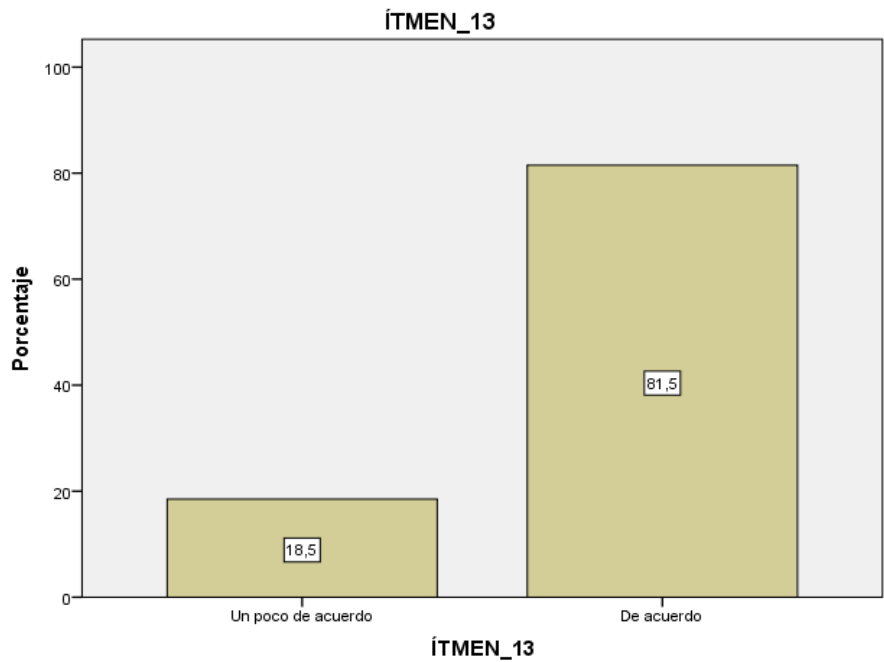
Tabla de frecuencia Capacidad de superación

ÍTMEN_13				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Un poco de acuerdo	5	18,5	18,5	18,5
Válidos De acuerdo	22	81,5	81,5	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 21

Indicador Capacidad de superación



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: se aprecia en la tabla 24 y figura 21 que el 81.5% de los trabajadores encuestados están de acuerdo y el 18.5% están un poco de acuerdo que

sienten la necesidad de mejorar y superarse, por lo que podemos indicar que la mayoría de los trabajadores encuestados considera que pueden de mejorar y superarse.

4.3.1.3. Respuestas a preguntas del cuestionario por cada dimensión:

Capacidad de Gestión

Tabla 25

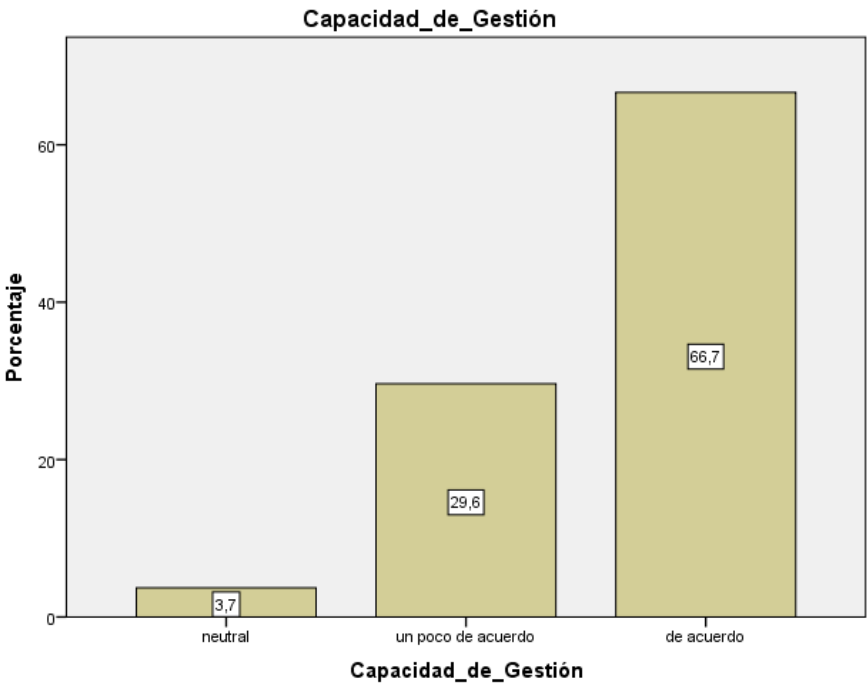
Tabla de frecuencia Capacidad de Gestión

Capacidad_de_Gestión				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
neutal	1	3,7	3,7	3,7
un poco de acuerdo	8	29,6	29,6	33,3
de acuerdo	18	66,7	66,7	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 22

Dimensión Capacidad de Gestión



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: podemos ver de la tabla 25 y la figura 22 que en la dimensión de Capacidad de Gestión la mayoría de los trabajadores, el 66.7%, considera que tienen

capacidad de tomar decisiones y gestionan bien sus tareas en la empresa, dado que la empresa les brinda los recursos necesarios y cumplen las normas.

Trabajo en Equipo

Tabla 26

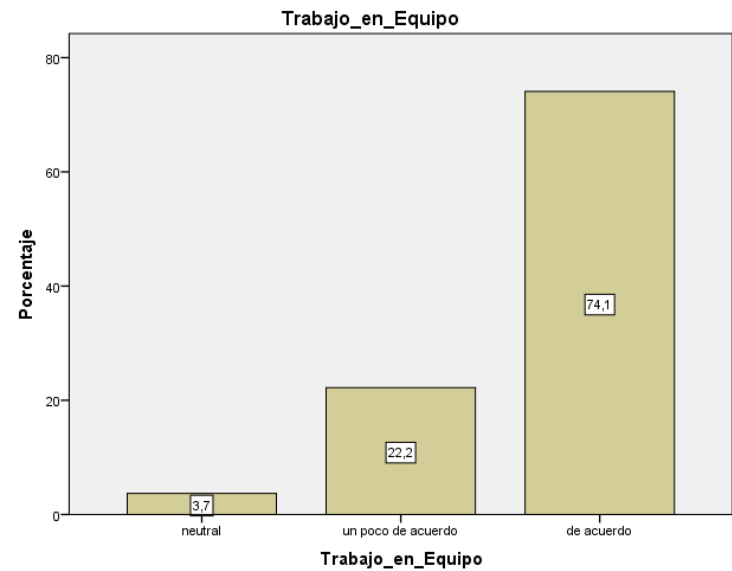
Tabla de frecuencia Trabajo en Equipo

Trabajo_en_Equipo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	neutral	1	3,7	3,7
	un poco de acuerdo	6	22,2	25,9
	de acuerdo	20	74,1	100,0
	Total	27	100,0	100,0

