

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
**MENCIÓN: GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO LOCAL**



**GESTIÓN DE TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA  
COMPETITIVA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
TRABAJADORES DEL GOBIERNO REGIONAL PASCO,  
2017**

## **TESIS**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO**

**Presentado por:**

**MARCELO MATIAS, Livia Elisama**

**Asesor: Dr. Alcides Eusebio ESPINOZA LEON**

**Pasco - Perú 2019**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN  
ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
MENCIÓN: GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO LOCAL**



**GESTIÓN DE TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA  
COMPETITIVA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
TRABAJADORES DEL GOBIERNO REGIONAL PASCO,  
2017**

**Presentado por:  
MARCELO MATIAS, Livia Elisama**

***SUSTENTADO Y APROBADO ANTE LA COMISIÓN DE JURADOS***

-----  
**Dr. Cesar Wenceslao RAMOS INGA  
PRESIDENTE**

-----  
**Mg. Juan Antonio RICALDI BALDEON  
MIEMBRO**

-----  
**Mg. Fortunato Tarcisio INGA JACAY  
MIEMBRO**

En primer lugar a Dios, por brindarme salud, fuerza y deseo de superación y concluir mi trabajo de investigación en Maestría en Ciencias de la Administración; Mención: Gestión Pública y Desarrollo Local, de esta manera contribuir en mejorar en forma eficiente y eficaz la calidad en la administración pública del Gobierno Regional Pasco.

A mi linda madre Eugenia Matias y a las niñas de mis ojos Lesli Yeraldin y Yanderi Thais que son y serán siempre mi fuente de motivación e inspiración en esta vida.

Livia Elisama

## RESUMEN

El trabajo de investigación desarrollado Gestión de Talento Humano como Herramienta Competitiva en el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Gobierno Regional Pasco, tuvo como objetivo explicar la influencia de la gestión del talento humano como herramienta competitiva en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco, se realizó el trabajo teniendo en cuenta en enfoque mixto, el tipo de investigación es aplicada con una muestra de 159 trabajadores de tipo conglomerado o racimos, la población fue agrupada en conjuntos de niveles como son Contrato Administrativo de Servicios (CAS), Nombrados y Funcionarios. Para recolectar los datos se utilizó como técnica la encuesta y el instrumento fue el cuestionario que fue validado por un juicio de expertos. Con la finalidad del procesamiento de la información se utilizó el programa SPSS versión 22.

La validez y confiabilidad del cuestionario fueron realizadas según el Alfa de Cronbach y los resultados fueron 0,894; por tanto, son fiables y consistentes.

Se aplicó el Chi Cuadrado es 0,003, significa que es menor 0,05 lo que significa que existe una correlación positiva alta, por tanto, existe relación significativa entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral en el Gobierno Regional Pasco.

Palabras claves: Gestión de Talento humano, Desempeño laboral.

## **ABSTRACT**

The research work developed Human Talent Management as a Competitive Tool in the Work Performance of sos Workers of the Regional Government Pasco, had as objective to explain the influence of the human talent management as a competitive tool in the labor performance of the workers of the Regional Government Pasco , the work was carried out taking into account a mixed approach, the type of research is applied with a sample of 111 workers of conglomerate type or clusters, the population was grouped into sets of levels such as Administrative Services Contract (CAS), Appointed and Officials To collect the data, the survey was used as a technique and the instrument was the questionnaire that was validated by an expert judgment. For the purpose of processing the information, the SPSS program, version 22, was used.

The validity and reliability of the questionnaire were performed according to the Cronbach's Alpha and the results were 0.894; therefore they are reliable and consistent.

It was applied the Chi Square is 0.003, it means that it is less 0.05 which means that there is a high positive correlation, therefore, there is a significant relationship between Human Talent Management and Labor Performance in the Pasco Regional Government.

Keywords: Human Talent Management, Labor Performance

## INDICE

DEDICATORIA

RESUMEN

ABSTRACT

INDICE

INTRODUCCION

### **CAPÍTULO I**

#### **PROBLEMA DE INVESTIGACION**

1.1	Identificación y planteamiento del problema.	10
1.2	Delimitación de la investigación	12
1.3	Formulación del problema.	14
1.4	Formulación de Objetivos.	15
1.5	Justificación de la investigación.	15
1.6	Limitaciones de la investigación.	16

### **CAPÍTULO II**

#### **MARCO TEÓRICO**

2.1	Antecedentes de Estudio	17
2.2	Bases teóricas – científicas	30
2.3	Definición de términos básicos	95
2.4	Formulación de Hipótesis	97
2.5	Identificación de variables	98
2.6	Definición operacional de variables e indicadores	99

### **CAPÍTULO III**

#### **METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

3.1	Tipos y nivel de investigación	100
3.2	Métodos de investigación	100
3.3	Diseño de investigación	100
3.4	Población y muestra	101
3.5	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	102
3.6	Técnicas de procesamiento y análisis de datos	102
3.7	Tratamiento estadístico	102

### **CAPÍTULO IV**

#### **INTERPRETACIÓN Y CONTRASTACIÓN DE RESULTADOS**

4.1.	Descripción del trabajo de campo	103
4.2.	Presentación, análisis e interpretación de resultados	109
4.3.	Prueba de hipótesis	176
4.4.	Discusión de resultados	181

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

## INTRODUCCIÓN

La investigación tuvo como finalidad determinar la relación de influencia de la gestión de talento humano como herramienta competitiva en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco, 2017; por lo que se consideró necesario e importante conocer esta relación con la finalidad de determinar con la investigación el nivel de influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco ya que es imprescindible obtener la información con la finalidad de contribuir en la mejor de la gestión en la institución del gobierno Regional, cuya finalidad es dar la importancia que tiene el talento humano en la institución pública, privada o mixta.

Los resultados de la investigación nos permiten conocer y desarrollar estrategias conducentes a una correcta administración del talento humano y de la misma forma lograr un desempeño laboral competitiva en la gobernación de Pasco.

La investigación se desarrolló en capítulos de acuerdo al reglamento de grados y títulos de la universidad:

Capítulo I contiene la identificación y planteamiento del problema, delimitación de investigación, formulación del problema, formulación de objetivos, justificación de la investigación y limitaciones de la investigación.

Capítulo II contiene el marco teórico y conceptual, antecedentes del estudio, bases teóricas – científicas, definición de términos básicos, identificación de variables formulación de hipótesis, identificación de



variables, definición operacional de variables e indicadores

El Capítulo III contiene la metodología y técnicas de investigación donde se define el tipo y diseño de la investigación, métodos de investigación, diseño de investigación, Población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas de procesamiento y análisis de datos, así como tratamiento estadístico.

El capítulo IV contiene Los Resultados y Discusiones considerado la descripción del trabajo de campo, presentación, análisis e interpretación de resultados, prueba de hipótesis y la discusión de resultados. Finalmente, las conclusiones, las recomendaciones y los anexos como la matriz de consistencia e instrumentos de recolección de datos.

LA AUTORA

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. Identificación y Planteamiento del problema.**

Las personas que nos desarrollamos como profesionales en las diferentes instituciones del estado, somos concedores del problema fundamental que es la ineficiencia de las instituciones para lograr el éxito de las entidades públicas, aún más nos desarrollamos en un mundo globalizado donde las organizaciones deben ser más competitivas, para lograr esta competitividad institucional es necesario que las personas que desarrollan diferentes actividades deben tener mayor compromiso en la realización estas actividades y servir con eficiencia y eficacia los servicios que se brinda a la comunidad, que es la razón de ser, para su existencia.

La administración ha desarrollado su existencia con diferentes herramientas administrativas modernas de acuerdo a la realidad en la cual nos desarrollamos, por lo que es menester adecuar a las organizaciones públicas de acuerdo a las últimas tendencias de la administración en las organizaciones públicas.

Al respecto, en su publicación Sánchez, J (2017). Dice: En la actualidad, las organizaciones atraviesan diversos cambios a causa de un mundo más globalizado y competitivo.

Para enfrentarlos tienen que valerse de herramientas que aseguren su existencia, lo cual implica, tomar en cuenta las principales corrientes en el desarrollo empresarial o administración a todo nivel.

A lo largo del tiempo, se han creado nuevos términos que han coadyuvado a mejorar notablemente la administración en las organizaciones.

Al respecto es necesario desarrollar las nuevas herramientas en la gestión del talento humano como herramienta competitiva en el desempeño laboral en el Gobierno Regional Pasco, por lo que es necesario buscar en los trabajadores identificación y empoderamiento y la automotivación.

Al respecto refiere Yohann Johnson (2018) sobre Empowerment como una herramienta estratégica que fortalece el que hacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, desde la

perspectiva humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional.

Ahora es necesario enfocarnos al Gobierno Regional Pasco, ¿cómo se encuentra el desarrollo de sus trabajadores en las diferentes áreas de esta institución? ¿Cuál es el nivel y calidad de administración del personal? finalmente ¿Existe motivación o automotivación para el desempeño laboral en sus trabajadores?, entre otros.

El Gobierno Regional de Pasco es una institución pública de mayor trascendencia en esta región, es observada y analizada con mucha expectativa; por lo que es necesario desarrollar una administración de calidad en el ejercicio de sus funciones en bienestar de sus pobladores: por lo que considero, que esta investigación intitulada “Gestión del talento humano como herramienta competitiva en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco, 2017; tiene para el investigador trascendental importancia, así como para la institución, porque a partir de los resultados será necesario tomar acciones necesarias.

## **1.2 Delimitación de la investigación.**

En efecto, la delimitación debe establecerse los límites de la investigación en términos de espacio, tiempo, universo y del contenido. Según se detalla a continuación:

**a. Delimitación Espacial:**

El trabajo de investigación se realizará en la Sede Central de la institución del Gobierno Regional Pasco; por tanto, está referido al área geográfica dónde se va desarrollar la investigación.

**b. Delimitación Temporal:**

- El proyecto de investigación se realizará entre los meses de abril de 2018 al mes de agosto de 2018.
- El desarrollo del trabajo de investigación se realizará entre los meses de setiembre, octubre y noviembre del 2018.

**c. Delimitación del Universo:**

El trabajo de investigación se realizará en la población de los trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional; son las unidades de análisis a ser investigada.

**d. Delimitación del Contenido:**

Gestión del Talento Humano y desempeño laboral; Hace referencia al aspecto específico del tema que se desea investigar. Responde a qué aspectos concretos serán analizadas.

Por esa razón; la gestión del talento humano en el Gobierno Regional Pasco, debe buscar el desarrollo de las competencias necesarias con la finalidad de valorar la importancia de la responsabilidad social, ética y la gestión de los trabajadores para crear valor en el resultado de las actividades. Por las razones expuestas, se elabora el trabajo de investigación intitolado” Gestión del talento humano como herramienta competitiva en el

desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco, 2018”

### **1.3. Formulación del problema.**

#### **1.3.1. Problema General.**

¿Cómo influye la gestión de talento humano como herramienta competitiva en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco, 2017?

#### **1.3.2. Problemas Específicos.**

- a) ¿Cómo influye el conocimiento como herramienta competitiva en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco 2017?
- b) ¿Cómo influye las habilidades como herramienta competitiva en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco 2017?
- c) ¿Cómo influye la actitud como herramienta competitiva en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco 2017?
- d) ¿Cómo influye los valores como herramienta competitiva en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco 2017?

## **1.4. Formulación de Objetivos.**

### **1.4.1. Objetivo General.**

Explicar la influencia de la gestión del talento humano como herramienta competitiva en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco, 2017

### **1.4.2. Objetivos Específicos.**

- a) Analizar como influye el conocimiento como herramienta competitiva en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco 2017.
- b) Determinar la influencia de las habilidades como herramienta competitiva en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco 2017.
- c) Conocer la influencia de la actitud como herramienta competitiva en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco 2017.
- d) Conocer la influencia de los valores como herramienta competitiva en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco 2017.

### **1.5. Justificación de la investigación.**

Esta investigación tiene como objetivo principal determinar la influencia de la gestión del talento humano como estrategia competitiva en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco.

También se pretende analizar la relación que existe entre las variables de Gestión del talento humano y el desempeño laboral y explicar los factores que contribuyen como herramienta competitiva en el desempeño y por último identificar el grado del desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco.

El trabajo se realizará mediante la aplicación de cuestionario y análisis de los resultados que se obtiene; con la cual se va demostrar el grado y nivel de la administración del personal y sugerir la aplicación de los indicadores de una herramienta competitiva para sugerir una mejora continua en la gestión del talento humano en el Gobierno Regional Pasco.

#### **1.6. Limitaciones de la investigación.**

Considero que la mayor limitación que se tiene es la dificultad bibliográfica en nuestra escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión y en nuestra Región en general; también se indica que existe dificultad en recoger la información fidedigna, esto se debe a la cultura regional que tenemos; pero se aplicará las estrategias necesarias para superar las dificultades señaladas y que la investigación sea un éxito.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes de Estudio.**

##### **2.1.1. Antecedentes Nacionales.**

1. Del Castillo, A (2016) En el trabajo de investigación intitulado: La gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo – 2016; y llegó a las siguientes conclusiones:

Primera: La presente investigación demuestra que existe relación significativa entre la Gestión del Talento Humano con el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo 2016; siendo que el coeficiente de correlación Rho

Spearman de 0.77 representó una alta asociación entre las variables. Se aprobó la hipótesis planteada y esta relación.

Por otro lado, los resultados de correlación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral.

Segunda: La presente investigación demuestra que existe relación significativa entre el conocimiento con el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo 2016; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.71 representó una alta asociación entre el conocimiento y la variable Desempeño Laboral.

Se aprobó esta relación planteada y esta relación.

Tercera: Se demuestra que Existe relación significativa entre las habilidades con el Desempeño Laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo 2016.; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.94 representó una alta asociación entre las habilidades y la variable Desempeño Laboral. Se aprobó esta relación planteada y esta relación.

Cuarta: Se demuestra que existe relación significativa entre motivación con el Desempeño Laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo 2016.; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.85 representó una alta asociación entre la

motivación y la variable Desempeño Laboral. Se aprobó esta relación planteada y esta relación.

Quinta: Se demuestra que Existe relación significativa entre las actitudes con el Desempeño Laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo 2016.; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.44 representó una regular media asociación entre las actitudes y la variable Desempeño Laboral. Se aprobó esta relación planteada y esta relación.

2. Asencios, C. (2017) En sus tesis; Gestión del talento humano y desempeño laboral en el Hospital Nacional Hipólito Unanue. Lima, 2016, llegó a las siguientes conclusiones:

**Primero** Existe relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral. Se comprobó a través de la prueba de hipótesis obteniéndose el coeficiente de correlación de 0.642 y un valor de significancia de 0.000 lo cual nos permite concluir que hay una relación positiva moderada y significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral (Rho = 0.642,  $p < 0.05$ ).

**Segundo** Existe relación entre la dimensión de la gestión del talento humano, admisión de personal y el desempeño laboral. Se comprobó a través de la prueba de hipótesis obteniéndose el coeficiente de correlación de 0.600 y un

valor de significancia de 0.000 lo cual nos permite concluir que hay una relación positiva moderada y significativa entre la admisión de personal y el desempeño laboral (Rho = 0.600,  $p < 0.05$ ).

**Tercero** Existe relación entre la dimensión de la gestión del talento humano, capacidades y el desempeño laboral. Se comprobó a través de la prueba de hipótesis obteniéndose el coeficiente de correlación de 0.603 y un valor de significancia de 0.000 lo cual nos permite concluir que hay una relación positiva moderada y significativa entre las capacidades y el desempeño laboral (Rho = 0.603,  $p < 0.05$ ).

**Cuarto** Existe relación entre la dimensión de la gestión del talento humano, compensación de personal y el desempeño laboral. Se comprobó a través de la prueba de hipótesis obteniéndose el coeficiente de correlación de 0.591 y un valor de significancia de 0.000 lo cual nos permite concluir que hay una relación positiva moderada y significativa entre la compensación de personal y el desempeño laboral (Rho = 0.591,  $p < 0.05$ ).

3. Monteza, A (2017) En su tesis Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Rural de Picota, 2016; llegó a las siguientes conclusiones:

1. El Rho Spearman indica que se presenta un vínculo

directo y significativo de las variables, dado que el grado de correlación es de 0.807; este coeficiente, posteriormente al ser elevado al cuadrado, muestra que la primera variable influencia en un 65.12% en la segunda variable, debido a ello se acepta la hipótesis alterna.

2. El clima organizacional que presenta el Hospital Rural de Picota se encuentra en un nivel regular con un 65%, en un nivel adecuado en un 25% y un nivel inadecuado con un 10%.
3. El grado de desempeño en el trabajo que muestran los colaboradores del Hospital Rural de Picota, presenta un nivel regular con un 57%, un nivel alto 30%, y un nivel bajo un 13%.
4. Rojas, R & Vílchez, S. (2016) en su trabajo de investigación, Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud sagrado corazón de Jesús – Lima, enero 2018, llegó a las siguientes conclusiones:  
**Primera:** Existe relación estadísticamente significativa según  $p=0,000$  entre las variables gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús.  
**Segunda:** Existe relación estadísticamente significativa

según  $p=0,007$  entre gestión del talento humano y la calidad del trabajo del desempeño laboral de los trabajadores del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús.

**Tercera:** Existe relación estadísticamente significativa según  $p=0,007$  entre gestión del talento humano y el trabajo en equipo del desempeño laboral de los trabajadores del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús.

### **2.1.2. Antecedentes Internacionales**

1. Álava, M. A & Gómez, L. K. (2016) En su tesis intitulado, Influencia de los Subsistemas de Talento Humano en el desempeño laboral del personal de una Institución Pública, Coordinación Zonal 8, durante el periodo 2014. Diseño de un aplicativo de control para los subsistemas de Capacitación y Selección. Llegó a las siguientes conclusiones:

Con el propósito de efectuar la conclusión de este proyecto de investigación a través de los objetivos específicos planteados, los cuales se fundamentan en el objetivo general “Analizar la influencia de los subsistemas de Talento Humano en el desempeño laboral del personal de la Institución Pública en estudio, Coordinación Zonal 8 en el periodo 2014”. En este sentido es necesario concluir lo siguiente: Con respecto al objetivo específico en el que se desea determinar los Subsistemas de

Talento Humano de acuerdo a las teorías planteadas, se concluye que este se cumplió a cabalidad, en efecto, las teorías con respecto a la administración del recurso humano o manejo de personal, demuestran que éstas provienen de una época muy antigua, en donde se expone distintos modelos de gestión. Siendo el aspecto más importante a destacar, es que todas estas teorías han ido evolucionando en el tiempo, porque anteriormente las personas eran consideradas un recurso dentro de la organización, paulatinamente esa denominación se modifica y actualmente se denomina Talento Humano: Anteriormente: Recursos humanos

- Se basa en la concepción de un hombre como un ser “sustituible”.
- El capital humano como engranaje más de la maquinaria de producción Ahora: Talento Humano
- Cataloga a la persona como un instrumento que posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización.

En relación al objetivo específico, en donde se indica, Plantear estructura organizacional de la Institución Pública en estudio, se concluye que la Estructura Institucional de la misma, está sujeta a resoluciones internas, las cuales tiene bien claro lo que corresponde la Coordinación Zonal 8, de acuerdo a la planificación del SENPLADES. Adicionalmente se debe mencionar que el hecho de pertenecer al estado, depende mucho de las leyes que decreta el gobierno de turno, éstas puedan ser

nuevas o reformas a las existentes, entre ellas se encuentra la Ley Orgánica de Servidores Públicos. Identificando la influencia de los Subsistemas de Talento Humano en el desempeño laboral del personal de la Institución Pública en estudio, se concluye que en la investigación cuantitativa de clima laboral, evaluación desempeño y evaluación de conocimientos técnicos e institucionales, correspondiente al año 2014, se evidencia una ligera insatisfacción, lo cual repercute en el desempeño del personal, los motivos son:

- Deficiencias en el proceso de selección, existe un porcentaje que presenta deficiencias en el nivel de competencias técnicas para desarrollo de su trabajo, por lo que se deberá mejorar el perfil laboral o filtros al momento de realizar la selección de personal.
- Deficiencias en el proceso de capacitación, debido a los resultados obtenidos en la evaluación de conocimientos institucionales, pues esto forma parte de la inducción que todo servidor debe recibir constantemente.

Sin embargo en el estudio comparativo que se desarrolla en esta investigación, el cual permite evaluar el nivel de confianza de los resultados obtenidos en las encuestas de clima laboral, mediante una encuesta piloto externa a una muestra de los mismos servidores públicos de la Institución en estudio, se concluye que los resultados obtenidos revelan un mayor porcentaje de inconformidad por parte de los servidores, en cuanto a los



subsistemas del Talento Humano, lo cual está influyendo en su desempeño laboral, tales como: selección de personal, capacitación y compensaciones.

De esta forma, el presente análisis demuestra que las evaluaciones de desempeño realizadas en esta Institución Pública en estudio no se realizan a conciencia, pese a que se les comunica a los servidores que la información que coloquen en estos estudios será absolutamente conservada en el anonimato.

Es así como se llega a diseñar la propuesta de este proyecto, el cual consiste en mejorar varios subsistemas fundamentales en el área de Talento Humano: Selección de Personal. Capacitación de personal. Compensación.

2. Abreu, L. (2012) En el trabajo de investigación para optar el grado de Magister Scientiarium en Gerencia de Proyectos de Construcción, Gestión del talento humano en el sector construcción; y llegó a las siguientes conclusiones:

Se presentan las conclusiones derivadas de análisis y discusión de los datos obtenidos luego de haber aplicado los instrumentos los profesionales de las empresas que conforman el sector construcción.

Las conclusiones derivadas del primer objetivo específico, formulado en esta investigación como describir el contexto de la gestión del talento humano en el sector construcción, el contexto de las organizaciones mostro una tendencia positiva en cuanto al

manejo del ambiente por parte de las empresas del sector construcción, según la opinión de los entrevistados.

Sin embargo, es necesario como empresa del sector construcción mantenerse a la vanguardia y trabajar siempre en función de optimizar el manejo del ambiente interno; ya que esto permitirá el desarrollo, crecimiento e integración del talento humano, a las organizaciones en pro de beneficios mutuos.

El contexto talento humano mostró una tendencia altamente positiva, en cuanto a los conocimientos, habilidades y actitudes que poseen los profesionales del sector construcción, relacionados a los proyectos y obras; esto garantiza al mercado de los recursos humanos que los profesionales de este sector están preparados para los cargos a desempeñar en los proyectos y obras de construcción. Sin embargo, como profesional del sector construcción, es necesario mantenerse actualizado en cuanto a nuevas tecnologías del sector, continuar con la preparación académica, todo esto con la finalidad de estar preparado y poseer las competencias requeridas por las empresas del sector construcción al momento que éstas requieran de personal para el desarrollo de proyectos y obras de construcción.

En relación al segundo objetivo específico del estudio relativo a evaluar los procesos de gestión del talento humano aplicados por el sector construcción, en relación a los procesos de admisión del

talento, se determinó que los procesos como el reclutamiento y selección de personal, son poco aplicados por las empresas del sector construcción, por lo que es necesario adecuar estos procesos a fin de seleccionar con las herramientas adecuadas el talento humano adecuado al cargo requerido.

La mayoría de las empresas del sector construcción, necesitará la utilización de medios impresos, y desarrollar contactos con instituciones para el reclutamiento de personal.

A su vez también deberá aplicar pruebas de conocimientos, capacidades y psicológicas para la selección de personal, requerido por las empresas para el desarrollo de proyectos y obras de construcción.

En cuanto a los procesos de aplicación del talento humano, los resultados concluyeron que estos procesos son siempre aplicados en su mayoría por las empresas del sector construcción, por lo que es necesario mejorar y actualizar estos procesos, para la optimización de los mismos, lo que permitirá mantener integrado al personal en función de los objetivos y metas planteadas.

En su mayoría las empresas del sector construcción se ocupan de orientar a las personas en sus cargos, el personal tiene claro cuáles son las atribuciones del puesto que ocupa y además conoce las relaciones que tiene con los demás cargos. A su vez la mayoría de las empresas aplican evaluaciones de desempeño, las cuales no generan acciones en respuesta a lo evaluado y

determinado por estas, por lo que será necesario tomar acciones en función de las evaluaciones de desempeño realizadas.

Con respecto a los procesos de compensación del talento humano, al evaluarlos se determinó que estos procesos son siempre aplicados en su mayoría por las empresas del sector construcción, por lo que se deberá mejorar y actualizar estos procesos para la optimización de los mismos, ya que estos estimulan los comportamientos dentro de la empresa.

En su mayoría las empresas del sector construcción mantienen informados a los profesionales relacionados a sus proyectos y obras sobre aspectos relacionados a la remuneración, estas empresas cumplen con los beneficios de ley y ofrecen servicios médicos como beneficio adicional por parte de la organización.

Es necesario para las empresas crear y aplicar un plan de incentivos y ampliar los beneficios ofrecidos como organización y mejorar el sistema de remuneración.

Los procesos de desarrollo del talento humano, son en su mayoría según la tendencia poco aplicados por las empresas del sector construcción, por lo que será necesario adecuar estos procesos, para el mejoramiento de los mismos, con la finalidad de capacitar e incrementar el desarrollo de las organizaciones y de los profesionales relacionados a los proyectos y obras de construcción en beneficio de ambas partes.

La mayoría de las empresas del sector construcción no

diagnostica las deficiencias en los profesionales relacionados a los proyectos y obras de construcción, que puedan ser atendidas con capacitaciones, además no manejan un programa de capacitación, y no promueven la preparación académica. Estas empresas fomentan muy poco el desarrollo de las personas dentro de la organización.

No dictan talleres y poco promueven la retroalimentación de los cambios que desean, por lo que poco se promueve el desarrollo de personas y organizacional.

En relación a los procesos de mantenimiento del talento humano, estos son aplicados en su mayoría por las empresas del sector construcción, por lo que será necesario el continuo mejoramiento de estos procesos para su optimización.

La mayoría de los entrevistados opinaron que las empresas del sector construcción promueven buenas relaciones con sus empleados, y administran adecuadamente los conflictos que se generan con los profesionales y entre profesionales; también gran parte de los entrevistados le satisface el trabajo que realizan y el salario que perciben por este.

La mayoría de las empresas ofrecen ambientes y herramientas adecuados para el desarrollo de las actividades.

En cuanto a los procesos de monitoreo del talento humano según los resultados del instrumento aplicado se determinó, que en su mayoría las empresas del sector construcción aplican estos

procesos por lo que se deberá continuamente mejorar y actualizar estos procesos es busca de su optimización.

Una parte considerable de los encuestados, refirieron que pocas de las empresas del sector construcción poseen sistemas de información sobre recursos humanos, así como tampoco base de datos relacionados a programas de capacitación.

## **2.2. Bases teóricas – científicas**

### **1. Gestión del talento humano.**

#### **a) Conceptos**

Chiavenato, I. (2009) Define como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

Dessler, G. (2006) Afirma que son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.

Mondy, R.W. (2005) Afirma que la gestión o administración de talento humano corresponde a la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales.

También Lledo, P (2011) Afirma que los recursos humanos tienen un enfoque de aplicación y práctica de las actividades más

importantes dentro de la organización o empresas siendo la gestión del talento humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son los responsables de ejecutar las actividades porque los proyectos no se desarrollan por si solos.

## **2. Gestión del talento humano según Idalberto Chiavenato**

Según Chiavenato, I (2009, pág. 42) En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Las prácticas de RH se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos, mientras que las tareas operativas y burocráticas no esenciales se transfieren a terceros por medio de subcontratación (outsourcing). Los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros. Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización.

El viraje es enorme. A las personas ahora se les considera asociados de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente

negociados y que sirven al cliente con miras a satisfacer sus necesidades y expectativas.

**Cuadro N° 1** Muestra los cambios y las transformaciones del área de recursos humanos. En la era del conocimiento, lidiar con las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las organizaciones. Dejó de ser un desafío y se convirtió en una ventaja competitiva para las organizaciones con éxito. Pero ¿qué sucede con la Gestión del Talento Humano? En realidad, la Gestión del Talento Humano se adapta rápidamente a los nuevos tiempos. ¿Cómo? De una manera amplia e irreversible; deja de ser Gestión del Talento Humano para transformarse en gestión del talento humano. Ha dejado de ser el área cerrada, hermética, monopólica y centralizadora que la caracterizó en el pasado y se convierte en un área abierta, amigable, compartidora, transparente y descentralizadora.

