

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES
CARRIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL
DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES Y
FUNCIONARIOS DE LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE CHUPACA, 2017”**

TESIS

**PARA OPTAR TITULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTADO POR:

- ❖ **Bach. GREYSSI ELIANA YAURIVILCA ORDAYA**
- ❖ **Bach. DANIEL ROSALES OSORIO**

PASCO – PERÚ – 2018

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN**



TESIS

**“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESEMPEÑO
LABORAL EN LOS TRABAJADORES Y FUNCIONARIOS DE
LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHUPACA, 2017”**

PRESENTADO POR:

**Bach. GREYSSI ELIANA YAURIVILCA ORDAYA
Bach. DANIEL ROSALES OSORIO**

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

SUSTENTADO Y APROBADO ANTE LA COMISIÓN DE JURADOS

**Dr. José Antonio CARDENAS SINCHE
PRESIDENTE**

**Mg. Ygnacio Alfredo PAITA PANEZ
MIEMBRO**

**Lic. Adm. Irmer Herminio PALACIOS PANEZ
MIEMBRO**

PASCO – PERÚ - 2018

DEDICATORIA

A Dios por su sabiduría.

A nuestros padres, a quienes amamos.

A nuestros profesores por la paciencia que tuvieron en todo momento.

LOS AUTORES

AGRADECIMIENTO

Expresamos nuestro sincero agradecimiento al señor Alcalde de la Municipalidad Provincial de Chupaca y al personal que participaron en la realización de esta investigación.

A nuestra asesora Mg. Jeannet Karim Fuster Gómez, por depositar su confianza en este proyecto, su paciencia y orientación que hicieron posible culminar con éxito la última etapa en nuestra formación profesional.

A nuestros docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales, quienes brindaron su aporte con sus conocimientos y experiencias durante toda la formación académica.

LOS AUTORES

PRESENTACIÓN

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO CALIFICADOR:

En cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, dejamos a consideración la Tesis intitulada **“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES Y FUNCIONARIOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHUPACA, 2017”**, con el propósito de optar el Título Profesional de Licenciado en Administración.

El trabajo fue realizado en base al objetivo general planteado; que es conocer la relación significativa entre la gestión del talento y el desempeño laboral en los trabajadores y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Chupaca, 2017, realizando el siguiente procedimiento: iniciamos con la recopilación de la información para redactar el problema de investigación, enseguida formulamos los objetivos para luego plantear las hipótesis, claro está que se buscó y clasifíco el marco teórico, para realizar un análisis comparativo que nos permitió identificar las dimensiones y la operacionalización de la variables, terminado este proceso se procedió a determinar nuestra población de estudio y la muestra significativa.

Plasmado estos pasos en el proyecto y teniendo claro el objetivo de estudio se pasó a desarrollar la tesis realizando las encuestas respectivas utilizando el instrumento adecuado y luego llegar a las conclusiones que presentamos al final de este trabajo. Esperamos, que este trabajo de investigación se constituya en una contribución efectiva para la institución mencionada, como también para muchos investigadores que necesitan profundizar sobre este tema.

LOS AUTORES.

INTRODUCCIÓN

Con mucha satisfacción presentamos y ponemos en consideración este trabajo de investigación intitulado “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES Y FUNCIONARIOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHUPACA, 2017”. El presente trabajo de investigación se realizó; en la Municipalidad Provincial de Chupaca departamento de Junín en el Perú, con el enfoque cuantitativo, diseño transeccional – correlacional.

Este trabajo de investigación se realizó utilizando las dimensiones que son la selección de personal que tiene el objetivo de contratar a los más idóneos para el puesto de trabajo; así como la capacitación de personal, cada individuo necesita una actualización y adaptación a los cambios tecnológicos, además para la calidad de trabajo se debe adecuar los ambientes, para mejorar su desenvolvimiento profesional aplicando el trabajo en equipo para responder de manera eficaz a las necesidades del usuario.

Para la obtención de la información se aplicó un cuestionario a 195 observaciones las cuales fueron destinadas a los funcionarios y administrativos de la Municipalidad. En relación al instrumento de recolección de datos, se aplicó un cuestionario para cada variable. Los temas están orientados a proporcionar una información de interés, por ello, se dividió el trabajo en cuatro capítulos. El **Capítulo I, Planteamiento de Problema**, aquí se realizó el diagnóstico por el cual motivó a llevar acabo el presente estudio. En el **Capítulo II, Marco Teórico y Conceptual**, pues se detalla el sustento Científico por el cual se ha realizado el trabajo de investigación. En el **Capítulo III, Metodología y Técnicas de Investigación**, pues aquí nos referimos a las técnicas empleadas para la investigación, para ello abordamos

la población y la muestra respectiva y las técnicas para la recolección, procesamiento y análisis de datos. En el **Capítulo IV, Resultados Obtenidos**, presentamos el análisis de los resultados obtenidos.

LOS AUTORES.

ÍNDICE

Pág.

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
PRESENTACIÓN.....	v
INTRODUCCIÓN.....	vi
ÍNDICE.....	viii
CAPÍTULO I.....	10
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	10
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD.....	10
1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
1.3.1. PROBLEMA GENERAL.....	15
1.3.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS.....	15
1.4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.....	16
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	16
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
1.6. LIMITACIÓN LA INVESTIGACIÓN.....	17
CAPÍTULO II.....	18
MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	18
2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	18
2.2 BASES TEÓRICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL.....	22
2.2.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	22
2.2.2 DESEMPEÑO LABORAL.....	35
2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	43
CAPÍTULO III.....	49
METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	49
3.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	49
3.1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	49
3.1.2 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
3.2 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
3.2.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	50

3.2.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
3.3 UNIVERSO Y MUESTRA.....	51
3.3.1 UNIVERSO DEL ESTUDIO	51
3.3.2 UNIVERSO SOCIAL.....	51
3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS	51
3.3.4 MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN	51
3.4 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	52
3.4.1 HIPÓTESIS GENERAL	52
3.4.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....	52
3.5 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES	52
3.6. DEFINICIÓN DE VARIABLES E INDICADORES	53
3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.	53
3.7.1 INSTRUMENTOS.....	53
3.7.2 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	54
3.8 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.	54
CAPÍTULO IV	55
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS.....	55
4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	55
4.2. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS.....	56
4.3 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	60
CONCLUSIONES	63
RECOMENDACIONES	64
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	65
ANEXOS 01	70
ANEXO N° 02	72

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD

La Provincia de Chupaca es una de las nueve provincias que conforman el Departamento de Junín, bajo la administración del Gobierno regional de Junín. Limita por el norte con la Provincia de Concepción; por el este con la Provincia de Huancayo; por el sur con el Departamento de Huancavelica y; por el oeste con el Departamento de Lima. Aproximadamente entre los años 7000 y 5000 antes de Cristo, se asentaron en suelo chupaquino, grupos humanos de cazadores y recolectores, que habitaron los abrigos rocosos de Acuripay. En los años 6000 antes de Cristo, surgen las primeras aldeas de agricultores en Paccha, Acla Hausi y Willka Ulo. El 12 de noviembre de 1823 es reconocido como distrito, y el 24 de agosto de 1971 se le reconoce como pueblo heroico. En el gobierno del Presidente Alberto Fujimori, con 5 de enero de 1995 mediante Ley N° 26428, es elevado a la categoría de provincia.

Chupaca "Provincia Heroica" abarca una superficie de 1 153,05 km², está ubicada a 3 263 m.s.n.m. y a 297 km de Lima. Con clima templado y seco, se encuentra atravesada por el Río Cunas. Destaca la Laguna de Ñahuimpuquio, a 15 km al oeste de la ciudad de Huancayo, con un espejo de agua de 7 hectáreas y crianza de truchas, donde se pueden realizar paseos en acémilas y botes. La provincia de Chupaca está dividida en nueve distritos: Chupaca, Áhuac, Chongos Bajo, Huáchac, Huamancaca Chico, San Juan de Yscos, San Juan de Jarpa, Tres de Diciembre, Yanacancha. Esta provincia tiene una población aproximada de 57 000 habitantes. La capital de la provincia es la ciudad de Chupaca.

Desde los inicios o creación de organizaciones en el mundo éstas, sean públicas o privadas, se han presentado diversos problemas de la gestión del talento humano y que esta repercute en el desempeño laboral del trabajador; por ende, en el crecimiento o decrecimiento de la organización.

En las empresas de prestigio de nivel internacional tal es el caso de muchas organizaciones públicas o privadas la gestión del talento humano se refleja en la identificación del trabajador con la empresa u organización y ésta aporta para generar un crecimiento. Por ello estas empresas apuestan en la formación y capacitación del trabajador para que de este modo mejore la calidad en la producción y el desempeño laboral por ende la rentabilidad.

En estos nuevos tiempos donde la globalización y cambios tecnológicos, la función del talento humano y el proceso de evaluación de desempeño, constituyen un gran desafío en los escenarios modernos y son inevitables para una organización. Bedoya, E. (2005). Menciona que teniendo en cuenta que

vivimos en un escenario competitivo, donde la competencia ya no es solo a nivel local, sino a nivel internacional y aporta un margen competitivo para el cual la formación del trabajador debe considerarse como una inversión para el cumplimiento de los objetivos y metas.

Sin embargo, podemos mencionar que muchas organizaciones públicas en el ámbito nacional carecen de un plan de incentivos y motivación, así como prestar un ambiente agradable, trato cordial y hacerlo sentir parte importante de la organización al talento humano. El personal es un recurso interno que cada vez se hace más importante para poder diferenciar una compañía de otra y le agrega valor.

Deseamos estudiar la Gestión del Talento Humano, para trabajar con las personas en forma efectiva; es necesario comprender el comportamiento humano y tener conocimientos sobre los diversos sistemas que puedan afectar el desenvolvimiento en el área de trabajo municipal y de este modo aportar en bien de la gestión municipal. El propósito es lograr que las personas se sientan, se identifiquen y actúen como parte de la organización, participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional y sean los protagonistas del cambio y las mejoras.

En la municipalidad podemos describir que al talento humano se le selecciona de manera directa de los integrantes del partido político a la que pertenecen y algunos carecen de conocimientos y habilidades pertinentes para estar en un puesto de trabajo determinado; cada gobierno que entra en gestión establece como trabajadores y funcionarios a las personas más cercanas para cubrir diferentes puestos, la capacitación del trabajador es importante para afrontar

diversas tareas concernientes al desarrollo o desenvolvimiento en el trabajo. Cada vez más las organizaciones hacen uso de todos sus recursos, tanto externos como internos, entre las cuales podemos mencionar como actor fundamental al talento humano para poder ser el mejor que las demás.

También, en este sentido, Chiavenato, I. (2002) hace referencia a que debe considerarse al personal de una empresa como socios y plantea la elemental concepción de su multidimensionalidad y multivariabilidad de su esencia; de igual forma resalta su importancia como impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizaje para poder hacerla competitiva y por tanto llevarla al éxito.

El departamento de personal de la Municipalidad Provincial de Chupaca, es el área encargada de velar por el bienestar y mejorar el rendimiento del trabajador ya que es la que trata directamente con el trabajador. La gestión del talento humano además de cubrir los objetivos de carácter social, funcional tal es el cumplimiento de metas y del personal, debe contribuir en alcanzar la diferencia con otras organizaciones de iguales condiciones.

