



**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**

**Escuela Profesional de Administración de Empresas**

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN  
CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL  
DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PACUCHA -  
ANDAHUAYLAS – APURÍMAC, 2014**

Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en  
Administración de Empresas

**HENRY OSCCO PERALTA**

**Asesor:**

**Lic. Adm. Víctor Raúl Garate Luque**

**Andahuaylas – Perú**

**2015**

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA  
Escuela Profesional de Administración de Empresas

ACTA DE SUSTENTACIÓN

Título

Bachiller

LOS JURADOS EVALUADORES DEL TRABAJO TITULADO:

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU RELACIÓN CON LA CALIDAD DE SERVICIO EN  
LOS HOTELES TRES ESTRELLAS DEL DISTRITO DE ANDAHUAYLAS, 2014.**

HACEN CONSTAR:

Que siendo las \_\_\_\_\_ del día \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ de 201\_\_\_\_,  
realizó la sustentación el (la) Bachiller:

Henry Oscoco Peralta

OBTENIENDO LA CALIFICACIÓN:

APROBADO

DESAPROBADO

CON LA SIGUIENTE MENCIÓN:

SOBRESALIENTE

MUY BUENO

BUENO

Para constancia se firma en San Jerónimo, Andahuaylas, a los \_\_\_\_\_ días del mes de  
julio de 2015.

---

PRESIDENTE  
Mg. Joaquín Machaca Rejas

---

MIEMBRO  
Lic. Adm. John Peter Aguirre Landa

---

MIEMBRO  
Mg. Carmen Quiza Añasco

## DEDICATORIA

A Dios padre Yahvé, a Jesús y a la Santísima Virgen María, por bendecirme con unos padres maravillosos.

A Victoria y Crispín, papás que lucharon día a día por darme la oportunidad de realizarme profesionalmente.

A Ángela, Remy, Elena y Miriam, compañeras de la Universidad, por el aliento y ánimo a lo largo de los cinco años de estudio.

A Ibar, Juan Yuber, Yersi Karol  
y Lesly Diana, por estar  
presente en los mejores  
momentos de mi vida.

La vida no consiste en “ser” sino en “llegar a ser”, en hacerse continuamente a sí misma en íntima comunión con su circunstancia. La vida es “Programa”, bosquejo que se forma el hombre en aproximación a su mismidad. La vida comienza cuando el hombre se decide a conocer racionalmente, cuando inicia el proyecto.

José Ortega y Gasset.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Municipalidad Distrital de Pacucha, por el apoyo brindado en la obtención de información para el trabajo de investigación.

A la Dirección de Investigación, creación Intelectual y artística de la Universidad Nacional José María Arguedas, por el financiamiento del presente trabajo de investigación.

A los docentes de la Facultad de Ciencias de la Empresa de la Universidad Nacional José María Arguedas, por compartir sus conocimientos y experiencias a lo largo de la formación profesional; así como, por las sugerencias para la concretización de la tesis.

Al Dr. Manuel Octavio Fernández Athó, Mag. Felipe Rafael Valle Díaz, Lic. John Peter Aguirre Landa, Lic. Víctor Raúl Garate Luque, Mag. Henry Wilfredo Agreda Serna y Mag. Edgar Martínez Huamán, por sus acertadas recomendaciones y sugerencias en el citado trabajo.

## PRESENTACIÓN

La investigación intitulada “*Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de Pacucha – Andahuaylas – Apurímac, 2014*”, se presenta con la finalidad de determinar de qué manera se relaciona la Gestión del Talento Humano con el desempeño laboral en el personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha.

El trabajo de investigación consiste en describir y dar a conocer la relación de las variables de estudio y sus respectivas dimensiones, las cuales muestran la situación actual de cómo se llevan a cabo la gestión del Talento Humano en la Municipalidad Distrital de Pacucha, perteneciente a la provincia de Andahuaylas, región de Apurímac.

El trabajo de investigación consta de 4 capítulos, las cuales se desarrollan de forma ordenada y sistemática:

En el primer capítulo, se desarrolla el problema de investigación, la formulación del problema y los objetivos que guiaron el trabajo a lo largo de la investigación.

En el segundo capítulo, con la intención de dar las bases teóricas que sustenten, se ha recurrido a fuentes de bibliografía en materia de Gestión del Talento Humano y desempeño laboral, por ello en este capítulo se desarrolla la fundamentación teórica, así como los antecedentes encontrados.

En el tercer capítulo, se detalla la metodología de investigación, el diseño de investigación, la población de estudio, los instrumentos de recolección y métodos de análisis de datos utilizados.

En el cuarto capítulo, como última parte del trabajo de investigación, se muestra los resultados, discusión, las conclusiones y recomendaciones a los que se llegaron.

## Índice General

	Pág.
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	v
Presentación.....	vi
Índice de Cuadros.....	ix
Índice de Gráficos.....	x
Índice de Tablas .....	xi
Índice de Anexos .....	xii
Resumen .....	xiii
Abstract .....	xiv
Introducción .....	15
CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	17
1.1. Planteamiento del Problema .....	17
1.2. Formulación del Problema.....	18
1.3. Delimitación.....	19
1.4. Justificación.....	19
1.5. Objetivos de la Investigación.....	21
1.5.1. Objetivo General .....	21
1.5.2. Objetivos Específicos.....	21
CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN .....	22
2.1. Antecedentes de la Investigación .....	22
2.2. Marco Teórico .....	25
2.3. Marco Conceptual .....	62
Capítulo III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	63
3.1. Hipótesis .....	63
3.2. Variables: .....	63
3.3. Operacionalización de Variables .....	64
3.4. Metodología .....	65
3.4.1. Enfoque .....	65
3.4.2. Tipo de Estudio .....	65
3.4.3. Diseño de Investigación .....	65
3.5. Población y Muestra.....	66