Fuente: Elaboración Propia

Figura 23

Dimensión Trabajo en Equipo



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: podemos ver de la tabla 26 y la figura 23 en la dimensión de Trabajo en Equipo que el 74.1% de los trabajadores encuestados están de acuerdo y el 22.2% un poco de acuerdo, que tienen las metas claras, que pueden resolver los problemas que se

presentan en el trabajo, que están trabajando a su máxima capacidad productiva y que la empresa les brinda las herramientas para poder resolver los problemas del trabajo.

Condiciones Mentales

Tabla 27

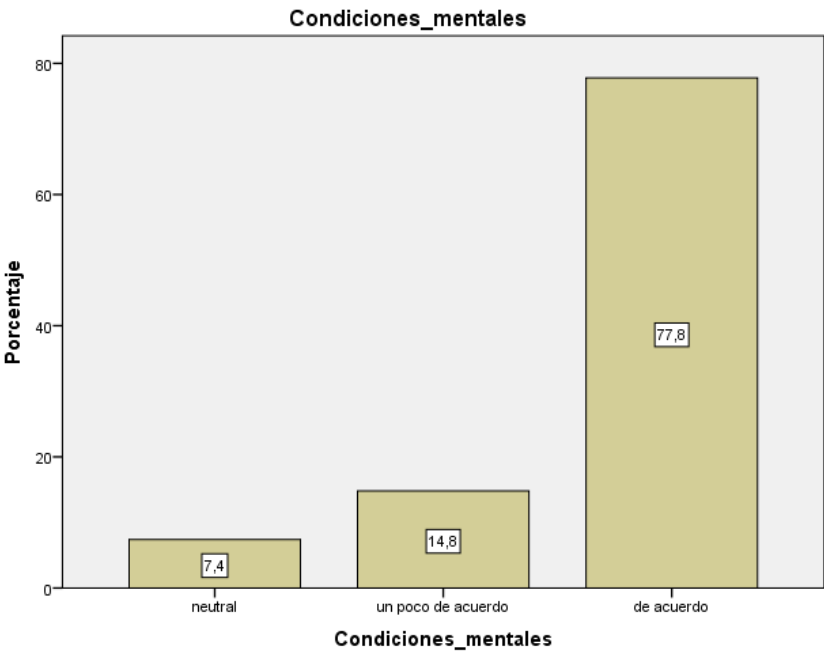
Tabla de frecuencia Condiciones Mentales

Condiciones_mentales				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
				Porcentaje acumulado
Válidos	neutral	2	6,7	7,4
	un poco de acuerdo	4	13,3	22,2
	de acuerdo	21	70,0	100,0
	Total	27	90,0	100,0
Perdidos	Sistema	3	10,0	
Total		30	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 24

Dimensión Condiciones Mentales



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: de la tabla 27 y la figura 24 podemos ver que en la dimensión de Condiciones Mentales la mayoría de los trabajadores, el 77.8% esta de acuerdo y el 14.8% esta un poco de acuerdo, consideran que están comprometidos en dar su máximo esfuerzo

con la empresa, pero a su vez consideran que la empresa no esta comprometida con ellos en su desarrollo y bienestar social.

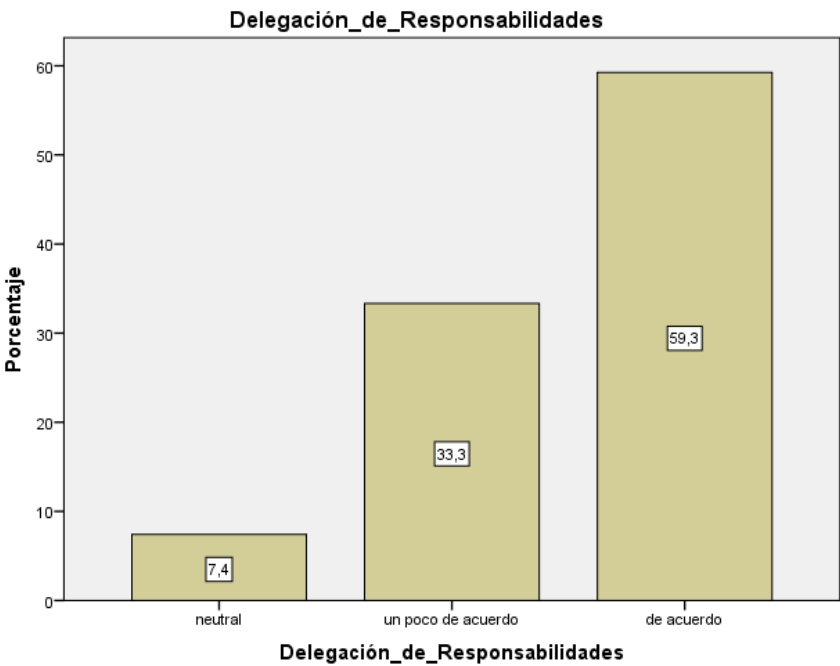
Delegación de Responsabilidades

Tabla 28
Tabla de frecuencia Delegación de Responsabilidades

Delegación_de_Responsabilidades					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	neutral	2	6,7	7,4	7,4
	un poco de acuerdo	9	30,0	33,3	40,7
	de acuerdo	16	53,3	59,3	100,0
	Total	27	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	10,0		
Total		30	100,0		

Fuente: Elaboración Propia

Figura 25
Dimensión Delegación de Responsabilidades



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: se observa en la tabla 28 y la figura 25 que en la dimensión de Delegación de Responsabilidades mayoritariamente los trabajadores, el 59.3% esta de

acuerdo y el 33.3% esta un poco de acuerdo, se sienten motivados, reconocidos y quieren superarse, y que sus logros son reconocidos por la empresa. A su vez mayoritariamente evitan la tentación de eludir sus responsabilidades laborales.