Era de la industrialización clásica (De 1900 a 1950)		Era de la industrialización neoclásica (De 1950 a 1990)		Era del conocimiento (Después de 1990)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicio de la industrialización y formación del proletariado</li> <li>• Transformación de las oficinas en fábricas</li> <li>• Estabilidad, rutina, mantenimiento y permanencia</li> <li>• Adopción de las estructuras tradicionales y de la departamentalización funcional y divisional</li> <li>• Modelo mecanicista, burocrático, estructuras altas y amplitud de control</li> <li>• Necesidad de orden y rutina •</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansión de la industrialización y del mercado de candidatos</li> <li>• Aumento del tamaño de las fábricas y del comercio mundial</li> <li>• Inicio del dinamismo del ambiente: inestabilidad y cambio</li> <li>• Adopción de estructuras híbridas y de nuevas soluciones organizacionales</li> <li>• Modelo mecanicista, estructuras bajas y amplitud de control más estrecha</li> <li>• Necesidad de adaptación</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• El mercado de servicios supera al mercado industrial</li> <li>• Adopción de unidades de negocios para sustituir a las organizaciones grandes</li> <li>• Extremo dinamismo, turbulencia y cambio</li> <li>• Adopción de estructuras orgánicas y adhocráticas</li> <li>• Modelos orgánicos, ágiles, flexibles y cambiantes</li> <li>• Necesidad de cambios</li> </ul>
Departamento de personal	Departamento de relaciones industriales	Departamento de recursos humanos	Departamento de gestión del talento humano	Equipos de gestión del talento humano
<b>Personas como mano de obra</b>		<b>Personas como recursos humanos</b>		<b>Personas como asociados</b>

**Cuadro N° 1** Los cambios y las transformaciones del área de RH

### 3. Proceso de la gestión del talento humano

Sobre la gestión del talento humano, Chiavenato (2009:13), la



resumen en seis (6) procesos básicos, denominados “admisión de personas, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo”, siendo estos procesos específicos de cada organización, estudiados de acuerdo a la situación, pues depende de aspectos como la cultura, las características del contexto ambiental, el negocio, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

- a. **Admisión de Personas.** Según Chiavenato (2009), la admisión de personas es el proceso de atracción de candidatos calificados para un cargo, está relacionada con dos aspectos claves: reclutamiento y selección del personal. En tal sentido, representa una metodología con características importantes centradas en la conducta humana y el concepto cualitativo bien podría centrarse en aspectos fundamentales para garantizar toda la pertinencia o concordancia a las metas organizacionales.

Es importante acotar que los procesos de admisión de personal varían en las organizaciones, algunas utilizan procesos tradicionales ya superados, mientras otras recurren a procesos avanzados y sofisticados, para escoger y traer personas que formen parte del personal que la integra, cumpliendo con el proceso según Chiavenato (2009) de reclutamiento (interno o externo) y selección (a través de entrevistas, pruebas de conocimiento y capacidades, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad o técnicas de simulación)

De los planteamientos realizados, se infiere que la admisión de personas es una metodología innovadora con características importantes centradas en la conducta humana, el concepto cualitativo bien podría centrarse en aspectos fundamentales para garantizar toda la pertinencia en alineación o concordancia a las metas organizacionales.

**b. Aplicación de Personas.** Según Chiavenato (2009:13), la aplicación de personas es el segundo proceso en la gestión del talento humano, lo define como “procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño de cargos y evaluación del desempeño.”

Para el mismo autor, el diseño del cargo incluye la especificación del contenido de cada cargo, las calificaciones del ocupante, las recompensas de cada cargo para atender las necesidades tanto de los empleados como de la organización; constituyendo la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado. (Chiavenato, ob.cit).

Sobre la evaluación del desempeño, Chiavenato (ob.cit:199), señala “es un proceso que mide el desempeño del empleado”. Es decir, la evaluación del desempeño consiste en desarrollar una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan, debido a ello, se halla integrada a los

distintos procesos de la gestión del talento humano, y está estrechamente relacionada al desarrollo de los empleados.

Tanto Dolan y Cabrera (2007), como Robbins y Coulter (2004), hacen alusión a los tres (3) grupos más populares de criterios utilizados para evaluar el desempeño: los resultados de las tareas, los comportamientos y las características. En general, la evaluación del desempeño permite proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto; hoy día se hace referencia a una nueva filosofía de empresa y de gestión de talento humano que consiste en que los/as trabajadores/as tienen influencia y poder de decisión sobre su trabajo sin necesidad de requerir constante permiso para actuar; por tanto, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables.

- c. **Compensación de Personas.** Chiavenato (2009:14), destaca “la compensación es uno de los procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas, incluyen remuneración, beneficios y servicios sociales.” En tal sentido, los procesos de compensación de personas constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los empleados de la organización, teniendo en cuenta tanto los objetivos individuales que se deben alcanzar.

Para Galicia (2010: 67), un sistema de compensación e incentivos “es una herramienta de gestión que, como muchas otras, pretende actuar en el comportamiento de las personas que trabajan en la empresa, influyendo directamente sobre la motivación de las mismas y sobre su grado de satisfacción”. Por tanto, es importante que, los incentivos y compensaciones se diseñan en la empresa, para estimular desempeños y comportamientos deseados.

Según Chiavenato(Ob.cit), las recompensas organizacionales se ofrecen para reforzar actividades que aumenten la conciencia y la responsabilidad del individuo y del grupo en la organización, es decir, motiven el espíritu de misión en la empresa; y amplíen la interdependencia del individuo hacia el grupo y del grupo hacia toda la organización, además de destacar en la constante creación de valor dentro de la organización, que incentiven las acciones que agreguen valor la organización, al cliente y a las propias personas

En resumen, tradicionalmente la compensación de personas como proceso básico de la gestión del talento humano, se basa en criterios contractuales y en subjetividades de la empresa; mientras que en la actualidad, parte del análisis del desempeño del puesto, características personales de la persona trabajadora, reduciendo en todo caso la subjetividad de estos

criterios, priorizando la equidad interna, esto es, igualdad entre todas las personas trabajadoras.

- d. Desarrollo de Personas.** De acuerdo a Chiavenato (2009), desarrollar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana.

Dolan y Cabrera (2007), definen al desarrollo del empleado como un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes. Normalmente la formación tiene como principal objetivo la mejora del rendimiento en un puesto concreto mediante el incremento de las habilidades y conocimientos del individuo; a través del desarrollo se busca preparar a las personas para el desempeño de futuros roles en la organización.

- e. Mantenimiento de personas.** En el quinto proceso de la gestión del talento humano se encuentra el mantenimiento de personas, según Chiavenato (2009) es utilizado para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de

las personas. Incluye la administración de la disciplina de higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo. En este sentido, a criterio del precitado autor, el mantenimiento de personas implica crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye la administración de la disciplina de higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.

Desde la perspectiva de la gestión del talento humano, la organización viable es la que no sólo consigue captar y aplicar adecuadamente sus recursos humanos, sino también mantenerlos satisfechos a largo plazo en la organización; para ello es necesario proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable, seguro, así como garantizar relaciones con los empleados amigables, de cooperación, elementos importantes en la definición de la permanencia de las personas en la organización, más que eso, en su motivación para el trabajo así como la consecución de los objetivos organizacionales. (Dolan y Cabrera, 2007).

- f. Monitoreo de Personas.** El último proceso de la gestión de talento humano es el monitoreo de las personas que según Chiavenato (2009), tiene un significado especial en esta parte, significa seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación. Por esta razón las organizaciones requieren un considerable esfuerzo de monitoreo en sus diversas operaciones

y actividades, a fin de garantizar que la planeación se ajuste bien y que los objetivos se alcancen de manera adecuada.

A criterio de Donnelly Y Ivancevich (2006), los procesos de monitorear están relacionados con la manera de alcanzar los objetivos a través de la actividad de las personas que conforman la organización. En este aspecto, la función del staff y la responsabilidad gerencial de línea adquieren límites más precisos. En efecto, consiste en diseñar sistemas de recolección y obtención de datos para abastecer el sistema de información gerencial que sirve de soporte a las decisiones gerenciales de línea.

Según Chiavenato (2009), el monitoreo de las personas se fundamenta esencialmente en el banco de base de datos y en el uso de un sistema de información adecuado. El banco de datos es considerado como la base de todo sistema de información, funciona como sistema de almacenamiento, acumulación de datos codificados disponibles para el procesamiento y obtención de información, a saber: registro de personal, registro de cargos, registro de remuneraciones, registro de beneficios, registro de entrenamiento, registro de candidatos y otros registros según las necesidades de la organización.

En general, la gestión de talento humano es una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la gestión el talento humano, tal herramienta profundiza en el desarrollo e

involucramiento del capital humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

No obstante, de acuerdo a la gestión del talento humano se ha visto afectada debido a que la incongruencia entre los procesos de recursos humanos, revela una falta de visión estratégica en el manejo de la gente. Venezuela no escapa ante dicha situación, según Monteferrante y Malavé (2004), aunque se han realizado esfuerzos por lograr la motivación del personal y al mismo tiempo el éxito organizacional; se determina que mantener un equilibrio entre las necesidades de la entidad y de los trabajadores resulta complejo.

Figura N° 1



Chiavenato 2009

#### 4. Los nuevos desafíos de la administración de recursos humanos

El contexto de la administración de recursos humanos Recursos



Humanos lo conforman las personas y las organizaciones.

Las personas pasan buena parte de su vida trabajando en organizaciones, las cuales dependen de ellas para funcionar y alcanzar el éxito.

Por una parte, el trabajo requiere los esfuerzos y ocupa una buena cantidad del tiempo de las vidas de las personas, quienes dependen de aquél para su subsistencia y éxito personal. Separar la existencia de las personas de su trabajo es muy difícil, por no decir casi imposible, dada la importancia o el efecto que éste tiene para ellas.

De modo que las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales.

La posibilidad de crecer en la vida y de tener éxito depende de que se crezca dentro de las organizaciones.

Por otra parte, las organizaciones también dependen, directa e irremediablemente, de las personas para operar, producir sus bienes y servicios, atender a sus clientes, competir en los mercados y alcanzar sus objetivos globales y estratégicos. Por supuesto, las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinamismo, energía, inteligencia, creatividad y racionalidad. En realidad, las dos partes dependen una de la otra. Es una relación de mutua dependencia que proporciona beneficios recíprocos, una larga simbiosis entre las personas y las

organizaciones.

Las organizaciones se caracterizan por su increíble heterogeneidad, pueden ser industrias, comercios, bancos, financieras, hospitales, universidades, tiendas, prestadores de servicios, etc.

Pueden ser grandes, medianas y pequeñas, en cuanto a su tamaño, así como pueden ser públicas o privadas respecto a su propiedad. Casi todo lo que necesita una sociedad es producido por organizaciones.

Vivimos en una sociedad de organizaciones, nacemos, aprendemos, nos servimos, trabajamos y pasamos la mayor parte de nuestras vidas dentro de ellas. Por tanto, las organizaciones y las personas representan el contexto donde se sitúa la administración de recursos humanos.

En resumen, las organizaciones están constituidas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Y para las personas constituyen el medio que les permitirá alcanzar diversos objetivos personales, con un costo mínimo de tiempo, esfuerzo y dificultad

Las personas jamás podrían alcanzar muchos de sus objetivos tan sólo por medio del esfuerzo personal aislado. Las organizaciones surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan en conjunto.

Términos como empleabilidad y entrepreneurship se emplean

para indicar, por una parte, la capacidad de las personas para obtener sus empleos y mantenerlos y, por la otra, la capacidad de las empresas para desarrollar y utilizar las habilidades intelectuales y las competencias individuales de sus miembros.

## **5. Administración de recursos humanos.**

La administración de recursos humanos es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes.

### **a. Las personas como asociadas de la organización.**

En la actualidad las organizaciones amplían su visión y su actuación estratégica.

Cualquier proceso productivo sólo es posible con la participación conjunta de diversos grupos de interés y cada uno de ellos aporta algún recurso.

Los proveedores aportan materias primas, insumos básicos, servicios y tecnologías. Los accionistas e inversionistas aportan capital e inversiones que permiten la adquisición de recursos.

Los empleados aportan sus conocimientos, capacidades y

habilidades; de igual forma, contribuyen con las decisiones y acciones que imprimen dinamismo a la organización.

Los clientes y los consumidores contribuyen con la organización cuando adquieren los bienes y servicios que coloca en el mercado.

Cada uno de los grupos de interés de la organización aporta algo con la expectativa de obtener algo a cambio. Muchas organizaciones utilizan medios a efecto de incluir asociados nuevos y diferentes para consolidar y fortalecer sus negocios y expandir sus fronteras mediante alianzas estratégicas.

Cada asociado continúa con la disposición de invertir sus recursos en la medida que obtiene ganancias y resultados satisfactorios de sus inversiones. Gracias al emergente sistémico, que es el efecto sinérgico, la organización consigue reunir y juntar los recursos que aportan los diversos asociados y aumentar sus resultados.

**b. ¿Las personas como recursos o como asociados de la organización?**

En este contexto la cuestión básica radica en elegir entre tratar a las personas como recursos o como grupos de interés de la organización.

A los empleados se les puede tratar como recursos productivos de las organizaciones, es decir, como recursos humanos.

Como recursos, deben ser estandarizados, uniformes, inertes y precisan ser administrados, lo cual implica planear, organizar,

dirigir y controlar sus actividades, pues se les considera sujetos pasivos de la acción de la organización.

De ahí la necesidad de administrar los recursos humanos para obtener el máximo rendimiento posible.

En este sentido, las personas constituyen parte del patrimonio físico en la contabilidad de la organización. Son recursos de la organización, lo que significa “dosificar” a las personas. Sin embargo, a las personas se les debe visualizar como asociadas de las organizaciones.

En esa calidad, son proveedoras de conocimientos, habilidades, competencias y, sobre todo, de la aportación más importante para las organizaciones: la inteligencia que presenta decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos globales. En este sentido, las personas constituyen parte integral del capital intelectual de la organización.

Las organizaciones con éxito se dieron cuenta de ello y ahora tratan a sus trabajadores como asociados del negocio y proveedores de competencias, ya no como simples empleados contratados.

## **6. Aspectos fundamentales de la administración moderna de recursos humanos.**

La administración de Recursos Humanos se basa en algunos aspectos fundamentales:

- a. Las personas como seres humanos, dotadas de personalidad

propia y profundamente diferentes entre sí, con un historial personal particular y diferenciado, poseedoras de conocimientos, habilidades y competencias indispensables para la debida administración de los demás recursos de la organización.

Las personas como individuos y no como meros recursos de la organización.

- b. Las personas como activadores de los recursos de la organización, como elementos que impulsan a la organización, capaces de dotarla del talento indispensable para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos.

Las personas como fuente de impulso propio que dinamiza a la organización y no como agentes pasivos, inertes y estáticos.

- c. Las personas como asociadas de la organización, capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como asociadas, las personas hacen inversiones en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc., con la esperanza de obtener rendimientos de esas inversiones, por medio de salarios, incentivos económicos, crecimiento profesional, satisfacción, desarrollo de carrera, etc.

Toda inversión sólo se justifica si produce un rendimiento razonable. En la medida en que el rendimiento sea bueno y sustentable, la tendencia ciertamente será hacia mantener o aumentar la inversión.

De ahí el carácter de reciprocidad en la interacción entre las personas y las organizaciones.

También es el carácter de la acción y la autonomía de las personas, y ya no de su pasividad e inercia.

Las personas como asociados activos de la organización y no como meros sujetos pasivos de ella.

- d. Las personas como talentos proveedores de competencias, las personas como elementos vivos y portadores de competencias esenciales para el éxito de la organización.

Cualquier organización puede comprar máquinas y adquirir tecnologías para equipararse con sus competidores; esto es relativamente fácil, pero construir competencias similares a las que poseen los competidores es extremadamente difícil, lleva tiempo, maduración y aprendizaje.

- e. Las personas como el capital humano de la organización, como el principal activo de la empresa que agrega inteligencia a su negocio.

## **7. Objetivos de la administración de recursos humanos.**

Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus

grupos de interés, principalmente en los empleados.

Entonces, cuando una organización se orienta hacia las personas, su filosofía global y su cultura organizacional reflejarán esa creencia. La administración de Recursos Humanos es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, oficinistas, recursos humanos, talentos o el nombre que se utilice) a efecto de alcanzar los objetivos de la organización y los individuales.

Los nombres tales como departamento de personal, relaciones industriales, recursos humanos, desarrollo de talentos, capital humano o capital intelectual, se utilizan para describir la unidad, el departamento o el equipo que administra a las personas.

Cada uno de ellos refleja una manera de lidiar con las personas. El término administración de recursos humanos, aún es el más común de todos ellos. Las personas aumentan o reducen las fortalezas y las debilidades de una organización, a partir de cómo sean tratadas.

Pueden ser fuente de éxito y también de problemas. Es mejor tratarlas como fuente de éxito.

Para alcanzar los objetivos de la administración de recursos humanos es necesario tratarlas como elementos básicos para la eficacia de la organización.

Los objetivos de la administración de recursos humanos son múltiples; ésta debe, entre otras cosas, contribuir a la eficacia de



la organización:

- a. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión. La función de la administración de recursos humanos un componente fundamental de la organización de hoy. Antes se hacía hincapié en hacer las cosas correctamente, se imponían métodos y reglas a los trabajadores para conseguir la eficiencia.

El salto a la eficacia vino con la preocupación por alcanzar objetivos y resultados. No se puede imaginar la función de administración de Recursos Humanos sin conocer el negocio de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la administración de Recursos Humanos.

El principal objetivo de la administración de Recursos Humanos es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos y a realizar su misión.

- b. Proporcionar competitividad a la organización. Esto significa saber crear, desarrollar y aplicar las habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo. La función de la administración de Recursos Humanos es conseguir que las fortalezas de las personas sean más productivas para beneficio de los clientes, los asociados y los empleados.

Ésta fue la creencia que llevó a Walt Disney a construir su compañía con base en sus propias personas.

En el nivel macroeconómico, la competitividad se refiere al grado en que una nación puede, en condiciones libres y justas de

mercado, producir bienes y servicios que sean aceptados en los mercados internacionales, mientras que, al mismo tiempo, mantiene o expande las ganancias reales de sus ciudadanos.

En esta definición, puede sustituir la palabra nación por organización y ciudadanos por personas.

- c. Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas. Cuando un ejecutivo dice que el propósito de la administración de Recursos Humanos es construir y proteger el patrimonio más valioso de la empresa (las personas), se refiere a este objetivo de la administración de Recursos Humanos. Preparar y capacitar continuamente a las personas es el primer paso. El segundo es brindar reconocimiento, y no sólo monetario. Para mejorar e incrementar su desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben.

Esto significa recompensar los buenos resultados, no así a las personas que no tienen un desempeño positivo. Los objetivos deben ser claros y se debe explicar cómo serán medidos y cuáles serán los beneficios si se alcanzan.

Las medidas de la eficacia de la administración de Recursos Humanos, y no tan sólo la medida de cada jefe, son lo que se debe proporcionar a las personas indicadas, en la fase indicada del desempeño de un trabajo y en el tiempo indicado para la organización.

- d. Aumentar la autoactualización y la satisfacción de las personas en

el trabajo. Antes se hacía hincapié en las necesidades de la organización. Hoy se sabe que las personas deben ser felices.

Para que sean productivas, las personas deben sentir que el trabajo es adecuado para sus competencias y que se les trata con equidad. Para las personas, el trabajo es la mayor fuente de identidad. Las personas pasan la mayor parte de sus vidas en el trabajo y eso requiere de una estrecha identificación con el trabajo que hacen. Las personas satisfechas no son necesariamente las más productivas. Pero las personas insatisfechas tienden a desligarse de la empresa, a ausentarse con frecuencia y a producir peor calidad que las personas satisfechas. La felicidad en la organización y la satisfacción en el trabajo son determinantes para su éxito.

- e. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo. La calidad de vida en el trabajo se refiere a los aspectos que se experimentan en éste, como el estilo de administración, la libertad y la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la camaradería, la seguridad de empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas y agradables.

Un programa de procura estructurar el trabajo y su ambiente con el objetivo de satisfacer la mayoría de las necesidades individuales de las personas y convertir a la organización en un lugar deseable y atractivo.

La confianza de las personas en la organización también es

fundamental para retener y asegurar a los talentos.

- f. Administrar e impulsar el cambio. En decenios recientes hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos.

Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que deben aplicarse para garantizar la supervivencia de las organizaciones.

Además, los profesionales de la administración de Recursos Humanos deben saber cómo lidiar con los cambios si realmente quieren contribuir al éxito de su organización. Son cambios que se multiplican exponencialmente y cuyas soluciones imponen nuevas estrategias, filosofías, programas, procedimientos y soluciones. La administración de Recursos Humanos está comprometida con los cambios.

- g. Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable. Toda actividad de ARH debe ser abierta, transparente, justa, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y sus derechos básicos deben estar garantizados.

Los principios éticos se deben aplicar a todas las actividades de la ARH. Tanto las personas como las organizaciones deben seguir normas éticas y de responsabilidad social. La responsabilidad social no es una exigencia impuesta sólo a las organizaciones, sino también, y principalmente, a las personas que trabajan en ellas.

h. Construir la mejor empresa y el mejor equipo. Ya no basta con cuidar a las personas. Al cuidar a los talentos, la administración de Recursos Humanos debe cuidar también el contexto donde trabajan. Esto implica la organización del trabajo, la cultura corporativa y el estilo de administración. Al lidiar con estas variables, la administración de Recursos Humanos conduce a la creación no sólo de una fuerza de trabajo fuertemente involucrada, sino también de una empresa nueva y diferente.

## **8. Qué quiere decir administración de recursos humanos**

En su trabajo cada administrador, sea director, gerente, jefe o supervisor, desempeña cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

La administración de Recursos Humanos busca ayudar al administrador a desempeñar todas esas funciones, porque éste no realiza su trabajo solo, sino a través de las personas que forman su equipo. Junto con su grupo de subordinados, el administrador realiza las tareas y alcanza metas y objetivos.

La administración de Recursos Humanos se refiere a las políticas y las prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas:

1. Integrar talentos a la organización.
2. Socializar y orientar a los talentos en una cultura participativa, acogedora y emprendedora.

3. Diseñar el trabajo, individual o en equipo, para hacerlo significativo, agradable y motivador.
4. Recompensar a los talentos, como un refuerzo positivo, por un desempeño excelente y por alcanzar los resultados.
5. Evaluar el desempeño humano y mejorarlo continuamente.
6. Comunicar y transmitir conocimiento, y proporcionar realimentación intensiva.
7. Formar y desarrollar talentos para crear una organización de aprendizaje.
8. Ofrecer excelentes condiciones de trabajo y mejorar la calidad de vida dentro del mismo.
9. Mantener excelentes relaciones con los talentos, los sindicatos y la comunidad en general.
10. Aumentar la competitividad de los talentos para incrementar el capital humano de la organización y, en consecuencia, el capital intelectual.
11. Incentivar el desarrollo de la organización.

En el fondo, todo esto significa crear todas las condiciones para aumentar el capital humano, así como el capital intelectual, sea de las personas o de la organización. Estas políticas y prácticas se resumen en seis procesos básicos para la administración de recursos humanos. Chiavenato, I. (2009) P.15

## **9. Los seis procesos de la administración de recursos humanos**

La Administración de Recursos Humanos: Es un conjunto

integrado de procesos dinámicos e interactivos.

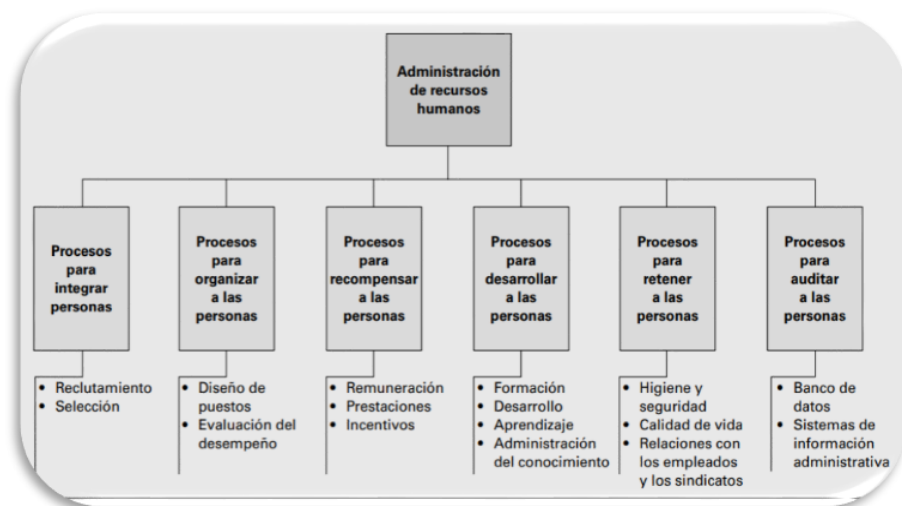
Los seis procesos básicos de la administración de Recursos Humanos son:

- a. Procesos para integrar personas.** Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.
- b. Procesos para organizar a las personas.** Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.
- c. Procesos para recompensar a las personas.** Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.
- d. Procesos para desarrollar a las personas.** Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.
- e. Procesos para retener a las personas.** Son los procesos para

crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.

**f. Procesos para auditar a las personas.** Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa. Fig. N° 2

Figura n° 3



Los seis procesos de la administración de recursos humanos (I. Chiavenato)

Todos estos procesos tienen estrecha relación entre sí, de manera que unos penetran en otros y tienen influencia recíproca. Cada proceso tiende a favorecer o a perjudicar a los demás cuando es bien o mal utilizado. Un procedimiento rudimentario para integrar personas puede exigir un intenso proceso para desarrollarlas, a efecto de compensar sus fallas.

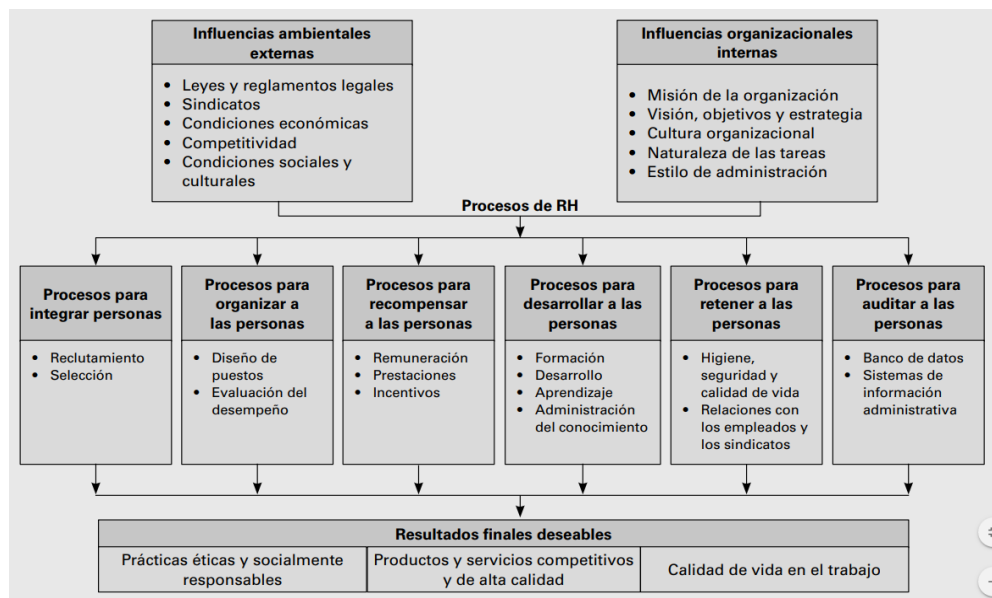


Si el proceso para recompensar a las personas tiene fallas, entonces requerirá un intenso esfuerzo para retenerlas. El equilibrio en la conducción de todos estos procesos es fundamental.

De ahí la necesidad de un cuadro de mando integral (balanced scorecard) que los integre a todos.

Cuando un proceso tiene fallas, compromete a los otros. Además, todos tienen un diseño acorde con lo que exijan las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas, para lograr una mejor compatibilidad entre sí. Deben funcionar como un sistema abierto e interactivo. Se trata pues de un modelo de diagnóstico de la administración de Recursos Humanos, como muestra en la

Figura nº 4



Modelo de diagnóstico de la administración de recursos humanos

## **10. La estructura del departamento de administración de recursos humanos.**

Antes, los departamentos de la administración de recursos humanos eran estructurados tradicionalmente dentro del esquema de departamentalización funcional que predominaba en las empresas.

La estructura funcional privilegia la especialización de cada departamento y la cooperación interdepartamental, pero tiene dos consecuencias indeseables:

1. La subjetividad (los objetivos departamentales se vuelven más importantes que los globales y los organizacionales) funciona como una fuerza centrífuga de esfuerzos.
2. La enorme dificultad de una cooperación interdepartamental (los departamentos se separan y luchan más de lo que cooperan entre sí) impide la visión sistémica y la consecución de sinergia entre los departamentos.