3.6.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	66
3.7.	Métodos de Análisis de Datos .....	67
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....		68
4.1.	Resultados de la Investigación.....	68
4.2.	Discusión .....	96
Conclusiones .....		101
Sugerencias.....		102
Referencias Bibliográficas .....		103
Anexos .....		107

## Índice de cuadros

	Pág.
Cuadro 01. Rho de Spearman: Planificación y desempeño laboral.....	89
Cuadro 02. Rho de Spearman: Integración y desempeño laboral. ....	91
Cuadro 03. Rho de Spearman: Desarrollo y desempeño laboral.....	93
Cuadro 04. Rho de Spearman: Gestión del Talento Humano y desempeño laboral.....	95

## Índice de gráficos

	Pág.
Gráfico 01. Sexo de los trabajadores de la Municipalidad de Pacucha. ....	68
Gráfico 02. Edad de los Trabajadores de la Municipalidad de Pacucha. ....	69
Gráfico 03. Estado Civil de los trabajadores de la Municipalidad de Pacucha. ....	70
Gráfico 04. Profesiones de los trabajadores de la Municipalidad de Pacucha. ....	71
Gráfico 05. Nivel de formación de los trabajadores de la Municipalidad de Pacucha. ....	72
Gráfico 06. Área de trabajo de los trabajadores de la Municipalidad de Pacucha. ....	73
Gráfico 07. Condición de los trabajadores de la Municipalidad de Pacucha. ....	74
Gráfico 08. Tiempo de servicio de los trabajadores de la Municipalidad de Pacucha. ....	75
Gráfico 09. Años de experiencia en general de los trabajadores. ....	76
Gráfico 10. Planificación en la Municipalidad de Pacucha. ....	77
Gráfico 11. Programas de Personal en la Municipalidad de Pacucha. ....	78
Gráfico 12. Recursos económicos en la Municipalidad de Pacucha. ....	79
Gráfico 13. Reclutamiento en la Municipalidad de Pacucha. ....	80
Gráfico 14. Pruebas de selección de personal en la Municipalidad de Pacucha. ....	81
Gráfico 15. Información brindada a los nuevos trabajadores. ....	82
Gráfico 16. Socialización a los nuevos trabajadores. ....	83
Gráfico 17. Capacitación a los trabajadores en la Municipalidad de Pacucha. ....	84
Gráfico 18. Desarrollo Profesional a los trabajadores. ....	85
Gráfico 19. Estudios realizados por los trabajadores ....	86
Gráfico 20. Resultados de evaluación de desempeño de los trabajadores ....	87
Gráfico 21. Relación: Planificación y desempeño laboral del personal. ....	88
Gráfico 22. Relación: Integración y desempeño laboral del personal. ....	90
Gráfico 23. Relación: Desarrollo y desempeño laboral. ....	92
Gráfico 24. Relación: Gestión del Talento Humano y desempeño laboral. ....	94

## Índice de Tablas

(Anexo 06)

- Tabla 01. Sexo de los trabajadores de la Municipalidad de Pacucha.
- Tabla 02. Edad de los trabajadores de la Municipalidad de Pacucha.
- Tabla 03. Estado Civil de los trabajadores.
- Tabla 04. Profesiones de los trabajadores.
- Tabla 05. Nivel de Formación académica de los trabajadores.
- Tabla 06. Área de trabajo de los trabajadores.
- Tabla 07. Condición de los trabajadores de la Municipalidad de Pacucha.
- Tabla 08. Tiempo de Servicio de los trabajadores.
- Tabla 09. Años de experiencia en general de los trabajadores.
- Tabla 10. Planificación de RR.HH. en la Municipalidad de Pacucha.
- Tabla 11. Programas de Personal en la Municipalidad de Pacucha.
- Tabla 12. Recursos económicos en la Municipalidad de Pacucha.
- Tabla 13. Reclutamiento en la Municipalidad de Pacucha.
- Tabla 14. Pruebas de selección de personal.
- Tabla 15. Información brindada a los nuevos trabajadores.
- Tabla 16. Socialización a los nuevos trabajadores.
- Tabla 17. Capacitación a los trabajadores.
- Tabla 18. Desarrollo Profesional a los trabajadores.
- Tabla 19. Estudios realizados de los trabajadores.
- Tabla 20. Resultados de evaluación de desempeño.
- Tabla 21. Relación: Planificación y desempeño laboral.
- Tabla 23. Relación: Integración y desempeño laboral.
- Tabla 25. Relación: Desarrollo y desempeño laboral.
- Tabla 27. Relación: Gestión del Talento Humano y desempeño laboral.

## **Índice de Anexos**

Anexo 01. Instrumentos de recolección de datos.

Anexo 02. Ficha de Validación de expertos.

Anexo 03. Validación interna de instrumento por Alfa de Cronbach.

Anexo 04. Matriz de Consistencia (Estructura Analítica).

Anexo 05. Constancia de aplicación de instrumentos.

Anexo 06. Tablas descriptivos de los datos obtenidos.

Anexo 07. Tabla de Interpretación de Coeficientes de Correlación.

Anexo 08. Datos de la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, Apurímac.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene por finalidad determinar la relación existente entre la Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral del personal en la municipalidad distrital de Pacucha, 2014.

Se encuestó a 35 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacucha, provincia de Andahuaylas, con el propósito de conocer su opinión acerca de la Gestión del Talento Humano; del mismo modo se realizó la evaluación de desempeño para determinar el nivel de desempeño del personal. Los resultados obtenidos fueron analizados estadísticamente a través del aplicativo SPSS 21, obteniendo el coeficiente de correlación de Spearman.

El 48.6% de los trabajadores manifiestan que la municipalidad sí realiza la planificación de personal; el 45.7% de los trabajadores menciona que sólo algunas veces se aplican los programas de personal. Las pruebas de desempeño muestran que el 34.3% de trabajadores se desempeña de forma regular. Un factor importante de ello es el apoyo y acompañamiento que realizan los jefes de área y jefe de personal a los trabajadores. El coeficiente de correlación Rho de Spearman presenta un valor de 0.552, determinándose por consecuencia una correlación significativa positiva débil entre la Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral.