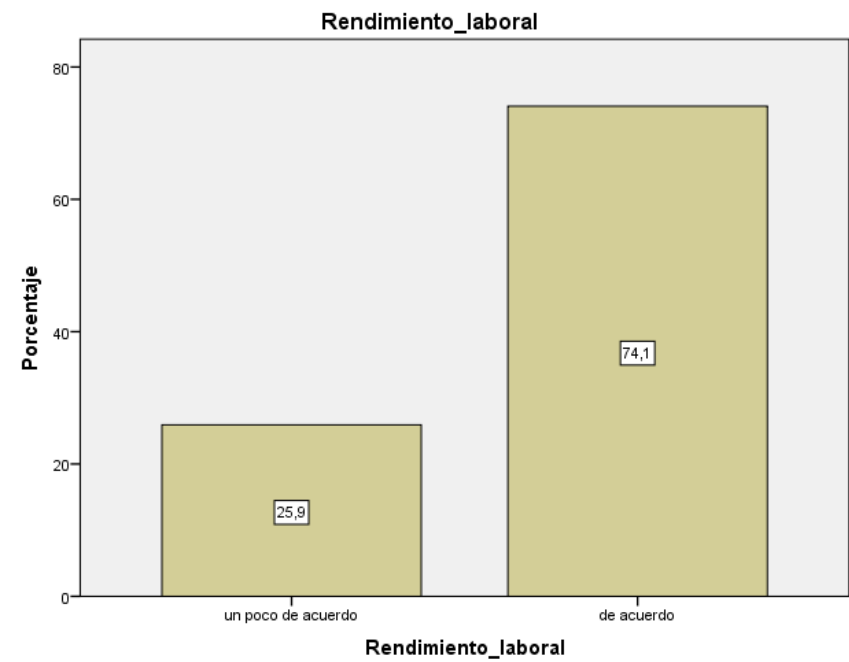
Respuestas a Variable Rendimiento laboral

Tabla 29
Tabla de frecuencia Rendimiento Laboral

Rendimiento_laboral				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
				Porcentaje acumulado
Válidos	un poco de acuerdo	7	25,9	25,9
	de acuerdo	20	74,1	100,0
Total		27	100,0	100,0

Fuente: Elaboración Propia

Figura 26
Variable Rendimiento Laboral



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: se aprecia en la tabla 29 y la figura 26 que el 74.1% de los trabajadores encuestados está de acuerdo, lo cual indica que mayoritariamente hay un grado de satisfacción con la evaluación de rendimiento laboral, y a la vez hay oportunidades de mejora.

4.3.2. Análisis de resultados inferenciales

La presente tesis carece de análisis inferencias por medio de tratamientos estadísticos, ya que no tiene hipótesis.

4.3.3. Diagnóstico situacional

Para el diagnóstico situacional, la empresa de telecomunicaciones Telrad de Lima cuenta con una muy buena reputación en el sector de telecomunicaciones a nivel local, puesto que ha demostrado a sus clientes que son la prioridad para la empresa, entregando un servicio de calidad y generando confianza. La misión, visión y valores de la empresa son:

4.3.3.1. Misión y Visión

Misión:

Satisfacer los servicios en el segmento de telecomunicaciones convirtiéndonos en aliados estratégicos para nuestros clientes mediante: Procesos definidos y controlados bajo altos estándares de calidad, personal capacitado y comprometido, proveedores afianzados y orientados hacia la excelencia; empleando adecuadamente nuestros recursos y en el marco de ser una empresa socialmente responsable.

Visión:

Posicionarnos como la empresa líder y referente en el Perú, en la integración de servicios del mundo de las telecomunicaciones, participando y aportando a la economía del país y comprometidos con la innovación constante de la tecnología y la mejora continua de nuestros procesos.

4.3.3.2. Valores

Compromiso, actitud positiva, trabajo en equipo e integridad.

4.3.3.3. Análisis FODA

En análisis FODA de la empresa de telecomunicaciones Telrad de Lima se visualiza en la Tabla 30.

Tabla 30

Análisis FODA de la empresa de telecomunicaciones Telrad de Lima

Análisis	Descriptor
Fortalezas	- La organización cuenta con un capital humano competente, personal con experiencia técnica y conocimiento en el rubro y estrecha relación con los clientes potenciales. - Se cuenta con capacidad financiera que respalda a la organización para poder abordar y atender proyectos de mayor alcance y/o amplitud, que involucren fianzas y créditos. - La organización cuenta con una estructura organizacional no jerarquizada, lo cual permite tener respuestas rápidas ante los requerimientos o cambios solicitados por el cliente. - La organización es una marca establecida y reconocida en el mercado de las telecomunicaciones. - La organización cuenta con procesos de control hacia los contratistas y se les brinda el soporte técnico y/o financiero. - La organización ofrece a sus clientes el círculo completo de actividades involucradas en la creación de una red de telecomunicaciones, pudiendo asumir contratos tipo llave en mano. - La organización se adapta a trabajar con todo tipo de clientes, ya sean grandes o pequeños en el sector.

Oportunidades	- Mercado en crecimiento, puesto que existe demanda y planes de expansión de conexión y cierre de brechas digitales impulsado por el gobierno. - Surgimiento de nuevas tecnologías en el rubro de las telecomunicaciones. - Posibilidad latente del ingreso de nuevos clientes al mercado. - Incremento de las necesidades de nuevos servicios por parte de los clientes en el mercado actual. - Tendencia en el mercado por formar alianzas estratégicas con empresas que cuenten con certificaciones internacionales. - Incremento en la cantidad de usuarios finales que hace uso de los servicios de telefonía móvil, especialmente en zonas rurales. - Desarrollo de ferias nacionales en telecomunicaciones (INTERCON PERU).
Debilidades	- El sistema contable (Software) tiene capacidad insuficiente para atender las necesidades de la empresa. - Los costos de la empresa hacen que el cliente tenga una imagen “cara” de los servicios, en comparación con empresas competidoras pequeñas / medianas. - Falta mejorar la logística interna. - Alta rotación de personal, sobre todo en los puestos de menor especialización. - En parte de los servicios ofrecidos es difícil resaltar características diferenciadoras. - Parte del capital de trabajo invertido en proyectos de lento retorno. - No se cuenta con una metodología implementada para realizar evaluaciones de desempeño a los trabajadores. - Insatisfacción del personal que genera un clima laboral medio. - Falta de eficiencia y productividad. - Hay muy poca diferenciación salarial para puestos similares, la misma que se realiza de acuerdo a la percepción de su gerencia.
Amenazas	- Inflación, variación y/o devaluación de la moneda nacional debido al contexto socio político, lo cual puede afectar la rentabilidad de las operaciones - Guerra de precios con los competidores - Retrasos en los proyectos de inversión por coyuntura social, económica y política por parte de Operadores, proyectos regionales y estado. - Conflictos en las zonas de proyectos por parte de la población / Restricción en los accesos para las zonas de trabajo - Extorsión por grupos de construcción civil en las obras, así como robos, delincuencia e inseguridad en las zonas de proyectos. - Pérdida de personal calificado el cual es atraído por los clientes. - Restricciones o cambios en la normativa legal de telecomunicaciones. - Contratos del servicio de mantenimiento negociados a mediano plazo, lo cual imposibilita la renegociación ante cualquier coyuntura. - Afectación de las estaciones por la presencia de huaycos, inundaciones, lluvias debido al efecto del cambio climático. - Retrasos en la ejecución de proyectos debido a factores del cambio climático. - Posibles aumentos en las fallas de los equipos que operan a temperaturas controladas debido al cambio climático.