## **11. Centralización de la administración de recursos humanos**

En el pasado las decisiones y las acciones de recursos humanos estaban totalmente centralizadas en el departamento de recursos humanos. Los gerentes de línea no tenían implicación alguna en estos aspectos. Cuando la administración recursos humanos está centralizada, se presentan los siguientes pros y contras:

## PROS Y CONTRAS

PROS	CONTRAS
1. Reúne a los especialistas de RH en un solo departamento.	Excesiva concentración de las decisiones y acciones en el <i>staff</i> de RH.
2. Incentiva la especialización.	Monopolio y exclusividad de las decisiones y acciones de RH en el <i>staff</i> .
3. Proporciona una elevada integración interdepartamental.	Homogeneización y estandarización de las prácticas de RH.
4. El área de ARH está perfectamente delimitada y es autónoma.	Mantenimiento y conservación del <i>statu quo</i> .
5. Se concentra en la función de RH y, por consiguiente, las tareas y las actividades de RH en un conjunto único.	Distanciamiento del punto focal de la acción.
6. Ideal para las organizaciones pequeñas.	El departamento de ARH se vuelve operacional y burocrático.
	Proporciona una administración autoritaria y autocrática.
	Los gerentes de línea quedan excluidos de los asuntos de RH.

**Cuadro 2: Comparativo de la importancia de la administración de Recursos Humanos Chiavenato pág. 28, 2008**

### 12. Descentralización de la administración de recursos humanos

La tendencia moderna es descentralizar las decisiones y las acciones de la administración de recursos humanos para dejarlas en manos de los gerentes, que se convierten en los administradores de recursos humanos. Cuando se descentraliza la ARH existen los siguientes pros y contras:

#### PROS Y CONTRAS

PROS	CONTRAS
1. Descentraliza todas las decisiones y las acciones de la ARH, las deja en manos de los gerentes de línea.	El departamento de ARH pierde sus fronteras y límites, se torna abierto y receptivo.
2. Desmonopoliza las decisiones y las acciones de ARH.	Los especialistas de ARH se dispersan entre las unidades estratégicas.
3. Adecua las prácticas de ARH a las diferencias individuales de las personas.	Se pierde la visión de conjunto de las prácticas de ARH.
4. El departamento de ARH se convierte en el consultor interno de los gerentes de línea.	Es necesario subcontratar actividades burocráticas y no esenciales.
5. El enfoque está en el cliente interno.	
6. Favorece la administración participativa de los gerentes y equipos.	
13. Promueve la visión estratégica a través de las unidades estratégicas de ARH.	

**Cuadro 3: Comparativo de la importancia de la administración de Recursos Humanos Chiavenato pág. 29, 2008**

Según Chiavenato I. (2008) Las personas constituyen el activo más importante de las organizaciones.

El contexto de la administración de recursos humanos lo representan la estrecha interdependencia de las organizaciones y las personas.

Tanto las organizaciones como las personas varían enormemente la relación entre ambas, que antes se consideró conflictiva, hoy se basa en una solución del tipo ganar ganar.

Cada una de las partes tiene sus objetivos: objetivos de la organización y objetivos de los individuos.

La administración de recursos humanos depende de la mentalidad que predomine en la organización.

En la actualidad, las organizaciones extienden su concepto de asociados, e incluyen en él a los trabajadores, y ahora los tratan como asociados.

Cada asociado está dispuesto a invertir sus recursos en la organización en la medida en que obtiene réditos adecuados.

Así, las personas han dejado de ser consideradas recursos (humanos) para ser tratadas como asociados.

Los objetivos de la administración de recursos humanos son ahora estratégicos, y sus procesos son: integrar, organizar, recompensar, retener, desarrollar y auditar a las personas.

No obstante, la administración de recursos humanos es una responsabilidad de línea y una función de *staff*, lo cual requiere

que los especialistas de RH y los gerentes de línea compartan las decisiones.

**13. La administración de recursos humanos en un ambiente dinámico y competitivo**

La administración de recursos humanos, es una de las áreas más afectadas por los recientes cambios del mundo moderno. Las empresas se dieron cuenta de que las personas son el elemento vital de su sistema nervioso, que introduce la inteligencia a los negocios y la racionalidad a las decisiones. Tratar a las personas como recursos organizacionales es un desperdicio de talentos y de masa encefálica productiva.

Precisamente para proporcionar esa nueva visión de las personas, ya no como meros trabajadores que son remunerados en función del tiempo que destinan a la organización, sino más bien como asociados y colaboradores del negocio de la empresa, es que hoy en día ya no se habla de recursos humanos, sino de gestión del talento humano.

**14. Los cambios y las transformaciones del escenario mundial**

Desde que nuestro viejo antepasado Adán decidió hacer caso omiso de las recomendaciones del Creador, el trabajo ha sido una constante en la existencia del ser humano.

A lo largo de la historia ha habido avances de la actividad laboral del ser humano.

Quién trabaja para quién, quién hace la guerra para quién, quién es esclavo de quién, quién es el dominador, quién es el jefe y los asuntos de género demuestran que el trabajo se desempeña de múltiples formas y con diferentes tipos y usos. No obstante, el concepto actual de Trabajo surge a partir de la Revolución Industrial. Ahora, conforme transcurre el siglo xxi, este concepto adopta una nueva definición.

El siglo xx trajo grandes cambios y transformaciones en la estructura de las organizaciones, así como en su administración y comportamiento.

Es un periodo que puede definirse como el siglo de las burocracias o el siglo de las fábricas, a pesar de que el cambio se aceleró en las últimas décadas.

Además, sin duda alguna, los cambios y las transformaciones que registró marcaron la manera de administrar los recursos humanos.

En ese sentido, durante el siglo xx podemos encontrar tres eras organizacionales distintas: la era industrial clásica, la era industrial neoclásica y la era del conocimiento.

Las características de cada una de ellas permiten comprender las filosofías y prácticas para lidiar con las personas que participan en las organizaciones.

## **15. La Administración de Recursos hoy en día “un nuevo mundo, una nueva organización”**

En la era del conocimiento las organizaciones deben tener la agilidad, la movilidad, la innovación y el cambio que se necesitan para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades de un ambiente de intenso cambio y turbulencia.

Los procesos organizacionales (los aspectos dinámicos) se vuelven más importantes que los órganos (los aspectos estáticos) que entrelazan a la organización. Los órganos (como los departamentos o las divisiones) se vuelven provisionales, y no son definitivos; los puestos y las funciones se definen en razón de los cambios que registran el ambiente y la tecnología; los productos y los servicios se deben ajustar continuamente a las demandas y las necesidades de los clientes.

La estructura de las organizaciones más expuestas a los cambios del entorno dejó atrás los departamentos fijos y estables, y ahora se basa en equipos multifuncionales de trabajo que tienen actividades provisionales orientadas a misiones específicas y objetivos definidos.

Surge la organización virtual, que funciona sin límites de tiempo, de espacio o de distancia, y usa el espacio físico de manera totalmente diferente.

Las oficinas en forma de cuartos cerrados se convierten en lugares de trabajo colectivo, mientras que las funciones de ofi

cina se desempeñan en las casas de los trabajadores, con una organización virtual de interconexión electrónica y sin papeleo, quienes trabajan mejor, de manera más inteligente y más cerca del cliente.

### **Era del conocimiento**

Al respecto Chiavenato, I (2009), manifiesta en su obra; Gestión del Talento Humano: Periodo que comenzó al inicio de la década de 1990. Es la época que estamos viviendo en la actualidad.

La característica principal de esta nueva era son los cambios, que se han vuelto rápidos, imprevistos y turbulentos.

La tecnología de la información, que integra la televisión, el teléfono y la computadora, trajo desarrollos imprevisibles y convirtió al mundo en una verdadera aldea global.

Su impacto es comparable al de la Revolución Industrial en su época.

El conocimiento empezó a cruzar el planeta en milésimas de segundos.

La tecnología de la información sentó las condiciones básicas para la globalización de la economía, la economía internacional se transformó en una economía mundial y global.

El volátil mercado de capitales empezó a migrar de un continente a otro en segundos, en busca de nuevas oportunidades de inversión, si bien transitorias. En una época



en que todo el mundo dispone de información en tiempo real, las organizaciones capaces de tomar la información y de transformarla, sin tardanza, en la oportunidad de un nuevo producto o servicio, antes que otras lo hagan, tendrán más éxito.

Ahora usar y aplicar el conocimiento de manera rentable es más importante que el dinero.

En tales circunstancias, los factores tradicionales de la producción (tierra, capital y trabajo) producen beneficios cada vez menores, en una escala de rendimientos decrecientes.

Ha llegado el turno del conocimiento, del capital humano y del capital intelectual.

El conocimiento ahora es básico y el mayor desafío está en lograr su productividad.

La mayor responsabilidad de los administradores es conseguir que el conocimiento sea útil y productivo.

En la era del conocimiento el empleo empezó a migrar del sector industrial al sector de los servicios, el trabajo manual se sustituye por el trabajo mental, lo que señala el camino hacia una era de pos industrialización sustentada en el conocimiento y en el sector terciario. Kiernan<sup>1</sup> señala que las organizaciones entraron en un periodo de permanente volatilidad y turbulencia debido al efecto de las siguientes tendencias globales extremas que rompen viejos paradigmas, a saber:

1. La influencia de las tecnologías de la información y las comunicaciones, TIC (que reciben el nombre de revolución digital, revolución de multimedia o supercarretera de la información), que eliminan fronteras políticas y organizacionales.
2. La globalización de los mercados, la competencia, las asociaciones, el capital financiero y la innovación administrativa traen una nueva visión cosmopolita del mercado global.
3. La sustitución de una economía sustentada en la manufactura y la exploración de recursos naturales por una economía basada en el valor del conocimiento, la información y la innovación.
4. La diferenciación de la verdadera economía global de la economía “virtual” en las transacciones mundiales y en los instrumentos financieros sintéticos.
5. El nuevo equilibrio geopolítico que se deriva del nuevo orden económico mundial: la hegemonía de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) llegó a su fin, mientras que en el sudeste de Asia parece que apenas comienza.
6. La gradual incapacidad de los gobiernos nacionales para controlar sus propios destinos político-económicos.
7. La convergencia sectorial e industrial; es decir, el creciente “tercer sector”, que forman la sociedad civil y la amplia variedad

de ciudadanos, con base en la cooperación y en las fusiones, dificulta la posibilidad de distinguir al sector público del privado.

8. El surgimiento de formas inéditas de organización empresarial, dentro y entre empresas, con equipos interdisciplinarios no jerárquicos, la proliferación de alianzas estratégicas, las organizaciones virtuales y la enorme competencia entre alianzas rivales de industrias como la automotriz, la aeroespacial y la de chips de computadoras.
9. La sustitución del “centro de gravedad” económico del mundo empresarial; es decir, de empresas multinacionales de gran tamaño a empresas más pequeñas, ágiles y emprendedoras. El tamaño y la masa corporativa dejan de ser una ventaja competitiva y se convierten en una desventaja.
10. El aumento geométrico de la importancia comercial, política y social del ambiente y la creciente preocupación ecológica. Según Kiernan, estas fuertes tendencias generan la transformación más drástica e intensa de todas: la elevación exponencial de la velocidad, la complejidad y la imprevisibilidad del cambio.

Siglo XX	Siglo XXI
a) Estabilidad, previsibilidad	a) Mejora continua y cambio discontinuo
b) Tamaño y escala de producción	b) Velocidad y capacidad de respuesta
c) Mando y control de la cima hacia abajo Rígidéz organizacional	c) Empowerment y liderazgo de equipos
d) Control por medio de reglas y jerarquía Información confidencial	d) Organizaciones virtuales y flexibilidad permanente
e) Racionalidad y análisis cuantitativo Necesidad de certidumbre	e) Control por medio de la visión y los valores
f) Reactivo y aversión al riesgo	f) Conocimiento compartido Creatividad e intuición
g) Orientación hacia el proceso	g) Tolerancia a la ambigüedad Proactivo y emprendedor
h) Autonomía e interdependencia corporativa	h) Orientado hacia los resultados
i) Integración vertical	i) Interdependencia y alianzas estratégicas Integración virtual
j) Enfoque hacia la totalidad de la organización	j) Enfoque en el entorno competitivo
k) Búsqueda del consenso	k) Contención constructiva Enfoque internacional
l) Orientación hacia el mercado nacional	l) Ventaja por colaboración y reinención de la ventaja
m) Ventaja competitiva sustentable Competencia por mercados actuales	m) Hipercompetencia por mercados futuros

## 16. Preocupaciones de las organizaciones por el futuro

Chiavenato, I. (2009; p. 40), en su texto *Gestión del Talento Humano* manifiesta que; las organizaciones que se orientan hacia el futuro y se ocupan de su destino están en sintonía con los siguientes desafíos:

1. Globalización. Implica una preocupación por la visión global del negocio, por analizar a los competidores y evaluar la posición relativa de los productos y los servicios. Esto no significa que el mercado local vaya a desaparecer.

El benchmarking dejó de ser local o regional.

Lo que vale es la comparación entre aquello que la organización hace y lo mejor que existe en el mundo entero. Hoy, el refrán más conocido es pensar globalmente y actuar localmente.

2. Personas. Implica una preocupación por educar, formar, motivar, liderar a las personas que trabajan en la organización para inculcarles el espíritu emprendedor y ofrecerles una cultura participativa, así como oportunidades para su plena realización personal.

La organización indica los objetivos que pretende alcanzar, enfocados en la misión y la visión, y ofrece oportunidades de crecimiento profesional que fortalecen su negocio.

Las organizaciones con éxito proporcionan a las personas un clima laboral acogedor y agradable, con plena autonomía y libertad para elegir la manera de desempeñar su trabajo.

A las personas se les considera asociados y colaboradores, no trabajadores que perforan su tarjeta en un reloj. Como dice Robert Waterman, las empresas que colocan a los accionistas, clientes y trabajadores en el mismo nivel, en vez de colocar a los accionistas en primer lugar, son, paradójicamente, aquellas que proporcionan mejor resultado a sus accionistas.

2. Cliente. Implica la capacidad para conquistar, mantener y ampliar la clientela. Éste es el mejor indicador de la capacidad de supervivencia y crecimiento de la organización.

Las organizaciones con éxito tienen acercamientos constantes con sus clientes, conocen las características, las necesidades y las aspiraciones cambiantes de su clientela y procuran

interpretarlas, comprenderlas, satisfacerlas o superarlas continuamente. Saben conquistar y mantener al cliente.

4. Productos/servicios. Implica la necesidad de diferenciar los productos y los servicios en términos de calidad y atención.

Los productos y los servicios se parecen cada vez más, son verdaderas commodities.

La ventaja competitiva consiste en agregar elementos adicionales, como calidad y atención, para diferenciarlos frente a los competidores.

5. Conocimiento. Estamos viviendo en plena era del conocimiento, en la cual el recurso organizacional más importante (el capital financiero) cede el podio a otro recurso imprescindible: el capital intelectual.

El conocimiento y su adecuada aplicación permiten captar la información disponible para todos y transformarla rápidamente en una oportunidad de nuevos productos o servicios, antes de que los competidores consigan hacerlo.

6. Resultados. Implica la necesidad de fijar objetivos y de perseguir resultados, reducir los costos y aumentar los ingresos. Es imprescindible tener visión del futuro y enfocarse en las metas a lograr. La mejoría de la calidad y el aumento gradual de la productividad son las bases de la competitividad en el mundo actual, hacen que las empresas tengan éxito.

7. Tecnología. Implica la necesidad de evaluar y de actualizar a la organización para seguir y aprovechar los avances tecnológicos. Las organizaciones excelentes no son las que cuentan con la tecnología más avanzada y compleja, sino aquellas que saben extraer el máximo provecho de sus tecnologías actuales. La preparación y la capacitación de las personas están detrás de ello. Son ellas las que aplican y operan la tecnología que existe en la organización.

La tecnología contribuye con una eficiencia potencial, pero son las personas quienes determinan la eficiencia real y la eficacia del proceso. Ellas son la mejor muestra que mueve a las empresas.

**En resumen**, todo está en constante cambio y nada permanece igual. La permanencia es cosa del pasado. La única constante es el cambio.

#### **17. El nuevo papel del administrador**

La Gestión del Talento Humano, es una de las áreas más afectadas por los recientes cambios del mundo moderno. Las empresas se dieron cuenta de que las personas son el elemento vital de su sistema nervioso, que introduce la inteligencia a los negocios y la racionalidad a las decisiones.

Tratar a las personas como recursos organizacionales es un desperdicio de talentos y de masa encefálica productiva. Precisamente para proporcionar esa nueva visión de las personas, ya no como meros trabajadores que son remunerados

en función del tiempo que destinan a la organización, sino más bien como asociados y colaboradores del negocio de la empresa, es que hoy en día ya no se habla de recursos humanos, sino de gestión del talento humano.

## **18. Desempeño laboral**

Según Chiavenato, I (2012, p.p. 34-36) conceptualiza de la siguiente manera en su texto Evaluación del desempeño humano: En general, el esfuerzo de cada individuo está en función del valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que éstas dependan del esfuerzo.

Ese esfuerzo individual está dirigido, por una parte, por las capacidades y habilidades del individuo y, por otra, por las percepciones que él tiene del papel que debe desempeñar.

La evaluación del desempeño es una sistémica apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo.

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

Una evaluación es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las organizaciones.

Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa, etc.

Responsabilidad por la evaluación de desempeño Esta se



atribuye a diferentes dependencias, de acuerdo con la política desarrollada en materia de recursos humanos. El gerente Existe una rígida centralización.

La mayor parte de las veces, la evaluación de desempeño es responsabilidad de línea y función de staff con la ayuda de la dependencia de administración de recursos humanos.

Quien evalúa al personal es el propio jefe, el staff de la dependencia de recursos humanos proyecta, prepara, y luego acompaña y controla el sistema, en tanto que cada jefe aplica y desarrolla el plan dentro de su círculo de acción.

De esta forma, el jefe mantiene su autoridad de línea, en tanto que la dependencia de administración de recurso humano mantiene su autoridad de staff. El empleado Algunas organizaciones utilizan la autoevaluación por parte de los empleados, la responsabilidad por la evaluación de desempeño está totalmente descentralizada. Este tipo de evaluación es poco común porque sólo puede utilizarse cuando el grupo de trabajo está compuesto por personas de buen nivel cultural y de alto cociente intelectual, además de equilibrio emocional y de capacidad para hacer una autoevaluación sin subjetivismo ni distorsiones personales. El propio empleado llena un cuestionario y luego lo presenta a su supervisor y conjuntamente analizan los resultados, las cosas que deben mejorarse y los objetivos de desempeño que deben alcanzarse.

La evaluación de desempeño no puede ser responsabilidad exclusiva del propio individuo, porque:

- 1- Puede haber heterogeneidad de objetivos
  - 2- Los empleados no siempre tienen condiciones para autoevaluarse
  - 3- Los puntos de vista de los empleados difícilmente coincidan con los del supervisor
  - 4- Los objetivos del desempeño pueden volverse demasiado personales e individuales
- Comité de evaluación.

Es el sistema más utilizado, existe centralización en lo que corresponde al proyecto, a la construcción y a la implementación del sistema, y relativa descentralización en lo referente a la aplicación y a la ejecución. La evaluación de desempeño se asigna a una comisión especialmente nombrada para este fin y constituida por funcionarios pertenecientes a diversos departamentos.

En este caso, la evaluación es colectiva, y cada miembro tendrá igual participación y responsabilidad en los juicios. Por lo general, la comisión consta de miembros permanentes y transitorios.

Los miembros permanentes participan de todas las evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios y de la atención de los patrones.

Los miembros transitorios, que participan sólo de los juicios acerca de los empleados ligados directa o indirectamente a su

área de desempeño, tienen el papel de proveer información de los evaluados y proceder al juicio y a la evaluación.

La evaluación del desempeño deberá hacerla inicialmente el supervisor directo, quien sólo más tarde la presentará y discutirá con la comisión.

Con el paso del tiempo, los miembros permanentes obtendrán conocimiento de los recursos humanos disponibles y de los evaluadores, y podrán colaborar para el perfeccionamiento de las técnicas y dirigir a los evaluadores hacia una concepción coherente y unívoca.

**Objetivos de la evaluación de desempeño** La evaluación de desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento del subordinado; es necesario ir a un nivel de mayor profundidad, ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Si debe modificarse el desempeño, el evaluado que es el mayor interesado, debe adquirir conocimientos del cambio planeado.

En la mayoría de las organizaciones, la evaluación de desempeño tiene dos propósitos principales:

- 1- Justificar la acción salarial recomendada por el supervisor
- 2- Buscar una oportunidad para que el supervisor reexamine el desempeño del subordinado, y fomentar la discusión acerca de la necesidad de superación. La evaluación de

desempeño no es por sí misma un fin, sino una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos.

Para alcanzar este objetivo básico, la evaluación de desempeño intenta alcanzar diversos objetivos intermedios:

- 1- Adecuación del individuo al cargo;
- 2- Entrenamiento;
- 3- Promociones
- 4- Incentivo salarial por buen desempeño
- 5- Mejoramiento de las relaciones humanas entre supervisor y subordinado
- 6- Auto perfeccionamiento del empleado
- 7- Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos.
- 8- Estimación del potencial de desarrollo de los recursos humanos
- 9- Estímulo a la mayor productividad
- 10- Oportunidad de reconocimiento de los patrones de desempeño de la empresa
- 11- Retroalimentación de información al propio individuo evaluado
- 12- Otras decisiones de personal, como transferencias, etc.

Los objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño son:

- 1- Permitir condiciones de medición del potencial humano
- 2- Convertir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente
- 3- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta los objetivos empresariales y los individuales. Beneficios de la evaluación del desempeño

Por lo general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe, la empresa, y la comunidad.

#### **1- Beneficios para el jefe**

- ♣ Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, contando con un sistema de evaluación capaz de neutralizar la subjetividad.
- ♣ Proponer medidas orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados
- ♣ Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación, y mediante este sistema la manera como está desarrollándose su comportamiento.

#### **2- Beneficios para el subordinado.**

- ♣ Conoce los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus funcionarios
- ♣ Conoce cuales son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación

del jefe.

- ♣ Sabe qué medidas está tomando su jefe con el fin de mejorar su desempeño, y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta
- ♣ adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su desarrollo y su autocontrol.

### **3- Beneficios para la empresa**

- ♣ Está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado
- ♣ Puede identificar los empleados que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento, y seleccionar los que tienen condiciones de transferencia o promoción
- ♣ Puede estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

Métodos tradicionales de evaluación del desempeño La evaluación de desempeño humano puede hacerse mediante técnicas que pueden variar notablemente, no sólo de una empresa a otra, sino dentro de una misma empresa, según los niveles o las áreas de actividad.

Por lo general, el sistema de evaluación de desempeño humano sirve a determinados objetivos trazados con base a una política de recursos humanos. Hay varios métodos, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados cargos y situaciones.

Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación de desempeño, como también estructurar cada uno de estos en un método diferente, adecuado al tipo y las características de los evaluados y al nivel y las características de los evaluadores.

Para que sean eficaces, las evaluaciones de desempeño deben basarse en los resultados de las actividades del hombre en el trabajo, y no sólo en las características de su personalidad.

**Método de las escalas gráficas** Es el método más simple y el más utilizado, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad.

**Características del método** Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, y las columnas representan los grados de variación de tales factores.

Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. En este factor se dimensiona un desempeño que va desde el débil o insatisfactorio hasta el óptimo o muy satisfactorio.

Algunas empresas utilizan el método de escala gráfica con atribuciones de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados. Los factores se ponderan y ganan puntos con relación a su importancia en la

evaluación. Una vez hecha la evaluación se cuenta los puntos obtenidos por los empleados.

### **Ventajas del método de las escalas gráficas.**

- 1- Brinda un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación simple
- 2- Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación.
- 3- Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación.

### **Desventajas del método de las escalas gráficas**

- 1- No permite al evaluador tener mucha flexibilidad, está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores
- 2- Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones
- 3- Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores.

Método de elección forzada

## **19. Características del método de elección forzada.**

Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de desempeño individual.

En cada bloque de frases el evaluador debe escoger sólo una o las dos que más se aplican al desempeño del empleado evaluado.

Hay dos formas de composición: se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo.



Al juzgar se elige la frase que más se ajuste y, luego, la que menos se ajuste al desempeño del evaluado.

Se forman bloques de sólo cuatro frases de significado positivo. Al juzgar se elige la frase que más se ajuste al desempeño del evaluado. La segunda alternativa presenta mejores resultados ya que se evitan las influencias personales.

Las frases deben seleccionarse de manera razonable mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación.

#### **Ventajas del método de elección forzada**

- 1- Proporciona resultados más confiables y exentos de influencia subjetivas y personales
- 2- Su aplicación es simple y no requiere preparación extensa o sofisticada.

#### **Desventajas del método de elección forzada.**

- 1- Su elaboración e implementación son complejas
- 2- Discrimina los empleados buenos, medios y débiles sin dar mayor información.
- 3- Cuando se utiliza para fines de desarrollo de recursos humanos, necesita una complementación de información acerca de las necesidades de entrenamiento, etc
- 4- Deja al evaluador sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

## **20. Método de investigación de campo.**

Está desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con un supervisor inmediato, mediante el cual se evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose la causa, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y de situaciones.

Es un método de evaluación más amplio ya que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el supervisor inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

También permite acompañar el desempeño del empleado de manera mucha más dinámica que otros métodos.

### **Características del método de investigación de campo.**

La evaluación de desempeño la efectúa el supervisor (jefe), pero con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño.

El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados.

### **Ventajas del método de investigación de campo.**

- 1- Cuando está precedido de dos etapas preliminares de análisis de la estructura de cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor la visualización no sólo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades

y los conocimientos exigidos

- 2- El especialista en evaluación proporciona al supervisor una asesoría y entrenamiento en evaluación de personal.
- 3- Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario, localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas.
- 4- Permite un planeamiento de acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.
- 5- Permite un acoplamiento con las distintas áreas de administración de recursos humanos
- 6- Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal
- 7- Es el método más completo de evaluación. Desventajas del método de investigación de campo 1- Tiene elevado costo operacional; 2- hay retardo en el procesamiento.

### **Método de incidentes críticos**

Características del método de incidentes críticos

El método no se preocupa de las características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas características muy positivas o muy negativas.

Se trata de una técnica sistémica mediante la cual el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. Los aspectos positivos deben

realizarse y preferiblemente utilizarse, en tanto que los negativos deben corregirse y eliminarse.

Método de comparación por pares Compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquel que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación.

De este modo, cada hoja del formulario está ocupada por un factor de evaluación de desempeño. Resulta una clasificación final con relación al factor de desempeño. Métodos de frases descriptivas

Es ligeramente diferente del método de elección forzada, sólo porque no exige obligatoriedad en la elección de las frases.

El evaluador señala sólo las frases que caracterizan el desempeño del subordinado y aquella que demuestran el opuesto de su desempeño. Método de autoevaluación Se le pide al empleado que haga un análisis sincero de sus propias características de desempeño.

Método de evaluación de resultados

Este método está muy ligado a los programas de administración por objetivos y se basa en una comparación periódica entre los resultados asignados para cada funcionario y los resultados efectivamente alcanzados.

Las conclusiones con respecto a los resultados permiten identificar los puntos fuertes y débiles del funcionario, así como

las medidas necesarias para el próximo período.

Es un método práctico, aunque su funcionamiento dependa de las actitudes y los puntos de vista del supervisor con respecto a la evaluación de desempeño. Métodos mixtos.

Es muy común que las organizaciones caracterizadas por la complejidad de sus cargos recurran a una combinación de métodos en la composición de modelos de evaluación de desempeño.

## **21. Indicadores clave para la gestión del talento humano**

Según Pérez, O (Posted by) En el caso particular del área de recursos humanos es importante medir los resultados de la gestión ya que las personas constituyen un activo muy valioso para que la empresa pueda lograr sus objetivos y se le considera un elemento estratégico que aporta capacidad de diferenciación frente a la competencia.

Por esto, es importante tomar el tiempo para revisar cómo se está llevando a cabo la gestión del talento humano.

### **¿Qué son los indicadores clave?**

Los indicadores clave o KPI's por sus siglas en inglés (key performance indicators) son métricas que ayudan a medir y cuantificar el rendimiento en función de metas y objetivos específicos que tienen las actividades que se llevan a cabo para las operaciones de una empresa.

Para que los KPI's sean realmente efectivos y confiables deben de reunir ciertas características las cuales se pueden resumir con el acrónimo inglés SMART que significa lo siguiente:

- Específicos(Specific)
- Mesurables(Measurable)
- Asequibles(Attainable)
- Relevantes(Relevant)
- Alcanzables en un periodo de tiempo (Time Bound)

Es importante no perder de vista que los indicadores clave del proceso de gestión de talento humano deben alinearse a los objetivos estratégicos de la empresa.

A continuación, te compartimos 6 indicadores para la gestión de talento humano que en People Next consideramos que es importante medir para evaluar tus procesos en esta área que se ha vuelto estratégica para las empresas.

### **1. Tiempo de capacitación y entrenamiento promedio**

Ofrecer capacitación y desarrollo a la persona es dotarlo de conocimientos para que puedan llevar a cabo de manera más eficiente su trabajo.