Uno de los aspectos más importantes para el trabajador en la labor que desempeña y en los aspectos que rodean a su trabajo es la satisfacción laboral. Pero en muchas circunstancias los trabajadores se ven desmotivados por no tener calidad en el trabajo, esto implica ambiente del trabajo, y en muchas organizaciones públicas se pueden apreciar muebles antiguos, computadoras desfasadas, ambiente de trabajo que no está acorde a las exigencias para prestar un servicio adecuado al usuario pues esto repercute de manera negativa en su desempeño del servidor o del trabajador dentro de la

organización. En esta investigación se identificó cómo gestión del talento humano se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Chupaca.

Por qué en la municipalidad cada gestión que ingresa por un período de cinco años, no se realiza la selección del personal de forma que esto repercuta en el mayor desarrollo integral de los trabajadores.

1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Teniendo en consideración la problemática a estudiar presentamos la delimitación siguiente:

DELIMITACIÓN ESPACIAL

La investigación se realizó en la Municipalidad Provincial de Chupaca del Departamento de Junín.

DELIMITACIÓN TEMPORAL

El periodo de estudio estuvo comprendido entre los meses de julio a diciembre del 2017.

DELIMITACIÓN SOCIAL

La información necesaria fue tomada de los colaboradores que pertenecen a la Municipalidad Provincial de Chupaca, según la oficina de Recursos Humanos.

DELIMITACIÓN CONCEPTUAL

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. – Según Chiavenato (2002). Es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del

contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables.

DESEMPEÑO LABORAL. - El Desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (citado en Araujo y Guerra, 2007). Además otra definición interesante es la que usa Chiavenato, ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral (citado en Araujo y Guerra, 2007) En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1. PROBLEMA GENERAL

¿De qué manera se relaciona entre la gestión del talento y el desempeño laboral en los trabajadores y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Chupaca, 2017?

1.3.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- a) ¿De qué manera se relaciona entre la selección de personal y la calidad de trabajo en los trabajadores y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Chupaca, 2017?
- b) ¿De qué manera se relaciona entre la capacitación de personal y el trabajo en equipo en los trabajadores y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Chupaca, 2017?

1.4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Conocer la relación significativa entre la gestión del talento y el desempeño laboral en los trabajadores y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Chupaca, 2017.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Conocer la relación significativa entre la selección de personal y la calidad de trabajo en los trabajadores y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Chupaca, 2017.
- b) Conocer la relación significativa entre la capacitación de personal y el trabajo en equipo en los trabajadores y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Chupaca, 2017.

1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La finalidad de esta investigación consistirá en analizar la relación entre la gestión de talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores y funcionarios en una institución pública como es la Municipalidad Provincial de Chupaca en el año 2017.

A través de este análisis podremos determinar el verdadero valor del talento humano dentro de una organización, ya que sin las personas no existiría una organización; si se requiere que el talento humano mejore en su desempeño laboral, hoy en el mundo de la globalización se debe dotarlo de conocimientos, estar en constante actualización y a la vanguardia de los cambios tecnológicos para afrontar a las diversas problemáticas en el trabajo aportando resoluciones

saludables, ya que a través de esta investigación se podrá encontrar diversos factores que obstruyen la mejor realización del personal dentro del trabajo. Además, para que de este modo todas las organizaciones públicas y privadas tomen en cuenta e inviertan más en el talento humano, ya que ellos son el pilar fundamental dentro de la organización.

1.6. LIMITACIÓN LA INVESTIGACIÓN

El argumento más habitual para cuestionar la necesidad de gestionar la diversidad en las empresas es aferrarse a la importancia del “talento” como si eso fuera un talismán que garantizara la meritocracia perfecta en las organizaciones. Nos quedamos tan anchos diciendo que “lo importante es promocionar a los mejores”, cuando la clave está en cuestionarse cuales son los criterios que utilizamos para definir y medir “lo mejor”. Hay dos formas de abrir la conversación sobre el talento en las empresas a algo con más utilidad y fundamento. Una consiste en ensanchar la definición del liderazgo, para poner de manifiesto que nos quedamos con demasiada frecuencia fascinados por un determinado estilo de líder: ese tan seguro de sí mismo, siempre dispuesto a la acción y lograr los objetivos. La otra es revisar cómo los directivos toman las decisiones sobre el talento en las organizaciones. Es decir, cómo deciden “quién encaja” y quién no, porque en ese proceso también hay, como en todo, sesgos. De hecho, si todos fueran tan verdaderamente meritocráticos en sus evaluaciones del talento, deberíamos tener comités de direcciones más diversas o, no descubrir con sorpresa que los guapos ganan más que los feos y esta es una limitante en el sector público de nuestro Perú.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Para esta investigación se ha realizado una búsqueda de información que se enmarca desde la vista internacional y nacional, para dar un mayor realce al trabajo en si, por lo que después de una búsqueda se encontró investigaciones con temas relacionados siendo considerados como antecedentes.

Toyama R. A. S. (2016). Tesis: Gestión del talento en AELUCOOP. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). El presente trabajo académico está basado en el manejo de la gestión del talento de la empresa AELUCOOP, por lo cual primero analizaremos los antecedentes, la gestión actual y los indicadores que utilizan para medir los programas relacionados al talento de la empresa. Esta información se analizará según las teorías y prácticas de Recursos Humanos y se evaluará el impacto de la gestión en la empresa. El objetivo del presente trabajo académico es identificar los principales problemas de la gestión del talento de

AELUCOOP y proponer soluciones a los mismos. Para la elaboración, hemos desarrollado entrevistas y hemos visitado la sede principal de la empresa en diversas ocasiones para poder observar in situ el desarrollo de las actividades y de esta manera poder tener un mejor panorama de la gestión que viene desarrollando AELUCOOP. Al final del trabajo, se podrá observar las conclusiones finales, las cuales denotan que, debido a la cultura y a los pensamientos de los fundadores, AELUCOOP actualmente cuenta con una gestión del talento que no encaja con las nuevas generaciones colaboradores, por lo cual se propone hacer implementar programas de retención y desarrollo del talento.

Salas C. F. E., & Silva C. N. R. (2017). Tesis: Influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal de la empresa quimipiel s.a.c del distrito de la esperanza, trujillo - 2016. Universidad Privada Antenor Orrego - UPAO. La presente investigación tuvo como finalidad analizar la relación que existe entre las variables Gestión del talento humano y el Desempeño laboral del personal de la empresa Quimipiel S.A.C., debido a la poca eficiencia laboral. El objetivo principal de la investigación fue determinar la influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal de la empresa Quimipiel S.A.C., del distrito La Esperanza, Trujillo – 2016. El método de investigación es cuantitativo, el diseño ha seguido los parámetros establecidos para una investigación descriptiva-correlacional. La técnica empleada para la recolección de la información ha sido la encuesta, empleando como instrumento el cuestionario con la escala de Likert. La población estuvo conformada por 49 trabajadores de la empresa Quimipiel S.A.C. Para el análisis de la información se ha recurrido a la estadística descriptiva, para encontrar los promedios de ambas

variables mediante Tablas de Frecuencia y Figuras Estadísticas, así mismo, se utilizó la estadística inferencial mediante la prueba Taub de Kendall, para encontrar el grado de significación de las variables de estudio se utilizó el programa estadístico SPSS versión 23. Los resultados obtenidos han permitido verificar que existe relación entre las variables Gestión del talento humano y el Desempeño laboral del personal de la empresa Quimipiel S.A.C.. La prueba de ajuste a distribución normal de Kolmogorov Smirnov mostró valores Sig. P < 0.05, por lo que, se utilizó la prueba de distribución estadística Tau-b de Kendall, cuyo valor obtenido es $\tau = 0.479$, con una confianza al 95%, obteniendo un resultado para Sig. P < 0.001, por lo que, se acepta la hipótesis de investigación que dice que la gestión del talento humano influye significativamente en el desempeño laboral del personal de la empresa Quimipiel S.A.C., del distrito La Esperanza, Trujillo – 2016.

Guzman R. G. M. (2016). Tesis: La gestión del talento humano en las organizaciones públicas. Universidad Autónoma de Ica. Teorización sobre la Gestión del Talento Humano en el contexto de las organizaciones públicas peruanas en el tránsito modernidad-postmodernidad, partiendo del supuesto ontológico que reconoce la complejidad de esta realidad en una Sociedad del Conocimiento, en donde el concepto de la persona como un recurso sustituible o intercambiable en la organización.

Todaro, R., G., L., & Abramo, L. (2002). Desempeño laboral de hombres y mujeres: opinan los empresarios. *Cadernos Pagu*, (17-18), 197-236. La percepción de empresarios y ejecutivos sobre el desempeño laboral de hombres y mujeres tiene un efecto significativo en sus posibilidades de acceso al empleo y en sus

condiciones de trabajo. Este artículo presenta los resultados de una investigación realizada en Chile, basada en una encuesta a 203 empresas y en 17 entrevistas a profundidad. Una de las principales conclusiones es que la opinión favorable o desfavorable de los empresarios respecto al desempeño de mujeres y hombres obedece fundamentalmente a una definición previa de las características de las distintas ocupaciones, lo cual tiene poco que ver con los elementos técnicos u organizativos de las ocupaciones, y sí con el carácter masculino o femenino socialmente atribuido a ellas. Eso refleja la predominancia de un orden de género como criterio de caracterización y clasificación de las empresas y las ocupaciones como más o menos adecuadas para hombres o mujeres, definiendo con ello verdaderos territorios masculinos y femeninos en el mundo del trabajo.

Montejo, A. P. (2001). Evaluación del desempeño laboral. Gestión. Evaluar el desempeño laboral es fundamental para que cualquier organización conozca los resultados del trabajo de cada uno de sus empleados, pero nunca ha sido una tarea fácil y muchas veces la evaluación de ese desempeño deja mucho que desear en la práctica misma de la administración de las empresas, en virtud de que se trata de una actividad en la cual se entremezclan consideraciones subjetivas que entorpecen la propia evaluación y prestan importancia a elementos que no se refieren directamente al rendimiento efectivo de los trabajadores. Por eso se han diseñado muchos métodos y, en realidad, la naturaleza misma de las labores, permite que cada empresa adapte algunos de esos métodos o diseñe y aplique uno diferente ideado por sus administradores.