**Palabras clave:** Gestión, talento humano y desempeño laboral.

## ABSTRACT

This research aims to determine the relationship between talent management and job performance of staff in the district municipality Pacucha, 2014.

We surveyed 35 employees of the District Municipality of Pacucha province of Andahuaylas, in order to know their opinion about Human Resource Management; similarly was conducted the performance evaluation to determine the level of staff performance. The results were statistically analyzed through the application SPSS 21, obtaining the Spearman correlation coefficient.

The 48.6% of workers manifest that the municipality if you make personnel planning, 45.7% of workers mentioned that only sometimes personnel programs apply. Performance tests show that 34.3% of workers regularly performs. An important factor of this is the support and guidance made by department heads and chief of staff workers. The correlation coefficient Spearman Rho has a value of 0.552, determined by consequence a weak positive significant correlation between Human Resource Management and job performance.

**Keywords:** management, human talent and work performance.

## INTRODUCCIÓN

El estudio de la Gestión del Talento humano es de suma importancia para mejorar el desempeño laboral de las personas en sus puestos y lugares de trabajo, y con ello mejorar la calidad de los servicios.

Todas las instituciones cuentan con personas, quienes son los responsables de conducir y darle vida a la organización, y como seres humanos tienen necesidades y deseos, los cuales son necesarios tomar en cuenta a la hora de formular e implantar los planes, programas y acciones en materia de Gestión del Talento Humano.

El talento humano con el que se cuenta dentro de la institución es un socio clave, el cual dedica su tiempo y esfuerzo en aras de cumplir con las metas y objetivos de la organización.

Los cambios en el mundo moderno exigen a las organizaciones a cambiar sus formas de gestión de personal que generalmente son tradicionales a nuevas formas de gestión más flexibles y adaptivas a las exigencias de la realidad actual.

El reto entonces está en la capacidad de gestionar al talento humano que se tiene en la organización, desde la etapa de reclutamiento hasta el poder mantener a los mejores talentos en la organización.

Por ello, las empresas e instituciones deben de formular e implementar mecanismos y herramientas de selección de personal, a fin de contar con los mejores elementos en sus filas de personal, los cuales coadyuvan al desarrollo y crecimiento institucional.

Las personas tienden a buscar a ser mejores cada día, el deseo de superación conduce a realizar estudios de maestrías, diplomados, cursos de formación laboral, y otros. Por tanto las organizaciones deben de promover espacios y oportunidades de desarrollo profesional y personal.

Las organizaciones que cuenten con la información, programas y las herramientas necesarias que ofrece la gestión del talento humano, podrán mejorar sus servicios y permanecer en el tiempo. Mientras el que no, sólo se limitará a la búsqueda de soluciones, a

problemas que fueron fruto del mal desempeño de las personas, el cual afecta el avance de proyectos, la economía (presupuestos) y el crecimiento institucional.

En estas dimensiones es que el estudio de la gestión del talento humano y el desempeño laboral, así como su adecuación a los nuevos tiempos, constituye un gran desafío que las instituciones deberán de afrontar decididamente en los escenarios del entorno cambiante.

Esta investigación está dividida en cuatro capítulos. El capítulo uno presenta el problema de investigación, los objetivos y la justificación. El capítulo dos, presenta la fundamentación teórica de la gestión del talento humano y el desempeño laboral. El capítulo tres fundamenta la metodología que es aplicada en el proceso de la investigación; y el cuarto capítulo, contiene los resultados obtenidos en la investigación y la discusión como una forma de precisar el logro de los objetivos formulados.

Finalmente, las conclusiones y recomendaciones del caso responden a las determinaciones del problema de investigación. Las referencias bibliográficas, las fuentes de las tablas y gráficos permiten encontrar los orígenes que validan la información encontrada en este documento.

Esta investigación incluye anexos que soportan el detalle de las actividades relacionadas con el levantamiento de la información.

## CAPITULO I

### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Planteamiento del problema

La gestión del talento humano en los últimos años ha ido tomando importancia en las diferentes instituciones y empresas que en aras de obtener buenos resultados buscan contar con personas adecuadas y la preparación necesaria para los diferentes cargos y puestos de trabajo. La gestión del talento humano a través de sus diferentes procesos llevados de manera correcta y oportuna puede mejorar el desempeño laboral de las personas dentro de las organizaciones. Y está a su vez traer consigo la consecución de buenos resultados en beneficio de la organización. La gestión del talento humano implica el uso adecuado de estrategias, herramientas y modelos de gestión de personal que sean acordes a la realidad institucional.

Las entidades públicas como las municipalidades no son ajenos a lo descrito anteriormente y por ello se ha investigado la gestión del talento humano y el desempeño laboral dentro de la Municipalidad distrital de Pacucha.

Entre los problemas observados, se encuentra que la planificación del talento humano no se lleva a cabo como un proceso fundamental sino como un cumplimiento de las normas legales. La integración del talento humano se lleva a cabo de forma empírica sin los debidos procesos y herramientas con que cuenta, desde la fase de reclutamiento, la selección y la inducción de personal. Por otro lado, se fomenta poco el desarrollo del Talento humano (Capacitación y desarrollo profesional) como una forma de mejorar la gestión de la institución. Los procesos de gestión del talento humano se hacen necesarias para afrontar retos del mundo actual.

Estudios generales han demostrado la importancia de la gestión del talento Humano, así como la adecuada implantación y gestión de los procesos que esta conlleva; procesos que siendo llevados de la manera correcta promueven el mejoramiento en el desempeño laboral de las personas que laboran en la institución. Existen diversas investigaciones en materia de gestión de talento humano que ponen hincapié en los diferentes procesos y modelos. Dada la existencia de diversas teorías y modelos que afirman la importancia de la gestión del talento humano y el desempeño se

debe señalar que cada institución es única, porque tiene su propia realidad, filosofía, forma de trabajo, estructura, presupuesto, etc. Lo cual le hace distinto con respecto a otras y por lo tanto se debe de optar por la mejor forma de gestionar al talento humano.