Este indicador provee información acerca de cómo mejorar la productividad del empleado brindándole las herramientas necesarias para su crecimiento profesional.

Este KPI debe mostrar la relación entre la inversión realizada por empleado en relación a capacitaciones y la mejora en el desempeño laboral.

Al aumentar los niveles de este indicador la compañía obtiene importantes ventajas como un incremento en el nivel de satisfacción del empleado, confianza del colaborador para asumir retos e innovar así como el compromiso de parte del mismo para ejecutar con su mejor esfuerzo las tareas que se les han encomendado.

## **2. Tiempo promedio en alcanzar las metas**

Con este indicador puedes medir la eficacia de los colaboradores lo cual es importante ya que se mide desde el momento en que el empleado inicia sus actividades en la empresa, de este modo puedes evaluar si el proceso de selección ha sido el adecuado.

Es importante que los objetivos y tiempos esperados sean alcanzables y medibles, esto lo puedes hacer con ayuda del Balanced Scorecard, lo cual te servirá de guía para conocer los avances del colaborador en el cumplimiento de metas establecidas.

Lo ideal es que conforme el empleado va adquiriendo experiencia en el puesto este dato se vaya disminuyendo gracias al tiempo y a la formación que la empresa le brinde.

### **3. Índice de rotación de personal**

Este es uno de los principales indicadores a tomar en cuenta ya que mide el grado de permanencia de los colaboradores en la empresa.

Una cifra que puede considerarse adecuada para este indicador es que la rotación sea menor al 5%. Tener una cifra alta de rotación implica costos elevados para la empresa en rubros como reclutamiento, capacitación, eficiencia de los empleados debido a la curva de aprendizaje, etc. Adicionalmente, este KPI es un indicador que expresa la motivación, el sentido de pertenencia y el compromiso que se está fomentando en la empresa hacia los colaboradores.

Este indicador se calcula dividiendo las bajas entre el número total de empleados.

### **4. Niveles de ausentismo**

A través de este dato importante puedes medir las ausencias de los empleados al lugar de trabajo ya sea por faltas, por permisos o por retrasos al llegar.

Este indicador es muy valioso ya que no solamente refleja el dato obvio sino que tiene un trasfondo más amplio acerca de la motivación del empleado, del compromiso en el desempeño del trabajo y del funcionamiento de la empresa como tal.



En función del pago que se le otorgue al colaborador se puede estimar el costo para la empresa de las ausencias acumuladas por trabajador.

Es fundamental prestar atención a este indicador de manera individual ya que, por lo general un empleado con altos niveles de ausentismo y retrasos al llegar muestra una insatisfacción con su trabajo y con la empresa lo que afectará en su desempeño y probablemente en su permanencia.

#### **5. Tasa de retención de talento**

Podemos considerar este indicador como un complemento del punto anterior ya que la retención debería ser la meta principal de la empresa.

Para esto es importante que identifiques puestos y colaboradores clave para la organización así como el tiempo en que han estado en la compañía.

Para este cálculo deberás dividir los colaboradores clave que permanecieron en la empresa durante el año entre el total de colaboradores clave.

#### **6. Tiempo promedio de vacantes pendientes de cubrir:**

Medir el tiempo que están disponibles las vacantes sin poder encontrar a la persona idónea es un indicador importante que permite evaluar la efectividad del departamento de talento humano para proveer de personal a la empresa.

De igual manera es muy útil para conocer si los perfiles de puestos están bien definidos, si el reclutamiento está siendo eficaz tanto los procesos como los canales.

Es fundamental entender bien las causas por las cuales este índice puede aparecer como alto para la empresa ya que en el entendido de alcanzar metas de disminución de días puede cometerse el error de contratar sin que la persona cubra los requisitos generando una afectación a los demás indicadores, sobre todo el índice de rotación. Esto puede tener impacto en el clima organizacional al considerarse inestabilidad laboral.

La capacidad de atraer y retener talento va a verse reflejado en la capacidad para establecer indicadores clave que le permitan evaluar la gestión de los procesos de talento humano.

Conocer las competencias que tiene su equipo de trabajo es uno de los retos más importantes que tiene en la actualidad el departamento de recursos humanos por lo cual el análisis, monitoreo y seguimiento en esta área es fundamental para la empresa. (Pérez, O (2015).

## **22. Gobierno Regional Pasco**

### **Naturaleza Jurídica**

El Gobierno Regional Pasco, emana de la voluntad popular y es parte del Gobierno unitario de manera descentralizada y desconcentrada, es un Organismo Público con personería jurídica de derecho público con autonomía política,

económica y administrativa en asuntos de su competencia, constituyéndose en un Pliego Presupuesta. Tal como lo establece la Ley de Bases de Descentralización, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y Ley de Presupuesto para el sector Público.

El Gobierno Regional Pasco es una institución pública descentralizada, con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia, tal como lo establece la Ley de Bases de Descentralización y la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, por lo que no tiene dependencia funcional con institución pública alguna.

El Gobierno Regional Pasco, siendo un gobierno de segundo nivel, ejerce sus competencias dentro del ámbito geográfico del Departamento de Pasco, comprendido por las Provincias de Pasco, Daniel Alcides Carrión y Oxapampa.

**La finalidad**, del Gobierno Regional Pasco es fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada, y el empleo y garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes de acuerdo a sus planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo.

**Visión de Desarrollo** “Pasco al 2021 somos un departamento andino- amazónico con bienestar social y

calidad ambiental, que se sostiene de las actividades productivas, el turismo y su biodiversidad".

**La Misión del GRP, Organizar** y conducir la gestión pública regional de acuerdo a sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas, fomentando el desarrollo regional integral sostenible, que promueva la inversión pública - privada y el empleo, garantizando el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de la población pasqueña, en el marco de los planes y programas nacional, regional y local de desarrollo.

#### **La Dirección de Recursos Humanos**

Es el órgano de tercer nivel organizacional, depende de la Dirección Regional de Administración, encargada de planificar, coordinar, ejecutar y evaluar los procesos técnicos del Sistema de Personal a nivel regional.

La conducción de la misma corresponde a un funcionario con el rango de Director, designado por el Gobernador Regional del GRP, tiene las siguientes funciones:

- a) Planificar, programar, organizar, controlar y evaluar las actividades relacionadas con la administración de recursos humanos, de conformidad con la política institucional y dispositivos legales vigentes.
- b) Formular políticas de desarrollo de capacidades humanas para los servidores del G.R.P

- c) Formular el plan anual de capacitación para los servidores del GRP.
- d) Normar y administrar los procesos técnicos de personal, selección, asignación, promoción, capacitación, evaluación, control y bienestar del personal de la Sede y Direcciones Regionales Sectoriales.
- e) Formular el plan de racionalización de recursos humanos en coordinación con la Sub Gerencia de Racionalización y Sistemas TIC.
- f) Elaborar la Planilla Única de Pagos e Incentivo laboral del personal activo del régimen laboral 276
- g) Elaborar la planilla única de haberes de los cesantes de la Sede del Gobierno Regional
- h) Elaborar la planilla de haberes del personal obrero de las obras que ejecuta el GRP.
- i) Elaborar la planilla de haberes del personal del régimen laboral 1057. Elaborar la planilla de dietas de los consejos regionales.
- j) Elaborar y presentar el PDT (Programa de Declaración Telemática) a la SUNAT mensualmente.
- k) Elaborar la información de CTS (Compensación de Tiempo de Servicio) a la ONP, para que elabore el cálculo actuarial.
- l) Formular el Cuadro de Puestos de la Entidad (CPE) de la Sede del Gobierno Regional Pasco.

- m) Formular el Manual de Perfiles de Puesto-MPP de la Sede del Gobierno Regional.
- n) Elaborar el Presupuesto Analítico de Personal-PAP de la Sede del GRP, para la previsión presupuestal de los cargos necesarios considerados en el Cuadro de Puesto de la entidad -CPE, en coordinación con la Sub Gerencia de Presupuesto y Tributación del GRP.
- o) Evaluar y emitir opinión técnica del Presupuesto Analítico de Personal-PAP de las Unidades Ejecutoras y Direcciones Regionales Sectoriales del GRP.
- p) Elaborar y proponer la aprobación del Rol de Vacaciones de los servidores de la Sede GRP.
- q) Realizar el monitoreo, seguimiento y evaluación de las acciones de personal de las Direcciones Regionales Sectoriales y Unidades Ejecutoras del GRP.
- r) Emitir resoluciones directorales en base a sus competencias y atribuciones en materia de su competencia y normas legales.
- s) Procesar resoluciones directorales de acuerdo a la delegación de atribuciones referentes a los procesos técnicos del sistema de personal.
- t) Evaluar y opinar los desplazamientos del personal en función a la política institucional, en coordinación con los jefes de las unidades orgánicas y el servidor público.

- u) Proporcionar información y asesoramiento en asuntos de su competencia a los órganos del GRP.
- v) Formular, ejecutar y evaluar programas y proyectos sociales orientados a un desarrollo socioeconómico y laboral de los servidores del GRP.
- w) Actuar como secretario del CAFAE. Otras funciones que se le asigna.

### **2.3. Definición de términos básicos.**

1. **Efecto Sinérgico:** Acción de dos o más causas que generan un **efecto** superior al que se conseguiría con la suma de los efectos individuales. Suele considerarse que la sinergia supone la integración de partes o sistemas que conforman un nuevo objeto. Chiavenato, I. (2009, p.16)
2. **Proceso:** Es un conjunto de actividades estructuradas que tienen por objeto crear un producto específico para un cliente determinado. Es un orden determinado de las actividades de trabajo en el tiempo y en el espacio, con un inicio, un fin y entradas y salidas claras. El proceso se entiende como una serie de actividades que proporcionan valor a un cliente. El cliente del proceso no necesariamente es un cliente externo a la empresa. Puede estar dentro de ella, es el cliente interno. Chiavenato, I. (2009, p.28)
3. **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. (EcuRed: [https://www.ecured.cu/Desempeño\\_laboral](https://www.ecured.cu/Desempeño_laboral))

**4. El desempeño laboral:** Es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Chiavenato, I. (2009, p.387)

#### **5. Ventaja comparativa**

La ventaja comparativa no se refiere a la productividad total, sino al costo de oportunidad. En comercio internacional, un país tiene ventaja comparativa cuando el costo de oportunidad de producir un bien es menor que el de sus competidores. Cabrera A.M.; López P.; Ramírez C. (2011, P. 13)

#### **6. Competitividad región**

El estudio de la competitividad de las regiones ha tenido gran relevancia dentro del estudio de la competitividad, particularmente con el propósito de mejorar el desempeño de las regiones y mejorar la calidad de vida de los habitantes, identificando en qué aspectos la región presenta deficiencias y de esta manera desarrollar actividades que movilicen la acción colectiva de los ciudadanos, las empresas y las agencias públicas (Ilpes, 2003).

#### **7. indicadores de gestión**



Hacen parte integral del sistema de planeación y autoevaluación institucionales. Se consideran como un mecanismo sistemático para el monitoreo del cumplimiento de la gestión, en especial de la planeación estratégica y, en general, del quehacer institucional. (<https://www.google.com.pe>. p. 1)

## **8. La productividad**

Es una medida de qué tan eficientemente utilizamos nuestro trabajo y nuestro capital para producir valor económico. Una alta productividad implica que se logra producir mucho valor económico con poco trabajo o poco capital. Un aumento en productividad implica que se puede producir más con lo mismo.

Recuperado de

(<https://scholar.harvard.edu/files/vrios/files/201508>, p1)

## **9. Institución**

Como sinónimo de regularidad social, aludiendo a normas y leyes que representan valores sociales y pautan el comportamiento de los individuos y los grupos, fijando sus límites. Fernández, R. (2014 p.1) recuperado (<https://perio.unlp.edu.ar>)

### **2.4. Formulación de Hipótesis**

#### **2.4.1. Hipótesis General**

La gestión del talento humano como herramienta competitiva INFLUYE significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco, 2017

#### **2.4.2. Hipótesis Específicos.**

a) El conocimiento como herramienta competitiva **influye** significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco 2017

b) Las habilidades como herramienta competitiva **influyen significativamente** en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco 2017

c) La actitud como herramienta competitiva **influye** significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco 2017

d) Los valores como herramienta competitiva **influyen significativamente** en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco 2017

#### **2.5. Identificación de variables.**

**X = Variable Independiente**

**Gestión del talento humano**

**Indicadores:**

- Conocimiento
- Habilidades
- Actitud
- Valores

## Y = VARIABLES DEPENDIENTES:

### Desempeño laboral

#### Indicadores:

- Adecuación al cargo
- Incentivo salarial
- Mejoramiento de relaciones.
- Estimulo por productividad
- Reconocimiento por desempeño
- Incentivo por buen desempeño

### 2.6. Definición operacional de variables e indicadores

VARIABLES	Definición	Dimensiones	Indicadores
<b>Gestión del talento humano</b>	Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales y relacionados con las personas o recursos, incluso reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.	Capacitación Compromiso Lealtad Rotación Efectividad Eficiencia Retención	Conocimiento Habilidades Actitud Valores
<b>Desempeño laboral</b>	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	Liderazgo Trabajo en equipo Conocimiento de trabajo	Adecuación al cargo Incentivo salarial Mejoramiento de relaciones interpersonales. Estimulo por productividad Reconocimiento por desempeño Incentivo por buen desempeño

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.**

#### **3.1. Tipo y Nivel de investigación.**

El trabajo de investigación es de tipo aplicada y no experimental:

- Descriptiva.
- Explicativa.

#### **3.2. Métodos de investigación.**

Para el desarrollo de la investigación se utilizará como método:

El método Cualitativo

El método cuantitativo.

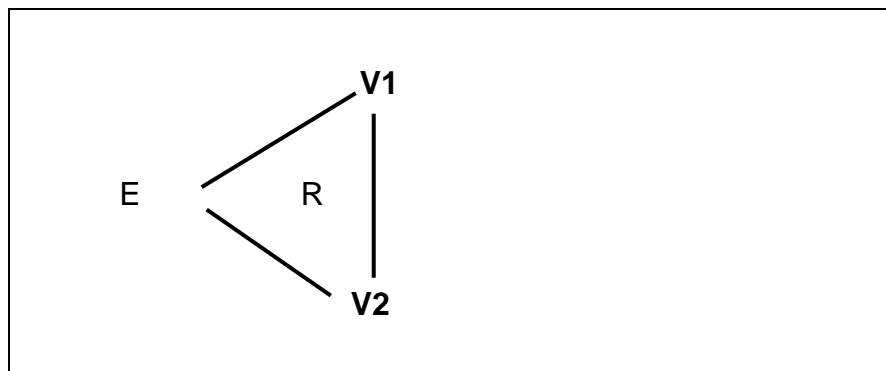
Así como el método estadístico.

#### **3.3. Diseño de investigación.**

En el trabajo de investigación se ha utilizará el diseño no experimental – transeccional.

El diseño de investigación y no experimental – transeccional  
(Hernández, H. Quinta Edición, 2010)

Diagrama del diseño es:



E: Gestión del talento humano desempeño laboral en el Gobierno Regional Pasco.

V1: Medición de la variable Gestión

R: Relación entre las variables: Coeficiente de correlación.

V2: Medición de la variable Desempeño.

### 3.4. Población y muestra.

En el presente trabajo de investigación se trabajará con una población de 263

Trabajadores	Población	Muestra
Personal nombrado	92	70
Planilla CAS	149	71
Funcionarios	22	18
Total	263	

La muestra está representada por 159 trabajadores que han sido obtenidos a través de la siguiente fórmula:

$n = ?$  (Tamaño de la muestra)

$N = 263$  (Tamaño de la población)

$Z = 1.96$  (Nivel de confianza)

$P = 0.5$  (Variabilidad positiva)

q = 0.5 (Variabilidad negativa)

e= 5% (Margen de error)

Para determinar el tamaño de la muestra se usa la siguiente.

$$n_0 = \frac{NZ_{\alpha}^2 PQ}{(N - 1)E^2 + Z_{\alpha}^2 PQ}$$

$$\frac{1010.3408 (0.25)}{0.655 + 3.8416 (0.25)} = \frac{252.5852}{1,6154} = 159$$

### 3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

La recolección de datos fidedignos que nos permitirá contrastar las hipótesis de investigación será de fuentes primarias, es decir, como técnica la encuesta con su instrumento el cuestionario para medir la influencia de la gestión del talento humano y el desempeño que genera en la institución.

### 3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.

Se hará a través de un sistema mecanizado apoyado por una computadora, utilizando el software SPSS Versión 22, para confeccionar cuadros y gráficos para su posterior análisis.

### 3.7. Tratamiento Estadístico.

Para realizar el análisis explicativo, haremos un análisis factorial, el análisis de componentes y conglomerados en sus respectivas dimensiones.

## **CAPÍTULO IV**

### **INTERPRETACION Y CONTRASTACION DE RESULTADOS**

#### **4.1. Descripción del trabajo de campo.**

##### **Gobierno Regional Pasco:**

El Gobierno Regional de Pasco Paseo, es una institución pública descentralizada, con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia, tal como lo establece la Ley de Bases de Descentralización y la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, por lo que no tiene dependencia funcional con institución pública alguna.

##### **Jurisdicción**

El Gobierno Regional Paseo, siendo un gobierno de segundo nivel, ejerce sus competencias dentro del ámbito geográfico del

Departamento de Pasco, comprendido por las Provincias de; Pasco, Daniel Alcides Carrión y Oxapampa.

Finalidad, Visión, Misión y objetivos estratégicos

Finalidad

Del Gobierno Regional Pasco es fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada, y el empleo y garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes de acuerdo a sus planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo.

### **Visión de Desarrollo**

Pasco al 2021 somos un departamento andino-amazónico con bienestar social y calidad ambiental, que se sostiene de las actividades productivas, el turismo y su biodiversidad".

### **La Misión del GRP.**

Organizar y conducir la gestión pública regional de acuerdo a sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas, fomentando el desarrollo regional integral sostenible, que promueva la inversión pública - privada y el empleo, garantizando el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de la población pasqueña, en el marco de los planes y programas nacional, regional y local de desarrollo.

### **Los Objetivos Estratégicos**

Del Gobierno Regional Paseo son:



- Mejorar a producción y productividad agropecuaria forestal articulado al mercado.
- Optimizar la oferta exportable con productos que exige el mercado internacional.
- Mejorar la eficiencia del aprovechamiento de los recursos hídricos.
- Promocionar el turismo en sus diferentes categorías con enfoque de sostenibilidad.
- Promover la formalización y asociatividad de los productores.
- Asegurar el caudal y la calidad del recurso hídrico para el consumo humano y actividades productivas.
- Mejorar la cadena productiva de la trucha y peces amazónicos.
- Mejorar la gestión de los servicios de salud
- Mejorar la calidad de la atención de salud en la población con mayor condición de vulnerabilidad.
- Reducir la tasa de anemia en niños y niñas menores de 36 meses.
- Mejorar la calidad de los servicios básicos para la población.
- Mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes de Educación Básica en el Departamento de Pasco.
- Contextualizar el diseño curricular nacional (DCN) a la realidad regional a fin que los estudiantes alcancen los niveles

de competencia y capacidades. Fortalecer la capacidad técnica no universitaria en el departamento

- Mejorar la calidad de la gestión pública.
- Garantizar la inclusión social de la población vulnerable con enfoque de interculturalidad.
- Fomentar el uso de mecanismos alternativos de solución de conflictos. Mejorar la infraestructura económica, productiva tecnológica en el departamento.
- Reducir la inseguridad ciudadana en el departamento de Paseo.
- Fomentar el ordenamiento territorial para el desarrollo sostenible. Promover la conservación y aprovechamiento sostenible del bosque y diversidad biológica.
- Reducir el riesgo de vulnerabilidad de población y sus medios de vida.
- Mejorar la calidad ambiental de la población.

### **Dirección de Recursos Humanos**

Es el órgano de tercer nivel organizacional, depende de la Dirección Regional de Administración, encargada de planificar, coordinar, ejecutar y evaluar los procesos técnicos del Sistema de Personal a nivel regional. La conducción de la misma corresponde a un funcionario con el rango de director, designado por el Gobernador Regional del GRP, tiene las siguientes funciones:

- Planificar, programar, organizar, controlar y evaluar las actividades relacionadas con la administración de recursos humanos, de conformidad con la política institucional y dispositivos legales vigentes.
- Formular políticas de desarrollo de capacidades humanas para los servidores del GRP.
- Formular el plan anual de capacitación para los servidores del GRP.
- Normar y administrar los procesos técnicos de personal, selección, asignación, promoción, capacitación, evaluación, control y bienestar del personal de la Sede y Direcciones Regionales Sectoriales.
- Formular el plan de racionalización de recursos humanos en coordinación con la Sub Gerencia de Racionalización y Sistemas TIC.
- Elaborar la Planilla Única de Pagos e Incentivo laboral del personal activo del régimen laboral 276.
- Elaborar la planilla única de haberes de los cesantes de la Sede del Gobierno Regional.
- Elaborar la planilla de haberes del personal obrero de las obras que ejecuta el GRP.
- Elaborar la planilla de haberes del personal del régimen laboral 1057. Elaborar la planilla de dietas de los consejos regionales.

- Elaborar y presentar el PDT (Programa de Declaración Telemática) a la SUNAT mensualmente.
- Elaborar la información de CTS (Compensación de Tiempo de Servicio) a la ONP, para que elabore el cálculo actuarial.
- Formular el Cuadro de Puestos de la Entidad (CPE) de la Sede del Gobierno Regional Paseo.
- Formular el Manual de Perfiles de Puesto-MPP de la Sede del Gobierno Regional.
- Elaborar el Presupuesto Analítico de Personal - PAP de la Sede del GRP, para la previsión presupuesta de los cargos necesarios considerados en el Cuadro de Puesto de la entidad -CPE, en coordinación con la Sub Gerencia de Presupuesto y Tributación del GRP.
- Evaluar y emitir opinión técnica del Presupuesto Analítico de Personal-PAP de las Unidades Ejecutoras y Direcciones Regionales Sectoriales del GRP.
- Elaborar y proponer la aprobación del Rol de Vacaciones de los servidores de la Sede del GRP.
- Realizar el monitoreo, seguimiento y evaluación de las acciones de personal de las Direcciones Regionales Sectoriales y Unidades Ejecutoras del GRP.
- Emitir resoluciones directorales en base a sus competencias y atribuciones en materia de su competencia y normas legales.

- Procesar resoluciones directorales de acuerdo a la delegación de atribuciones referentes a los procesos técnicos del sistema de personal.
- Evaluar y opinar los desplazamientos del personal en función a la política institucional, en coordinación con los jefes de las unidades orgánicas y el servidor público.
- Proporcionar información y asesoramiento en asuntos de su competencia a los órganos del GRP.
- Formular, ejecutar y evaluar programas y proyectos sociales orientados a un desarrollo socioeconómico y laboral de los servidores del GRP.
- Actuar como secretario del CAFAE. Otras funciones que se le asigna.

#### 4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados.

### GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

#### 4.2.1 Existe una buena selección en la admisión del personal en el Gobierno Regional de Pasco.

**Cuadro N°- 1**

**Existe una buena selección en la admisión de personal en el Gobierno Regional de Pasco**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	4	22,2	22,2	22,2
Casi Siempre	4	22,2	22,2	44,4
Algunas Veces	5	27,8	27,8	72,2
Muy pocas veces	2	11,1	11,1	83,3
Nunca	3	16,7	16,7	100,0
Total	18	100,0	100,0	

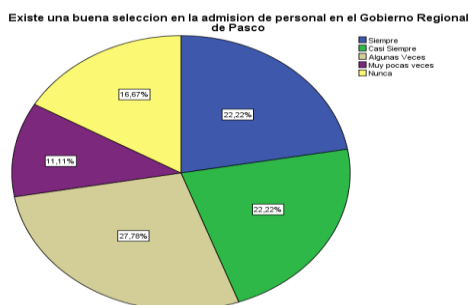
**Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.**

## INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer Si existe una buena selección en la admisión de personal en el Gobierno Regional de Pasco, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. El 22.2% de la muestra encuestada opinan que **Siempre** existe una buena selección en la admisión de personal en el Gobierno Regional de Pasco.
2. El 22.2% de la muestra encuestada opinan que **Casi siempre** existe una buena selección en la admisión de personal en el Gobierno Regional de Pasco.
3. El 27.8% de la muestra encuestada opinan que **Algunas veces** existe una buena selección en la admisión de personal en el Gobierno Regional de Pasco.
4. El 11.1% de la muestra encuestada opinan que **Muy Pocas** existe una buena selección en la admisión de personal en el Gobierno Regional de Pasco.
5. El 16.7% de la muestra encuestada opinan que **Nunca** existe una buena selección en la admisión de personal en el Gobierno Regional de Pasco.

**FIGURA No- 1**



**4.2.2 El Gobierno Regional de Pasco está comprometido con la capacitación y aprendizaje del equipo de trabajo.**

**Cuadro N°- 2**

**El gobierno regional de Pasco está comprometido con la capacitación y aprendizaje del equipo de trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	3	16,7	16,7	16,7
Casi Siempre	5	27,8	27,8	44,4
Algunas Veces	4	22,2	22,2	66,7
Muy pocas veces	6	33,3	33,3	100,0
Total	18	100,0	100,0	

**Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.**

**INTERPRETACIÓN:**

Con la finalidad de conocer, si el Gobierno Regional de Pasco está comprometido con la capacitación y aprendizaje del equipo de trabajo, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. El 16.7% de la muestra encuestada opinan que **Siempre** el Gobierno Regional de Pasco está comprometido con la capacitación y aprendizaje del equipo de trabajo.
2. El 27.8% de la muestra encuestada opinan que **Casi siempre** el Gobierno Regional de Pasco está comprometido con la capacitación y aprendizaje del equipo de trabajo.
3. El 22.2% de la muestra encuestada opinan que **Algunas veces** el Gobierno Regional de Pasco está comprometido con la capacitación y aprendizaje del equipo de trabajo.
4. El 33.3% de la muestra encuestada opinan que **Muy Pocas** el Gobierno Regional de Pasco está comprometido con la capacitación y aprendizaje del equipo de trabajo.

**Figura N°- 2**



**4.2.3 Los trabajadores del Gobierno Regional de Pasco se encuentran comprometidos con la lealtad institucional.**

**Cuadro N°- 3**

**Los trabajadores del gobierno regional de Pasco se encuentran comprometidos con la lealtad institucional**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	7	38,9	38,9	38,9
Casi Siempre	3	16,7	16,7	55,6
Algunas Veces	6	33,3	33,3	88,9
Muy pocas veces	2	11,1	11,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

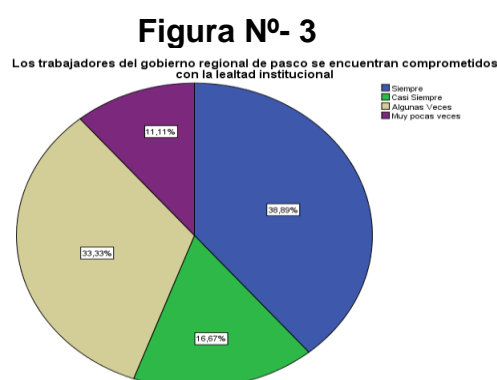
**INTERPRETACIÓN:**

Con la finalidad de conocer, si los trabajadores del gobierno regional de Pasco se encuentran comprometidos con la lealtad institucional, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. El 38.9% de la muestra encuestada opinan que **Siempre** los trabajadores del gobierno regional de Pasco se encuentran comprometidos con la lealtad institucional.
2. El 16.7% de la muestra encuestada opinan que **Casi siempre** los trabajadores del gobierno regional de Pasco se encuentran comprometidos con la lealtad institucional.



3. El 33.3% de la muestra encuestada opinan que **Algunas veces** los trabajadores del gobierno regional de Pasco se encuentran comprometidos con la lealtad institucional.
4. El 11.1% de la muestra encuestada opinan que **Muy Pocas** los trabajadores del gobierno regional de Pasco se encuentran comprometidos con la lealtad institucional.