2.2 BASES TEÓRICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL

2.2.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

¿Qué es un sistema de gestión? La respuesta es un conjunto de políticas, conceptos y prácticas coherentes entre sí, con el propósito de alcanzar objetivos organizacionales de la empresa de manera eficiente y eficaz. ¿Qué es una empresa? La respuesta es un conjunto de actividades emprendidas por una o más personas, con el fin de satisfacer a todas las partes involucradas en su funcionamiento. ¿Cuál es el objetivo fundamental de una empresa? La respuesta: satisfacer una necesidad de la sociedad, generar riqueza y distribuir la riqueza generada entre las partes que hicieron posible su generación. De este modo: ¿Cómo puede la empresa alcanzar esos objetivos? La respuesta sería casi un repaso de todo lo que hemos expuesto hasta aquí. La supervivencia de las empresas en el nuevo siglo dependerá del cambio del ambiente de negocios, de la mayor claridad de los objetivos por alcanzar, del sentido de responsabilidad de las personas y del aumento de libertad en la elección de los medios y métodos para alcanzar dichos objetivos. En la ejecución de cualquier actividad se necesitarán ciertas restricciones y límites para asegurar la eficiencia y la eficacia, pero esas restricciones se deben mantener en el nivel mínimo indispensable. Las personas deben ejercer naturalmente sus habilidades y la libertad de convertirse en el elemento fundamental para que esto pueda ocurrir. En resumen, la supervivencia de las empresas será posible, en la medida en que sepan utilizar su patrimonio humano en aquello que tienen como más

sofisticado e importante: su capital intelectual. La inversión del futuro deberá ser el capital intelectual porque éste representa el retorno mayor de la inversión.

¿Hacia dónde va la gestión del talento Humano?

Hay una pregunta que siempre queda en el aire en las reuniones académicas y en las agradables tertulias sociales de los profesionales del Área, la cual refleja el estado de perplejidad e incertidumbre predominante en situaciones ambiguas creadas por el cambio rápido e imprevisto de las organizaciones y del mundo de los negocios. Es una pregunta que se puede formular de manera clara o velada, pero que persiste de manera compulsiva y frecuente. ¿Hacia dónde va el área de RH? ¿Cuál es su futuro y su destino? ¿Deberá desaparecer con el paso del tiempo? ¿Deberá extinguirse el DRH? ¿Cuáles son las tendencias futuras?

Estos interrogantes tienen allí sus razones más profundas. El mundo cambió. ¡Y de qué manera! Las empresas también están en esta ola de cambio. Algunas de ellas van a la vanguardia, otras las siguen y otras aún tratan de pensar sobre la marcha, casi paralizadas en el tiempo y confundidas, sin entender con exactitud lo que está ocurriendo a su alrededor.

Entonces no es de extrañar que el área de RH también experimente cambios. La globalización, el rápido desarrollo de la tecnología de la información, la competencia desenfrenada, la necesidad de reducir costos, el énfasis en el cliente, la calidad total y la necesidad de competitividad constituyen poderosos efectos que el área no puede ignorar. De este modo, si el mundo cambió y las empresas también cambiaron, el área de RH debe acompañar

estos cambios. En muchas organizaciones el área de RH va al frente, como punta de lanza del cambio organizacional; en otras, es el obstáculo que impide el ajuste a las nuevas condiciones del mundo moderno.

Así pues, la pregunta anterior tiene bastante sentido: ¿qué hacer con el área de RH frente a semejante cambio y a tanta presión de las circunstancias externas? La época del despilfarro, del acomodo y la complacencia quedó atrás, y hoy las organizaciones están preocupadas por mantener y desarrollar solo aquellos aspectos que contribuyan de manera directa y positiva a su negocio y al éxito de sus operaciones. Las áreas de inercia y de resistencia se deben suprimir en esa carrera desenfrenada. ¿Y cuál es la respuesta a la pregunta inicial? ¿El área de RH se debe mantener?. ¿O ya no tiene futuro? ¿Deben buscar otra profesión los profesionales de RH o volverse consultores internos o independientes?.

La respuesta será negativa en algunas situaciones. El área de RH no se debe mantener. Se debe eliminar si no trae ninguna contribución al negocio de la empresa o no favorece el ajuste a las demandas del nuevo ambiente empresarial. Es superflua cuando no añade nada y solo sirve para controlar y reglamentar el comportamiento de las personas y aplicar medidas disciplinarias que en nada mejoran el desempeño de las personas. Se debe suprimir si funciona como elemento de resistencia y bloqueo al cambio y la innovación, y si se mantiene como centro de gastos que no trae ningún retorno a la organización. En estos casos, las demás áreas toman la iniciativa de asumir la gestión del talento humano dentro de un estilo totalmente

descentralizado, libre y participativo, con o sin ayuda y asesoría de los profesionales de RH.

Pero la respuesta será afirmativa en otras situaciones. El área de RH se debe mantener y ampliar; mantener y desarrollar si contribuye de modo efectivo al negocio de la empresa o si favorece el ajuste de la empresa a un mundo variable y competitivo. Es imprescindible cuando reduce las disonancias respecto a la misión, la visión y los objetivos de la organización, y funciona como elemento que aclara los valores y principios de la empresa, crea una nueva cultura de compromiso y motivación de las personas y las vuelve emprendedoras y creadoras de nuevos paradigmas de calidad. Una empresa no se cambia solo con el aporte de las nuevas tecnologías, cambiando sus equipos o generando de nuevo procesos internos y desarrollando nuevos productos y servicios. Esto es consecuencia y no causa del cambio. Cambiar el hardware es cambiar el contexto y no el contenido del trabajo. Se cambia una empresa a partir de las actitudes, conocimientos y comportamientos de las personas que trabajan en ella. Se cambia una empresa a partir de la creación de una nueva mentalidad y un nuevo estado de espíritu que debe tener su comienzo en la cúpula de la organización. Y aquí el área de RH consigue prestar inestimables servicios trayendo una nueva cultura organizacional y creando un clima de participación y de realización de la misión y la visión de la organización para servir mejor al cliente.

Las organizaciones Omega

Existen organizaciones que tienen sus respectivos órganos de RH. En los extremos están las organizaciones Omega y las organizaciones Alfa. Las organizaciones Omega son aquellas en donde el área de RH todavía está centralizada y monopoliza todas las decisiones y acciones relacionadas con las personas. Las personas trabajan como meros empleados sometidos a un reglamento interno y a un rígido horario de trabajo. Lo importante es que sean asiduos y puntuales, sin importar lo que hagan en el transcurso de su horario de trabajo. Los cargos son rígidamente definidos, individualizados, aislados y desempeñados dentro de una rutina de trabajo que no cambia y que no requiere que las personas piensen o mejoren su desempeño. Además, pensar y contribuir con creatividad es algo que no ocurre en estas empresas. La denominación que más se ajusta a sus empleados es la de empleados de mano de obra, ya que esas organizaciones solamente requieren personas que desarrollen actividad física y muscular. La mayor pérdida en estas organizaciones no es el despilfarro contabilizado en dinero, materiales o tiempo, sino el despilfarro de talento humano en las fábricas, sin ninguna consideración y de manera cotidiana y continua. El capital intelectual se desvanece sin ninguna aplicación constructiva. Y de este modo, "Ia nave va" ... En ellas, es necesario transformar con urgencia el órgano de RH de un centro de gastos en un centro de ganancias capaz de agregar valor a las personas, a la empresa y a los clientes.

Las organizaciones Alfa

Por el contrario, las organizaciones Alfa son aquellas que incentivan y motivan a las personas a equivocarse, crear e innovar incesantemente en sus tareas, en la búsqueda de mejoramiento continuo y creciente. Son las organizaciones donde las personas tienen libertad para pensar, razonar y utilizar lo más sofisticado, su inteligencia, al servicio de la empresa. Son las organizaciones donde las personas deben añadir valor, mejorar la calidad de lo que hacen y servir al cliente. Aunque sean las que más exigen de las personas en términos de contribución y resultados, las organizaciones Alfa brindan a las personas más satisfacción y placer al trabajar. Son las mejores organizaciones para trabajar. En ellas, el área de RH constituye una unidad de constante innovación y creatividad que funciona como elemento de consultoría interna para que los gerentes puedan actuar como gestores de personas. La gestión del talento humano está descentralizada por completo y se orienta hacia los gerentes y sus equipos. El organigrama tradicional se reemplaza por una red integrada de equipos. En estas organizaciones no se administran las personas como factores de producción o como recursos pasivos. Las personas no son simples empleados ni se las manejan como recursos humanos, sino participantes y colaboradores de la organización que brindan el conocimiento y las habilidades necesarias para el éxito de la iniciativa conjunta en plena era de la información. En ellas no se administra a las personas, sino que se administra junto con las personas. Tanto es así que el órgano de RH cambia de nombre: gestión con las personas o gestión de talento humano, o también gestión del capital humano o gestión del capital intelectual.

Figura N° 1 Características de la antigua y nueva economía.

Características	Antigua	Nueva
Propósito	Nacional	Global
Fuerza motriz	Producción en masa	Tecnología, innovación
Recurso	Capital	Conocimiento, información
Empleos	Estables, en grandes empresas	Dinámicos, en empresas pequeñas
Organización	Centralizada, jerárquica	Matriz, fluida, descentralizada
Mercados	Estables	Fluidos
Trabajadores	No instruidos, no especializados	Instruidos, especializados, adaptables
Tareas	Simple y manuales	Complejas, intelectuales y participativas
Tecnología	Mecánica	Electrónica, biológica
Énfasis	Previsibilidad	Innovación y creatividad
Flujo de información	De arriba hacia abajo	De abajo hacia arriba, interactivo
Oportunidades	Limitadas, fijas	Fluidas, rotativas, móviles
Negocios/gobierno	Interferencia mínima	Colaboración, sociedad
Símbolo	Fábrica	Computador

Fuente: Robinson

El ambiente, las organizaciones y las personas están cambiando intensamente. ¿Cuáles son las razones de los cambios? Son muchas. Tras ellas están los cambios económicos, sociales, tecnológicos, políticos, culturales, demográficos, etc., que impulsaron nuevos cambios en un campo dinámico de fuerzas. ¿Y cuál es el papel de la ARH en este contexto? En este nuevo contexto, el papel de la ARH no es precisamente mantener y conservar la situación actual de las organizaciones, sino servir de punta de lanza a los cambios organizacionales orientados a ayudar a las organizaciones a navegar en mares turbulentos. Por todas estas razones, la ARH está cambiando. A continuación, se estudiarán las principales tendencias que están ocurriendo en la ARH.

Dimensiones de la gestión del talento humano selección de personal.-

La selección como proceso de la gestión del recurso humano (GRH)

La gestión del recurso humano ha conducido a las organizaciones a alcanzar la excelencia, permite canalizar el talento humano y el potencial dentro de la organización, ya que sin las personas es imposible la existencia de las organizaciones. Dentro del marco de la GRH se encuentra la selección de personal, en la actualidad muchos de los autores que escriben sobre el área

de gestión del recurso humano, explican que unos de los procesos más importantes y que puede garantizar el éxito o fracaso de la empresa es el relacionado con la selección del personal a contratar; la selección de personal es definida como:

Según De Ansorena (2005) Selección de personal es aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar con carácter predictivo las características personales de un conjunto de sujetos a los que se denomina candidatos, que les diferencia de otros, y les hace más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requisitos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional.

Chiavenato, I. (2009) plantea que la selección busca entre diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita; y el proceso de selección, por lo tanto pretende mantener o aumentar la eficiencia o el desempeño humano, así como la eficacia de la organización.

La selección es un proceso de decisión, con base en datos confiables, con el fin de añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo

Gómez L y otros (2008) refuerza que es el proceso por el que se toma la decisión de contratar o no contratar a cada uno de los candidatos a un puesto. El proceso normalmente requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo; y a continuación valorar a cada candidato en función de esas características.