Fuente: Elaboración propia.

4.3.4. Propuesta de valor

De acuerdo con los datos obtenidos de la encuesta del rendimiento laboral en el personal de la empresa de telecomunicaciones Telrad de Lima vemos que hay espacio de mejora sobre la forma como se evalúa el desempeño del personal, por lo cual proponemos implementar el proceso de medición de desempeño laboral de 360 grados, con objetivos específicos, alcanzables, medibles, relevantes y de manera periódica, y que el mismo sea adoptado por los trabajadores, con lo cual esperamos aminorar la problemática actual que presenta la empresa de rotación e insatisfacción del personal, falta de eficiencia y productividad y un clima laboral medio. El adoptar este modelo de 360 grados tiene la ventaja de tener retroalimentación por parte de los pares, superiores y subordinados, con lo cual se obtiene una visión completa y real que cubra varios factores de la evaluación.

La propuesta de mejora de implementación de un proceso de medición de desempeño laboral en base a objetivos permitirá que se fortalezcan diversos aspectos como:

- Capacidad de gestión: ayudará a incrementar la capacidad de la toma de decisiones por parte de los supervisores hacia sus subalternos, con sustentos sólidos y evidenciables, potenciará las capacidades de los trabajadores y en el cumplimiento normativo de todos los colaboradores de la empresa, y ayudará que los trabajadores gestionan bien sus tareas en la empresa, de esta manera se mejorará la productividad.
- Trabajo en equipo: El tener objetivos específicos y medibles logrará que el equipo vaya en una sola ruta hacia un fin que beneficie a la empresa, ya que todos remarán hacia el mismo sentido, se apoyarán, verán de resolver los problemas que se presentan apoyándose entre ellos mismos hacia objetivos comunes trabajando a su máxima capacidad productiva, y como consecuencia se generará un mejor clima de trabajo y mejorará la productividad de la empresa.

- **Condiciones Mentales:** Como se vio en los resultados de la encuesta, la mayoría de los trabajadores de la empresa de telecomunicaciones Telrad consideraron que la empresa no está comprometida con ellos en su desarrollo y bienestar social, por lo cual el implementar la propuesta de mejora ayudará a cambiar la percepción de los trabajadores, ya que la misma ayudará a identificar brechas de habilidades para desarrollo de planes de capacitación, y reconocimiento por el logro extraordinario de objetivos de los trabajadores, a la vez hará que los trabajadores actúen con responsabilidad, se hagan dueños de sus actos y tengan el compromiso con la empresa hacia su eficiencia y productividad.
- **Delegación de responsabilidades:** Esta implementación ayudará a que los trabajadores empresa de telecomunicaciones Telrad se sienten motivados, reconocidos y quieran superarse, debido a que tendrán claridad de objetivos, reconocimiento no solo por esfuerzo sino por resultados por parte de los supervisores; los mismos que a su vez tendrán claridad de quienes contribuyen con mayor desempeño y delegarían responsabilidades de sus funciones. A su vez, la gerencia se enfocará en el reconocimiento de los trabajadores de acuerdo al logro lo que generará motivación por parte de sus equipos y capacidad de superación personal.

4.3.5. Fuentes de ingresos

El proyecto de investigación tendrá como fuente de ingreso al inicio los servicios de asesoría y capacitación al personal encargado de la empresa de telecomunicaciones Telrad de Lima sobre la importancia de medir el desempeño del personal, el modelo de evaluación de 360 grados y la asesoría para su adaptación a la empresa. Posteriormente, según sea la implementación de la propuesta de mejora por parte de la empresa, su uso por parte de los trabajadores y la retroalimentación que se obtenga de parte de sus

ejecutivos, se solicitara que sean referencia para futuras implementaciones en otras empresas. El servicio será de asesoría y trabajaremos en conjunto con los socios de gestión de recursos humanos para la difusión en implementación de estas buenas prácticas de evaluación de desempeño y los beneficios de rendimiento laboral que conllevan. Para los usuarios que utilicen nuestros servicios se tendrá un cargo único, en el cual el medio de pago será a través de transferencia bancaria, o pago en efectivo.

4.3.6. Canales de distribución

Para este proyecto se decidió realizarlo de forma virtual para un mayor alcance de empresas medianas de diversas industrias de Lima Metropolitana que requieran mejoras de rendimiento laboral para su personal y puedan acceder a productos y servicios, de esta forma el proceso y los canales que se implementarán para hacer llegar la información y el servicio serán a través de redes sociales y boletines digitales.

Redes Sociales: las publicaciones del servicio serán a través de los socios de gestión de recursos humanos que tengamos, utilizando una segmentación por ubicación geográfica, que en el caso de este proyecto es en Lima, y tamaño de empresa, que en este proyecto es mediana, para llegar de forma correcta a los usuarios potenciales para nuestros servicios.

Boletines digitales: se escribirán y publicarán artículos sobre el rendimiento laboral y los beneficios de tener un adecuado procedimiento de evaluación de desempeño, en revistas digitales de gestión de recursos humanos, así como las referencias del buen resultado de poner en práctica esta metodología en la empresa de telecomunicaciones Telrad de Lima,

con el objetivo de que los potenciales clientes tengan la información a la mano pero el punto central es hacernos conocer y tengan nuestros contactos para futuros servicios..