Para realizar una buena gestión del talento humano se debe estudiar la realidad a través de la investigación, a fin de desarrollar o adaptar un modelo de gestión del talento humano que permita no sólo mejorar el desempeño laboral sino dar un servicio de calidad, puesto que son las personas quienes dan vida a las organizaciones.

Por ello, la presente investigación pretende conocer y describir el grado de importancia de la relación o repercusión de la gestión del talento humano sobre el desempeño laboral, y proporcionar las recomendaciones adecuadas para implementar estrategias, modelos, programas de gestión del talento humano, pero sobre todo aportar el insumo necesario para la adecuada toma de decisiones.

Todas las razones que se han expuesto fueron suficientes argumentos, para tomar como desafío el desarrollo de la presente investigación.

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1. Problema General**

¿De qué manera la gestión del talento humano, se relaciona con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, Apurímac, 2014?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- a. ¿De qué manera la planificación del talento humano se relaciona con el desempeño laboral del personal en la municipalidad distrital de Pacucha, 2014?
- b. ¿De qué manera la Integración del talento humano se relaciona con el desempeño laboral del personal en la municipalidad distrital de Pacucha, 2014?
- c. ¿De qué manera el desarrollo del talento humano se relaciona con el desempeño laboral del personal en la municipalidad distrital de Pacucha, 2014?

### **1.3. Delimitación**

#### **1.3.1. Delimitación espacial.**

Distrito de Pacucha, provincia de Andahuaylas, perteneciente a la región de Apurímac.

#### **1.3.2. Delimitación Temporal**

El presente estudio se realizó en el periodo 2014.

#### **1.3.3. Delimitación Teórica**

La investigación se basó en tres procesos de la gestión del talento humano las cuales son:

**1.3.3.1. La planificación**, “La planificación de recursos humanos es: pronosticar las necesidades de personal de una empresa para un periodo determinado y satisfacerlas con el personal apropiado y en el momento adecuado para obtener el máximo beneficio” (Guth, 2001).

**1.3.3.2. La integración** (Reclutamiento, selección y socialización), “Los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento” (Chiavenato, 2007).

**1.3.3.3. El desarrollo de personal** (Capacitación y desarrollo), “Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones que la organización hace en su personal” (Chiavenato, 2007).

### **1.4. Justificación**

La presente investigación realiza un estudio de la gestión del talento humano, como un sistema compuesto por sus diferentes procesos como son: la planificación del talento humano, el cual es un documento donde se detallan los requerimientos de

personal necesarios tanto presentes como futuros; la integración que comprende las actividades de reclutar el personal, seleccionar al más idóneo de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la institución; así como el desarrollo de personal referido a la capacitación y formación que requieren.

Todos estos aspectos son esenciales para llevar a cabo una buena gestión de personal. Por ello las municipalidades deben de procurar de llevarlas de la mejor forma posible, ya que también éstas están dentro del marco de las leyes como el Decreto Legislativo 276, sus reglamentos, así como también el D.L.1057 Régimen Especial de Contratación Administrativa de servicios, sus reglamentos y La Nueva Ley de Servicio Civil Ley N° 3005, esta última que viene siendo impulsado e implementada por el Estado en las diferentes instituciones públicas. Esta Ley pretende mejorar la gestión del servicio civil peruano, a través del principio de meritocracia, unificando la gran cantidad de leyes y normas en cuanto se refiere al servicio civil peruano.

Al conocer la realidad y la situación de la forma cómo se da y aplica la gestión de personal en las municipalidades, se podrá plantear políticas y programas de gestión de personal, que permitan mejorar el desempeño laboral del personal, pero sobre todo se podrá mejorar los servicios que brindan como entes del estado.

El personal de las municipalidades es un actor importante en una gestión, muchas veces llamado equipo técnico, tienen la gran responsabilidad de manejar los recursos del Estado que son escasos y necesitan ser usados eficientemente en las necesidades reales de la población, a través de los diferentes proyectos que se formulan. Proyectos que pocas veces se concluyen de manera eficiente quedando inconclusas, y en algunos casos sin presupuestos asignados.

Los resultados podrán ser utilizados como una fuente de consulta sobre la relación que tiene la gestión del Talento Humano con el desempeño laboral del personal, de tal forma se pueda comprender su importancia y sus diferentes implicancias. Así como servir de base para desarrollar y proponer modelos y programas de gestión del talento humano.

El desempeño de las personas dentro de las instituciones depende en gran medida de la puesta marcha de la gestión de personas. Si no se cuenta con el recurso,

personal adecuado y necesario no se podrá llegar a realizar una buena gestión institucional afectando en gran medida la eficiencia y eficacia de la institución.

La presente investigación servirá también como base, antecedente y fuente de consulta para otras investigaciones.

## **1.5. Objetivos de la Investigación**

### **1.5.1. Objetivo General**

Determinar la relación existente de la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, Apurímac, 2014.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- a. Determinar la relación entre la planificación del talento humano y el desempeño laboral del personal en la municipalidad distrital de Pacucha, 2014.
- b. Determinar la relación existente entre la Integración del talento humano y el desempeño laboral del personal en la municipalidad distrital de Pacucha, 2014.
- c. Determinar y conocer la relación que existe entre el Desarrollo del talento humano y el desempeño laboral del personal en la municipalidad distrital de Pacucha, 2014.

## CAPÍTULO II

### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1. Antecedentes de la Investigación

Existen escasas investigaciones sobre la Gestión del Talento Humano y su influencia en el desempeño laboral del personal.