Según Zayas Agüero (2010) seleccionar no implica escoger a unos discriminando a otros, sino que la selección brinda la posibilidad de orientar y clasificar a las personas en función de sus potencialidades, y contribuir a la formación y desarrollo de los candidatos en la necesaria interrelación hombre-trabajo. El problema ético no está en seleccionar, sino en cómo se realiza la selección, ahí estriba el comportamiento ético del proceso, en las políticas, en los objetivos, en el proceder de las personas; esto enfatiza la necesidad de contar con principios que guíen el proceso de selección personal, que tienen entre sus objetivos fundamentales los siguientes:

-Evaluar, clasificar, orientar, seleccionar y contratar a los candidatos en función de la formación y desarrollo de los mismos.

-Suministrar a las organizaciones la fuerza de trabajo con la calidad necesaria que le permita alcanzar los objetivos de la organización.

-Optimizar la interrelación hombre- trabajo con la finalidad de lograr niveles superiores de eficiencia, eficacia y satisfacción laboral.

Algunos autores coinciden en que la selección es un proceso de vital importancia para la organización, que implica la escogencia de personas y que puede afectar a la efectividad de la organización. Para efectos de esta investigación se comparte el criterio del concepto de Zayas Agüero, por considerar que define de una manera más amplia y completa este término, ya que considera que el proceso de selección va más allá de acto de seleccionar e implica establecer relaciones hombre-trabajo para lograr una alta eficacia y satisfacción laboral.

Procedimiento para la selección de recursos humanos

El procedimiento que se propone para la selección integra de manera coherente la información que brindan las competencias laborales y otros aspectos relevantes que tendrán una incidencia directa en la eficacia del procedimiento diseñado. Mediante este procedimiento, elaborado sobre la base de los elementos abordados en los criterios antes expuestos y su análisis crítico, se pretende dar respuesta a la necesidad de contar con recursos humanos con las competencias requeridas para contribuir a los procesos organizacionales.

El objetivo de este procedimiento, es disponer de una herramienta que sirva de guía para llevar a cabo eficazmente el proceso de selección y que garantice que el candidato seleccionado sea el que más se adapte a la labores que va ejercer, constituye una guía para los encargados de esta actividad en las organizaciones. Después de analizados los diferentes procedimientos consultados en la literatura (Zayas, 2010; Chiavenato, 2009; Stanton, 1989) se elaboró el procedimiento siguiente, el cual está compuesto por las siguientes fases y etapas:

Fase I: Caracterización Inicial.

Etapas 1: Emisión de la solicitud de personal por el órgano solicitante.

Etapas 2: Conocimiento de la organización

Etapas 3: Recolección de información sobre el cargo.

Fase II: Reclutamiento y Selección Interna.

Etapas 1: Divulgación de las plazas vacantes.

Etapas 2: Confección del Resumen del Currículum y de la Evaluación del Desempeño.

Etapa 3: Análisis de la información sobre los candidatos.

Etapa 4: Entrevista de Selección.

Etapa 5: Preselección de los mejores candidatos.

Etapa 6: Evaluación y toma de decisiones.

Etapa 7: Información de los resultados finales.

Fase III: Reclutamiento y Selección Externa.

Etapa 1: Emisión de la Solicitud de Personal a la Oficina de Empleo.

Etapa 2: Recepción y Selección Inicial de los Candidatos.

Etapa 3: Análisis de la información sobre los candidatos.

Etapa 4: Aplicación de los Tests.

Etapa 5: Entrevista de Selección.

Etapa 6: Investigación sobre los antecedentes del candidato.

Etapa 7: Preselección de los mejores candidatos.

Etapa 8: Evaluación y toma de decisiones.

Etapa 9: Información de los resultados finales.

Fase IV: Socialización de los Candidatos Seleccionados.

Etapa 1: Presentación de admisión del candidato a la entidad.

Etapa 2: Familiarización y formación de ingreso.

Fase V: El Seguimiento de los Trabajadores Contratados.

Etapa 1: Evaluación del Desempeño.

Etapa 2: Evaluación de los resultados del proceso.

Capacitación de Personal

La capacitación de los empleados es una actividad importante. Conforme los empleados exigen cambios, las destrezas de éstos se deben modificar y

actualizar. Los gerentes, por su puesto, tienen la responsabilidad de decidir qué tipo de capacitación necesitan los empleados, cuándo la requieren y como debe ser la capacitación.

Conceptos de Capacitación

Existen varias formas de definir en que consiste la capacitación, entre ellas se pueden mencionar las siguientes:

- a) “Capacitar es complementar la educación académica del empleado o prepararlo para emprender trabajos de más responsabilidad. Otras teorías manifiestan, que la capacitación es el conjunto de conocimientos sobre el puesto que se debe desempeñar de manera eficiente y eficaz. Como cuando se trata de mejorar las habilidades manuales o la destreza de los individuos se entra al campo del adiestramiento, el conjunto capacitación y adiestramiento se conoce con el nombre de entrenamiento en el trabajo.”
- b) “Proceso formativo aplicado de manera sistemática y organizada, con el fin de ampliar conocimientos, desarrollar destrezas y habilidades y modificar actitudes. En un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que le permitan un mejor desempeño en sus labores habituales.”
- c) “Servicio de formación que se brinda a empresarios y / o empleados con el propósito de dotarles en destrezas y habilidades en administración, finanzas, mercadeo, producción, administración de personas y otras áreas relacionadas.”

Objetivos de la Capacitación

Los principales objetivos de la capacitación son:

- a) Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- b) Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales, sino también, para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- c) Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Funciones de la Capacitación

La capacitación cumple cuatro funciones principales:

- a) Transmisión de informaciones: El elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido, distribuyendo información entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. puede cobijar también la transmisión de nuevos conocimientos.
- b) Desarrollo de habilidades: Sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras, se trata de una capacitación a menudo orientada de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.
- c) Desarrollo o modificación de actitudes: Por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores,

aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios (como es el caso del entrenamiento de los vendedores y de los promotores) o técnicas de ventas.

d) Desarrollo de conceptos: La capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

e) Resolver problemas: La alta dirección enfrenta cada día más la necesidad de lograr metas trascendentes con altos niveles de excelencia en medio de diversas dificultades financieras, administrativas, tecnológicas y humanas. Si bien los problemas organizacionales son dirigidos en diferentes sentidos, la capacitación constituye un eficaz proceso de apoyo para dar solución a muchos de ellos.

2.2.2 DESEMPEÑO LABORAL

Robbins, Stephen, Coulter (2013) definen que es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

Robbins y Judge (2013) explican que en las organizaciones, solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción del puestos de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral.

Desempeño de las tareas

Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio a la realización de las tareas administrativas.

Civismo

Se refiera a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás aunque esta no se solicite respaldar objetivos organizaciones, tratar a los compañeros con respecto, hacer sugerencia constructiva y decir cosas positivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.

Falta de productividad

Esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización, tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportándose de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia.

Objetivos de la evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño cuenta con varios objetivos, siendo uno de ellos el cual consiste en ayudar en la dirección a que tome decisiones de recursos humanos, sobre asensos, transferencias y despidos. Las observaciones también detectan las necesidades de capacitación y desarrollo ya que identifican con precisión las habilidades y competencias de los trabajadores para los cuales se pueden desarrollar programas correctivos.

¿Qué se evalúa?

Los criterios que elija la dirección para calificar el desempeño de un colaborador tendrán muchas influencias en la conducta de este último, los tres conjuntos de criterios más comunes son los resultados de la tarea individual.

Resultados de las tareas individuales

Los fines son más importantes que los medios, entonces debería evaluar la administración los resultados de las actividades del empleado tales como la cantidad producida por el colaborador los desperdicios generados y el costo por unidad de producción en el caso de un gerente de planta. La combinación de eficacia al realizar las tareas fundamentales del puesto.

Conductas

En algunas circunstancias es difícil atribuir resultados específicos a las acciones y las conductas de los individuos que tienen puestos de asesoría o apoyo, o que desempeñan cargos cuyas tareas laborales llegan a formar parte de un esfuerzo de grupo, en ocasiones es difícil identificar la atribución de cada uno de sus miembros, entonces se evalúa la conducta del empleado.

Aquellas conductas que se evalúan no necesariamente se limitan a las que están directamente relacionadas con la productividad individual.

Rasgos

Los rasgos de cada individuo son los que menos tienen relación con el desempeño laboral, por lo general tener una buena actitud puede mostrar en los colaboradores confianza en sí mismos y así demostrar que pueden ser confiables, dentro de su área de trabajo, demostrar dentro de la organización, experiencia ya que podría relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea, pero sería incorrecto ignorar el hecho de que las empresas aun utilizan este tipo de rasgos para evaluar el desempeño laboral.

Determinar la razón para evaluar el desempeño de los empleados

Aamodt (2010) explica el primer punto en el proceso de la evaluación del desempeño e indica que es determinar las razones por las cuales las organizaciones desean hacerlo. En otras palabras, la organización desea utilizar los resultados para así poder mejorar el desempeño.

Esta determinación es de suma importancia ya que las distintas técnicas de valorar el desempeño son apropiadas para algunos propósitos pero no para otros. Por ejemplo, un método de evaluación del desempeño, la escala de elección forzada, es excelente para determinar la compensación pero terrible para propósitos de capacitación. De forma similar, el uso de la evaluación de 360 grados es una excelente fuente para mejorar el desempeño de los empleados pero no es apropiada para determinar los incrementos salariales.

Proporcionar capacitación a los empleados

Aamodt (2010) definen que el uso más importante de la evaluación del desempeño es mejorar y así poder proporcionar capacitación sobre las actividades que se necesitan reforzar. Incluso si la capacitación de los empleados debe ser un proceso continuo a la revisión de la evaluación del desempeño, la cual es recomendable realizar dos veces al año, para reunirse con los empleados y hablar de sus fortalezas y debilidades. Sin embargo no se debe olvidar lo más importante que es establecer el momento para determinar cómo se pueden corregir estas últimas.

Determinar los incrementos salariales

Aamodt (2010) refiere que el valor de un puesto se determina mediante diferentes factores, un grado de responsabilidad y el nivel de formación requerido para desempeñarlos. Sin embargo, la diferencia en la compensación entre dos sujetos con el mismo puesto es una función tanto de la permanencia de los mismos en el desempeño laboral. En algunas circunstancias no sería justo pagar a un empleado con desempeño deficiente la misma cantidad que a uno que hace su trabajo de forma excelente. Por lo tanto, una importante razón para evaluar el desempeño de los empleados es proporcionar una base justa sobre la cual establecer el incremento salarial. Si los resultados de la evaluación del desempeño se usaran para fijar incrementos salariales, quizá se necesite un formato numérico en vez de un narrativo.

Dimensiones del desempeño laboral

Calidad de Trabajo.- Cuando hablamos de calidad laboral no nos referimos únicamente a un valor concreto sino a un término

multidimensional que ha ido desarrollándose a lo largo de los años y que incluso ha recibido múltiples denominaciones como “calidad de vida laboral” o “calidad del empleo”.

La definición más básica surge de la relación existente entre una o varias personas (grupos de trabajo, por ejemplo) con sus puestos de trabajo. Leyendo este concepto podemos entender que se compone de muchas vertientes diferentes que pueden interferir en dicha relación e incluso que pueden variar de un trabajador a otro dentro de una misma organización.