#### 4.2.4 Los trabajadores contribuyen en lograr los objetivos en el Gobierno Regional Pasco.

##### Los trabajadores contribuyen en lograr los objetivos en el gobierno regional de Pasco

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	5	27,8	27,8	27,8
	Casi Siempre	4	22,2	22,2	50,0
	Algunas Veces	5	27,8	27,8	77,8
	Muy pocas veces	4	22,2	22,2	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

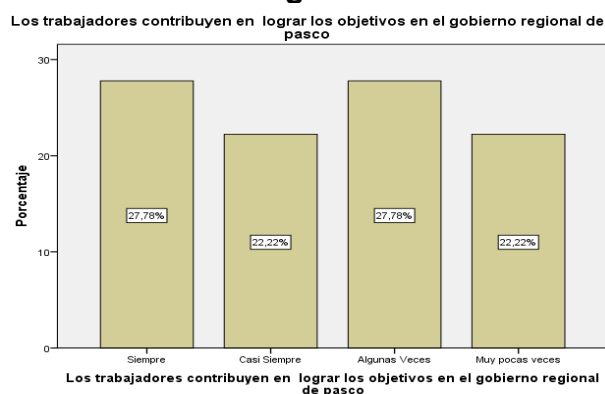
Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

#### INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer, si los trabajadores contribuyen en lograr los objetivos en el gobierno regional de Pasco, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. El 27.8% de la muestra encuestada opinan que Siempre los trabajadores contribuyen en lograr los objetivos en el gobierno regional de Pasco.
2. El 22.2% de la muestra encuestada opinan que Casi siempre los trabajadores contribuyen en lograr los objetivos en el gobierno regional de Pasco
3. El 27.8% de la muestra encuestada opinan que Algunas veces los trabajadores contribuyen en lograr los objetivos en el gobierno regional de Pasco
4. El 22.2% de la muestra encuestada opinan que Muy Pocas los trabajadores contribuyen en lograr los objetivos en el gobierno regional de Pasco

**Figura N°- 4**



#### 4.2.5 Existe una alta rotación de trabajadores en el Gobierno

Regional de Pasco.

##### Existe una alta rotación de trabajadores de gobierno regional de Pasco

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	5	27,8	27,8	27,8
Casi Siempre	7	38,9	38,9	66,7
Algunas Veces	5	27,8	27,8	94,4
Muy pocas veces	1	5,6	5,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	

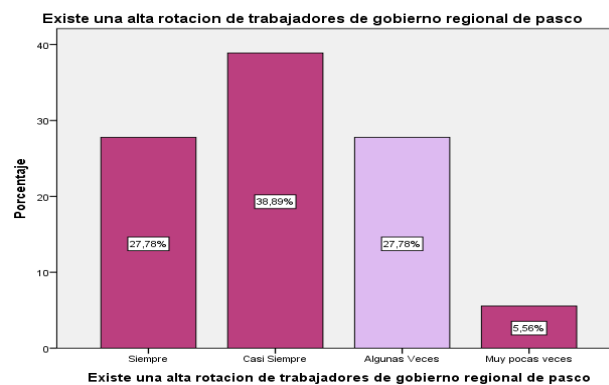
Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

### INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer, si existe una alta rotación de trabajadores de gobierno regional de Pasco, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. El 27.7% de la muestra encuestada opinan que Siempre existe una alta rotación de trabajadores de gobierno regional de Pasco
2. El 38.9% de la muestra encuestada opinan que Casi siempre existe una alta rotación de trabajadores de gobierno regional de Pasco
3. El 27.8% de la muestra encuestada opinan que Algunas veces existe una alta rotación de trabajadores de gobierno regional de Pasco
4. El 5.6% de la muestra encuestada opinan que Muy Pocas veces existe una alta rotación de trabajadores de gobierno regional de Pasco.

**Figura N°- 5**



#### 4.2.6 Existe un alto índice de ausentismo de los trabajadores del Gobierno Regional de Pasco.

##### Existe un alto índice de ausentismo de los trabajadores del gobierno regional de Pasco

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	1	5,6	5,6	5,6
	Casi Siempre	7	38,9	38,9	44,4
	Algunas Veces	4	22,2	22,2	66,7
	Muy pocas veces	5	27,8	27,8	94,4
	Nunca	1	5,6	5,6	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

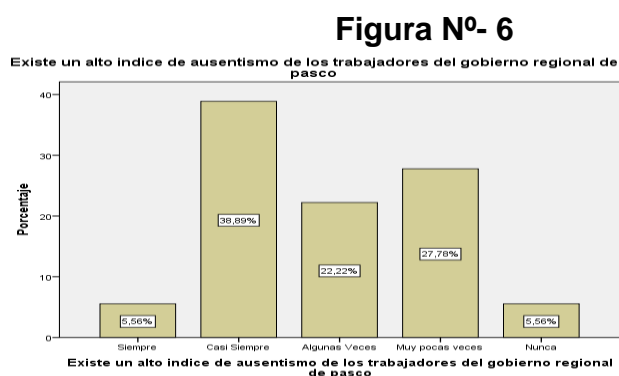
Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

##### INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer, si existe un alto índice de ausentismo de los trabajadores del gobierno regional de Pasco, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. El 5.6% de la muestra encuestada opinan que Siempre existe un alto índice de ausentismo de los trabajadores del gobierno regional de Pasco
2. El 38.9% de la muestra encuestada opinan que Casi siempre existe un alto índice de ausentismo de los trabajadores del gobierno regional de Pasco
3. El 22.2% de la muestra encuestada opinan que Algunas veces existe un alto índice de ausentismo de los trabajadores del gobierno regional de Pasco
4. El 27.8% de la muestra encuestada opinan que Muy Pocas existe un alto índice de ausentismo de los trabajadores del gobierno regional de Pasco

5. El 5.6% de la muestra encuestada opinan que Nunca existe un alto índice de ausentismo de los trabajadores del gobierno regional de Pasco.



#### 4.2.7 Existe políticas de retención de trabajadores con experiencia en el Gobierno Regional Pasco.

##### Existe políticas de retención de trabajadores con experiencias en el gobierno regional de Pasco

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	2	11,1	11,1	11,1
Casi Siempre	6	33,3	33,3	44,4
Algunas Veces	5	27,8	27,8	72,2
Muy pocas veces	2	11,1	11,1	83,3
Nunca	3	16,7	16,7	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

##### INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer, si existen políticas de retención de trabajadores con experiencias en el gobierno regional de Pasco, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. El 11.1% de la muestra encuestada opinan que Siempre existen políticas de retención de trabajadores con experiencias en el gobierno regional de Pasco
2. El 33.3% de la muestra encuestada opinan que Casi siempre

existen políticas de retención de trabajadores con experiencias en el gobierno regional de Pasco

3. El 27.8% de la muestra encuestada opinan que Algunas veces existen políticas de retención de trabajadores con experiencias en el gobierno regional de Pasco.
4. El 11.1% de la muestra encuestada opinan que Muy Pocas existen políticas de retención de trabajadores con experiencias en el gobierno regional de Pasco
5. El 16.7% de la muestra encuestada opinan que Nunca existen políticas de retención de trabajadores con experiencias en el gobierno regional de Pasco.

**Figura N°- 7**



#### 4.2.8 Existe efectividad de los trabajadores por la satisfacción de los intereses generales de los ciudadanos en el Gobierno Regional Pasco

**Existe efectividad de los trabajadores para la satisfacción de los intereses generales de los ciudadanos en el gobierno regional de Pasco**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	5	27,8	27,8	27,8
Casi Siempre	5	27,8	27,8	55,6
Algunas Veces	3	16,7	16,7	72,2
Muy pocas veces	5	27,8	27,8	100,0
Total	18	100,0	100,0	

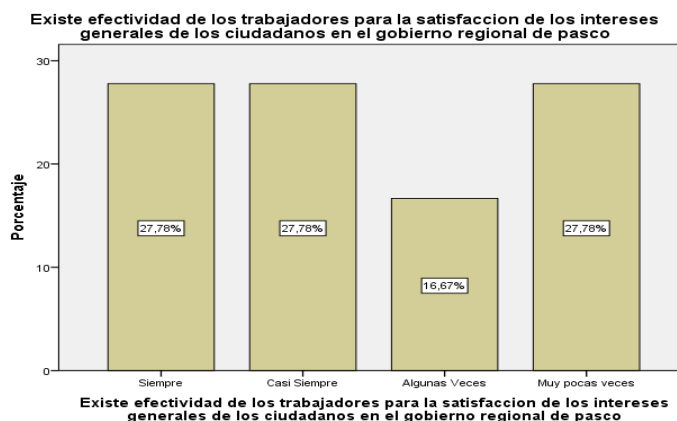
Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

### **INTERPRETACIÒN:**

Con la finalidad de conocer, si existe efectividad de los trabajadores para la satisfacción de los intereses generales de los ciudadanos en el gobierno regional de Pasco, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. El 27.8% de la muestra encuestada opinan que Siempre existe efectividad de los trabajadores para la satisfacción de los intereses generales de los ciudadanos en el gobierno regional de Pasco
2. El 27.8% de la muestra encuestada opinan que Casi siempre existe efectividad de los trabajadores para la satisfacción de los intereses generales de los ciudadanos en el gobierno regional de Pasco
3. El 16.7% de la muestra encuestada opinan que Algunas veces existe efectividad de los trabajadores para la satisfacción de los intereses generales de los ciudadanos en el gobierno regional de Pasco
4. El 27.8% de la muestra encuestada opinan que Muy Pocas existe efectividad de los trabajadores para la satisfacción de los intereses generales de los ciudadanos en el gobierno regional de Pasco.

**Figura N°- 8**



**4.2.9 Existe eficiencia de los trabajadores por los principios de lealtad e identificación con la administración en la que prestan servicios en el Gobierno Regional Pasco**

**Existe eficiencia de los trabajadores por los principios de lealtad e identificación con la administración en las que prestan servicios en el gobierno regional de Pasco**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	5	27,8	27,8	27,8
	Casi Siempre	2	11,1	11,1	38,9
	Algunas Veces	6	33,3	33,3	72,2
	Muy pocas veces	5	27,8	27,8	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

**Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.**

**INTERPRETACIÓN:**

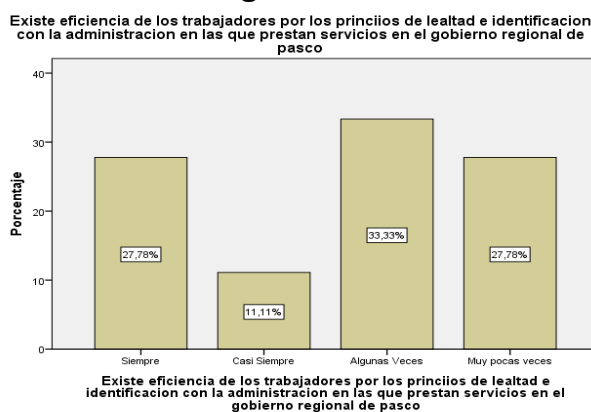
Con la finalidad de conocer, si existe eficiencia de los trabajadores por los principios de lealtad e identificación con la administración en las que prestan servicios en el gobierno regional de Pasco, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. El 27.8% de la muestra encuestada opinan que Siempre existe eficiencia de los trabajadores por los principios de lealtad e identificación con la administración en las que prestan servicios en el gobierno regional de Pasco.



2. El 11.1% de la muestra encuestada opinan que Casi siempre existe eficiencia de los trabajadores por los principios de lealtad e identificación con la administración en las que prestan servicios en el gobierno regional de Pasco.
3. El 33.3% de la muestra encuestada opinan que Algunas veces existe eficiencia de los trabajadores por los principios de lealtad e identificación con la administración en las que prestan servicios en el gobierno regional de Pasco
4. El 27.8% de la muestra encuestada opinan que Muy Pocas existe eficiencia de los trabajadores por los principios de lealtad e identificación con la administración en las que prestan servicios en el gobierno regional de Pasco.

**Figura N°- 9**



**4.2.10 Existe eficiencia de los trabajadores por los principios de buena fe con administración en la que prestan servicios en el gobierno Regional Pasco.**

**Existe eficiencia de los trabajadores por los principios de buena fe con la administración en las que prestan servicios en el gobierno regional de Pasco**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
V á l i d o	Siempre	2	11,1	11,1	11,1
	Casi Siempre	4	22,2	22,2	33,3
	Algunas Veces	3	16,7	16,7	50,0
	Muy pocas veces	8	44,4	44,4	94,4
	Nunca	1	5,6	5,6	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

**Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.**

**INTERPRETACIÓN:**

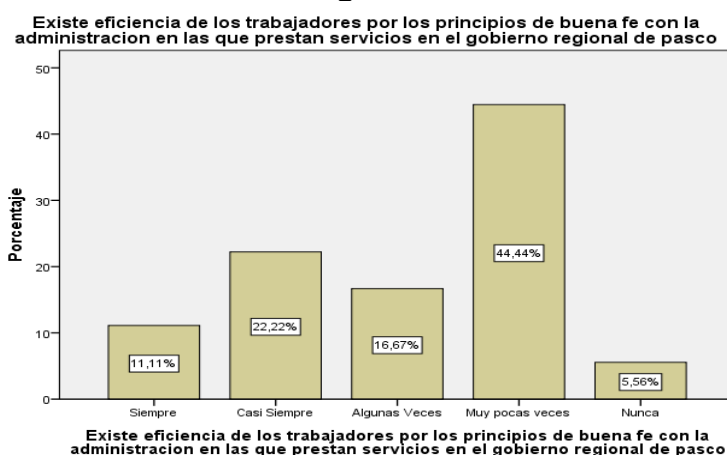
Con la finalidad de conocer, si existe eficiencia de los trabajadores por los principios de buena fe con la administración en las que prestan servicios en el gobierno regional de Pasco, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. El 11.1% de la muestra encuestada opinan que Siempre Existe eficiencia de los trabajadores por los principios de buena fe con la administración en las que prestan servicios en el gobierno regional de Pasco.
2. El 22.2% de la muestra encuestada opinan que Casi siempre Existe eficiencia de los trabajadores por los principios de buena fe con la administración en las que prestan servicios en el gobierno regional de Pasco.
3. El 16.7% de la muestra encuestada opinan que Algunas veces existe eficiencia de los trabajadores por los principios de buena fe

con la administración en las que prestan servicios en el gobierno regional de Pasco.

4. El 44.4% de la muestra encuestada opinan que Muy Pocas existe eficiencia de los trabajadores por los principios de buena fe con la administración en las que prestan servicios en el gobierno regional de Pasco.
5. El 5.6% de la muestra encuestada opinan que Muy Pocas existe eficiencia de los trabajadores por los principios de buena fe con la administración en las que prestan servicios en el gobierno regional de Pasco.

**Figura N°- 10**



#### 4.2.11 Existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores con los funcionarios en el Gobierno Regional Pasco

Existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores con los funcionarios en el gobierno regional de Pasco

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	1	5,6	5,6	5,6
Válido Casi Siempre	6	33,3	33,3	38,9
Válido Algunas Veces	10	55,6	55,6	94,4
Válido Muy pocas veces	1	5,6	5,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	

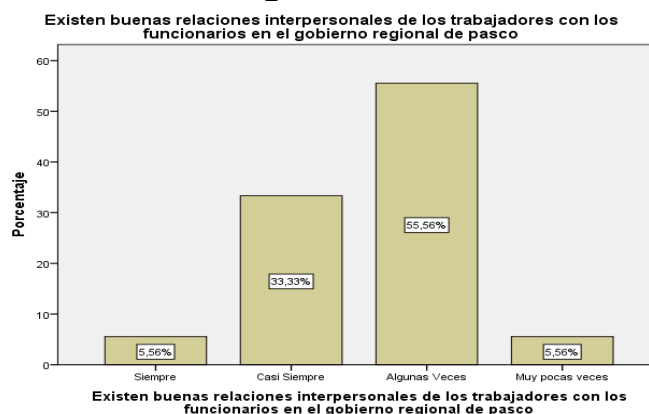
Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

## INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer, si existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores con los funcionarios en el gobierno regional de Pasco, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. El 5.6% de la muestra encuestada opinan que Siempre existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores con los funcionarios en el gobierno regional de Pasco.
2. El 33.3% de la muestra encuestada opinan que Casi siempre existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores con los funcionarios en el gobierno regional de Pasco.
3. El 55.6% de la muestra encuestada opinan que Algunas veces existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores con los funcionarios en el gobierno regional de Pasco.
4. El 5.6% de la muestra encuestada opinan que Muy Pocas existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores con los funcionarios en el gobierno regional de Pasco.

**Figura N°- 11**



#### 4.2.12 Existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores con sus compañeros en el Gobierno Regional de Pasco

##### Existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores con sus compañeros en el gobierno regional de Pasco

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	7	38,9	38,9	38,9
Casi Siempre	3	16,7	16,7	55,6
Algunas Veces	4	22,2	22,2	77,8
Muy pocas veces	4	22,2	22,2	100,0
Total	18	100,0	100,0	

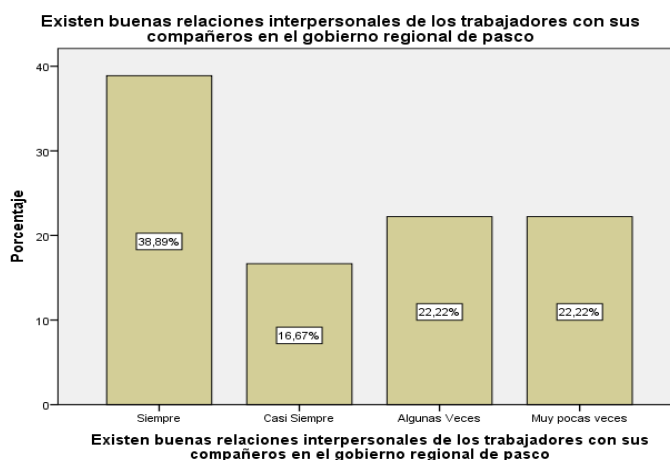
Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

#### INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer, existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores con sus compañeros en el gobierno regional de Pasco, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. El 38.9% de la muestra encuestada opinan que Siempre existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores con sus compañeros en el gobierno regional de Pasco.
2. El 16.7% de la muestra encuestada opinan que Casi siempre existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores con sus compañeros en el gobierno regional de Pasco.
3. El 22.2% de la muestra encuestada opinan que Algunas veces existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores con sus compañeros en el gobierno regional de Pasco.
4. El 22.2% de la muestra encuestada opinan que Muy Pocas existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores con sus compañeros en el gobierno regional de Pasco.

**Figura N°- 12**



**4.2.13 Existen buenas relaciones interpersonales de los funcionarios con sus subordinados en el Gobierno Regional de Pasco.**

**Existen buenas relaciones interpersonales de los funcionarios con sus subordinados en el gobierno regional de Pasco**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	6	33,3	33,3	33,3
Casi Siempre	3	16,7	16,7	50,0
Algunas Veces	5	27,8	27,8	77,8
Muy pocas veces	4	22,2	22,2	100,0
Total	18	100,0	100,0	

**Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.**

**INTERPRETACIÓN:**

Con la finalidad de conocer, si existen buenas relaciones interpersonales de los funcionarios con sus subordinados en el gobierno regional de Pasco, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. El 33.3% de la muestra encuestada opinan que Siempre existen buenas relaciones interpersonales de los funcionarios con sus subordinados en el gobierno regional de Pasco.

2. El 16.7% de la muestra encuestada opinan que Casi siempre existen buenas relaciones interpersonales de los funcionarios con sus subordinados en el gobierno regional de Pasco.
3. El 27.8% de la muestra encuestada opinan que Algunas veces existen buenas relaciones interpersonales de los funcionarios con sus subordinados en el gobierno regional de Pasco.
4. El 22.2% de la muestra encuestada opinan que Muy Pocas existen buenas relaciones interpersonales de los funcionarios con sus subordinados en el gobierno regional de Pasco.

#### **4.2.14 Existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores y funcionarios con los ciudadanos en el Gobierno Regional de Pasco**

**Existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores y funcionarios con los ciudadanos en el gobierno regional de Pasco**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido: Siempre	7	38,9	38,9	38,9
Algunas Veces	4	22,2	22,2	61,1
Muy Pocas veces	3	16,7	16,7	77,8
Total	4	22,2	22,2	100,0
Total	18	100,0	100,0	

**Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.**

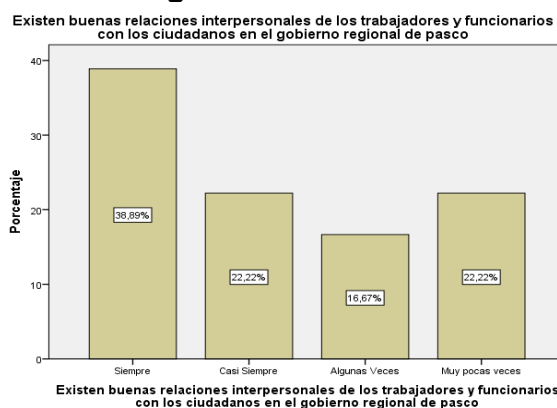
#### **INTERPRETACIÓN:**

Con la finalidad de conocer, si existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores y funcionarios con los ciudadanos en el gobierno regional de Pasco, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. El 38.9% de la muestra encuestada opinan que Siempre existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores y funcionarios con los ciudadanos en el gobierno regional de Pasco.

2. El 22.2% de la muestra encuestada opinan que Casi siempre existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores y funcionarios con los ciudadanos en el gobierno regional de Pasco.
3. El 16.7% de la muestra encuestada opinan que Algunas veces existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores y funcionarios con los ciudadanos en el gobierno regional de Pasco.
4. El 22.2% de la muestra encuestada opinan que Muy Pocas existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores y funcionarios con los ciudadanos en el gobierno regional de Pasco.

**Figura N°- 14**



#### 4.2.15. Los trabajadores del Gobierno Regional de Pasco practicas los principios de eficacia, eficiencia y economía.

Los trabajadores del gobierno regional de Pasco practican los principios de eficacia, eficiencia y economía

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	6	33,3	33,3	33,3
	Casi Siempre	4	22,2	22,2	55,6
	Algunas Veces	6	33,3	33,3	88,9
	Muy pocas veces	2	11,1	11,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

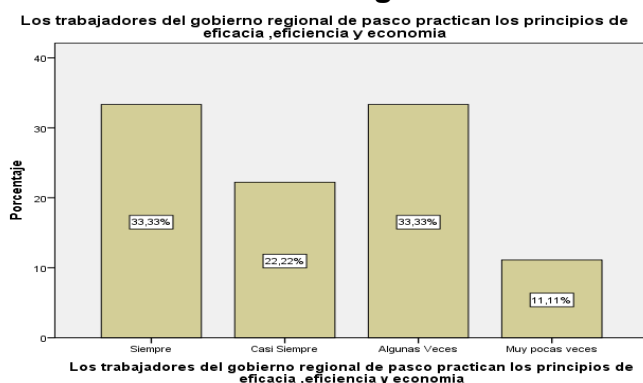


## INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer, si los trabajadores del gobierno regional de Pasco practican los principios de eficacia, eficiencia y economía, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. El 33.3% de la muestra encuestada opinan que Siempre los trabajadores del gobierno regional de Pasco practican los principios de eficacia, eficiencia y economía.
2. El 22.2% de la muestra encuestada opinan que Casi siempre los trabajadores del gobierno regional de Pasco practican los principios de eficacia, eficiencia y economía.
3. El 33.3% de la muestra encuestada opinan que Algunas veces los trabajadores del gobierno regional de Pasco practican los principios de eficacia, eficiencia y economía.
4. El 11.1% de la muestra encuestada opinan que Muy Pocas los trabajadores del gobierno regional de Pasco practican los principios de eficacia, eficiencia y economía.

**Figura N°- 15**



#### 4.2.16. Los trabajadores en general buscan la consecución del interés general y el cumplimiento de los objetivos del Gobierno Regional de Pasco

Los trabajadores en general buscan la consecución del interés general y el cumplimiento de los objetivos del gobierno regional de Pasco

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	4	22,2	22,2	22,2
Casi Siempre	5	27,8	27,8	50,0
Algunas Veces	4	22,2	22,2	72,2
Muy pocas veces	5	27,8	27,8	100,0
Total	18	100,0	100,0	

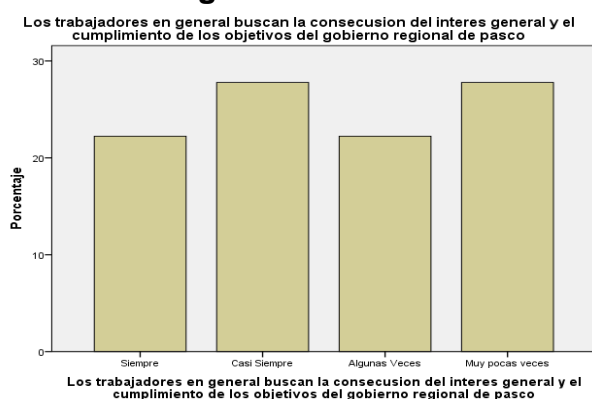
Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

#### INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer, si los trabajadores en general buscan la consecución del interés general y el cumplimiento de los objetivos del gobierno regional de Pasco, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. El 22.2% de la muestra encuestada opinan que Siempre si los trabajadores en general buscan la consecución del interés general y el cumplimiento de los objetivos del gobierno regional de Pasco.
2. El 27.8% de la muestra encuestada opinan que Casi siempre si los trabajadores en general buscan la consecución del interés general y el cumplimiento de los objetivos del gobierno regional de Pasco.
3. El 22.2% de la muestra encuestada opinan que Algunas veces si los trabajadores en general buscan la consecución del interés general y el cumplimiento de los objetivos del gobierno regional de Pasco.
4. El 27.8% de la muestra encuestada opinan que Muy Pocas si los trabajadores en general buscan la consecución del interés general y el cumplimiento de los objetivos del gobierno regional de Pasco.

**Figura N°- 16**



**4.2.17. Los trabajadores cumplen con diligencias las tareas que les correspondan o encomiendan**

Los trabajadores cumplen con diligencia las tareas que les corresponda o se les encomiendan

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	4	22,2	22,2	22,2
Casi Siempre	5	27,8	27,8	50,0
Algunas Veces	4	22,2	22,2	72,2
Muy pocas veces	5	27,8	27,8	100,0
Total	18	100,0	100,0	

**Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.**

**INTERPRETACIÓN:**

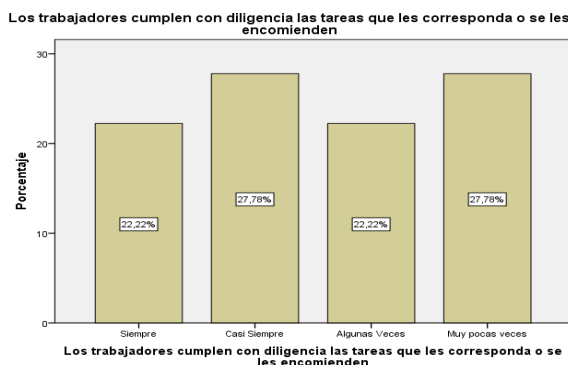
Con la finalidad de conocer, si los trabajadores cumplen con diligencia las tareas que les corresponda o se les encomiendan, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. El 22.2% de la muestra encuestada opinan que Siempre los trabajadores cumplen con diligencia las tareas que les corresponda o se les encomiendan.
2. El 27.8% de la muestra encuestada opinan que Casi siempre los trabajadores cumplen con diligencia las tareas que les corresponda o se les encomiendan.
3. El 22.2% de la muestra encuestada opinan que Algunas veces los trabajadores cumplen con diligencia las tareas que les corresponda

o se les encomienden.

4. El 27.8% de la muestra encuestada opinan que **Muy Pocas** los trabajadores cumplen con diligencia las tareas que les corresponda o se les encomienden.

**Figura N°- 17**



## b. TRABAJADORES NOMBRADOS

### 4.2.1 Existe una buena selección en la admisión del personal en el Gobierno Regional de Pasco.

Existe una buena selección en la admisión de personal en el Gobierno Regional de Pasco

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	1	1,4	1,9	1,9
	Casi Siempre	7	10,0	13,0	14,8
	Algunas Veces	34	48,6	63,0	77,8
	Muy pocas veces	12	17,1	22,2	100,0
	Total	54	77,1	100,0	
Perdidos	Sistema	16	22,9		
Total		70	100,0		

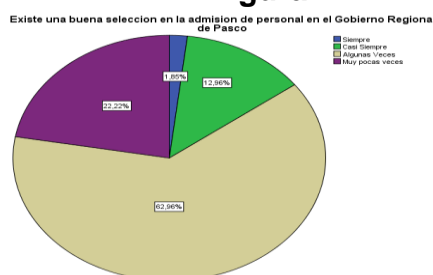
Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

#### INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer, si existe una buena selección en la admisión de personal en el Gobierno Regional de Pasco, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. El 1.9% de la muestra encuestada opinan que Siempre existe una buena selección en la admisión de personal en el Gobierno Regional de Pasco.
2. El 13% de la muestra encuestada opinan que Casi siempre existe una buena selección en la admisión de personal en el Gobierno Regional de Pasco.
3. El 63% de la muestra encuestada opinan que Algunas veces existe una buena selección en la admisión de personal en el Gobierno Regional de Pasco.
4. El 22.2% de la muestra encuestada opinan que Muy Pocas existe una buena selección en la admisión de personal en el Gobierno Regional de Pasco.