Bedoya (2003) manifiesta que la nueva concepción de los recursos humanos y el establecimiento de un sistema de gestión de evaluación de su desempeño, incidirá en el desarrollo de las empresas en un entorno de alta competitividad, así mismo, menciona que el enfoque tradicional de evaluación de los recursos humanos como una función aislada con estándares especiales está siendo reemplazado por un nuevo enfoque sustentado en la gestión de las personas como creadores de ventajas competitivas para la empresa.

Esta investigación demuestra la importancia de la gestión de recursos humanos y su incidencia en el desarrollo institucional de las empresas, demostrando así que depende en gran medida de la gestión de personas. Lo citado servirá como apoyo y respaldo al problema planteado.

Esparch (2012) muestra la siguiente tabla de posiciones sobre la Situación del Servicio Civil peruano respecto de otros países de América Latina (18 países).

**Figura 1. Situación del Servicio Civil peruano respecto de otros países de América Latina (18 países)**

<b>Criterio/Índices de evaluación</b>	<b>Puesto</b>
Eficiencia	15
Mérito	13
Consistencia estructural (prácticas de gestión, capacidad directiva, etc.)	15
Capacidad funcional (competencia del personal, flexibilidad, etc.)	15
Capacidad Integradora (clima laboral, conflictividad, intereses adecuadamente representados, etc.)	15

**Fuente:** (Echevarría, 2006 citado por Esparch, 2012).

En la figura 01 “Situación del Servicio Civil peruano respecto de otros países de América Latina (18 países)”, se observa claramente que nuestro país se encuentra en los puestos más bajos en cuanto a indicadores como: eficiencia puesto 15, mérito en el puesto 13 y en consistencia estructural (prácticas de gestión, capacidad directiva, etc.) puesto 15, por sólo citar algunos indicadores. Lo cual hace notar que existe una gran dificultad que se debe superar para mejorar las gestiones de las entidades del Estado, así como de las municipalidades. Por lo expuesto se hace necesario realizar investigaciones que permitan conocer el ¿por qué de las cosas? y proponer soluciones que permitan contribuir al desarrollo y crecimiento de las instituciones, lo cual sólo se puede conseguir contando con el personal adecuado en los diferentes puestos y cargos de trabajo de acuerdo a las exigencias y necesidades del puesto.

Vásconez (2002) sostiene que actualmente, en el siglo XXI, se reafirma la era del conocimiento en donde el activo principal es el intelectual y la herramienta que la apoya es la innovación, por tanto la necesidad de responder a esta transformación es por su puesto la administración del talento humano eficiente y eficaz, desarrollando destrezas y competencias en los empleados, contando con un modelo estratégico que proporcione el liderazgo ejecutivo de excelencia y lograr la productividad potencializando el desempeño empresarial.

Sánchez, Sevilla y Mendéz (2006) en su trabajo de investigación manifiestan, que de acuerdo a la guía de entrevista dirigida a jefes de departamentos de la Universidad de Oriente, el 72.73% aseguró que sí se planifica el recurso humano y el 100% manifestó que los empleados son eficientes, por lo tanto, la planificación del recurso humano propicia eficiencia laboral en el personal administrativo de la Universidad de Oriente, de

la Ciudad de San Miguel, del mismo modo añaden que los modelos de gestión de recursos humanos aplicados en las instituciones pueden ayudar a mejorar el desempeño laboral del personal en los diferentes cargos donde se desempeñan.

Batallas (2007) en sus conclusiones de investigación manifiesta:

- a) El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), no dispone de planes estratégicos de planificación y desarrollo institucional, personal, profesional y laboral.
- b) El motivo por los cuales el MEF, no dispone de este medio de gestión, obedece a que los equipos directivos de nivel medio no tienen las competencias técnicas para realizar de manera técnica y competente estos procesos.
- c) La alta dirección del MEF, no promueve el desarrollo profesional de las competencias de sus empleados.
- d) Los sistemas organizacionales y tecnologías no responden a las necesidades puntuales de trabajo que requieren las personas de acuerdo al puesto de trabajo que desempeñan.
- e) El desarrollo y crecimiento dentro de la Institución depende de factores coyunturales que muchas veces se escapan del campo de acción del colaborador, ya que no existen políticas ni un plan de desarrollo formal para todas las áreas.
- f) Los programas de formación y desarrollo no responden a ningún tipo de estrategias, que promuevan la actualización el desarrollo de las estructuras de creación de valor institucional.

Armando, Camejo y cejas (2009) en su publicación destaca que se evidencia que la función de la Gestión de los Recursos Humanos ha adquirido en este siglo XXI una significativa importancia en la vida de las organizaciones modernas con la aplicación de nuevas técnicas, teorías y principios que den respuestas al comportamiento humano en la misma, dentro y fuera de la organización.

En general, es destacable que la gerencia como acción práctica proponga programas, prácticas, procesos y modelos gerenciales para los distintos subsistemas que conforman la organización. En especial se debe de desarrollar el subsistema de Recursos.

## 2.2. Marco Teórico

### 2.2.1. Evolución histórica de los Recursos Humanos.

**2.2.1.1. Administración científica.** Frederick Winslow Taylor (1856 -1915), es considerado padre de los principios de la organización científica del trabajo. “El Taylorismo es un sistema que tiende a aumentar la productividad del trabajo en las fábricas, mediante la simplificación de los procesos, la eliminación de los tiempos, mediante un cronometraje riguroso y una selección de personal adecuada” (Montes & Gonzáles, 2006).

El taylorismo se preocupó también por el ambiente laboral; donde se consideraba aspectos como la luz, grado de iluminación, la humedad, temperatura y otros aspectos del ambiente, los cuales pudieran influir en la productividad de las personas.

**2.2.1.2. Relaciones Humanas.** Elton Mayo (1880 – 1949) y colaboradores, pertenecientes a la escuela humanística de la administración en EE.UU. realizó el experimento de Hawthorne – de Western Electric, donde se organizó en dos grupos a los trabajadores: grupos experimentales (quienes eran sometidos a diferentes pruebas) y grupos de control (quienes no eran sometidos a ninguna prueba, y realizaban el trabajo rutinario).