Las dimensiones que afectan a la calidad laboral son principalmente 8 y vale la pena tenerlas en especial consideración si nos situamos en un puesto de dirección pero también puede servirnos para saber si una política de empleo está afectando a la calidad laboral de nuestras empresas.

La punta del Iceberg

Las dos primeras dimensiones son las más conocidas y muchos las ven como las únicas variables a considerar (gran error): salarios y jornada laboral. Estas piezas son la punta del Iceberg y han sido profundamente analizadas en su relación con el desempeño así como lo beneficioso que resulta implantar un sistema de incentivos.

La calidad laboral de un trabajador entra en comparación con otros profesionales que desarrollan en el mismo puesto de modo que la presencia de incentivos y un mayor sueldo se traducen en una mejor calidad laboral y aumenta la satisfacción del empleado.

Respecto a la jornada laboral nos encontramos con una dimensión más compleja pues entra en valor la preferencia del empleado y su proyecto vital así como las oportunidades de acceso al mercado laboral y las ofertas existentes. Es decir, la calidad laboral puede ser mala si un empleado desea un trabajo a tiempo completo pero únicamente puede acceder a uno parcial (y esto también se relaciona con el factor salario).

Otras dimensiones importantes

Más allá del duo “sueldo” y “jornada” existen muchos factores importantes relacionados con la organización y el puesto a considerar. El tipo de contrato (indefinido o temporal), por ejemplo, tiene un papel fundamental para la mayoría de los trabajadores pues un puesto estable transmite seguridad, aumenta la posibilidad de hacer planes de ahorro, mejora el acceso al crédito o planes de pensiones.

El reto en esta materia lo encontramos en los cambios en el mercado de trabajo pues necesitamos mejorar la seguridad laboral (la facilidad de permanecer empleados) soportando cambios en la flexibilidad de las empresas. Si solo facilitamos el despido pero sin establecer los mecanismos necesarios para minimizar los periodos de desempleo estaremos empeorando notablemente la calidad laboral general.

Además, cada puesto posee sus propias condiciones de seguridad laboral que relacionamos directamente con la calidad pero, aunque existen estándares, su medición puede resultar compleja por necesitar de la opinión personal de cada empleado. A mayor seguridad física y mental de un puesto mayor es la calidad del mismo.

Igualmente cuanto mayores sean las posibilidades de promocionar en un puesto mejor consideración tendrá. Para que esto afecte a la calidad laboral debe ser conocida por el trabajador pues solo así se mejorará su perspectiva a largo plazo junto a la relación entre el empleado y la empresa.

Con esto nos damos cuenta de que el puesto y sus características intrínsecas tienen una gran importancia y se pueden considerar una dimensión en sí misma comprendida por la autonomía, la complejidad de las tareas, interacciones, etc... pero también la política empresarial de la organización. La formación interna y externa tienen un papel muy importante y valorado por los trabajadores pues si se unen a una buena oportunidad de promoción se puede traducir en una mejora “motivacional”.

Por último contamos con “la dimensión desconocida” o al menos ignorada por muchos aunque tenga un efecto muy notable sobre la percepción de calidad laboral: las interrelaciones personales.

En este bloque introducimos tanto la facilidad de relación entre “iguales” como los flujos ascendentes y descendentes de comunicación en el organigrama. El mayor problema aquí es que la valoración de este factor puede variar mucho entre responsables y empleados ya que no tienen las mismas necesidades.

Trabajo de equipo.-

El Trabajo en equipo se puede considerar una herramienta laboral con el fin de optimizar la realización de tareas. Básicamente el trabajo en equipo consiste en realizar una acción entre un grupo de personas. Esta modalidad de trabajo requiere un amplio sentido de la unión y empatía de los

integrantes del grupo. Es de vital importancia concretar un acuerdo de armonía, para apoyar las distintas ideas que surjan en el camino a la elaboración del proyecto. El trabajo en equipo puede ser realizado por un determinado conjunto de individuos que posean conocimientos específicos, armando un equipo en el que cada especialista se encarga de un área determinada de la tarea, para que al momento de la conclusión, estos aportes sustenten el objetivo final. Para llegar a la meta es importante tener en cuenta que el logro obtenido pertenece a todo el equipo y no existe individualidad ni superioridad de un integrante en particular.

El trabajo en equipo se ha convertido en una técnica laboral tan efectiva, que a raíz de ella han surgido mas técnicas laborales que han optimizado el trabajo en oficinas, entes gubernamentales, instituciones públicas y más. Tal es el caso de la tormenta de ideas, consiste en un debate, una exposición de ideas antes de comenzar un trabajo en equipo. Se deben introducir ciertos elementos teóricos como algún modelo de características de la personalidad, para poder tratar de manera efectiva con todo tipo de personas.

El trabajo en equipo aventaja ampliamente el trabajo individual, ha sido la clave del éxito en millones de empresa en proceso de expansión. Si eres tú, el que está iniciando un nuevo proyecto, no lo hagas solo, emplea métodos y practicas amigables que darán mejores ángulos y resultados a las tareas.

2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Apo.- es un enfoque de administración que, tomando como base el modelo de sistemas, se orienta al logro de resultados; en donde cada puesto define sus objetivos en términos de resultados a lograr (y no de actividades), que sean

coherentes, específicos, prioritarios, desafiantes y tendientes al mejoramiento permanente; a través de un estilo de liderazgo que privilegia la participación y la delegación; de manera que dichos objetivos provoquen la motivación del personal, apuntalen la planificación y el control de gestión y sirvan como marco de referencia para la administración de los recursos humanos.

Autoevaluación.- actividad programada y sistemática de reflexión acerca de la propia acción desarrollada, sobre la base de información confiable, con la finalidad de emitir juicios valorativos fundamentados, consensuados y comunicables. Esta actividad debe, a su vez, ser efectiva para recomendar acciones orientadas a la mejora.

Capacidad.- habilidad de un individuo, una organización o un sistema para desempeñarse eficazmente, eficientemente y de manera sostenible.

Competencias.- características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular.

Comportamiento.- es la manera de proceder que tienen las personas u organismos, en relación con su entorno o mundo de estímulos. El comportamiento puede ser consciente o inconsciente, voluntario o involuntario, público o privado, según las circunstancias que lo afecten.

Comportamiento organizacional.- estudio de los individuos y de los grupos dentro del ámbito de la organización.

Conclusiones.- las conclusiones señalan los factores de éxito y fracaso de la intervención evaluada, prestando atención especial a los resultados y repercusiones intencionales o no y, de manera más general, a otras fortalezas y

debilidades. Una conclusión se apoya en los datos recopilados y en los análisis realizados mediante una cadena transparente de enunciados.

Confidencialidad.- propiedad de la información mediante la cual se garantizará el acceso a la misma solo por parte de las personas que estén autorizadas. Es de alguna manera lo que se dice o hace en confianza y con seguridad recíproca entre dos o más individuos.

Cultura de evaluación.- cultura de una organización que valora la evaluación y busca soluciones a los problemas, y para lograrlo ensaya soluciones tentativas y pondera los resultados y las consecuencias de lo ejecutado, manteniéndose en un ciclo sin fin de supuesto–acción– prueba evidente–revisión, que es característico de la práctica científica acertada y de la buena administración.

Desempeño.- conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones; también se le conoce como rendimiento laboral o méritos laborales. El desempeño se considera también como el desarrollo de las tareas y actividades de un empleado, en relación con los estándares y los objetivos deseados por la organización. El desempeño está integrado por los conocimientos y la pericia que tiene el trabajador en la ejecución de sus tareas, por las actitudes y el compromiso del trabajador, así como por los logros en productividad o resultados alcanzados.

Efectividad.- este concepto involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo o dinero.

Eficacia.- grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir, cuánto de los resultados esperados se alcanzó. La eficacia consiste en concentrar los

esfuerzos de una entidad en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados.

Eficiencia.- es el logro de un objetivo al menor costo unitario posible. En este caso estamos buscando un uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados.

Evaluación.- proceso dinámico a través del cual, e indistintamente, una empresa, organización o institución académica puede conocer sus propios rendimientos, especialmente sus logros y flaquezas y así reorientar propuestas o bien focalizarse en aquellos resultados positivos para hacerlos aún más rendidores.

Evaluación del desempeño.- la evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

Evaluación por objetivos.- es un sistema que se caracteriza por una cuerdo periódico entre un subordinado y un superior en cuanto a los objetivos de aquel para un tiempo específico y una revisión periódica de qué tan bien logra esos objetivos el subordinado.

Evaluación 360°.- es una técnica de evaluación cuya característica es el desarrollo del feedback a partir de varias fuentes de información.

Gestión basada en resultados.-estrategia de gestión orientada al desempeño, al logro de objetivos, resultados e impactos.

Halo.- es la tendencia a generalizar un rasgo positivo o negativo de una persona y basándonos en ese rasgo crear una opinión sobre esa persona. Ejemplo, si alguien es muy guapo o atractivo le atribuimos otros rasgos de personalidad atractivos sin saber si los tiene o no. (es guapo/a luego inteligente, generoso, buena persona etcétera).

Indicador.- medida que permite cuantificar y evaluar el cumplimiento de un objetivo o actividad.

Indicador de desempeño.- variable que permite la verificación de cambios en el desempeño de la empresa de servicios o muestra los resultados en relación con lo planeado.

Motivación.- es un proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas u objetivos a fin de satisfacer algún deseo o satisfacción.

Objetividad.- es la manera de ver los problemas y las situaciones con un enfoque que equilibre adecuadamente emoción y razonamiento.

Organización.- es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no.

Productividad.- es una actitud que busca el mejoramiento continuo de todo cuanto existe. Es la convicción de que las cosas se pueden hacer mejor hoy que ayer y mañana, mejor que hoy. Adicionalmente, significa un esfuerzo continuo

para adaptar las actividades económicas y sociales al cambio permanente de las situaciones, con la aplicación de nuevas teorías y nuevos métodos.

Retroalimentación.- función de informar resultados a partir de evaluación o ejecución de trabajos a los actores en dicha actividad.

Seguimiento d el desempeño.- proceso continuo de recolección y análisis de datos para comparar en qué medida se está ejecutando un proyecto, programa o política en función de los resultados previstos.

Toma de decisiones.- es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial (utilizando metodología, cuantitativas que brinda la administración). La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aun cuando no se evidencie un conflicto latente).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Según el propósito de investigación y naturaleza de los problemas y objetivos formulados, el estudio reúne las condiciones suficientes para ser considerado como una Investigación Básica; en razón que para su desarrollo

en la parte teórica conceptual se apoya en conocimientos sobre la gestión del talento humano y desempeño laboral.

3.1.2 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

Por su nivel, este estudio es de carácter Descriptivo y Correlacional.

3.2 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método que se utilizó en esta investigación es Deductivo, con carácter científico.