Se concluye que el proceso de distribución será directo a través de canales digitales (redes sociales y revista digital).

4.3.7. Estrategia de penetración en el mercado

Corto plazo:

Con el fin de ayudar en la mejora del rendimiento laboral de los trabajadores se tendrán en primer lugar que generar referencias, para lo cual se implementará la metodología de evaluaciones de desempeño de 360 grados con objetivos específicos y medibles en la empresa de telecomunicaciones Telrad de Lima, con un costo mínimo para la misma, lo que generará una mejora de productividad en la empresa. Por el servicio prestado lo que se solicitará es la referencia de manera que sirva de publicidad como penetración en el mercado.

Mediano plazo:

Usando la referencia de la empresa de telecomunicaciones Telrad de Lima buscaremos socios de gestión de recursos humanos que cuenten con canales digitales como revistas y redes para para generar contenido de nuestro servicio. El objetivo es llegar a empresas medianas de diversas industrias como potenciales clientes.

Largo plazo:

Finalmente se espera que las nuevas empresas que obtengan nuestros servicios tengan una productividad mayor al tener un equipo de trabajo eficiente, y nos sirvan de

referencias para futuros clientes, y a la vez generar fidelización con las mismas para asesoramientos y charlas a su personal.

4.3.8. Actividades productivas propias y externas

Actividades productivas propias:

Buscaremos llegar a empresas de gestión de talento humano iniciando con contenido en sus boletines digitales, mostrando las referencias que obtengamos, y publicaremos en redes sociales para promocionar nuestros servicios. Posteriormente buscaremos asociarnos con algunas de estas empresas para que ofrezcan nuestros servicios de asesoramiento a sus clientes y así expandir nuestra llegada al mercado.

Actividades productivas externas:

Para buscar potenciales clientes usaremos publicidad en redes sociales y medios digitales dirigido al sector industrial de empresas medianas.

Buscaremos asesoría de profesionales en marketing y medios digitales para el diseño de nuestra propia página web que incluya los servicios y referencias que obtengamos, de manera de captar mayores clientes.

4.3.9. Alianzas

Buscaremos realizar alianzas estratégicas bajo ciertos beneficios pactados bajo un contrato con políticas de privacidad.

Revistas digitales de Gestión del Talento Humano: Para publicación de artículos referentes al rendimiento laboral y la influencia que genera el contar con evaluaciones de

desempeño periódicas, precisas y medibles, de manera de brindar influir en los lectores en la importancia de implementar este tipo de metodología.

Empresa de Gestión del Talento Humano: Para asociarnos en el ofrecimiento de nuestros servicios de mentoría en el desarrollo de los objetivos y metas para evaluaciones de desempeño, en conjunto con sus servicios a sus clientes.

Agencia de Marketing: Para desarrollar nuestra página web, donde ofrezcamos nuestras asesorías y servicios de evaluación de desempeño.

V. Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

5.1.1. Conclusiones generales

Es viable la propuesta de mejora del rendimiento laboral en el personal de la empresa Telrad, porque es factible implementar un proceso de evaluación de desempeño laboral, este proceso no existe actualmente en la empresa, y el área de recursos humanos y la gerencia están de acuerdo en implementar las mejoras para que la empresa sea más productiva y el clima laboral mejoren. En adición vemos que el 74.1% de los trabajadores encuestados indicaron satisfacción con la evaluación de rendimiento laboral, pero a su vez consideraron que hay oportunidades de mejora.

5.1.2. Conclusiones específicas

Es viable la propuesta de mejora en la capacidad de gestión del personal de la empresa Telrad. Si bien en capacidad de gestión la empresa el 66.7% de los trabajadores considera que tienen capacidad de tomar decisiones y gestionan bien sus tareas en la empresa, la misma no es óptima debido a que, al no tener los trabajadores objetivos y metas y por lo tanto resultados, se generan sesgos por parte de los supervisores.

Es viable la propuesta de mejora para el trabajo en equipo en el personal de la empresa Telrad, dado que el 74.1% de los trabajadores encuestados están de acuerdo que pueden resolver los problemas que se presentan en el trabajo y que están trabajando a su máxima capacidad productiva.

Es viable la propuesta de mejora de las condiciones mentales del personal de la empresa Telrad, debido a que la mayoría de los trabajadores de la empresa, esto es el 77.8%, consideran que están comprometidos en dar su máximo esfuerzo con la empresa, pero a su vez consideran que la empresa no está comprometida con ellos en su desarrollo y bienestar social.

Es viable la propuesta de mejora en la delegación de responsabilidades del personal de la empresa Telrad, dado que mayoritariamente los trabajadores, esto es el 59.3%, se sienten motivados, reconocidos y quieren superarse.

5.2. Recomendaciones

5.2.1. Recomendaciones generales

Del análisis realizado en nuestra investigación sobre el rendimiento laboral en el personal de la empresa de telecomunicaciones Telrad de Lima vemos que hay espacio de mejora sobre la forma como se evalúa el desempeño del personal, por lo cual recomendamos implementar un proceso de evaluación desempeño laboral de 360 grados, con objetivos específicos, alcanzables, medibles, relevantes y de manera periódica.

Con la adoptación del modelo de evaluación de desempeño de 360 grados se obtendrá una visión completa y real del rendimiento de los trabajadores, de manera de aminorar la problemática actual que presenta la empresa de rotación e insatisfacción del personal, falta de eficiencia y productividad y un clima laboral medio.

5.2.2. Recomendaciones específicas

Implementar la propuesta de mejora incrementará la capacidad de gestión y la toma de decisiones por parte de los supervisores, a la vez que potenciará las capacidades de los trabajadores y el cumplimiento normativo de todos los colaboradores de la empresa, de manera de mejorar la productividad.

Implementar la propuesta de mejora potenciará el trabajo en equipo al tener objetivos específicos y medibles, con el que se logrará que el equipo vaya hacia un fin común que beneficie a la empresa, y como consecuencia se generará un mejor clima de trabajo.

Implementar la propuesta mejorará las condiciones mentales, porque al identificarse las brechas de habilidades de los trabajadores, la empresa estará comprometida en el desarrollo de planes de capacitación y bienestar social.