Según el modelo de las relaciones humanas no son los incentivos dinerarios los que mejoran el desempeño de los trabajadores, sino que es el orgullo de grupo y el trato de favor y atención por parte de los responsables lo que aumenta la motivación de los trabajadores y se refleja en una mejora de la productividad. (Montes et al., 2006)

**2.2.1.3. Modelo de Recursos humanos (RR.HH) (1960).** El modelo de recursos humanos considera que la satisfacción en el trabajo tiene una influencia clara en el buen funcionamiento de la organización, por lo tanto, las empresas deben tener en cuenta los incentivos o motivadores

de personal y aplicarlos a sus políticas de gestión de recursos humanos. (Montes et al., 2006)

En este modelo se afirma que las personas tienen diferentes necesidades, las cuales deben de ser satisfechas, y solo así las personas pueden mejorar en sus actividades, llegar a desarrollarse tanto profesionalmente como personalmente. Entre el más conocido se tiene la Pirámide de Necesidades de Maslow.

**Figura 2. Pirámide de las necesidades de Maslow**



**2.2.1.4. Teoría de los factores** de Frederick Herzberg (1923 – 2000). La teoría de factores considera que el desempeño de las personas se ve influida por dos tipos de factores que explican la motivación: 1) factores motivadores (Nivel de responsabilidad, promoción, logro, etc.) y 2) factores de higiene (Salario, condiciones laborales, etc.).

**2.2.1.5. Modelo de la organización que aprende.** El modelo de la organización que aprende supone un nuevo paradigma de los recursos humanos en el que el capital humano genera valor añadido a la empresa. El trabajo en equipo permite el desarrollo personal, fomenta el intercambio de opiniones e ideas y mejora las relaciones entre compañeros. Las tareas son completas y tienen sentido, ya que se conjuga el hacer con el pensar, todo esto se traduce en una mayor satisfacción de los empleados (Montes et al., 2006)

**2.2.1.6. La Era del conocimiento.** Periodo que inicio en 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 característica de la información, que integra la tecnología que viene desarrollándose de manera impresionante y rápida, trajo desarrollos imprevisibles y convirtió al mundo en una verdadera aldea global.

El mundo moderno se caracteriza por tendencias que involucra: la globalización, la tecnología, la información, el conocimiento, los servicios, la importancia del cliente, la calidad, productividad, la competitividad. Todas estas tendencias afectan la forma en que las organizaciones emplean a las personas. Por ende, han dado lugar a un nuevo enfoque que convierte la antigua administración de Recursos Humanos (ARH) en la Gestión del Talento humano (GTH).

**2.2.1.7. Gestión de Talento Humano.** 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 de recursos de la organización. El viraje es enorme. A las personas se les considera ahora 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 (Chiavenato, 2009).

## **2.2.2. La Administración del Talento humano**

La administración como ciencia se puede definir como todos los procesos (planificación, organización, dirección y control) llevados a cabo de manera coordinada con los recursos disponibles de la organización, permiten llegar a alcanzar los objetivos organizacionales. Al respecto Chiavenato (2007) menciona:

La administración constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible, mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar los

objetivos” y luego añade *“Prácticamente, la tarea de la administración es integrar y coordinar recursos organizacionales (...).*

Las instituciones sean privadas o públicas para llegar a cumplir con sus objetivos y metas, necesitan de esfuerzos humanos, los cuales deben de ser coordinados y orientados de manera oportuna. *“Una mejor explicación es que la administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz”* (Stephen & Coulter, 2010).

La administración de los recursos humanos no solo involucra la puesta en marcha de los procesos con que cuenta como ciencia, sino que también se hace necesario que quienes dirijan la gestión de las personas, estén en la capacidad, con las competencias necesarias (conocimientos, habilidades y destrezas), los cuales permitan realizar una buena gestión. A esto se le debe añadir los recursos económicos y materiales necesarios que brinde la organización, para las diferentes etapas y programas de gestión de personal.

La administración de recursos humanos consiste, por tanto, en la planificación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización represente el medio que permite a las personas que colaboren en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente esté con el trabajo (Montes et al., 2006).

Por otro lado, la administración de recursos va cambiando su enfoque desde su nacimiento, tal es, que ahora se reconoce a las personas en su real dimensión, como seres que pueden realizar sus trabajos de forma independiente y cooperar con la organización. Por tanto no son simples recursos a los cuales se debe de administrar, como años anteriores se suponía. Al respecto Chiavenato (2009) menciona:

La antigua administración de Recursos humanos (ARH) cede su lugar a un nuevo enfoque: La Gestión del Talento humano (GTH). Con esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas seres con inteligencia, personalidad,

conocimientos, habilidades, competencias, aspiraciones y percepciones singulares. Son los nuevos asociados de la organización.

### **2.2.2.1. El departamento de Talento Humano**

El departamento de Talento Humano es aquella unidad orgánica de la organización, encargada de las funciones de gestión de las personas. “Podemos decir que el departamento de recursos humanos es un departamento que se encarga fundamentalmente de lo relativo a la gestión y a la administración de personal” (Delgado & Ena, 2009).

Las funciones que puede desempeñar el departamento de recursos humanos de una empresa son:

#### **a) Relacionados con la gestión de Personal:**

- Planificación de plantillas.
- Descripción del puesto de trabajo.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Acogida de nuevos trabajadores.
- Valoración del puesto de trabajo y retribución.
- Evaluación del desempeño.
- Formación y desarrollo.
- Relaciones laborales.
- Prevención de riesgos.

#### **b) Relacionados con la administración de personal:**

- Elaboración de nóminas.
- Trámites de seguridad social y hacienda.
- Control de absentismo.
- Trámites relacionados con infracciones y sanciones.
- Trámites de contratación.
- Trámites con la finalización de la relación laboral.
- Información.