3.2.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

Esta investigación pertenece al enfoque cuantitativo y se utilizó el diseño no experimental de Corte Transeccional es transeccional porque se toma los datos en una sola oportunidad, y es descriptivo, cuyo objetivo es la recolección de datos para indagar la relación, y el interés es describir la característica individual de cada variable:

De acuerdo al siguiente esquema:

$$M = O V-I \quad r \quad O V-II$$

Donde:

M : Muestra de estudio

O : Observaciones obtenidas en cada una de las variables

V I : Gestión el Talento Humano

V II : Desempeño Laboral

r : Relación entre las variables de estudio

3.3 UNIVERSO Y MUESTRA

3.3.1 UNIVERSO DEL ESTUDIO

El universo de estudio para esta investigación comprende 195 colaboradores de la Municipalidad Provincial de Chupaca, comprendidos entre nombrados y contratados.

3.3.2 UNIVERSO SOCIAL

El Universo social está comprendido por todos los colaboradores de las Municipalidades Provinciales y Distritales del departamento de Junín.

3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis queda conformada por un colaborador que pertenece a la municipalidad Provincial de Junin.

3.3.4 MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de muestreo utilizado fue intencional para seleccionar a los colaboradores y clientes respectivamente para la muestra de forma aleatoria, utilizándose la siguiente formula:

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

Donde:

n = Tamaño de muestra

Z = Margen de confiabilidad (para el caso: 95% de confiabilidad, Z =

(1.96)

E = Máximo error permisible (E = 5%)

p = Proporción de éxito 0.50 igual al 50%

q = Proporción de la población que no tiene la característica de nuestro interés ($1 - 0.5 = 0.50$) = 50%

N = Tamaño de la población (N = 195 personas, según planilla de la oficina de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Chupaca).

n = 130 colaboradores para el estudio.

3.4 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

3.4.1 HIPÓTESIS GENERAL

Existe relación significativa entre la gestión del talento y el desempeño laboral en los trabajadores y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Chupaca, 2017.

3.4.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

a) Existe relación significativa entre la selección de personal y la calidad de trabajo en los trabajadores y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Chupaca, 2017.

b) Existe relación significativa entre la capacitación de personal y el trabajo en equipo en los trabajadores y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Chupaca, 2017.

3.5 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

La identificación de variables para el presente estudio fue:

VARIABLE I

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

VARIABLE II

DESEMPEÑO LABORAL

3.6. DEFINICIÓN DE VARIABLES E INDICADORES

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
V 1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	“La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones” Es contingente y situacional pues depende de aspectos como la cultura de cada organización la estructura organizacional adoptada las !característica del contexto ambiental el negocio de la organización la tecnología utilizada los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. Recuperado de https://es.scribd.com/document/262015438/Definicion-y-Objetivos-de-Gestion-de-Talento-Humano .	✓ Selección De Personal. ✓ Capacitación de Personal	Curriculum vitae Entrevista Contratación
V.D. DESEMPEÑO LABORAL	Desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.	✓ Calidad de Trabajo ✓ Trabajo en equipo	Puntualidad, Iniciativa, compromiso, Presentación personal, Creatividad, Capacidad de realización. Conocimiento del trabajo, Calidad, Cantidad, Exactitud, Liderazgo.

3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

3.7.1 INSTRUMENTOS

Los principales instrumentos que se utilizó en el desarrollo de la investigación son:

- a) Cuestionario
- b) Guía de análisis documental

3.7.2 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Técnica de recolección de datos, es el conjunto de procedimientos organizados para recolectar datos correctos que conllevan a medir una variable o conocer una variable.

Las principales técnicas utilizadas en el desarrollo de la investigación, son:

- a) Encuestas
- b) Análisis Documental

3.8 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.

Concluido el trabajo de campo, se procedió a construir una base de datos luego fue realizado los análisis estadísticos con el paquete de SPSS 24 realizando los siguientes pasos:

- Obtención de frecuencias y porcentajes en las dimensiones respectivas de las variables.
- Construcción de tablas para cada dimensión
- Elaboración de gráficos para cada dimensión
- Análisis inferencial con la prueba chi cuadrado de comparación de proporciones independientes. Las técnicas de procesamiento de datos son Estadísticas y probabilísticas.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS

4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

El trabajo de campo fue realizado, considerando a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chupaca, quienes fueron encuestados directamente.

Así mismo se tomó los datos y fueron procesados con el software, SPSS 24, considerando tres etapas, una representación de tablas de frecuencias por cada uno de las dimensiones, y también se utilizó sus respectivas representaciones y finalmente aplicamos una prueba de Hipótesis utilizando el chi cuadrado.

4.2. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS.

VARIABLE: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Tabla 1.

<i>Selección de personal</i>		
	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	52	40.00
En Desacuerdo	33	25.38
Ni de Acuerdo/ Ni en Desacuerdo	7	5.38
De Acuerdo	21	16.15
Totalmente de Acuerdo	17	13.08
Total	130	100.00

Fuente: (Instrumento aplicado).

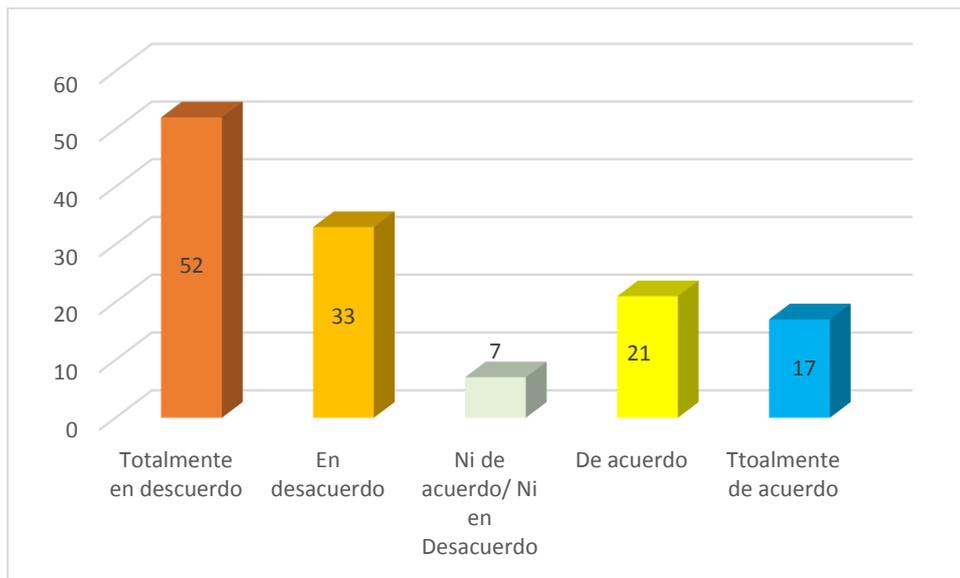


Figura 1. Selección del Personal

INTERPRETACIÓN. - Podemos apreciar en la figura, con respecto a la dimensión Selección de Personal, los encuestados manifiestan encontrarse totalmente en desacuerdo un 40%, en desacuerdo un 25.38%, ni de acuerdo ni en desacuerdo un 5.38%, mientras que otro porcentaje se encuentra de acuerdo en 16.15% y totalmente de acuerdo se encuentra un 13.08%, por lo que se puede concluir que un alto porcentaje se encuentra en desacuerdo con el sistema de selección de personal.

Tabla 2.

Capacitación de personal

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	42	32.31
En Desacuerdo	23	17.69
Ni de Acuerdo/ Ni en Desacuerdo	20	15.38
De Acuerdo	31	23.85
Totalmente de Acuerdo	14	10.77
Total	130	100.00

Fuente: (Instrumento aplicado).

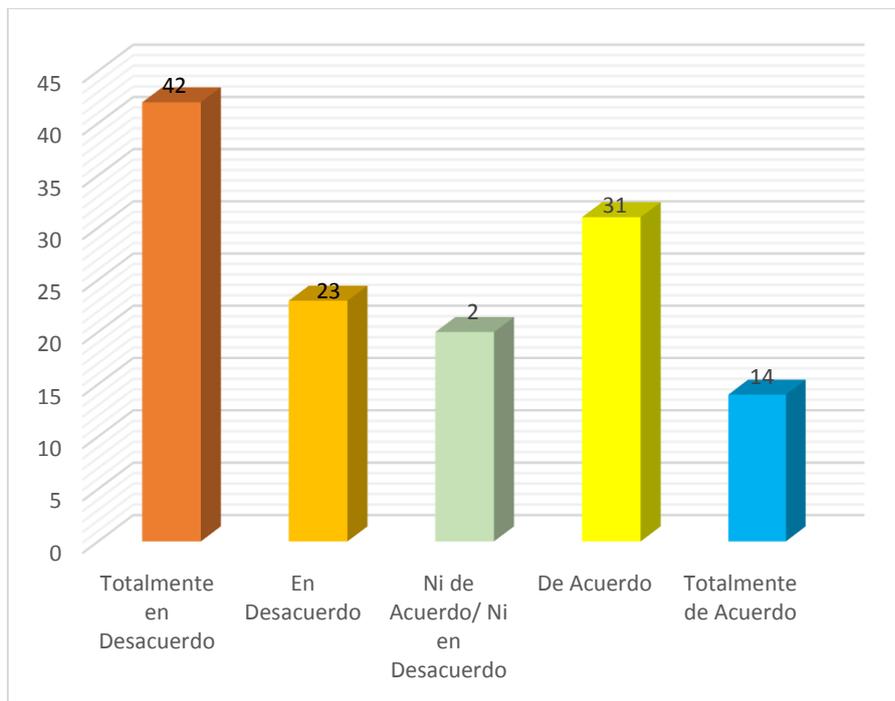


Figura 2. Capacitación de Personal

INTERPRETACIÓN. - Podemos apreciar en la figura, con respecto a la dimensión Capacitación de Personal, los encuestados manifiestan encontrarse totalmente en desacuerdo un 32.31%, en desacuerdo un 17.69%, ni de acuerdo ni en desacuerdo un 15.38%, mientras que otro porcentaje se encuentra de acuerdo en 23.85% y totalmente de acuerdo se encuentra un 10.77%, por lo que se puede concluir que un alto porcentaje se encuentra en desacuerdo con la capacitación que se brinda al personal de la manera adecuada.

VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL

Tabla 3.

<i>Calidad en el Trabajo</i>		
	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	20	15.38
En Desacuerdo	22	16.92
Ni de Acuerdo/ Ni en Desacuerdo	18	13.85
De Acuerdo	25	19.23
Totalmente de Acuerdo	45	34.62
Total	130	100.00

Fuente: (Instrumento aplicado).