**Figura N°- 1**



#### 4.2.2 El gobierno regional de Pasco está comprometido con la capacitación y aprendizaje del equipo de trabajo

**El gobierno regional de Pasco esta comprometido con la capacitación y aprendizaje del equipo de trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Siempre	1	1,4	1,9	1,9
	Algunas Veces	18	25,7	33,3	35,2
	Muy pocas veces	30	42,9	55,6	90,7
	Nunca	5	7,1	9,3	100,0
	Total	54	77,1	100,0	
Perdidos	Sistema	16	22,9		
Total		70	100,0		

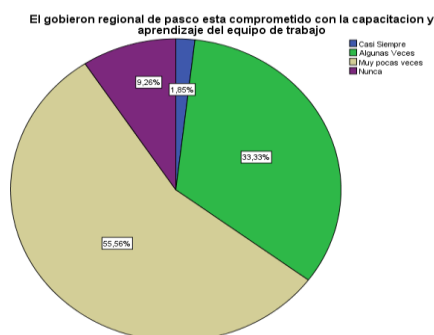
**Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.**

### INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer, si el gobierno regional de Pasco está comprometido con la capacitación y aprendizaje del equipo de trabajo, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. El 1.9% de la muestra encuestada opinan que Siempre el gobierno regional de Pasco está comprometido con la capacitación y aprendizaje del equipo de trabajo.
2. El 33.3% de la muestra encuestada opinan que Casi siempre el gobierno regional de Pasco está comprometido con la capacitación y aprendizaje del equipo de trabajo.
3. El 55.6% de la muestra encuestada opinan que Algunas veces el gobierno regional de Pasco está comprometido con la capacitación y aprendizaje del equipo de trabajo.
4. El 9.3% de la muestra encuestada opinan que Muy Pocas el gobierno regional de Pasco está comprometido con la capacitación y aprendizaje del equipo de trabajo.

**Figura N°- 2**



**4.2.3 Los trabajadores del Gobierno Regional de Pasco se encuentran comprometidos con la lealtad institucional.**

**Los trabajadores del gobierno regional de Pasco se encuentran comprometidos con la lealtad institucional**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	4	5,7	7,4	7,4
	Casi Siempre	33	47,1	61,1	68,5
	Algunas Veces	16	22,9	29,6	98,1
	Muy pocas veces	1	1,4	1,9	100,0
	Total	54	77,1	100,0	
Perdidos	Sistema	16	22,9		
Total		70	100,0		

**Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.**

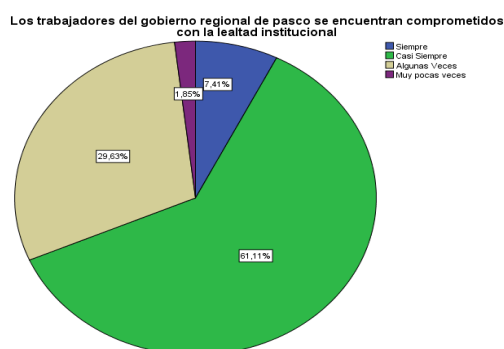
**INTERPRETACIÓN:**

Con la finalidad de conocer, si los trabajadores del gobierno regional de Pasco se encuentran comprometidos con la lealtad institucional, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. El 7.4% de la muestra encuestada opinan que Siempre los trabajadores del gobierno regional de Pasco se encuentran comprometidos con la lealtad institucional.
2. El 61.1% de la muestra encuestada opinan que Casi siempre los trabajadores del gobierno regional de Pasco se encuentran comprometidos con la lealtad institucional.
3. El 29.6% de la muestra encuestada opinan que Algunas veces los trabajadores del gobierno regional de Pasco se encuentran comprometidos con la lealtad institucional.

4. El 1.9% de la muestra encuestada opinan que Muy Pocas los trabajadores del gobierno regional de Pasco se encuentran comprometidos con la lealtad institucional.

**Figura N°- 3**



#### 4.2.4 Los trabajadores contribuyen en lograr los objetivos en el Gobierno Regional Pasco.

Los trabajadores contribuyen en lograr los objetivos en el gobierno regional de Pasco

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	11	15,7	20,4	20,4
	Casi Siempre	28	40,0	51,9	72,2
	Algunas Veces	15	21,4	27,8	100,0
	Total	54	77,1	100,0	
Perdidos	Sistema	16	22,9		
Total		70	100,0		

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

#### INTERPRETACIÓN:

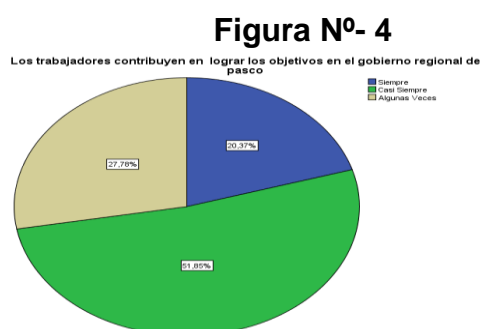
Con la finalidad de conocer, si los trabajadores contribuyen en lograr los objetivos en el gobierno regional de Pasco, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. El 20.4% de la muestra encuestada opinan que Siempre los trabajadores contribuyen en lograr los objetivos en el gobierno regional de Pasco.



2. El 51.9% de la muestra encuestada opinan que Casi siempre los trabajadores contribuyen en lograr los objetivos en el gobierno regional de Pasco.

3. El 27.8% de la muestra encuestada opinan que Algunas veces los trabajadores contribuyen en lograr los objetivos en el gobierno regional de Pasco.



#### 4.2.5 Existe una alta rotación de trabajadores en el Gobierno Regional de Pasco.

**Existe una alta rotación de trabajadores de gobierno regional de Pasco**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Siempre	9	12,9	16,7	16,7
	Algunas Veces	35	50,0	64,8	81,5
	Muy pocas veces	8	11,4	14,8	96,3
	Nunca	2	2,9	3,7	100,0
	Total	54	77,1	100,0	
Perdidos	Sistema	16	22,9		
Total		70	100,0		

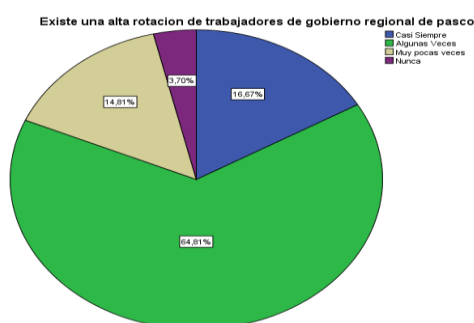
**Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.**

#### **INTERPRETACIÓN:**

Con la finalidad de conocer, si existe una alta rotación de trabajadores de gobierno regional de Pasco, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. El 16.7% de la muestra encuestada opinan que Siempre existe una alta rotación de trabajadores de gobierno regional de Pasco.

2. El 64.8% de la muestra encuestada opinan que Casi siempre existe una alta rotación de trabajadores de gobierno regional de Pasco.
3. El 14.8% de la muestra encuestada opinan que Algunas veces existe una alta rotación de trabajadores de gobierno regional de Pasco.
4. El 3.7% de la muestra encuestada opinan que Muy Pocas existe una alta rotación de trabajadores de gobierno regional de Pasco.



#### 4.2.6 Existe un alto índice de ausentismo de los trabajadores del Gobierno Regional de Pasco.

Existe un alto índice de ausentismo de los trabajadores del gobierno regional de Pasco

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Siempre	1	1,4	1,9	1,9
	Algunas Veces	38	54,3	70,4	72,2
	Muy pocas veces	12	17,1	22,2	94,4
	Nunca	3	4,3	5,6	100,0
	Total	54	77,1	100,0	
Perdidos	Sistema	16	22,9		
Total		70	100,0		

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

#### INTERPRETACIÓN:

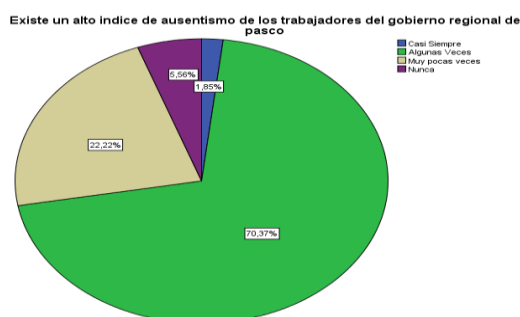
Con la finalidad de conocer, si existe un alto índice de ausentismo de los trabajadores del gobierno regional de Pasco, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. El 1.9% de la muestra encuestada opinan que Siempre existe un alto índice de ausentismo de los trabajadores del gobierno regional de Pasco.

2. El 70.4% de la muestra encuestada opinan que Casi siempre existe un alto índice de ausentismo de los trabajadores del gobierno regional de Pasco.

3. El 22.2% de la muestra encuestada opinan que Algunas veces existe un alto índice de ausentismo de los trabajadores del gobierno regional de Pasco.

4. El 5.6% de la muestra encuestada opinan que Muy Pocas existe un alto índice de ausentismo de los trabajadores del gobierno regional de Pasco.



#### 4.2.7 Existe políticas de retención de trabajadores con experiencia en el Gobierno Regional Pasco.

##### Existe políticas de retención de trabajadores con experiencias en el gobierno regional de Pasco

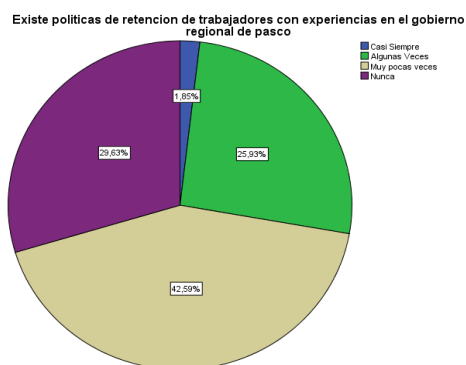
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Siempre	1	1,4	1,9	1,9
	Algunas Veces	14	20,0	25,9	27,8
	Muy pocas veces	23	32,9	42,6	70,4
	Nunca	16	22,9	29,6	100,0
	Total	54	77,1	100,0	
Perdidos	Sistema	16	22,9		
Total		70	100,0		

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

### INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer, si existe políticas de retención de trabajadores con experiencias en el gobierno regional de Pasco, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. El 1.9% de la muestra encuestada opinan que Siempre existe políticas de retención de trabajadores con experiencias en el gobierno regional de Pasco.
2. El 25.9% de la muestra encuestada opinan que Casi siempre existe políticas de retención de trabajadores con experiencias en el gobierno regional de Pasco.
3. El 42.6% de la muestra encuestada opinan que Algunas veces existe políticas de retención de trabajadores con experiencias en el gobierno regional de Pasco.
4. El 29.6% de la muestra encuestada opinan que Muy Pocas existe políticas de retención de trabajadores con experiencias en el gobierno regional de Pasco.



#### 4.2.8 Existe efectividad de los trabajadores por la satisfacción de los intereses generales de los ciudadanos en el Gobierno Regional Pasco

##### Existe efectividad de los trabajadores para la satisfacción de los intereses generales de los ciudadanos en el gobierno regional de Pasco

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Siempre	30	42,9	55,6	55,6
	Algunas Veces	16	22,9	29,6	85,2
	Muy pocas veces	8	11,4	14,8	100,0
	Total	54	77,1	100,0	
Perdidos	Sistema	16	22,9		
Total		70	100,0		

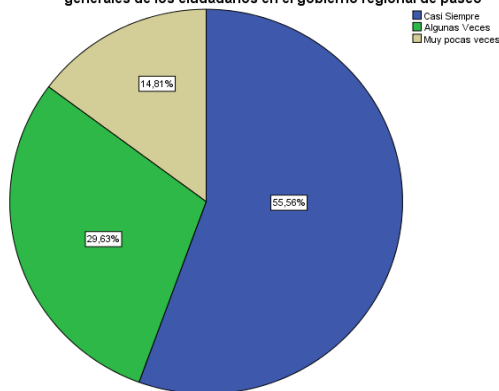
Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

##### INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer, si existe efectividad de los trabajadores para la satisfacción de los intereses generales de los ciudadanos en el gobierno regional de Pasco, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. El 55.6% de la muestra encuestada opinan que **Siempre** existe efectividad de los trabajadores para la satisfacción de los intereses generales de los ciudadanos en el gobierno regional de Pasco.
2. El 29.6% de la muestra encuestada opinan que **Casi siempre** existe efectividad de los trabajadores para la satisfacción de los intereses generales de los ciudadanos en el gobierno regional de Pasco.
3. El 14.8% de la muestra encuestada opinan que **Algunas veces** existe efectividad de los trabajadores para la satisfacción de los intereses generales de los ciudadanos en el gobierno regional de Pasco.

Existe efectividad de los trabajadores para la satisfacción de los intereses generales de los ciudadanos en el gobierno regional de pasco



#### 4.2.9 Existe eficiencia de los trabajadores por los principios de lealtad e identificación con la administración en la que prestan servicios en el Gobierno Regional Pasco

Existe eficiencia de los trabajadores por los principios de lealtad e identificación con la administración en las que prestan servicios en el gobierno regional de Pasco

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	12	17,1	22,2	22,2
	Casi Siempre	29	41,4	53,7	75,9
	Algunas Veces	13	18,6	24,1	100,0
	Total	54	77,1	100,0	
Perdidos	Sistema	16	22,9		
Total		70	100,0		

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

#### INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer, si existe eficiencia de los trabajadores por los principios de lealtad e identificación con la administración en las que prestan servicios en el gobierno regional de Pasco, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. El 22.2% de la muestra encuestada opinan que **Siempre** existe eficiencia de los trabajadores por los principios de lealtad e identificación con la administración en las que prestan servicios en el gobierno regional de Pasco.

2. El 53.7% de la muestra encuestada opinan que **Casi siempre** existe eficiencia de los trabajadores por los principios de lealtad e identificación con la administración en las que prestan servicios en el gobierno regional de Pasco.
3. El 24.1% de la muestra encuestada opinan que **Algunas veces** existe eficiencia de los trabajadores por los principios de lealtad e identificación con la administración en las que prestan servicios en el gobierno regional de Pasco.

**4.2.10 Existe eficiencia de los trabajadores por los principios de buena fe con administración en la que prestan servicios en el gobierno Regional Pasco.**

**Existe eficiencia de los trabajadores por los principios de buena fe con la administración en las que prestan servicios en el gobierno regional de Pasco**

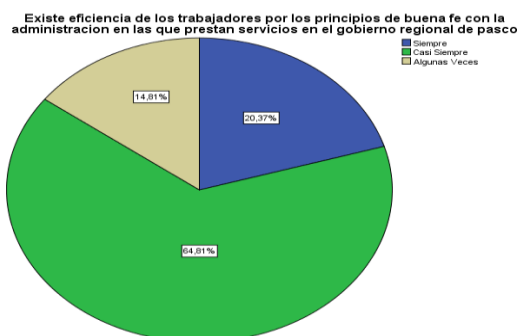
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	11	15,7	20,4	20,4
	Casi Siempre	35	50,0	64,8	85,2
	Algunas Veces	8	11,4	14,8	100,0
	Total	54	77,1	100,0	
Perdidos	Sistema	16	22,9		
Total		70	100,0		

**Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.**

**INTERPRETACIÓN:**

Con la finalidad de conocer, si existe eficiencia de los trabajadores por los principios de buena fe con la administración en las que prestan servicios en el gobierno regional de Pasco, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. El 20.4% de la muestra encuestada opinan que Siempre los trabajadores cumplen con diligencia las tareas que les corresponda o se les encomienden.
2. El 64.8% de la muestra encuestada opinan que Casi siempre los trabajadores cumplen con diligencia las tareas que les corresponda o se les encomienden.
3. El 14.8% de la muestra encuestada opinan que Algunas veces los trabajadores cumplen con diligencia las tareas que les corresponda o se les encomienden.



#### 4.2.11 Existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores con los funcionarios en el Gobierno Regional Pasco

Existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores con los funcionarios en el gobierno regional de Pasco

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Siempre	30	42,9	55,6	55,6
	Algunas Veces	23	32,9	42,6	98,1
	Muy pocas veces	1	1,4	1,9	100,0
	Total	54	77,1	100,0	
Perdidos	Sistema	16	22,9		
Total		70	100,0		

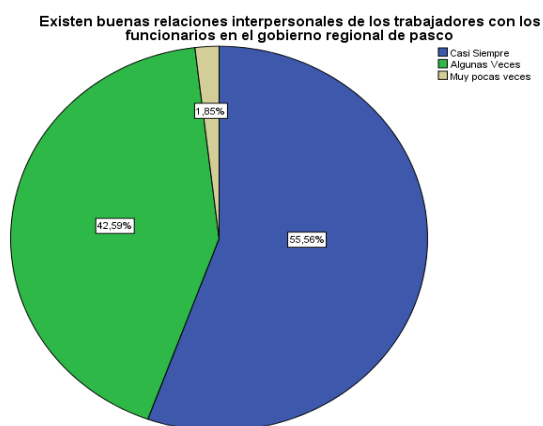
Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.



### INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer, si los trabajadores cumplen con diligencia las tareas que les corresponda o se les encomienden, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. El 55.6% de la muestra encuestada opinan que Siempre los trabajadores cumplen con diligencia las tareas que les corresponda o se les encomienden.
2. El 42.6% de la muestra encuestada opinan que Casi siempre los trabajadores cumplen con diligencia las tareas que les corresponda o se les encomienden.
3. El 1.9% de la muestra encuestada opinan que Algunas veces los trabajadores cumplen con diligencia las tareas que les corresponda o se les encomienden.



#### 4.2.12 Existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores con sus subordinados en el Gobierno Regional de Pasco

Existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores con sus compañeros en el gobierno regional de Pasco

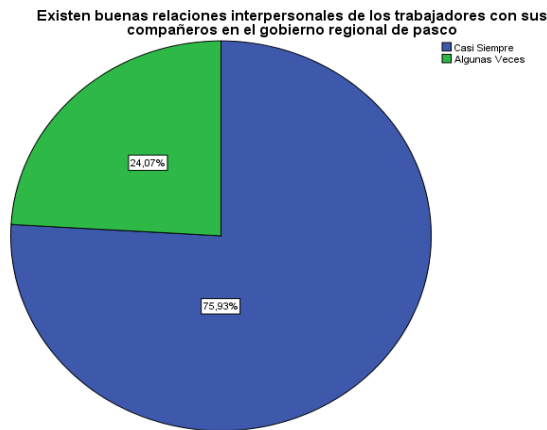
		Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Siempre	41	58,6	75,9
	Algunas Veces	13	18,6	100,0
	Total	54	77,1	100,0
Perdidos	Sistema	16	22,9	
Total		70	100,0	

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

#### INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer, si los trabajadores cumplen con diligencia las tareas que les corresponda o se les encomienden, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. El 75.9% de la muestra encuestada opinan que Siempre los trabajadores cumplen con diligencia las tareas que les corresponda o se les encomienden.
2. El 24.1% de la muestra encuestada opinan que Casi siempre los trabajadores cumplen con diligencia las tareas que les corresponda o se les encomienden.



#### 4.2.13 Existen buenas relaciones interpersonales de los funcionarios con sus subordinados en el Gobierno Regional de Pasco.

Existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores con sus subordinados en el gobierno regional de Pasco

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	3	4,3	5,6	5,6
	Casi Siempre	23	32,9	42,6	48,1
	Algunas Veces	26	37,1	48,1	96,3
	Muy pocas veces	2	2,9	3,7	100,0
	Total	54	77,1	100,0	
Perdidos	Sistema	16	22,9		
Total		70	100,0		

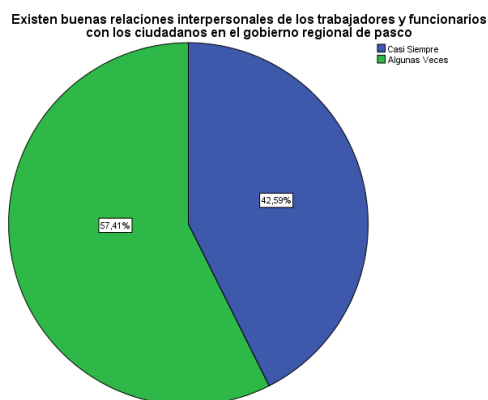
Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

#### INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer, si los trabajadores cumplen con diligencia las tareas que les corresponda o se les encomienden, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. El 5.6% de la muestra encuestada opinan que Siempre los trabajadores cumplen con diligencia las tareas que les corresponda o se les encomienden.

2. El 42.6% de la muestra encuestada opinan que Casi siempre los trabajadores cumplen con diligencia las tareas que les corresponda o se les encomienden.
3. El 48.1% de la muestra encuestada opinan que Algunas veces los trabajadores cumplen con diligencia las tareas que les corresponda o se les encomienden.
4. El 3.7% de la muestra encuestada opinan que Muy Pocas los trabajadores cumplen con diligencia las tareas que les corresponda o se les encomienden.



#### 4.2.14 Existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores y funcionarios con los ciudadanos en el Gobierno Regional de Pasco

Existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores y funcionarios con los ciudadanos en el gobierno regional de Pasco

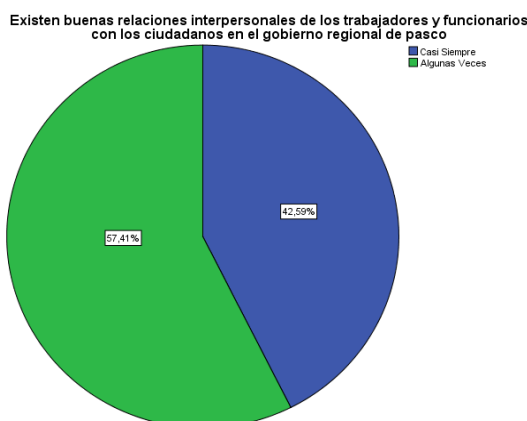
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Siempre	23	32,9	42,6	42,6
	Algunas Veces	31	44,3	57,4	100,0
	Total	54	77,1	100,0	
Perdidos	Sistema	16	22,9		
Total		70	100,0		

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

### INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer, si los trabajadores cumplen con diligencia las tareas que les corresponda o se les encomienden, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. El 42.6% de la muestra encuestada opinan que Siempre los trabajadores cumplen con diligencia las tareas que les corresponda o se les encomienden.
2. El 57.4% de la muestra encuestada opinan que Casi siempre los trabajadores cumplen con diligencia las tareas que les corresponda o se les encomienden.



#### 4.2.15 Los trabajadores del Gobierno Regional de Pasco practicas los principios de eficacia, eficiencia y economía.

Los trabajadores del gobierno regional de Pasco practican los principios de eficacia ,eficiencia y economía

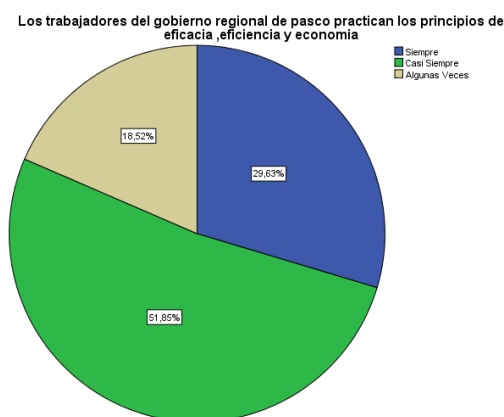
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	16	22,9	29,6	29,6
	Casi Siempre	28	40,0	51,9	81,5
	Algunas Veces	10	14,3	18,5	100,0
	Total	54	77,1	100,0	
Perdidos	Sistema	16	22,9		
Total		70	100,0		

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

## INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer, si los trabajadores cumplen con diligencia las tareas que les corresponda o se les encomienden, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. El 29.6% de la muestra encuestada opinan que Siempre los trabajadores cumplen con diligencia las tareas que les corresponda o se les encomienden.
2. El 51.9% de la muestra encuestada opinan que Casi siempre los trabajadores cumplen con diligencia las tareas que les corresponda o se les encomienden.
3. El 18.5% de la muestra encuestada opinan que Algunas veces los trabajadores cumplen con diligencia las tareas que les corresponda o se les encomienden.



### 4.2.16 Los trabajadores en general buscan la consecución del interés general y el cumplimiento de los objetivos del Gobierno Regional de Pasco

**Los trabajadores en general buscan la consecución del interés general y el cumplimiento de los objetivos del gobierno regional de Pasco**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	13	18,6	24,1	24,1
	Casi Siempre	30	42,9	55,6	79,6
	Algunas Veces	8	11,4	14,8	94,4
	Muy pocas veces	3	4,3	5,6	100,0
	Total	54	77,1	100,0	
Perdidos	Sistema	16	22,9		
Total		70	100,0		

**Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.**

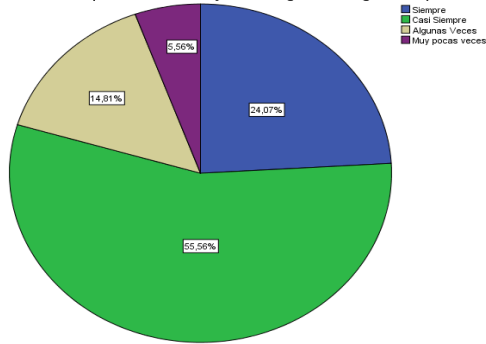
**INTERPRETACIÓN:**

Con la finalidad de conocer, si los trabajadores cumplen con diligencia las tareas que les corresponda o se les encomienden, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. El 24.1% de la muestra encuestada opinan que Siempre los trabajadores cumplen con diligencia las tareas que les corresponda o se les encomienden.
2. El 55.6% de la muestra encuestada opinan que Casi siempre los trabajadores cumplen con diligencia las tareas que les corresponda o se les encomienden.
3. El 14.8% de la muestra encuestada opinan que Algunas veces los trabajadores cumplen con diligencia las tareas que les corresponda o se les encomienden.

El 5.6% de la muestra encuestada opinan que Muy Pocas los trabajadores cumplen con diligencia las tareas que les corresponda o se les encomienden.

Los trabajadores en general buscan la consecucion del interes general y el cumplimiento de los objetivos del gobierno regional de pasco



#### 4.2.17 Los trabajadores cumplen con diligencias las tareas que les correspondan o encomiendan

Los trabajadores cumplen con diligencia las tareas que les corresponda o se les encomienden

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	29	41,4	53,7	53,7
	Casi Siempre	22	31,4	40,7	94,4
	Algunas Veces	3	4,3	5,6	100,0
	Total	54	77,1	100,0	
Perdidos	Sistema	16	22,9		
Total		70	100,0		

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

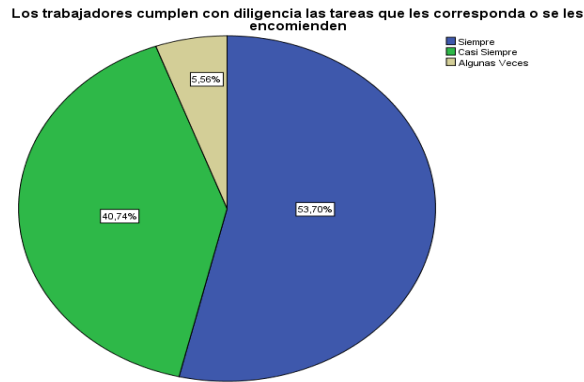
#### INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer, si los trabajadores cumplen con diligencia las tareas que les corresponda o se les encomienden, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. El 53.7% de la muestra encuestada opinan que Siempre los trabajadores cumplen con diligencia las tareas que les corresponda o se les encomienden.
2. El 40.7% de la muestra encuestada opinan que Casi siempre los trabajadores cumplen con diligencia las tareas que les corresponda o se les encomienden.



3. El 5.6% de la muestra encuestada opinan que Algunas veces los trabajadores cumplen con diligencia las tareas que les corresponda o se les encomienden.



### C. Contrato administrativo de servicios (CAS)

#### 4.2.1 Existe una buena selección en la admisión del personal en el Gobierno Regional de Pasco.

Existe una buena selección en la admisión de personal en el Gobierno Regional de Pasco

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	8	11.3	11.6	11.6
	Casi Siempre	15	21.1	21.7	33.3
	Algunas Veces	30	42.3	43.5	76.8
	Muy pocas veces	16	22.5	23.2	100.0
	Total	69	97.2	100.0	
Perdidos	Sistema	2	2.8		
Total		71	100.0		

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

#### INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer, si existe una buena selección en la admisión de personal en el Gobierno Regional de Pasco, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. El 11.6% de la muestra encuestada opinan que Siempre existe una buena selección en la admisión de personal en el Gobierno Regional de Pasco.

2. El 21.7% de la muestra encuestada opinan que Casi siempre existe una buena selección en la admisión de personal en el Gobierno Regional de Pasco.
3. El 43.5% de la muestra encuestada opinan que Algunas veces existe una buena selección en la admisión de personal en el Gobierno Regional de Pasco.
4. El 23.2% de la muestra encuestada opinan que Muy Pocas existe una buena selección en la admisión de personal en el Gobierno Regional de Pasco.