### **2.2.3. Gestión del Talento Humano (GTH)**

La Gestión del Talento Humano en las organizaciones, es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos), que tengan como objetivo lograr la identificación plena de los individuos con la organización, logrando establecer nexos favorables entre ellos siguiendo siempre un enfoque participativo y de completa comunicación. La gestión de dicho activo será más efectiva mientras más alto sea el nivel de compromiso y de motivación que tenga el trabajador, lo que constituye tarea primordial para lograr el éxito organizacional, individual y el logro de un alto nivel de competitividad (Batallas, 2007).

La Gestión del Talento Humano, como un nuevo enfoque en la Administración de Recursos Humanos reconoce a las personas como nuevos socios, colaboradores, quienes invierten su esfuerzo, su conocimiento a fin de cumplir con las tareas adecuadamente y así lograr alcanzar los objetivos organizacionales. Al respecto:

(...) todas aquellas actividades que afectan el comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de la empresa o las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humanos y que afectan al comportamiento de los individuos a medio y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto de la organización. (Schuller.R.S.,1992, citado en (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007).

Otra definición es que: la gestión de Recursos humanos es un conjunto de acciones que pretende organizar, desarrollar y poner en funcionamiento a las personas que trabajan en una empresa y que son necesarias para que esta, pueda conseguir sus objetivos (Montes et al, 2006).

Por ello la gestión del talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas incluido reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. La gestión del talento humano, es la función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento y evaluación,

remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.

Por tanto, no solo basta tener socios sino la tarea fundamental de toda organización es garantizar que el talento humano que ha contratado tenga el apoyo suficiente de parte de la organización, para cumplir con tal fin, y específicamente del departamento o la unidad responsable de personal, a través, de los diferentes programas que implemente como una política de personal, entre los cuales se puede considerar los programas de Reclutamiento, selección, socialización o inducción, la capacitación y el desarrollo del talento humano, los cuales pueden ayudar a obtener el mejor desempeño laboral del talento humano. *“La gestión adecuada de los recursos humanos de una organización incide favorablemente en el comportamiento de los individuos, orientándolos hacia el logro de los objetivos estratégicos, constituyendo así una ventaja sobre los rivales”* (Dolan et al., 2007).

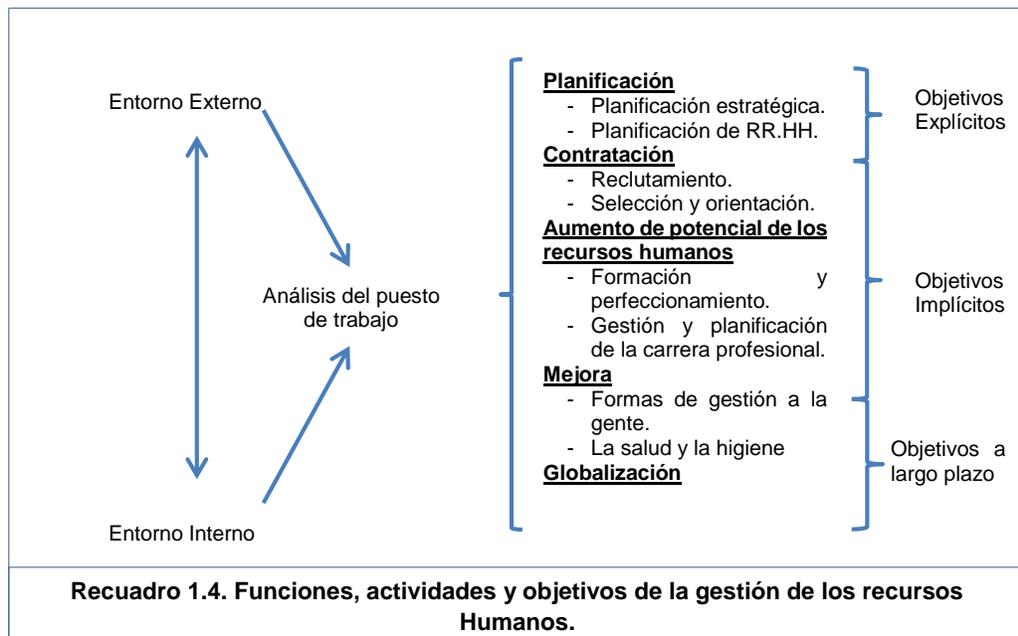
### **2.2.3.1. Objetivos de la gestión del Talento humano**

#### **a) Objetivos explícitos**

Existen cuatro objetivos explícitos fundamentales a alcanzar mediante la gestión eficiente del talento humano.

- Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias por la organización.
- Retener a los empleados deseables.
- Motivar a los empleados para que estos adquieran un compromiso con la organización y se implique en ella.
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización.

**Figura 3. Funciones, actividades y objetivos de la gestión de los recursos Humanos**



Fuente: (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007).

### **b) Objetivos implícitos:**

Existen tres objetivos implícitos relacionados con el talento humano.

- Mejora en la Productividad.
- Mejora de la calidad de vida en el trabajo.
- Cumplimiento de la normativa.

### **c) Objetivos a largo plazo**

Los objetivos a largo plazo, o de balance final, se refieren a la rentabilidad y competitividad, al incremento de valor de la empresa y, en definitiva, a una mejora de la eficiencia y eficacia de la organización. La gestión de los recursos humanos tiene repercusiones importantes en los resultados finales de la organización, a través de sus contribuciones al logro tanto de los objetivos explícitos como implícitos. El centrarse en el balance final y orientarse hacia los resultados es el camino mediante el cual la

gestión de los Recursos Humanos puede ganarse el reconocimiento y el respeto de las organizaciones (Dolan et al., 2007).