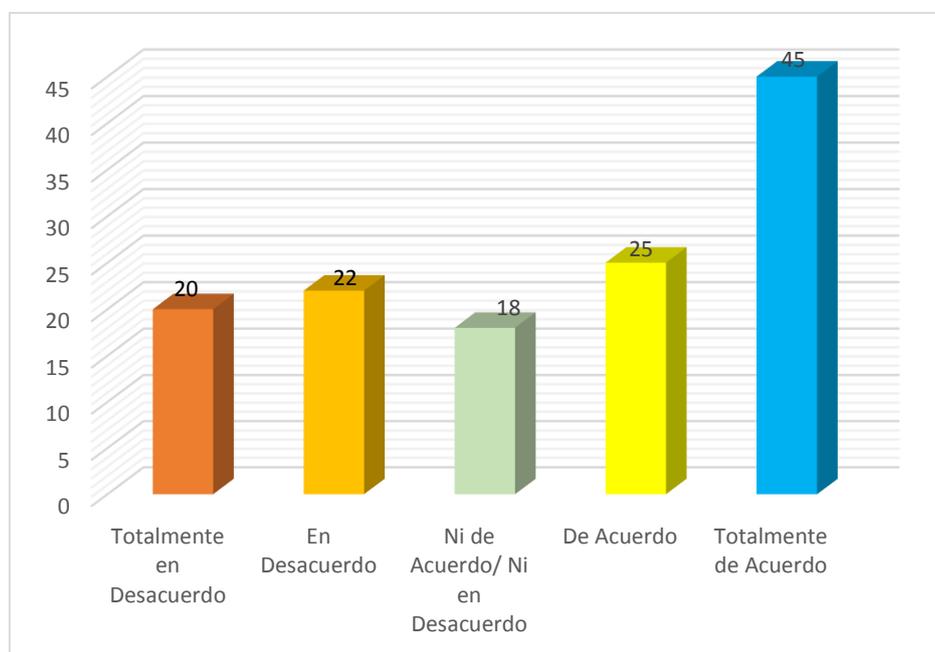


Figura 3. Calidad en el Trabajo

INTERPRETACIÓN. - Podemos apreciar en la figura, con respecto a la dimensión Calidad en el Trabajo, los encuestados manifiestan encontrarse totalmente en desacuerdo un 15.38%, en desacuerdo un 16.92%, ni de acuerdo ni en desacuerdo un 13.85%, mientras que otro porcentaje se encuentra de acuerdo en 19.23% y totalmente de acuerdo se encuentra un 34.62%, por lo que se puede concluir que un alto porcentaje se encuentra de acuerdo con mejorar la calidad en el trabajo dentro de la municipalidad provincial de Chupaca.

Tabla 4.

Trabajo en Equipo

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	28	21.54
En Desacuerdo	22	16.92
Ni de Acuerdo/ Ni en Desacuerdo	10	7.69
De Acuerdo	25	19.23
Totalmente de Acuerdo	45	34.62
Total	130	100.00

Fuente: (Instrumento aplicado).

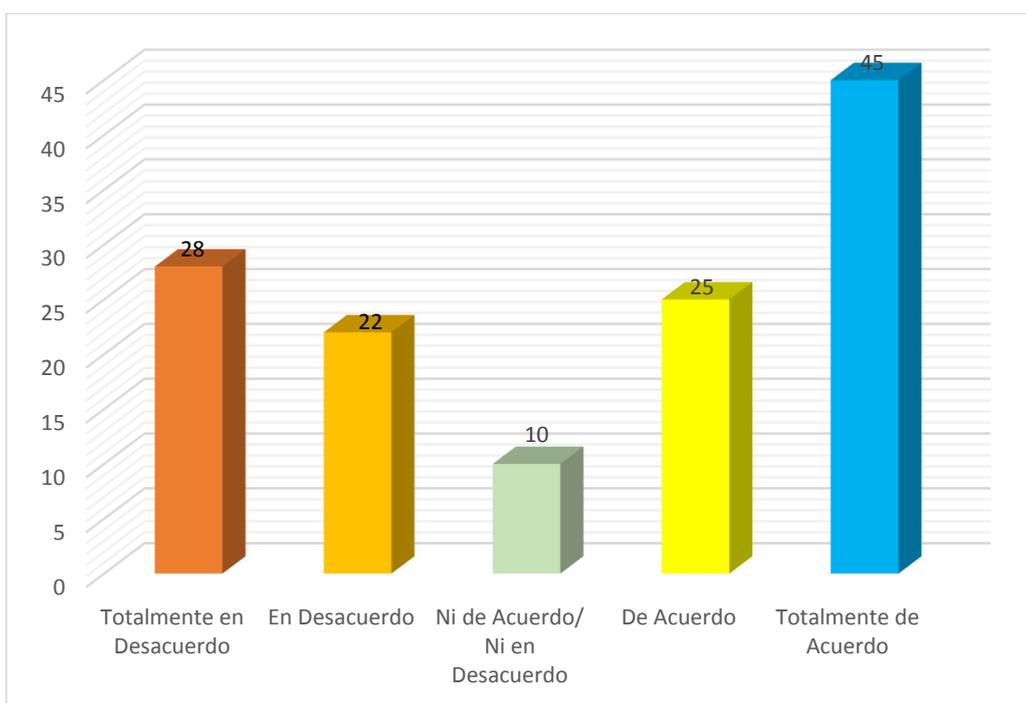


Figura 4. Trabajo en Equipo

INTERPRETACIÓN. - Podemos apreciar en la figura, con respecto a la dimensión Trabajo en Equipo, los encuestados manifiestan encontrarse totalmente en desacuerdo un 21.54%, en desacuerdo un 16.92%, ni de acuerdo ni en desacuerdo un 7.69%, mientras que otro porcentaje se encuentra de acuerdo en 19.23% y totalmente de acuerdo se encuentra un 34.62%, por lo que se puede concluir que un alto porcentaje se encuentra de acuerdo con mejorar el trabajo en equipo dentro de la municipalidad provincial de Chupaca.

4.3 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

CONTRASTACIÓN PARA PROBAR LA RELACIÓN DE LAS VARIABLES

Para esta prueba de hipótesis se utilizó el estadístico de prueba de chi Cuadrada, la más adecuada para esta investigación siendo variables categóricas. La hipótesis general nos dice que existe relación significativa entre la gestión del talento y el desempeño laboral en los trabajadores y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Chupaca, 2017. Para demostrar la hipótesis general, debemos realizar la prueba a las hipótesis específicas, como se detalla a continuación.

HIPÓTESIS 1:

H_0 : No existe relación significativa entre la selección de personal y la calidad de trabajo en los trabajadores y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Chupaca, 2017.

H_1 : Existe relación significativa entre la selección de personal y la calidad de trabajo en los trabajadores y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Chupaca, 2017.

1. **Alfa o nivel de significancia:** $\alpha = 0.05$

2. **Regla de Decisión:**

Si el p-valor ≤ 0.05 , se acepta H_1

Si el p-valor > 0.05 , se rechaza la H_1 .

3. Hallando el valor del nivel de significancia

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2.236 ^a	16	,002
Razón de verosimilitudes	3,125	16	,021
Asociación lineal por lineal	2,642	1	,005
N de casos válidos	130		

a. 96 casillas (97,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,43.

Encontrado el p-valor igual a 0.002 además comparando con el nivel de significancia y verificando que es menor que alfa establecido en 0.05 entonces se acepta la H_1

Conclusión:

Existen suficientes evidencias estadísticas a un nivel de significancia de 0.05, para concluir que existe relación significativa entre la selección de personal y la calidad de trabajo en los trabajadores y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Chupaca, 2017.

HIPÓTESIS 2:

H_0 : No existe relación significativa entre la capacitación de personal y el trabajo en equipo en los trabajadores y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Chupaca, 2017.

H_1 : Existe relación significativa entre la capacitación de personal y el trabajo en equipo en los trabajadores y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Chupaca, 2017.

1. Alfa o nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

2. Escoger el Estadístico de prueba:

$$\sum_{i=1}^F \sum_{j=1}^C \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \sim \chi^2_{((F-1)(C-1))}$$

3. Regla de Decisión:

Si $\alpha \leq 0.05$, se acepta H_1

Si $\alpha > 0.05$, se rechaza la H_1

4. Hallando el valor del nivel de significancia

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,356 ^a	16	,023
Razón de verosimilitudes	2,856	16	,012
Asociación lineal por lineal	2,234	1	,051
N de casos válidos	130		

a. 95 casillas (96,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,38.

Encontrado el p-valor igual a 0.023 además comparando con el nivel de significancia y verificando que es menor que alfa establecido en 0.05 entonces se acepta la H_1 .

Conclusión:

Existen suficientes evidencias estadísticas a un nivel de significancia de 0.05, para concluir que existe relación significativa entre la capacitación de personal y el trabajo en equipo en los trabajadores y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Chupaca, 2017.

CONCLUSIONES

1. Habiendo evaluado la hipótesis general con un nivel de significancia de 5% y un nivel de confianza del 95% calculado por el estadístico de prueba de chi cuadrado en esta investigación se puede afirmar que se demostró la existencia de relación significativa entre la gestión del talento y el desempeño laboral en los trabajadores y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Chupaca, 2017.
2. Después de haber evaluado la primera hipótesis específica a través de la prueba chi cuadrado con un nivel de confianza del 95% y su respectiva significancia estadística del 5%, se pudo demostrar que existe relación significativa entre la selección de personal y la calidad de trabajo en los trabajadores y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Chupaca, 2017.
3. Finalmente al haber evaluado la segunda hipótesis específica a través de la prueba chi cuadrado con un 95% de nivel de confianza y su respectiva significancia estadística del 5%, se demostró que existe relación significativa entre la capacitación de personal y el trabajo en equipo en los trabajadores y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Chupaca, 2017.

RECOMENDACIONES

1. Qué, habiendo realizado la investigación respectiva y hallado las conclusiones, se recomienda al Sr Alcalde de la Municipalidad Provincial de Chupaca del Departamento de Junín, fortalecer la gestión del talento humano direccionando a través de sus órganos competentes y de esta manera poder mejorar la gestión de sus gobierno..
2. Por otro lado, se recomienda al Director de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Chupaca, busque las estrategias de mejorar el proceso de selección y capacitación del Personal que contrata, para que de esta manera mejore su desempeño laboral de los trabajadores de dicha institución.
3. Finalmente también se recomienda al personal responsable de la Municipalidad Provincial de Chupaca que se interese y comprometa con su institución buscando siempre el desarrollo del mismo y generado por el trabajo en equipo y un buen liderazgo.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional un enfoque aplicado*. México D.F. : Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Achaerandio, L. (2012). *Iniciación a la práctica de la INVESTIGACION* . Guatemala: Administración de Recursos humanos. Capacitación y desarrollo. Disponible en: http://html.rincondelvago.com/administracion-de-rrhh_2.html Consultado, 12 de noviembre de 2010
- Alles, M. (2006). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Argentina: Granica.
- Alles, M. (2007) *Dirección estratégica de decursos humanos, 2a Edición*. Argentina: Granica.
- Amaru, A. (2008). *Administración para emprendedores* . México: Pearson Educación.
- Araujo, M. C. & Leal Guerra, M. (2007). *Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas*. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG).
- Arreaga, A. (Agosto de 2010). *Tesis. Resistencia a la gestion de cambio y su influencia en el desempeño laboral (estudio realizado con el personal de la coroporacion Cifuentes S.A. Decorabaños)*. Quetzaltenango, Guatemala.
- Baldeon, S. (2004). *Propuesta para la implementación de subsistemas de evaluación de desempeño y capacitación para la administración de la empresa Metal Decor-Art de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo (grado de tesis no publicada)* Universidad Tecnológica Equinoccial. Quito, Ecuador.