Implementar la propuesta de mejora logrará para delegación de responsabilidades que los supervisores motiven, reconozcan a quienes quieren superarse

VI. Referencias bibliográficas

- Acebo, G. y Samada, Y. (2019). *El estrés familiar y su influencia en el rendimiento laboral*. Revista científica Mikarimin 6. (p. 104)
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación, Introducción a la Metodología Científica*. Editorial Episteme (p.72).
- Arias, J., Covinos, M., (2021). *Diseño y Metodología de la Investigación*. Enfoques Consulting EIRL (p. 81).
- Arias-González, J. (2021). *Diseño y Metodología de la Investigación*. Enfoques Consulting EIRL (p. 68).
- Bautista, R., Cienfuegos, R., Aquilar, J. (2020). *El desempeño laboral desde una perspectiva teórica*. Revista De Investigación Valor Agregado, 7(1), Universidad de Lima, (pp.54 – 60).
- Behar, D. (2008). *Metodología de la Investigación*. Ediciones Shalom (p.20).
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Prentice Hall (p. 256).
- Bolseguí, M. y Fuguet, A. (2006). *Cultura de evaluación: una aproximación conceptual*. [Tesis de Postgrado], Universidad Pedagógica Experimental Libertador (p. 81).

- Campbell, J., McHenry, J., Wise, L. (1990). *Modeling Job Performance in a Population of Jobs*. Personnel Psychology. U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences (pp. 43, 313-575).
- Campos, P., Gutiérrez, H., Matzumura, J. (2019). *Rotación y desempeño laboral de los profesionales de enfermería en un instituto especializado*. Revista Cuidarte, Universidad de Santander, 10(2).
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill (p. 359)
- Choi, J., Miao, C., Oh, I., Berry, C., Kim, K. (2018). *Relative Importance of Major Job Performance Dimensions in Determining Supervisors' Overall Job Performance Ratings*. Wiley Online Library (p. 36)
- Cornejo, C. (2018). Artículo *Período de prueba: tiempo de evaluación*. Obtenido de https://www.esan.edu.pe/migration-files/sala-de-prensa/2018/06/12/articulo_carlos_cornejo_el_peruano.1_cropped.pdf
- Corporate Finance Institute (2024). *Management by Objectives (MBO)*. Obtenido de <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/management-by-objectives-mbo/>
- Cursalab (2024), obtenido de <https://cursalab.io/blog/8-estadisticas-reconocimiento-laboral/>
- Organización Internacional de Directivos de Recursos Humanos [DCH] (2024). Obtenido de: <https://www.orgdch.org/itm/indicadores-de-desempeno-claves-para-evaluar-el-rendimiento-laboral/>

Fernández, M (2009). *La evaluación de desempeño, la percepción de justicia y las reacciones de los empleados. Revista Contabilidad y Negocios, PUCP*, vol. 4, núm. 8. (pp. 42-48).

Fernández, S. (2011). *La Autoevaluación como Estrategia de Aprendizaje. Revista de Didáctica Español Lengua Extranjera. núm. 13, MarcoELE*, (pp. 1-15).

Gómez, C., León de la Garza, E. (2014), *Método Comparativo*, Universidad Autónoma de Nuevo León. (pp.223-251).

Gómez, L., Balkin, D., Cardy, R. (1999). *Gestión de Recursos Humanos*. Prentice Hall (p. 229).

Hernández, Fernández y Bapista. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill Interamericana Editores, (pp. 58-207).

Huaripoma y Rosado (2018), *Relación entre el clima laboral y el desempeño de los trabajadores de contrato administrativo de servicios en una entidad pública del cercado de Lima 2017* [Tesis de grado] Instituto San Ignacio de Loyola ISIL (p. 24)

Hyland, T. (1994). *Competence, Education and nvqs. Dissenting Perspectives*. Cassell Ed. (pp- 45-52).

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017), *Telecomunicaciones y otros Servicios de Información* (cap. 21).

Jany, J. (1994). *Investigación integral de mercados*. Editorial McGraw-Hill Interamericana (p.48)

Licari, S. (2023). *Los 7 métodos de evaluación de desempeño laboral*. Obtenido de: <https://blog.hubspot.es/service/metodos-evaluacion-desempeno-laboral>.

López, J. (2013). *Análisis comparativo de la Evaluación del Desempeño según Martha Alles y Idalberto Chiavenato, Estudio de caso Corporación Holdingdine*. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3726/1/T1280-MDTH-Lopez-Analisis.pdf>.

López-Pastor, V., Pérez-Pueyo, A., Barba, J., Lorente-Catalán, E. (2016). *Percepción del alumnado sobre la utilización de una escala graduada para la autoevaluación y coevaluación de trabajos escritos en la formación inicial del profesorado de educación física*. Revista Cultura, Ciencia y Deporte, vol. 11, núm. 31, Universidad Católica San Antonio de Murcia (pp. 37-50)

Martínez, A., Palma, A. (2019). *Incidencia del clima laboral en el desempeño del personal en la alcaldía de Matagalpa en el primer semestre del año 2019*. Alcaldía Municipal de Matagalpa, Nicaragua. UNAN.

Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Obtenido de https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/mertens.pdf

Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994). *Dirección y Administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia*. Addison-Wesley Iberoamericana (p. 95).

Montoya, D. (2016). *Relación entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño del personal en una empresa de servicios turísticos: caso PTS Perú 2015*. [Tesis de Postgrado] PUCP.

Orderry (2023), obtenido de [https://orderry.com/es/blog/employees-performance-with-kpi/\(p.1\)](https://orderry.com/es/blog/employees-performance-with-kpi/(p.1))

Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Pearson Prentice Hall (p. 237)

Pereira, F., Gutiérrez, S., Sardi, L., Villamil, M., (2008), *Las Competencias Laborales y su Evaluación Mediante el Modelo de 360 grados*. Revista Cuadernos Latinoamericanos de Administración, Universidad El Bosque, vol. 4, núm. 6

Pizarro, T (2017). *Motivación Y El Desempeño Laboral De Los Trabajadores Obreros De La Emp. Inmobiliaria Si Construyo Perú S.A.C. – San Juan De Lurigancho*. [Trabajo de pregrado] Universidad César Vallejo.