**Figura No- 1**

**Existe una buena selección en la admisión de personal en el Gobierno Regional de Pasco**

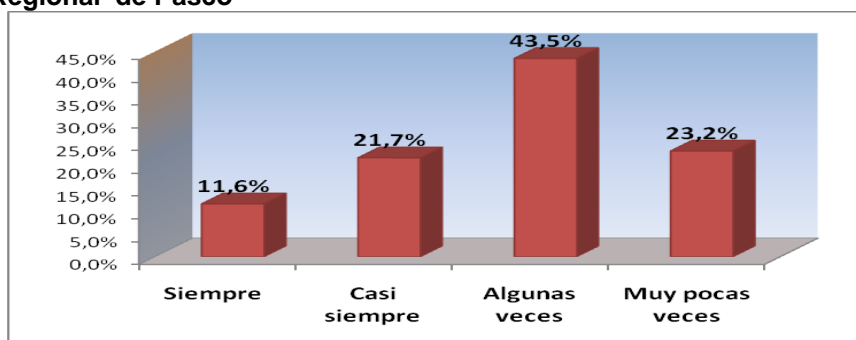


Grafico del cuadro No- 1

#### **4.2.2 El gobierno regional de Pasco está comprometido con la capacitación y aprendizaje del equipo de trabajo.**

**El gobierno regional de Pasco esta comprometido con la capacitación y aprendizaje del equipo de trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	8	11.3	11.6	11.6
	Casi Siempre	15	21.1	21.7	33.3
	Algunas Veces	8	11.3	11.6	44.9
	Muy pocas veces	38	53.5	55.1	100.0
	Total	69	97.2	100.0	
Perdidos	Sistema	2	2.8		
Total		71	100.0		

**Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.**

### INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer, si el Gobierno Regional De Pasco está comprometido con la capacitación y aprendizaje del equipo de trabajo, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. El 1.9% de la muestra encuestada opinan que Siempre el Gobierno Regional de Pasco está comprometido con la capacitación y aprendizaje del equipo de trabajo.
2. El 25.9% de la muestra encuestada opinan que Casi siempre el Gobierno Regional de Pasco está comprometido con la capacitación y aprendizaje del equipo de trabajo.
3. El 42.6% de la muestra encuestada opinan que Algunas veces el Gobierno Regional de Pasco está comprometido con la capacitación y aprendizaje del equipo de trabajo.
4. El 29.6% de la muestra encuestada opinan que Muy Pocas el Gobierno Regional de Pasco está comprometido con la capacitación y aprendizaje del equipo de trabajo.

**Figura No- 2**

**El gobierno regional de Pasco está comprometido con la capacitación y aprendizaje del equipo de trabajo**

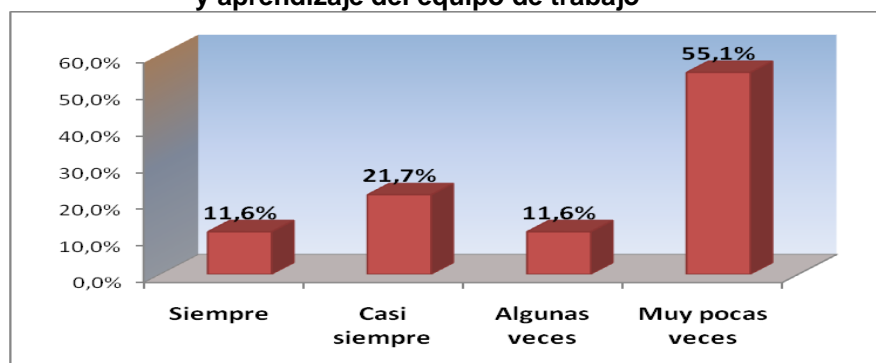


Grafico del cuadro No- 2

### 4.2.3 Los trabajadores del Gobierno Regional de Pasco se encuentran comprometidos con la lealtad institucional.

Los trabajadores del gobierno regional de Pasco se encuentran comprometidos con la lealtad institucional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	8	11.3	11.6	11.6
Casi Siempre	8	11.3	11.6	23.2
Algunas Veces	47	66.2	68.1	91.3
Muy pocas veces	6	8.5	8.7	100.0
Total	69	97.2	100.0	
Perdidos Sistema	2	2.8		
Total	71	100.0		

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

#### INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer, si los trabajadores del gobierno regional de Pasco se encuentran comprometidos con la lealtad institucional, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. El 1.9% de la muestra encuestada opinan que Siempre los trabajadores del gobierno regional de Pasco se encuentran comprometidos con la lealtad institucional.
2. El 25.9% de la muestra encuestada opinan que Casi siempre los trabajadores del gobierno regional de Pasco se encuentran comprometidos con la lealtad institucional.
3. El 42.6% de la muestra encuestada opinan que Algunas veces los trabajadores del gobierno regional de Pasco se encuentran comprometidos con la lealtad institucional.
4. El 29.6% de la muestra encuestada opinan que Muy Pocas los trabajadores del gobierno regional de Pasco se encuentran comprometidos con la lealtad institucional.

**Los trabajadores del gobierno regional de Pasco se encuentran comprometidos con la lealtad institucional**

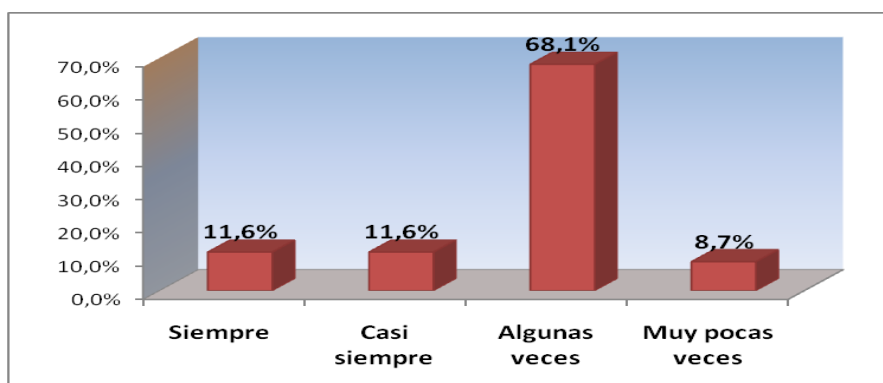


Gráfico del cuadro No- 3

**4.2.4 Los trabajadores contribuyen en lograr los objetivos en el Gobierno Regional Pasco.**

**Los trabajadores contribuyen en lograr los objetivos en el gobierno regional de Pasco**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	8	11.3	11.6	11.6
	Casi Siempre	16	22.5	23.2	34.8
	Algunas Veces	37	52.1	53.6	88.4
	Muy pocas veces	8	11.3	11.6	100.0
	Total	69	97.2	100.0	
Perdidos	Sistema	2	2.8		
Total		71	100.0		

**Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.**

**INTERPRETACIÓN:**

Con la finalidad de conocer, si los trabajadores contribuyen en lograr los objetivos en el gobierno regional de Pasco, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. El 1.9% de la muestra encuestada opinan que Siempre los trabajadores contribuyen en lograr los objetivos en el gobierno regional de Pasco.

2. El 25.9% de la muestra encuestada opinan que Casi siempre los trabajadores contribuyen en lograr los objetivos en el gobierno regional de Pasco.
3. El 42.6% de la muestra encuestada opinan que Algunas veces los trabajadores contribuyen en lograr los objetivos en el gobierno regional de Pasco.
4. El 29.6% de la muestra encuestada opinan que Muy Pocas los trabajadores contribuyen en lograr los objetivos en el gobierno regional de Pasco.

**Los trabajadores contribuyen en lograr los objetivos en el gobierno regional de Pasco**

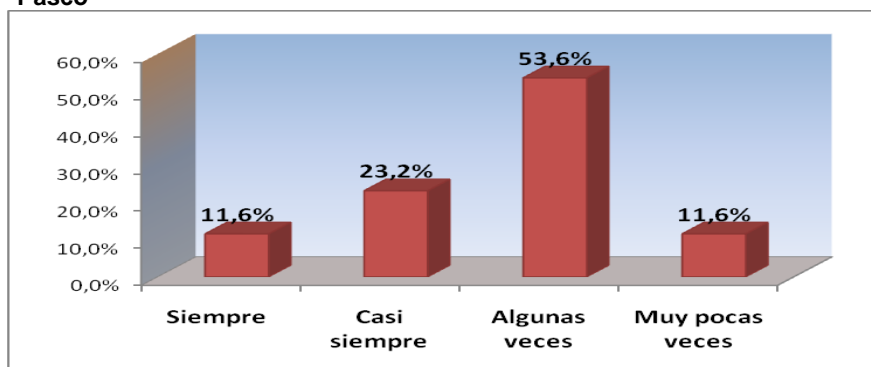


Grafico del cuadro No- 4

#### **4.2.5 Existe una alta rotación de trabajadores en el Gobierno Regional de Pasco.**

**Existe una alta rotación de trabajadores de gobierno regional de Pasco**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Siempre	31	43.7	44.9	44.9
	Algunas Veces	16	22.5	23.2	68.1
	Muy pocas veces	22	31.0	31.9	100.0
	Total	69	97.2	100.0	
Perdidos	Sistema	2	2.8		
Total		71	100.0		

**Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.**

## INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer, si existe una alta rotación de trabajadores de gobierno regional de Pasco, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. El 1.9% de la muestra encuestada opinan que Siempre existe una alta rotación de trabajadores de gobierno regional de Pasco.
2. El 25.9% de la muestra encuestada opinan que Casi siempre existe una alta rotación de trabajadores de gobierno regional de Pasco.
3. El 42.6% de la muestra encuestada opinan que Algunas veces existe una alta rotación de trabajadores de gobierno regional de Pasco.
4. El 29.6% de la muestra encuestada opinan que Muy Pocas existe una alta rotación de trabajadores de gobierno regional de Pasco.

**Existe una alta rotación de trabajadores de gobierno regional de Pasco**

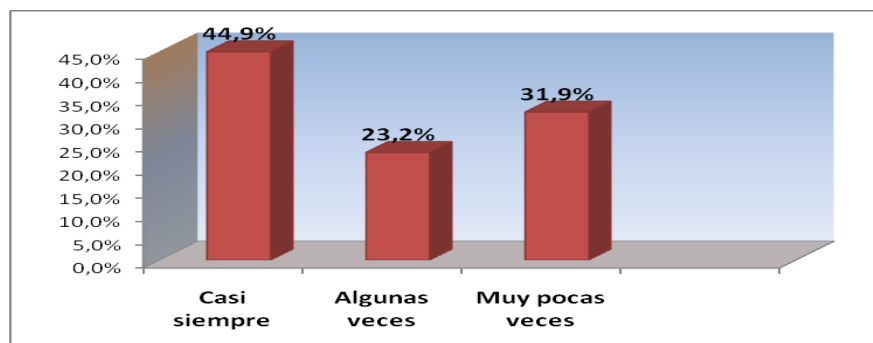


Grafico del cuadro No- 5

### 4.2.6 Existe un alto índice de ausentismo de los trabajadores del Gobierno Regional de Pasco.

**Existe un alto índice de ausentismo de los trabajadores del gobierno regional de Pasco**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Algunas Veces	37	52.1	53.6	53.6
Muy pocas veces	24	33.8	34.8	88.4
Nunca	8	11.3	11.6	100.0
Total	69	97.2	100.0	
Perdidos				
Sistema	2	2.8		
Total	71	100.0		

**Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.**

### INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer, existe un alto índice de ausentismo de los trabajadores del gobierno, regional de Pasco, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. El 1.9% de la muestra encuestada opinan que Siempre existe un alto índice de ausentismo de los trabajadores del gobierno, regional de Pasco.
2. El 25.9% de la muestra encuestada opinan que Casi siempre existe un alto índice de ausentismo de los trabajadores del gobierno, regional de Pasco.
3. El 42.6% de la muestra encuestada opinan que Algunas veces.
4. El 29.6% de la muestra encuestada opinan que Muy Pocas existe un alto índice de ausentismo de los trabajadores del gobierno, regional de Pasco.

**Existe un alto índice de ausentismo de los trabajadores del gobierno regional de Pasco**

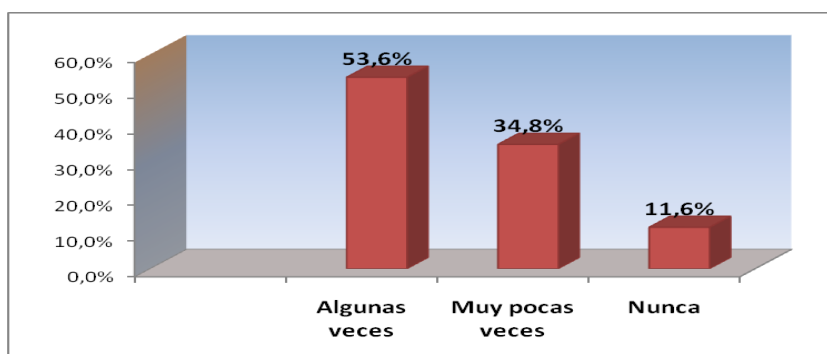


Grafico del cuadro No- 6



#### 4.2.7 Existe políticas de retención de trabajadores con experiencia en el Gobierno Regional Pasco.

Existe políticas de retención de trabajadores con experiencias en el gobierno regional de Pasco

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Siempre	7	9.9	10.1	10.1
	Algunas Veces	30	42.3	43.5	53.6
	Muy pocas veces	24	33.8	34.8	88.4
	Nunca	8	11.3	11.6	100.0
	Total	69	97.2	100.0	
Perdidos	Sistema	2	2.8		
Total		71	100.0		

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

#### INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer, si existen políticas de retención de trabajadores con experiencias en el gobierno regional de Pasco, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. El 1.9% de la muestra encuestada opinan que Siempre existen políticas de retención de trabajadores con experiencias en el gobierno regional de Pasco.
2. El 25.9% de la muestra encuestada opinan que Casi siempre existen políticas de retención de trabajadores con experiencias en el gobierno regional de Pasco.
3. El 42.6% de la muestra encuestada opinan que Algunas veces existen políticas de retención de trabajadores con experiencias en el gobierno regional de Pasco.
4. El 29.6% de la muestra encuestada opinan que Muy Pocas existen políticas de retención de trabajadores con experiencias en el gobierno regional de Pasco.

**Existen políticas de retención de trabajadores con experiencias en el gobierno regional de Pasco**

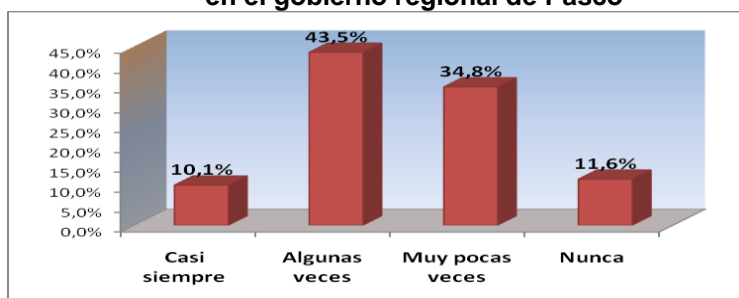


Grafico del cuadro No- 7

**4.2.8 Existe efectividad de los trabajadores por la satisfacción de los intereses generales de los ciudadanos en el Gobierno Regional Pasco**

**Existe efectividad de los trabajadores para la satisfacción de los intereses generales de los ciudadanos en el gobierno regional de Pasco**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	8	11.3	11.6	11.6
	Casi Siempre	8	11.3	11.6	23.2
	Algunas Veces	37	52.1	53.6	76.8
	Muy pocas veces	16	22.5	23.2	100.0
	Total	69	97.2	100.0	
Perdidos	Sistema	2	2.8		
Total		71	100.0		

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

**INTERPRETACIÓN:**

Con la finalidad de conocer, si existe efectividad de los trabajadores para la satisfacción de los intereses generales de los ciudadanos en el gobierno regional de Pasco, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. El 1.9% de la muestra encuestada opinan que Siempre existe efectividad de los trabajadores para la satisfacción de los intereses generales de los ciudadanos en el gobierno regional de Pasco.

2. El 25.9% de la muestra encuestada opinan que Casi siempre existe efectividad de los trabajadores para la satisfacción de los intereses generales de los ciudadanos en el gobierno regional de Pasco.
3. El 42.6% de la muestra encuestada opinan que Algunas veces existe efectividad de los trabajadores para la satisfacción de los intereses generales de los ciudadanos en el gobierno regional de Pasco.
4. El 29.6% de la muestra encuestada opinan que Muy Pocas existe efectividad de los trabajadores para la satisfacción de los intereses generales de los ciudadanos en el gobierno regional de Pasco.

**Existe efectividad de los trabajadores para la satisfacción de los intereses generales de los ciudadanos en el gobierno regional de Pasco.**

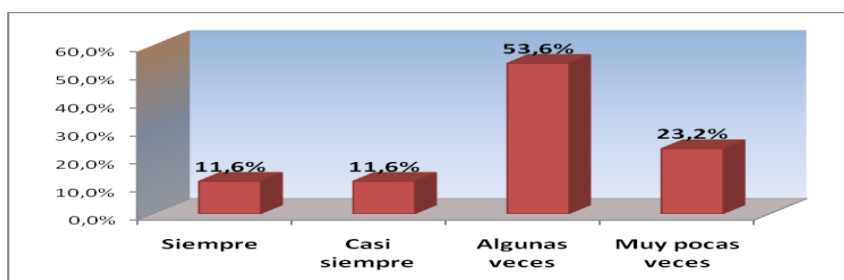


Grafico del cuadro No- 8

**4.2.9 Existe eficiencia de los trabajadores por los principios de lealtad e identificación con la administración en la que prestan servicios en el Gobierno Regional Pasco.**

**Existe eficiencia de los trabajadores por los principios de lealtad e identificación con la administración en las que prestan servicios en el gobierno regional de Pasco**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	8	11.3	11.6	11.6
	Casi Siempre	15	21.1	21.7	33.3
	Algunas Veces	38	53.5	55.1	88.4
	Muy pocas veces	8	11.3	11.6	100.0
	Total	69	97.2	100.0	
Perdidos	Sistema	2	2.8		
Total		71	100.0		

**Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.**

### **INTERPRETACIÓN:**

Con la finalidad de conocer, si existe eficiencia de los trabajadores por los principios de lealtad e identificación con la administración en las que prestan servicios en el gobierno regional de Pasco, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. El 1.9% de la muestra encuestada opinan que Siempre existe eficiencia de los trabajadores por los principios de lealtad e identificación con la administración en las que prestan servicios en el gobierno regional de Pasco.
2. El 25.9% de la muestra encuestada opinan que Casi siempre existe eficiencia de los trabajadores por los principios de lealtad e identificación con la administración en las que prestan servicios en el gobierno regional de Pasco.
3. El 42.6% de la muestra encuestada opinan que Algunas veces existe eficiencia de los trabajadores por los principios de lealtad e identificación con la administración en las que prestan servicios en el gobierno regional de Pasco.
4. El 29.6% de la muestra encuestada opinan que Muy Pocas existe eficiencia de los trabajadores por los principios de lealtad e identificación con la administración en las que prestan servicios en el gobierno regional de Pasco.

**Existe eficiencia de los trabajadores por los principios de lealtad e identificación con la administración en las que prestan servicios en el gobierno regional de Pasco.**

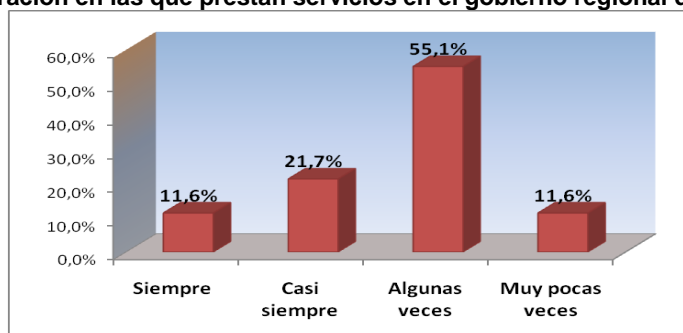


Grafico del cuadro No- 9

**4.2.10 Existe eficiencia de los trabajadores por los principios de buena fe con administración en la que prestan servicios en el gobierno Regional Pasco.**

**Existe eficiencia de los trabajadores por los principios de buena fe con la administración en las que prestan servicios en el gobierno regional de Pasco**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	8	11.3	11.6	11.6
	Casi Siempre	14	19.7	20.3	31.9
	Algunas Veces	39	54.9	56.5	88.4
	Muy pocas veces	8	11.3	11.6	100.0
	Total	69	97.2	100.0	
Perdidos	Sistema	2	2.8		
Total		71	100.0		

**Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.**

**INTERPRETACIÓN:**

Con la finalidad de conocer, si existe eficiencia de los trabajadores por los principios de buena fe con la administración en las que prestan servicios en el gobierno regional de Pasco, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. El 1.9% de la muestra encuestada opinan que Siempre existe eficiencia de los trabajadores por los principios de buena fe con la administración en las que prestan servicios en el gobierno regional de Pasco.

2. El 25.9% de la muestra encuestada opinan que Casi siempre existe eficiencia de los trabajadores por los principios de buena fe con la administración en las que prestan servicios en el gobierno regional de Pasco.
3. El 42.6% de la muestra encuestada opinan que Algunas veces existe eficiencia de los trabajadores por los principios de buena fe con la administración en las que prestan servicios en el gobierno regional de Pasco.
4. El 29.6% de la muestra encuestada opinan que Muy Pocas existe eficiencia de los trabajadores por los principios de buena fe con la administración en las que prestan servicios en el gobierno regional de Pasco.

**Existe eficiencia de los trabajadores por los principios de buena fe con la administración en las que prestan servicios en el gobierno regional de Pasco.**

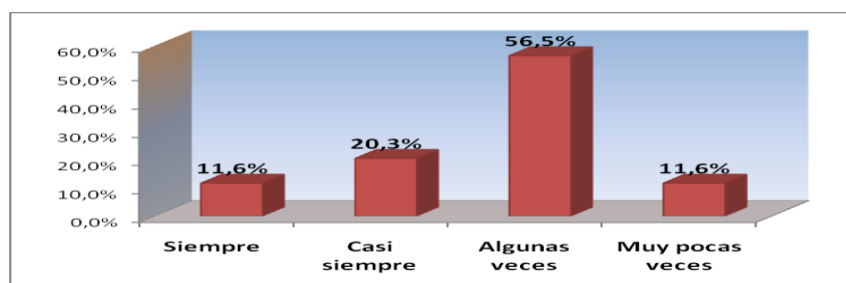


Grafico del cuadro No- 10

#### **4.2.11 Existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores con los funcionarios en el Gobierno Regional Pasco.**

**Existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores con los funcionarios en el gobierno regional de Pasco**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Siempre	16	22.5	23.2	23.2
	Algunas Veces	29	40.8	42.0	65.2
	Muy pocas veces	24	33.8	34.8	100.0
	Total	69	97.2	100.0	
Perdidos	Sistema	2	2.8		
Total		71	100.0		

**Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.**

### INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer, si existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores con los funcionarios en el gobierno regional de Pasco, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. El 1.9% de la muestra encuestada opinan que Siempre existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores con los funcionarios en el gobierno regional de Pasco.
2. El 25.9% de la muestra encuestada opinan que Casi siempre existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores con los funcionarios en el gobierno regional de Pasco.
3. El 42.6% de la muestra encuestada opinan que Algunas veces existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores con los funcionarios en el gobierno regional de Pasco.
4. El 29.6% de la muestra encuestada opinan que Muy Pocas existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores con los funcionarios en el gobierno regional de Pasco.

**Existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores con los funcionarios en el gobierno regional de Pasco.**

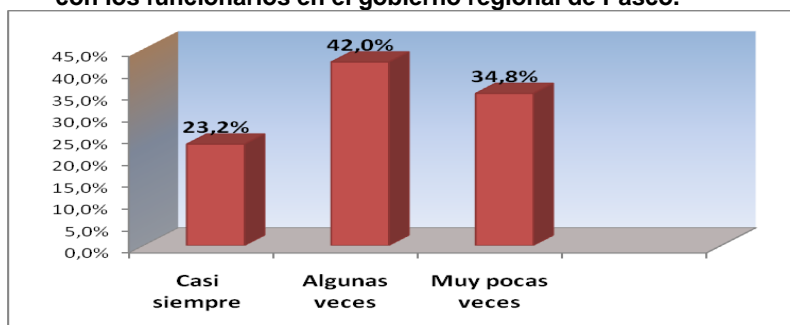


Grafico del cuadro No- 11

#### 4.2.12 Existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores con sus subordinados en el Gobierno Regional de Pasco.

Existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores con sus compañeros en el gobierno regional de Pasco

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	8	11.3	11.6	11.6
	Casi Siempre	21	29.6	30.4	42.0
	Algunas Veces	40	56.3	58.0	100.0
	Total	69	97.2	100.0	
Perdidos	Sistema	2	2.8		
Total		71	100.0		

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

#### INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer, si existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores con sus compañeros en el gobierno regional de Pasco, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. El 1.9% de la muestra encuestada opinan que Siempre existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores con sus compañeros en el gobierno regional de Pasco.
2. El 25.9% de la muestra encuestada opinan que Casi siempre existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores con sus compañeros en el gobierno regional de Pasco.
3. El 42.6% de la muestra encuestada opinan que Algunas veces existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores con sus compañeros en el gobierno regional de Pasco.



4. El 29.6% de la muestra encuestada opinan que Muy Pocas existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores con sus compañeros en el gobierno regional de Pasco.

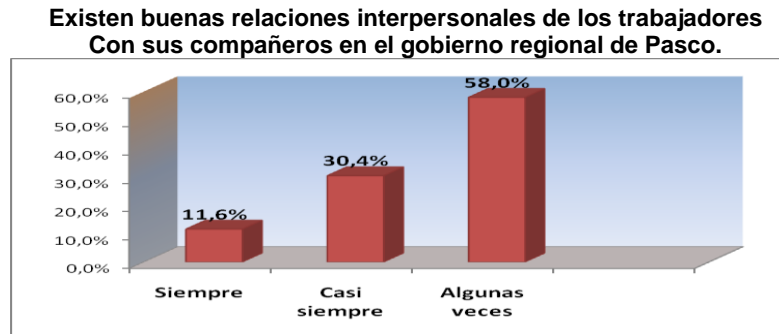


Grafico del cuadro No- 12

#### 4.2.13 Existen buenas relaciones interpersonales de los funcionarios con sus subordinados en el Gobierno Regional de Pasco.

**Existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores con sus subordinados en el gobierno regional de Pasco**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Siempre	23	32.4	33.3	33.3
	Algunas Veces	38	53.5	55.1	88.4
	Muy pocas veces	8	11.3	11.6	100.0
	Total	69	97.2	100.0	
Perdidos	Sistema	2	2.8		
Total		71	100.0		

**Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.**

#### **INTERPRETACIÓN:**

Con la finalidad de conocer, si existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores con sus subordinados en el gobierno regional de Pasco, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. El 1.9% de la muestra encuestada opinan que Siempre existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores con sus subordinados en el gobierno regional de Pasco.

2. El 25.9% de la muestra encuestada opinan que Casi siempre existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores con sus subordinados en el gobierno regional de Pasco.
3. El 42.6% de la muestra encuestada opinan que Algunas veces existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores con sus subordinados en el gobierno regional de Pasco.
4. El 29.6% de la muestra encuestada opinan que Muy Pocas existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores con sus subordinados en el gobierno regional de Pasco.

**Existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores con sus subordinados en el gobierno regional de Pasco.**

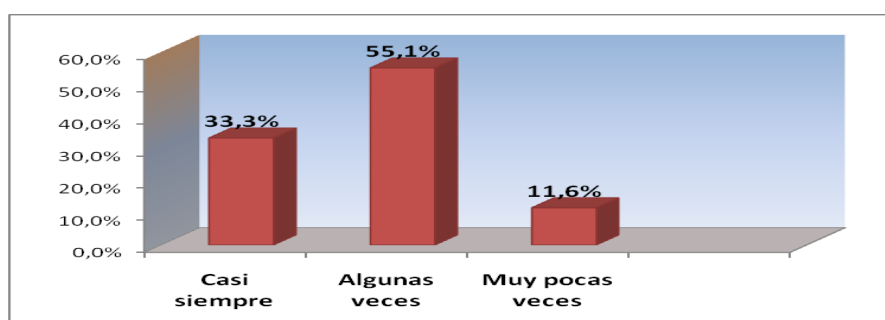


Grafico del cuadro No- 13

#### **4.2.14 Existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores y funcionarios con los ciudadanos en el Gobierno Regional de Pasco.**

**Existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores y funcionarios con los ciudadanos en el gobierno regional de Pasco**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	8	11.3	11.6	11.6
	Casi Siempre	8	11.3	11.6	23.2
	Algunas Veces	37	52.1	53.6	76.8
	Muy pocas veces	16	22.5	23.2	100.0
	Total	69	97.2	100.0	
Perdidos	Sistema	2	2.8		
Total		71	100.0		

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

### INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer, si existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores y funcionarios con los ciudadanos en el gobierno regional de Pasco, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. El 1.9% de la muestra encuestada opinan que Siempre existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores y funcionarios con los ciudadanos en el gobierno regional de Pasco.
2. El 25.9% de la muestra encuestada opinan que Casi siempre existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores y funcionarios con los ciudadanos en el gobierno regional de Pasco.
3. El 42.6% de la muestra encuestada opinan que Algunas veces existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores y funcionarios con los ciudadanos en el gobierno regional de Pasco.
4. El 29.6% de la muestra encuestada opinan que Muy Pocas existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores y funcionarios con los ciudadanos en el gobierno regional de Pasco.