- Bedoya, E. (2005). La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitiva. Tesis de post grado. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima- Perú.
- Bedoya, E. (2005). La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitiva, Tesis de post grado. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima- Perú
- Carrasco, S. (2009). Metodología de la Investigación Científica. Lima: San Marcos.
- Conocimiento para todos y todos EcuRed. (s.f.). Recuperado el 1 de Marzo de 2014, de http://www.ecured.cu/index.php/Desempe%C3%B1o_laboral
- Chiavenato I (2009). Gestión del talento humano. McGraw-hill/interamericana editores, S.A
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano, 1a Edición. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007) Administración de recursos humanos 8a Edición. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos el capital humano de las organizaciones. México D.F.: McGraw-Hill/ Interamericana Editores .
- Chiavenato, I. (2009). Gestión de talento humano, 3a Edición. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano . México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Daft, R. L. & Marcic, D. (2006). Introducción a la administración 4a Edición. México: Thompson.
- De Ansorena A, (2005). 15 Pasos para la selección de Personal. Editorial Paidós
- De la Cruz, H. (2009). La nueva gestión del potencial humano y su evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga. Tesis para optar el

- título profesional. Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho – Perú.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: Pearson Educación.
- Dessler, G. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: Pearson Educación S.A. de C.V.
- Dessler, G., y Verela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos un enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación.
- Díaz de Iparraguirre, A.M.: (2009) "La Gestión compartida Universidad-Empresa en la formación del Capital Humano. Su relación con la competitividad y el desarrollo sostenible", Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/tesis/2009/amdi/
- El buen desempeño laboral . (2012). *Redacción Estratégica & Negocios*.
- Familia, S. d. (18 de Junio de 2011). *Motivación Personal*. Prensa Libre.
- García, A. (2013). *Análisis de la gestión del recurso humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del*
- Gómez- Mejías L y otros (2008). *Gestión de recursos humanos* .Pearson-prentice hall S.A. España
- Gómez, E. (15 de marzo de 2013). *Motivación y gestión del talento humano*. congreso. Cista Rica, Guatemala.
- Gonzales, D. (2008). *Psicología de la Motivación*. La habana: Ciencias Médicas.
- Guzman Rodriguez, G. M. (2016). *La gestión del talento humano en las organizaciones públicas*. Universidad Autónoma de Ica.

- Ibañez, M. (2009). Administración de recursos humanos en la empresa, 1a Edición. Lima Perú, San Marcos.
- Instituto de investigaciones jurídicas Universidad Rafael Landivar .
- Instituto Superior Pedagógico. Tesis de grado. Universidad Politécnica Estatal del Carchi Tulcán – Ecuador.
- Ivancevich, J. PETER L., SKINNER S. (2001). Gestión calidad y competitividad, 12a Edición. México, Editorial Thomson Learning Ibero.
- Ivancevich, J. PETER L., SKINNER S., CROSBY P. (1996) gestión calidad y competitividad, Edición. Madrid España, cargraphis.
- Jimenez, C. (2009). Motivacion y Habilidades de Direccion . CEMCI.
- Jones, G., y George, J. (2006). Administracion Contemporánea. Mexico D.F.: McGraw-hill/Interamericana Editores S.A.
- Koontz, H. &Weihrich, H. (1998). Administración. Una perspectiva global 11a Edición. México: McGraw-Hill.
- Koontz, H. &Weihrich, H. (2004). Administración. Una perspectiva global 12a Edición. México: McGraw-Hill.
- Koontz, H., Weihrich , H., & Cannice, M. (2012). Administración una perspectiva global y empresarial. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- La gestión universitaria. Luis Francisco Delgado. Disponible en: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/libros/Educacion/univer_peru/pdf/a02.pdf Consultado, 13 de noviembre de 2010
- La Torre, M. (2011). La gestión de los recursos humanos y el desempeño laboral Tesis doctoral. Universidad de Valencia, facultad de psicología, Valencia - España.

- M.Sc., Julio Ramón Mejías Pacheco. Gerencia Significativa, Alineación y socialización del personal. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/gerencia-significativa.htm> Consultado, 08 de noviembre de 2010
- Montejo, A. P. (2001). Evaluación del desempeño laboral. *Gestión*, 2(9).
- Mora Vanegas, Carlos (2012). *Gestión de talento humano*
- Naresh., M. (1997). *Investigación de mercados un enfoque práctico*. México: Prentice Hal.
- Robbins, S. & De cenzo D. (2008) *administración de recursos humanos*, 6a Edición. México, Limusa.
- Robbins, S. P. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional* 5a, Edición. México: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (2000). *Administración*, 5a Edición. México: Prentice-Hall.
- Rodríguez, V, (2007). *Administración moderna del personal*. 7a Edición. México: Cengage Learning.
- Salas Castañeda, F. E., & Silva Cuenca, N. R. (2017). *Influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal de la empresa quimipiel s.a.c del distrito de la esperanza, trujillo - 2016*. Universidad Privada Antenor Orrego - UPAO.
- Sampieri, H. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Silva, F. y. (1979). *Psicología y ciencias de la educación*. Madrid: Santillana.
- Stanton, S. (1989). *Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal*, Ed. Limusa, México, 200 pp.
- Stoner J, Freeman E, gilbert D, (1996), *administración*, 6a Edición.

- Tejedor, F. J. & García Valcárcel, A. (2010). Evaluación del desempeño docente. *Revista Española de Pedagogía*, 68(247), 439-459.
- Todaro, R., Godoy, L., & Abramo, L. (2002). Desempeño laboral de hombres y mujeres: opinan los empresarios. *Cadernos Pagu*, (17-18), 197-236.
- Toyama Rodriguez, A. S. (2016). Gestión del talento en AELUCOOP. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Velázquez R, Marrero C y otros (2000) Temas de gestión de recursos humanos. Holguin. Cuba
- Wether W (2000) Administración de personal y de recursos humanos. Mcgraw-hill/interamericana editores S.A
- Zayas Agüero, P.M.:(2010). Los fundamentos teórico metodológicos de la selección de personal, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2010e/826/

ANEXOS 01 CUESTIONARIO

Estimado Colaborador:

Agradecemos anticipadamente por su colaboración, dar su opinión sobre la Municipalidad Provincial de Chupaca, para el trabajo de investigación titulado: **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES Y FUNCIONARIOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHUPACA, 2017**.

Por favor no escriba su nombre, es anónimo y confidencial.

Responda las alternativas de respuesta según corresponda. Marque con una "X" la alternativa de respuesta que se adecue a su criterio.

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

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO					
DIMENSIÓN 1: SELECCIÓN DE PERSONAL	1	2	3	4	5

1	¿Está usted de acuerdo que los datos que especifican su currículum vitae son importantes para seleccionar al trabajador?					
2	¿Está usted de acuerdo que la entrevista de personal ayuda a calificar el conocimiento y facilidad de expresión verbal de la persona?					
3	¿Estás de acuerdo que la selección de personal es la más adecuada como para contratar al personal más adecuado para el puesto de trabajo?					
DIMENSIÓN 2: CAPACITACIÓN DE PERSONAL						
4	¿Estás de acuerdo que el presupuesto asignado para capacitación de personal genera oportunidades de superación?					
5	¿Estás de acuerdo que la capacitación se debe priorizar para que el personal esté actualizado?					
6	¿Los planes o programas de capacitación ayudan a mejorar el nivel de competencia?					
DESEMPEÑO LABORAL						
CALIDAD EN EL TRABAJO						
7	¿Está usted de acuerdo que la puntualidad sea reconocida por la municipalidad?					
8	¿Está de acuerdo que la municipalidad promueva la iniciativa del trabajador?					
9	¿Está de acuerdo que el compromiso es la que prevalece en tu desempeño laboral por encima del cumplimiento?					
10	¿Cuán de acuerdo está Ud. que la presentación personal, distingue y representa la calidad del trabajador?					
11	¿Cuán de acuerdo está Ud. que la creatividad influye para la resolución de problemas?					
12	¿La capacidad de realización es el cumplimiento de tareas de la mejor manera?					
TRABAJO EN EQUIPO						
13	¿Está de acuerdo que la experiencia de trabajos realizados en puestos similares ayuda a mejorar el trabajo en equipo?					
14	¿Está de acuerdo que los equipos de trabajo obtienen productos de calidad?					
15	¿Hay mayor producción cuando las tareas se realizan en equipos de trabajo?					
16	¿Ud. está de acuerdo que los trabajos en equipo son entregados de manera oportuna?					
17	¿Ud. está de acuerdo que la exactitud o cumplimiento de tareas es el objetivo de los trabajos en equipo?					
18	¿Estás de acuerdo que el liderazgo en equipos de trabajo te orienta a lograr una meta?					

Muchas gracias por su colaboración.

Chupaca, Noviembre del 2017.

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES Y FUNCIONARIOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHUPACA, 2017”

<u>PROBLEMA GENERAL</u>	<u>OBJETIVO GENERAL</u>	<u>HIPÓTESIS GENERAL</u>	<u>VARIABLES E INDICADORES</u>	<u>METODOLOGÍA</u>
¿De qué manera se relaciona entre la gestión del talento y el desempeño laboral en los trabajadores y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Chupaca, 2017?	Conocer la relación significativa entre la gestión del talento y el desempeño laboral en los trabajadores y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Chupaca, 2017.	Existe relación significativa entre la gestión del talento y el desempeño laboral en los trabajadores y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Chupaca, 2017.	VARIABLE 1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	TIPO DE INVESTIGACIÓN: <i>Básica</i> NIVEL DE INVESTIGACIÓN: <i>Descriptivo – correlacional</i>
<u>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</u>	<u>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</u>	<u>HIPÓTESIS ESPECIFICAS</u>	<u>DIMENSIONES</u> - Selección De Personal. - Capacitación de Personal	DE MÉTODO INVESTIGACIÓN <i>Método Científico: Deductivo</i>
Pe1. ¿De qué manera se relaciona entre la selección de personal y la calidad de trabajo en los trabajadores y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Chupaca, 2017?	Oe1 Conocer la relación significativa entre la selección de personal y la calidad de trabajo en los trabajadores y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Chupaca, 2017.	He1 Existe relación significativa entre la selección de personal y la calidad de trabajo en los trabajadores y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Chupaca, 2017.	<u>INDICADORES</u> Curriculum vitae Entrevista Contratación	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN: <i>De acuerdo al tipo de investigación pertenece a la investigación cuantitativa, y se utiliza el diseño no experimental de Corte Transeccional y correlacional.</i>
Pe2. ¿De qué manera se relaciona entre la capacitación de personal y el trabajo en equipo en los trabajadores y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Chupaca, 2017?	Oe2 Conocer la relación significativa entre la capacitación de personal y el trabajo en equipo en los trabajadores y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Chupaca, 2017.	He2 Existe relación significativa entre la capacitación de personal y el trabajo en equipo en los trabajadores y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Chupaca, 2017.	VARIABLE 2 DESEMPEÑO LABORAL	POBLACIÓN 195 colaboradores. Fuente de información Oficina de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Chupaca. MUESTRA: <i>130 colaboradores</i>
			<u>DIMENSIONES:</u> Calidad de Trabajo Trabajo en equipo	TÉCNICA: Observación, Encuestas, INSTRUMENTOS: <i>Guía de Observación</i> <i>Cuestionario.</i>

			INDICADORES: Puntualidad, Iniciativa, compromiso, Presentación personal, Creatividad, Capacidad de realización.	
--	--	--	---	--