Rodríguez, G. (2015), Evaluar.com, obtenido de Info Capital Humano, [https://infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/evaluaciones-de-desempeno-aplicadas-a-trabajadores-superan-el-40/](https://infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/evaluaciones-de-desempeno-aplicadas-a-trabajadores-superan-el-40/(p.1)) (p.1).

Saravia, L. y López, M. (2008). *La evaluación del desempeño docente, Perú: una experiencia en construcción*. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa.

Solórzano, N., Parra, C., Espinoza, M., Macías, J. (2020). *Clima laboral y su incidencia en el desempeño de los funcionarios del registro de la propiedad Manta–EP. –Manabí*. Revista científico-profesional, 5(3), (pp. 541-553).

Sullivan, L. (2009). *The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences*. SAGE Publications (p.17).

Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL, 2022), *El Período de Prueba*.

Talentlab Group (2022). *Evaluaciones 360°*. Obtenido de: <https://talentlab.group/evaluaciones-360>

Tamayo y Tamayo, M. (2008). *El Proceso de la Investigación*. Editorial Limusa (p. 24).

Teddlie, C., Tashakkori, A. (1998). *Mixed Methods Research. Contemporary Issues in an Emerging Field*. SAGE Publications (p. 16).

The Boston Consulting Group Inc. (2008). *Cómo afrontar los desafíos de RRHH en todo el mundo*. BCG. <https://web-assets.bcg.com/7f/f0/ce6371474dedb7d002aa2fa48076/cpa-2008.pdf>

Tomadedecisiones.net (2022). *Método de Comparación por Pares: Características y Aplicación*. Obtenido de: <https://tomadedecisiones.net/>

Tubet, C. (2016). *Diseño de una metodología de evaluación de la sostenibilidad del Mix Eléctrico Nacional, basada en el Proceso Analítico Jerárquico*. [Tesis de grado] Universidad de Cantabria.

Valdés, M., Garza, R., Pérez, I., Gé, M., y Chávez, A. (2015). *Una propuesta para la evaluación del desempeño de los trabajadores apoyada en el uso de técnicas*

cuantitativas. Revista Ingeniería Industrial. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (pp. 48-57).

Werther, W. y Davis, K. (1995) *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill Interamericana Editores (p. 231).

VII. Anexos

7.1. Informe Turniting

Similarity Report

PAPER NAME	AUTHOR
Tesis Final - Bonifaz.docx	JULIO ALONSO BONIFAZ MIRANDA

WORD COUNT	CHARACTER COUNT
19775 Words	112648 Characters
PAGE COUNT	FILE SIZE
107 Pages	2.1MB
SUBMISSION DATE	REPORT DATE
Jul 17, 2024 8:49 PM GMT-5	Jul 17, 2024 8:51 PM GMT-5

● 18% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

- 25% Internet database
- Crossref database
- 25% Submitted Works database

- 11% Publications database
- Crossref Posted Content database

● Excluded from Similarity Report

- Bibliographic material

- Quoted material



Julio Alonso Bonifaz Miranda (Autor)



Ivan Ernesto Quijano Aranibar (Asesor)

Summary

100

7.2. Matriz de Consistencia**Título:** Propuesta de mejora para el rendimiento laboral en el personal de la empresa de telecomunicaciones Telrad de Lima, 2024

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variable única: Propuesta de mejora del rendimiento laboral.	Enfoque: - Cuantitativo.	Población: - 250 trabajadores de la empresa de telecomunicaciones Telrad
¿Es viable implementar una propuesta de mejora del rendimiento laboral en el personal de la empresa de telecomunicaciones Telrad de Lima, 2024?	Evaluar la viabilidad de una propuesta de mejora del rendimiento laboral en el personal de la empresa de telecomunicaciones Telrad de Lima, 2024.	No requiere hipótesis.	Dimensiones: - Capacidad de Gestión - Trabajo en Equipo - Condiciones mentales - Delegación de Responsabilidades	Tipo de investigación: - Aplicada.	Muestra: - 27 trabajadores de la empresa de telecomunicaciones Telrad
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas		Diseño de investigación: - No experimental de corte transversal	
1) ¿Es viable implementar una propuesta de mejora en la capacidad de gestión del personal en la empresa de telecomunicaciones Telrad de Lima para el año 2024?	1) Evaluar la viabilidad de una propuesta de mejora en la capacidad de gestión del personal de la empresa de telecomunicaciones Telrad de Lima para el año 2024	No requiere hipótesis.		Nivel de investigación: - Exploratorio - Descriptivo.	
2) ¿Es viable implementar una propuesta de mejora para el trabajo en equipo en el personal de la empresa de telecomunicaciones Telrad de Lima en 2024?	2) Evaluar la viabilidad de una propuesta de mejora para el trabajo en equipo en el personal de la empresa de telecomunicaciones Telrad de Lima para el año 2024.			Técnica: - Encuesta Virtual/digital.	
3) ¿Es viable implementar una propuesta de mejora para las condiciones mentales del personal de la empresa de telecomunicaciones Telrad de Lima en 2024?	3) Evaluar la viabilidad de una propuesta de mejora de las condiciones mentales del personal de la empresa de telecomunicaciones Telrad de Lima para el año 2024.			Instrumento: - Cuestionario.	
4) ¿Es viable implementar una propuesta de mejora para la delegación de responsabilidades en el personal de la empresa de telecomunicaciones Telrad de Lima en 2024?	4) Evaluar la viabilidad de una propuesta de mejora en la delegación de responsabilidades del personal de la empresa de telecomunicaciones Telrad de Lima para el año 2024.				