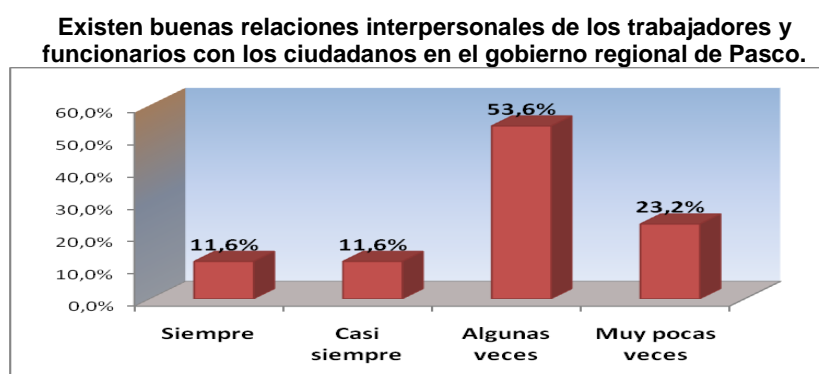


Gráfico del cuadro No- 14

#### 4.2.15 Los trabajadores del Gobierno Regional de Pasco practican los principios de eficacia, eficiencia y economía.

Los trabajadores del gobierno regional de Pasco practican los principios de eficacia, eficiencia y economía

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Siempre	22	31.0	31.9	31.9
	Algunas Veces	47	66.2	68.1	100.0
	Total	69	97.2	100.0	
Perdidos	Sistema	2	2.8		
Total		71	100.0		

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

#### INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer, si los trabajadores del gobierno regional de Pasco practican los principios de eficacia, eficiencia y economía, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. El 1.9% de la muestra encuestada opinan que Siempre los trabajadores del gobierno regional de Pasco practican los principios de eficacia, eficiencia y economía.
2. El 25.9% de la muestra encuestada opinan que Casi siempre los trabajadores del gobierno regional de Pasco practican los principios de eficacia, eficiencia y economía.
3. El 42.6% de la muestra encuestada opinan que Algunas veces los trabajadores del gobierno regional de Pasco practican los principios de eficacia, eficiencia y economía.
4. El 29.6% de la muestra encuestada opinan que Muy Pocas los trabajadores del gobierno regional de Pasco practican los principios de eficacia, eficiencia y economía.

**Los trabajadores del gobierno regional de Pasco practican los principios de eficacia ,eficiencia y economía.**

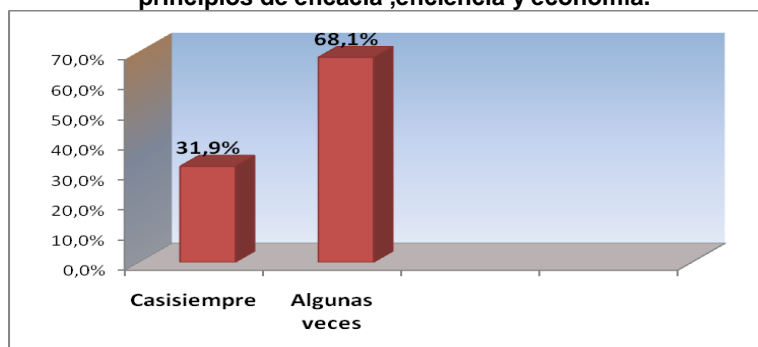


Grafico del cuadro No- 15

**4.2.16 Los trabajadores en general buscan la consecución del interés general y el cumplimiento de los objetivos del Gobierno Regional de Pasco.**

**Los trabajadores en general buscan la consecución del interés general y el cumplimiento de los objetivos del gobierno regional de Pasco**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Siempre	15	21.1	21.7	21.7
	Algunas Veces	22	31.0	31.9	53.6
	Muy pocas veces	24	33.8	34.8	88.4
	Nunca	8	11.3	11.6	100.0
	Total	69	97.2	100.0	
Perdidos	Sistema	2	2.8		
Total		71	100.0		

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

**INTERPRETACIÓN:**

Con la finalidad de conocer, si los trabajadores en general buscan la consecución del interés general y el cumplimiento de los objetivos del gobierno regional de Pasco, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. El 1.9% de la muestra encuestada opinan que Siempre los trabajadores en general buscan la consecución del interés general y el cumplimiento de los objetivos del gobierno regional de Pasco.

2. El 25.9% de la muestra encuestada opinan que Casi siempre los trabajadores en general buscan la consecución del interés general y el cumplimiento de los objetivos del gobierno regional de Pasco.
3. El 42.6% de la muestra encuestada opinan que Algunas veces los trabajadores en general buscan la consecución del interés general y el cumplimiento de los objetivos del gobierno regional de Pasco.
4. El 29.6% de la muestra encuestada opinan que Muy Pocas los trabajadores en general buscan la consecución del interés general y el cumplimiento de los objetivos del gobierno regional de Pasco.

**Los trabajadores en general buscan la consecución del interés general y el cumplimiento de los objetivos del gobierno regional de Pasco.**

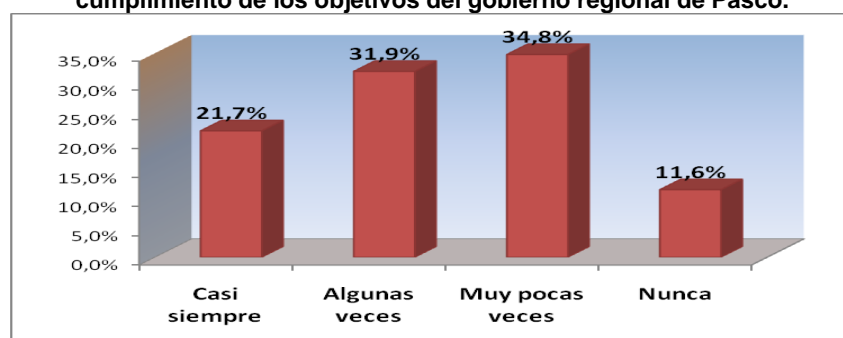


Grafico del cuadro No- 16

#### 4.2.17 Los trabajadores cumplen con diligencias las tareas que les correspondan o encomiendan

**Los trabajadores cumplen con diligencia las tareas que les corresponda o se les encomiendan**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	8	11.3	11.6	11.6
	Casi Siempre	14	19.7	20.3	31.9
	Algunas Veces	39	54.9	56.5	88.4
	Muy pocas veces	8	11.3	11.6	100.0
	Total	69	97.2	100.0	
Perdidos	Sistema	2	2.8		
Total		71	100.0		

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

### INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer, si los trabajadores cumplen con diligencia las tareas que les corresponda o se les encomienden, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. El 1.9% de la muestra encuestada opinan que Siempre los trabajadores cumplen con diligencia las tareas que les corresponda o se les encomienden.
2. El 25.9% de la muestra encuestada opinan que Casi siempre los trabajadores cumplen con diligencia las tareas que les corresponda o se les encomienden.
3. El 42.6% de la muestra encuestada opinan que Algunas veces los trabajadores cumplen con diligencia las tareas que les corresponda o se les encomienden.
4. El 29.6% de la muestra encuestada opinan que Muy Pocas los trabajadores cumplen con diligencia las tareas que les corresponda o se les encomienden.

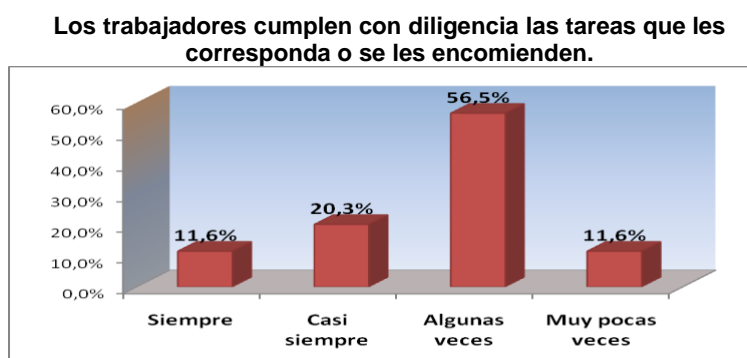


Grafico del cuadro No- 17

### 4.3. Prueba de hipótesis

Con la finalidad de realizar la Prueba de hipótesis formuladas se ha empleado la prueba de Ji Cuadrada, la cual, es una prueba no paramétrica adecuada para esta investigación debido a que son variables cualitativas. La hipótesis general “La gestión del talento humano como herramienta competitiva INFLUYE significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco, 2017, para demostrar la Hipótesis General, realizamos la prueba de cada una de las hipótesis específicas, tal como se presenta a continuación.

#### HIPÓTESIS 1:

H<sub>0</sub>: El conocimiento como herramienta competitiva **NO influye** significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco 2017.

H<sub>1</sub>: El conocimiento como herramienta competitiva **influye** significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco 2017.

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

Escoger el Estadístico de prueba:

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

Regla de Decisión:

Si el p-valor  $\leq 0.05$ , se acepta H<sub>1</sub>

Si el p-valor  $> 0.05$ , se rechaza la H<sub>1</sub>.

Hallando el valor del nivel de significancia



**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14,357 <sup>a</sup>	8	,073
Razón de verosimilitudes	15,234	8	,055
Asociación lineal por lineal	3,177	1	,075
N de casos válidos	98		

9 casillas (60,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 14.357

Encontrado el p-valor igual a 0.073 además comparando con el nivel de significancia y verificando que es menor que alfa establecido en 0.05 entonces se rechaza la H<sub>0</sub>:

**Conclusión:**

Existen suficientes evidencias estadísticas a un nivel de significancia de 0.05, para concluir que **influye** significativa entre el conocimiento como herramienta competitiva significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco 2017.

**HIPÓTESIS 2:**

H<sub>0</sub>: Las habilidades como herramienta competitiva **NO influye** significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco 2017.

H<sub>1</sub>: Las habilidades como herramienta competitiva **influye** significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco 2017.

Alfa o nivel de significancia: α = 0.05

1. Escoger el Estadístico de prueba:

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

2. Regla de Decisión:  
 Si  $\alpha \leq 0.05$ , se acepta  $H_1$   
 Si  $\alpha > 0.05$ , se rechaza la  $H_1$   
 Hallando el valor del nivel de significancia  
 Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	29,847 <sup>a</sup>	,003
Razón de verosimilitudes	22,111	,036
Asociación lineal por lineal	4,517	,034
N de casos válidos	99	

a. 14 casillas (70,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia mínima esperada es ,04.

Encontrado el p-valor igual a 0.003 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 influencia significativa entre las habilidades como herramienta competitiva **influye** significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco 2017.

### HIPÓTESIS 3:

$H_0$  = La actitud como herramienta competitiva **NO influye** significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco 2017.

$H_1$  = La actitud como herramienta competitiva **influye** significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del

Gobierno Regional Pasco 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  $H_1$

Hallando el valor del nivel de significancia

#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	31,566 <sup>a</sup>	12	,002
Razón de verosimilitudes	21,198	12	,048
Asociación lineal por lineal	2,704	1	,100
N de casos válidos	97		

a. 14 casillas (70,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a

5. La frecuencia mínima esperada es ,16.

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 Influencia significativa entre la actitud como herramienta competitiva en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco 2017.

#### HIPÓTESIS 4:

$H_0$  = Los valores como herramienta competitiva **NO influye** significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco 2017

$H_1$  = Los valores como herramienta competitiva **influye** significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco 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  $H_1$

Hallando el valor del nivel de significancia

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	31,566 <sup>a</sup>	12	,002
Razón de verosimilitudes	21,198	12	,048
Asociación lineal por lineal	2,704	1	,100
N de casos válidos	97		

a. 14 casillas (70,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,16.

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 Influencia significativa entre los valores como herramienta competitiva en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco 2017.

#### **4.4 Discusión de resultados**

En la investigación intitulada Gestión de Talento Humano como Herramienta Competitiva en el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Gobierno Regional Pasco, 2017, de acuerdo a las investigaciones relacionadas que se citaron en el antecedente y realizado las comparaciones, estos autores llegaron a las siguientes conclusiones:

1. Del Castillo, A (2016) En el trabajo de investigación intitulado: La gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo – 2016; y llegó a las siguientes conclusiones:

Primera: La presente investigación demuestra que existe relación significativa entre la Gestión del Talento Humano con el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo 2016; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.77 representó una alta asociación entre las variables. Se aprobó la hipótesis planteada y esta relación. Y la investigación realizada tuvo como resultado del trabajo de investigación intitulado Gestión de Talento Humano como

Herramienta Competitiva en el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Gobierno Regional Pasco; Encontrado el p-valor igual a 0.073 además comparando con el nivel de significancia y verificando que es menor que alfa establecido en 0.05 entonces se rechaza la H0:

Y se concluye que, existen suficientes evidencias estadísticas a un nivel de significancia de 0.05, para concluir que influye significativamente entre el conocimiento como herramienta competitiva significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco 2017.

2. Asencios, C. (2017) En sus tesis; Gestión del talento humano y desempeño laboral en el Hospital Nacional Hipólito Unanue. Lima, 2016, llegó a las siguientes conclusiones:

Primero Existe relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral. Se comprobó a través de la prueba de hipótesis obteniéndose el coeficiente de correlación de 0.642 y un valor de significancia de 0.000 lo cual nos permite concluir que hay una relación positiva moderada y significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral ( $Rho = 0.642, p < 0.05$ ).

Y la investigación realizada tuvo como resultado del trabajo de investigación intitulado Gestión de Talento Humano como Herramienta Competitiva en el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Gobierno Regional Pasco; Encontrado el p-valor igual a 0.073 además comparando con el nivel de significancia y

verificando que es menor que alfa establecido en 0.05 entonces se rechaza la H0:

Y se concluye que, existen suficientes evidencias estadísticas a un nivel de significancia de 0.05, para concluir que influye significativamente entre el conocimiento como herramienta competitiva significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco 2017.

3. Monteza, A (2017) En su tesis Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Rural de Picota, 2016; llegó a las siguientes conclusiones:

El Rho Spearman indica que se presenta un vínculo directo y significativo de las variables, dado que el grado de correlación es de 0.807; este coeficiente, posteriormente al ser elevado al cuadrado, muestra que la primera variable influencia en un 65.12% en la segunda variable, debido a ello se acepta la hipótesis alterna.

Y la investigación realizada tuvo como resultado del trabajo de investigación intitulado Gestión de Talento Humano como Herramienta Competitiva en el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Gobierno Regional Pasco; Encontrado el p-valor igual a 0.073 además comparando con el nivel de significancia y verificando que es menor que alfa establecido en 0.05 entonces se rechaza la H0:

Y se concluye que, existen suficientes evidencias estadísticas a un nivel de significancia de 0.05, para concluir que influye

significativamente entre el conocimiento como herramienta competitiva significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco 2017.

4. Rojas, R & Vílchez, S. (2016) en su trabajo de investigación, Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud sagrado corazón de Jesús – Lima, enero 2018, llegó a las siguientes conclusiones:

Existe relación estadísticamente significativa según  $p=0,000$  entre las variables gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús.

Y la investigación realizada tuvo como resultado del trabajo de investigación intitulado Gestión de Talento Humano como Herramienta Competitiva en el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Gobierno Regional Pasco; Encontrado el p-valor igual a 0.073 además comparando con el nivel de significancia y verificando que es menor que alfa establecido en 0.05 entonces se rechaza la  $H_0$ :

Y se concluye que, existen suficientes evidencias estadísticas a un nivel de significancia de 0.05, para concluir que influye significativamente entre el conocimiento como herramienta competitiva significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco 2017.

5. Álava, M. A & Gómez, L. K. (2016) En su tesis intitulado, Influencia de los Subsistemas de Talento Humano en el desempeño laboral del



personal de una Institución Pública, Coordinación Zonal 8, durante el periodo 2014. Diseño de un aplicativo de control para los subsistemas de Capacitación y Selección. Llegó a las siguientes conclusiones:

En este sentido es necesario concluir lo siguiente: Con respecto al objetivo específico en el que se desea determinar los Subsistemas de Talento Humano de acuerdo a las teorías planteadas, se concluye que este se cumplió a cabalidad, en efecto, las teorías con respecto a la administración del recurso humano o manejo de personal, demuestran que éstas provienen de una época muy antigua, en donde se expone distintos modelos de gestión. Siendo el aspecto más importante a destacar, es que todas estas teorías han ido evolucionando en el tiempo, porque anteriormente las personas eran consideradas un recurso dentro de la organización, paulatinamente esa denominación se modifica y actualmente se denomina Talento Humano: Anteriormente: Recursos humanos

- Se basa en la concepción de un hombre como un ser “sustituible”.
- El capital humano como engranaje más de la maquinaria de producción Ahora: Talento Humano
- Cataloga a la persona como un instrumento que posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización.

Y la investigación realizada tuvo como resultado del trabajo de investigación intitulado Gestión de Talento Humano como Herramienta Competitiva en el Desempeño Laboral de los

Trabajadores del Gobierno Regional Pasco; Encontrado el p-valor igual a 0.073 además comparando con el nivel de significancia y verificando que es menor que alfa establecido en 0.05 entonces se rechaza la H0:

Y se concluye que, existen suficientes evidencias estadísticas a un nivel de significancia de 0.05, para concluir que influye significativamente entre el conocimiento como herramienta competitiva significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco 2017.

6. Abreu, L. (2012) En el trabajo de investigación para optar el grado de Magister Scientiarium en Gerencia de Proyectos de Construcción, Gestión del talento humano en el sector construcción; y llegó a las siguientes conclusiones:

Las conclusiones derivadas del primer objetivo específico, formulado en esta investigación como describir el contexto de la gestión del talento humano en el sector construcción, el contexto de las organizaciones mostro una tendencia positiva en cuanto al manejo del ambiente por parte de las empresas del sector construcción, según la opinión de los entrevistados.

Y la investigación realizada tuvo como resultado del trabajo de investigación intitulado Gestión de Talento Humano como Herramienta Competitiva en el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Gobierno Regional Pasco; Encontrado el p-valor igual a 0.073 además comparando con el nivel de significancia y

verificando que es menor que alfa establecido en 0.05 entonces se rechaza la  $H_0$ :

Y se concluye que, existen suficientes evidencias estadísticas a un nivel de significancia de 0.05, para concluir que influye significativamente entre el conocimiento como herramienta competitiva significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco 2017.

## CONCLUSIONES

Primera: Se concluye que se determinó la relación que existe entre la gestión del talento humano y desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco, 2017; con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,550.

Segunda: Se concluye que se determinó la relación que existe entre la admisión de personas y el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco, 2017; con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,360.

Tercera: Se concluye que se determinó la relación que existe entre el desarrollo de personas y el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco, 2017; con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,480.

Cuarta: Se concluye que se determinó la relación que existe entre la compensación de personas y el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco, 2017; con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,480.

## RECOMENDACIONES

Primera: De acuerdo con los resultados, se recomienda fortalecer las debilidades que presenta el área de recursos humanos, implantando medidas de contingencia en su proceso de reclutamiento o rediseñar su proceso con nuevos formularios y medidas para evaluar el desempeño laboral.

Segunda: Se recomienda rediseñar el proceso de reclutamiento de personal, priorizando las etapas más importantes donde permita tener como resultado al mejor candidato, asimismo tomar en cuenta las aptitudes y conocimientos presentes.

Tercera: Asimismo, se recomienda mantener una constante capacitación al personal, donde permita mejorar sus capacidades y el de tomar decisiones en momentos de incertidumbre, como también sentirse motivados en sus funciones y por último que se sientan identificados con la entidad.

Cuarta: Por último, se recomienda brindarle al colaborador incentivos de acuerdo al nivel de desarrollo profesional, o de alguna manera con algún curso de obsequio o seminario, así el colaborador se sentirá más motivado en aprender y aplicarlo en la entidad.

## REFERENCIAS

1. Abreu, L. (2012) Magister Scientiarum en Gerencia de Proyectos de Construcción, Gestión del talento humano en el sector construcción.
2. Álava, M. A & Gómez, L. K. (2016) En su tesis intitulado, Influencia de los Subsistemas de Talento Humano en el desempeño laboral del personal de una Institución Pública, Coordinación Zonal 8, durante el periodo 2014. Diseño de un aplicativo de control para los subsistemas de Capacitación y Selección.
3. Alles, M. A. (2011). Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.
4. Amando cuesta santos: (2010) Gestión del talento humano y el conocimiento, Ediciones ECOE 1ra edición, Bogotá.
5. Armas, Y; Llanos, M Traverso, P (2017) Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales. Lugar de Edición, Samborondón - Ecuador
6. Chiavenato, I (2009) Gestión del Talento Humano, Editorial MCGRAW-HILL / Internacional de México
7. Chiavenato, I., (2008). Gestión De Talento Humano Tercera Edición. El Capital Humano de las Organizaciones.
8. Chiavenato, I., (2009). Gestión De Talento Humano Tercera Edición. México, D.F: Mc Graw Hill.
9. Chiavenato, I., (2011). Recursos Humanos El Capital Humano De Las Organizaciones: Novena Edición. México: MC GRAW HILL.
10. Hernández, R (2010) Metodología de la Investigación, Editorial

11. Published on 2017 M06 1, recuperado de <https://es.linkedin.com/...Arias Galicia>,
12. Fernando, (2010) Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. Quinta Edición, Editorial Trillas de C. V.
13. Hernández, Fernández Y Sampieri. (2014). Metodología De La Investigación. 5ta. Edición. Mc Grill. México.
14. Paredes, L. (2011) Experiencias De Modernización De La Gestión Pública: Reflexiones Y Casos De Éxito. Gestión Pública Y Desarrollo. Perú: Ediciones Caballero Bustamante. No. 48.
15. Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
16. Pérez, O (2015) Indicadores clave para la gestión del talento humano, PeopleNext
17. Del Castillo, A (2016) La gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo – 2016; Lima, Perú
18. Asencios, C. (2017) Gestión del talento humano y desempeño laboral en el Hospital Nacional Hipólito Unanue. Lima, 2016,
19. Monteza, A (2017) Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Rural de Picota, 2016.
20. Rojas, R & Vílchez, S. (2016), Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud sagrado corazón de Jesús – Lima, enero 2018.

# **ANEXOS**



## INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

### CUESTIONARIO

*El objetivo del cuestionario es obtener información básica sobre Gestión de Talento Humano como Herramienta Competitiva en el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Gobierno Regional Pasco, 2017.*

*Usted antes de registrar, debe leer con detenimiento las afirmaciones u opiniones y luego debe marcar con un aspa (X), la alternativa que usted cree conveniente, considerando sólo una alternativa de cada pregunta.*

#### TÍTULO DEL TRABAJO:

*“GESTIÓN DE TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA COMPETITIVA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL GOBIERNO REGIONAL PASCO, 2017”.*

#### INSTRUCCIONES:

*Las opciones de respuesta se encuentran estructuradas en el cuestionario; por favor suplico a usted marcar con un aspa (X) la respuesta que cree conveniente.*

#### DATOS GENERALES:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

#### DATOS PERSONALES:

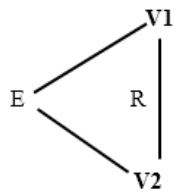
SEXO: F  M

MODALIDAD: Funcionario  CAS  Personal Nombrado

GESTION DEL TALENTO HUMANO					
1. Existe una buena selección en la admisión del personal en el Gobierno Regional de Pasco	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
2. El Gobierno Regional de Pasco está comprometido con la capacitación y aprendizaje del equipo de trabajo.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
3. Los trabajadores del Gobierno Regional de Pasco se encuentran comprometidos con la lealtad institucional.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
4. Los trabajadores contribuyen en lograr los objetivos en el Gobierno Regional Pasco.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
5. Existe una alta rotación de trabajadores en el Gobierno Regional de Pasco.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
6. Existe un alto índice de ausentismo de los trabajadores del Gobierno Regional de Pasco.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
7. Existe políticas de retención de trabajadores con experiencia en el Gobierno Regional Pasco.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

DESEMPEÑO LABORAL					
8. Existe efectividad de los trabajadores por la satisfacción de los intereses generales de los ciudadanos en el gobierno Regional Pasco.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
9. Existe eficiencia de los trabajadores por los principios de lealtad e identificación con la Administración en la que prestan servicios en el Gobierno Regional Pasco.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
10. Existe eficiencia de los trabajadores por los principios de buena fe con la Administración en la que prestan servicios en el Gobierno Regional Pasco.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
11. Existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores con los funcionarios en el Gobierno Regional Pasco.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
12. Existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores con sus compañeros, en el Gobierno Regional de Pasco	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
13. Existen buenas relaciones interpersonales de los funcionarios con sus subordinados en el Gobierno Regional de Pasco	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
14. Existen buenas relaciones interpersonales de los trabajadores y funcionarios con los ciudadanos en el Gobierno Regional de Pasco	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
15. Los trabajadores del Gobierno Regional Pasco practican los principios de eficacia, eficiencia y economía.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
16. Los trabajadores en general buscan la consecución del interés general y el cumplimiento de los objetivos del Gobierno Regional Pasco.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
17. Los trabajadores cumplen con diligencia las tareas que les corresponda o se les encomienden	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**GESTIÓN DE TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA COMPETITIVA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL GOBIERNO REGIONAL PASCO, 2017**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	VARIABLES	HIPOTESIS	METODOLOGIA	UNIVERSO O POBLACION	INSTRUMENTOS
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b> ¿Cómo influye la gestión de talento humano como herramienta competitiva en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco, 2017?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b> Explicar la influencia de la gestión del talento humano como herramienta competitiva en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco, 2017</p>	<p>X= VARIABLE INDEPENDIENTE: Gestión del talento humano Indicadores: Conocimiento Habilidades Actitud Valores</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b> La gestión del talento humano como herramienta competitiva INFLUYE significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco, 2017</p>	<p><b>METODO DE LA INVESTIGACION</b> Para el desarrollo de la investigación se utilizará como método: El método Cualitativo-cuantitativo.</p> <p><b>NIVEL DE LA INVESTIGACION</b> El nivel de investigación corresponde a una investigación aplicada</p>	<p><b>UNIVERSO</b> En el presente trabajo de investigación se trabajará con una población de 263 Trabajadores: Personal nombrado = 92 Planilla CAS = 149 Funcionarios = 22</p>	<p><b>INSTRUMENTO</b> Cuestionario</p>
<p><b>PROBLEMAS ESPECIFICOS</b> a) ¿Cómo influye el conocimiento como herramienta competitiva en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco 2017? b) ¿Cómo influye las habilidades como herramienta competitiva en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco 2017? c) ¿Cómo influye la actitud como herramienta competitiva en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco 2017? d) ¿Cómo influye los valores como herramienta competitiva en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco 2017?</p>	<p><b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b> a) Analizar cómo influye el conocimiento como herramienta competitiva en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco 2017 b) Determinar la influencia de las habilidades como herramienta competitiva en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco 2017 c) Conocer la influencia de la actitud como herramienta competitiva en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco 2017 d) Conocer la influencia de los valores como herramienta competitiva en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco 2017</p>	<p>Y=VARIABLES DEPENDIENTES: Desempeño laboral</p> <p>Indicadores: Adecuación al cargo Incentivo salarial Mejoramiento de relaciones. Estimulo por productividad Reconocimiento por desempeño Incentivo por buen desempeño</p>	<p><b>HIPOTESIS ESPECIFICAS</b> a) El conocimiento como herramienta competitiva INFLUYE en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco 2017 b) Las habilidades como herramienta competitiva INFLUYE en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco 2017 c) La actitud como herramienta competitiva INFLUYE en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco 2017 d) Los valores como herramienta competitiva INFLUYE en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional Pasco 2017</p>	<p><b>DISEÑO DE LA INVESTIGACION</b> En el trabajo de investigación se ha utilizará el diseño no experimental – transeccional.</p>  <p><b>TIPO DE LA INVESTIGACION</b> El trabajo de investigación es de tipo aplicada y no experimental; - Descriptiva. - Explicativa</p>	<p><b>MUESTRA</b> Se calcula con la formula estadística</p> $n_0 = \frac{NZ^2_\alpha PQ}{(N - 1)E^2 + Z^2_\alpha PQ}$ <p>Dónde: n = Tamaño de la muestra N = Tamaño de la población Z = Nivel de confianza P = Variabilidad positiva Q = Variabilidad negativa E = Margen de error</p>	<p><b>TÉCNICA</b> Encuesta</p> <p><b>ESTADISTICO</b> Se utilizara el programa SPSS 22 y el Microsoft Excel</p>