7.3. Matriz de Operacionalización de Variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE MEDICIÓN	INST	ESCALAS				
								1	2	3	4	5
Rendimiento laboral	“Muchas veces el rendimiento laboral se emplea como sinónimo de productividad. Si una persona es contratada para fabricar zapatos, su rendimiento laboral estará determinado por la cantidad de zapatos que produce en una cierta cantidad de tiempo” (Acebo, Samada, 2019, p. 104) “El modelo de Campbell (1990) tiene como objetivo contar con los elementos principales para medir el rendimiento de manera integral y de esta manera poder ayudar a formular estrategias dirigidas al logro de los objetivos institucionales” (Bautista Cuello et al., 2020, p.1).	Como la variable es única se evaluarán las 4 dimensiones a través de un cuestionario con una escala de medición Ordinal que constará de 13 items en un formato de respuesta tipo Liker.	Capacidad de Gestión	Toma de decisiones	1	ORDINAL	CUESTIONARIO	DESACUERDO	UN POCO EN DESACUERDO	NEUTRAL	UN POCO DE ACUERDO	DE ACUERDO
				Potenciar capacidades	2							
				Cumplimiento normativo	3							
			Trabajo en Equipo	Resolución de problemas	4 y 5							
				Objetivos comunes	6							
				Productividad	7							
			Condiciones mentales	Responsabilidad	8							
				Compromiso	9							
			Delegación de Responsabilidades	Reconocimiento	10							
				Motivación	11 y 12							
				Capacidad de superación	13							

7.4. Instrumentos de recolección de datos

CUESTIONARIO SOBRE EVALUACION DE RENDIMIENTO



¡Hola! Soy Julio Alonso Bonifaz Miranda, estudiante de la Escuela Superior Instituto San Ignacio de Loyola. Estoy realizando una investigación de Pregrado titulada: “Propuesta de mejora para el rendimiento laboral en el personal de la empresa de telecomunicaciones Telrad de Lima, 2024”. Por lo tanto, se solicita leer cuidadosamente cada una de las siguientes preguntas y contestar marcando con un aspa (X) o cruz (+) en las alternativas establecidas.

La duración de la encuesta es menor a 20 minutos. Además, es completamente anónima, por lo que no le pediremos datos personales. Sus respuestas serán utilizadas únicamente para la investigación y con total confidencialidad, por ello le pido sinceridad al contestar.

¡Muchas gracias por su tiempo!

BLOQUE 1: PREGUNTAS DE FILTRO

Ítem a	18-20	21-25	26-30	31-35	36-40	>40
Edad						

Ítem b	Masculino	Femenino	Prefiero no responder
Género			

Ítem c	<1	1-3	4-6	7-10	11-20	>20
Antigüedad en la empresa						

BLOQUE 2: RENDIMIENTO LABORAL

- ¿Considera que es capaz de tomar decisiones que impacten en su trabajo?
 - ☐ De acuerdo
 - ☐ Un poco de acuerdo
 - ☐ Neutral
 - ☐ Un poco en desacuerdo
 - ☐ Desacuerdo
- ¿En qué medida considera que la empresa le brinda recursos (como capacitaciones, herramientas, etc.) para potenciar sus habilidades?
 - ☐ De acuerdo
 - ☐ Un poco de acuerdo
 - ☐ Neutral
 - ☐ Un poco en desacuerdo
 - ☐ Desacuerdo

3. ¿Considera que usted siempre cumple las normas de la empresa en su trabajo?
 - ☐ De acuerdo
 - ☐ Un poco de acuerdo
 - ☐ Neutral
 - ☐ Un poco en desacuerdo
 - ☐ Desacuerdo
4. ¿Puede resolver problemas que se le presentan con facilidad en su trabajo?
 - ☐ De acuerdo
 - ☐ Un poco de acuerdo
 - ☐ Neutral
 - ☐ Un poco en desacuerdo
 - ☐ Desacuerdo
5. ¿Cree que la empresa le brinda herramientas para resolver sus problemas del trabajo?
 - ☐ De acuerdo
 - ☐ Un poco de acuerdo
 - ☐ Neutral
 - ☐ Un poco en desacuerdo
 - ☐ Desacuerdo
6. ¿En qué medida se le brindan metas u objetivos claros para su trabajo?
 - ☐ De acuerdo
 - ☐ Un poco de acuerdo
 - ☐ Neutral
 - ☐ Un poco en desacuerdo
 - ☐ Desacuerdo
7. ¿En qué medida considera que está trabajando a su máxima capacidad productiva?
 - ☐ De acuerdo
 - ☐ Un poco de acuerdo
 - ☐ Neutral
 - ☐ Un poco en desacuerdo
 - ☐ Desacuerdo
8. ¿En qué medida está comprometido en dar su máximo esfuerzo en su trabajo?
 - ☐ De acuerdo
 - ☐ Un poco de acuerdo
 - ☐ Neutral
 - ☐ Un poco en desacuerdo
 - ☐ Desacuerdo
9. ¿En qué medida considera que la empresa está comprometida con su desarrollo y bienestar laboral?

- ☐ De acuerdo
- ☐ Un poco de acuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ Un poco en desacuerdo
- ☐ Desacuerdo

10. ¿En qué medida siente que sus logros y metas alcanzadas son reconocidos por la empresa?

- ☐ De acuerdo
- ☐ Un poco de acuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ Un poco en desacuerdo
- ☐ Desacuerdo

11. ¿Tiene alta motivación para trabajar?

- ☐ De acuerdo
- ☐ Un poco de acuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ Un poco en desacuerdo
- ☐ Desacuerdo

12. ¿En qué medida siente la necesidad de afrontar y aceptar sus responsabilidades laborales?

- ☐ De acuerdo
- ☐ Un poco de acuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ Un poco en desacuerdo
- ☐ Desacuerdo

13. ¿Siente la necesidad de mejorar y superarse?

- ☐ De acuerdo
- ☐ Un poco de acuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ Un poco en desacuerdo
- ☐ Desacuerdo

Muchas gracias

7.5. Ficha de Validación de Instrumento



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

1. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y nombres del experto: Ricra Mayorca Juan Manuel
- 1.2 Grado Académico: Doctor en Educación
- 1.3 Institución donde labora: USMP-UPC
- 1.4 Cargo que desempeña: Docente de investigación-Asesor de tesis-Jurado de tesis
- 1.5 Denominación del Instrumento: CUESTIONARIO SOBRE EVALUACION DE RENDIMIENTO
- 1.6 Autores del instrumento: Julio Alonso Bonifaz Miranda
- 1.7 Título de la investigación: Propuesta de mejora para el rendimiento laboral en el personal de la empresa de telecomunicaciones Telrad de Lima, 2024.

2. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
-	SUMATORIA PARCIAL				12	15
-	SUMATORIA TOTAL	27				

3. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1 Valoración total cuantitativa: 27 puntos—90%

3.2 Opinión:

FAVORABLE ☒ _____

DEBE MEJORAR ☐ _____

NO FAVORABLE ☐ _____

3.3 Observaciones:

_____ Ninguna _____



Juan Manuel Ricra Mayorca

DNI N°:41266866