#### **2.2.3.2. Las leyes y la gestión del Talento Humano en el sector público.**

La gestión del Talento Humano es imprescindible en toda organización, en este entender la gestión del Talento Humano en el sector público está regulado por la Constitución Política del Perú, las leyes laborales como: el Régimen Laboral Público (Decreto Legislativo N° 276), El Decreto Supremo 1057, sus respectivas reglamentaciones, la nueva Ley N°30057 que es la Ley de Servicio Civil, publicado en el diario el Peruano el 04 de julio de 2013 y demás leyes.

La nueva ley N° 30057, busca mejorar la calidad de servicio de las entidades del Estado, como también busca mejorar los ingresos de la mayoría de los servidores públicos, incentivar su crecimiento personal y profesional en la administración Pública, pero no se podrá mejorar el desempeño laboral de las personas sino se complementa e implementa herramientas de gestión del talento humano, las cuales sean iniciativas de nuevas formas de trabajo, de procesos que vayan de acuerdo a las realidades, a las necesidades de las instituciones y de acuerdo a las leyes vigentes. Pero por un lado no se debe dejar de lado la vigencia del Decreto Legislativo 276 y el Decreto Supremo 1057 que son aplicados en las entidades públicas, perteneciendo la mayoría de los trabajos a las leyes mencionadas.

La función pública es el conjunto de actividades que se realizan, a través de las entidades gubernamentales, para el cumplimiento de las funciones del Estado y las Políticas de gobierno, para lo cual se cuenta con la investidura competencias y atribuciones correspondientes, lo que implica deberes y derechos que son ejercidos por los funcionarios y servidores Públicos (Espinal, 2008).

Por tanto, las actividades se dirigen al interés común, utilizando los poderes específicos que han establecido la Constitución y la Ley, para la consecución de su realización y el bienestar general.

Una buena y adecuada gestión de los Recursos del Estado, depende de las capacidades y habilidades de las personas que ocupan los diferentes cargos en una institución, del más mínimo nivel al más alto nivel.

#### **2.2.4. Subsistemas en la Gestión del Talento humano**

En la gestión de Talento humano se tienen los subsistemas (procesos) que la componen y sin las cuales no se puede realizar una buena gestión, entre ellos se tiene la planificación de personal, la integración que comprende las fases de reclutamiento, la selección y la inducción de personal. Y el desarrollo que comprende la capacitación y formación de personal.

##### **2.2.4.1. Planificación de la Gestión del Talento humano**

La planificación es el proceso de elaborar e implantar planes y programas para asegurarse de que hay disponibles el número y tipo de personas apropiados, en cada uno de los momentos, para que se realice la planificación. Como tal, la planificación de los recursos humanos está directamente vinculada a la estrategia empresarial y lo que hace es traducir la estrategia formulada por la empresa para un determinado horizonte temporal en programas de acción, con vistas a controlar la evolución de la situación. “Básicamente, una planificación de recursos humanos es un proceso que pone a disposición las personas adecuadas, con la formación necesaria, en el momento oportuno, según las necesidades de la compañía” (Fernández, 2008).

La planificación es de suma importancia ya que por medio de esta se determina las estrategias necesarias para llegar a los objetivos organizacionales, mediante el establecimiento de políticas de talento humano adecuados a la organización, que garanticen tener y obtener a las personas adecuadas en los puestos de trabajo.

“La planificación de recursos humanos es: pronosticar las necesidades de personal de una empresa para un periodo determinado

y satisfacerlas con el personal apropiado y en el momento adecuado para obtener el máximo beneficio” (Guth, 2001).

Por lo tanto, la planificación del talento humano, busca solucionar y antelarse a las necesidades de talento humano de la organización, y ve las formas de cómo se llevara a cabo las diferentes actividades referentes a la gestión de personal.

#### **a) Fines de la planificación de la Gestión del Talento Humano**

Los fines de la planificación de la gestión del talento humano son:

- Reducir los costes ayudando a la gerencia a detectar las carencias o excesos de talento humano y corregir estos desequilibrios.
- Proporcionar una base más sólida para la planificación del desarrollo del empleado, haciendo un uso óptimo de las actitudes del trabajador.
- Mejora el procedimiento general de la planificación empresarial.
- Aumentar la conciencia de la importancia de una gestión eficiente de los talentos humanos a todos los niveles de la organización.
- Proporcionar una herramienta para evaluar los efectos de otras actuaciones y políticas opcionales de talento humano.

#### **b) Etapas del proceso de planeación de la Gestión del Talento Humano**

- Recabar y analizar datos que permitan hacer previsiones sobre la oferta y demanda de talento humano.
- Establecer políticas y objetivos del talento humano.
- Obtener la aprobación y el respaldo de la gerencia.

#### **2.2.4.2. Análisis del puesto de trabajo**

Para realizar una adecuada gestión del Talento humanos es necesario tener datos relativos a la información de las actuales personas que laboran dentro de la organización y como de los puestos de trabajo. Información que debe contener datos como: de qué cosas hacen dentro de sus puestos de trabajo, las condiciones en las que la hacen, las maquinas con las que operan, así como de los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios que requiere un puesto de trabajo. Y el mecanismo que nos proporciona esa información es el análisis de puestos de trabajo.

Un análisis de puestos es una exploración sistemática de las actividades que conforman un puesto de trabajo. Es un procedimiento técnico que se utiliza para definir los deberes y responsabilidades de un puesto de trabajo. Este análisis incluye la identificación y la descripción de lo que sucede en el puesto de trabajo...planteando con precisión las tareas requeridas, los conocimientos y habilidades necesarios para llevarlas a cabo, así como las condiciones bajo las cuáles deben realizarse (De Cenzo & Robbins, 2008).

El análisis de puestos es el procedimiento para determinar las obligaciones de éstos y las características de la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis proporciona información que se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos (una lista de tareas) y las especificaciones del puesto (una lista del tipo de persona que se debe contratar para contratarlo) (Dessler, 2009).

El análisis del puesto de trabajo es el proceso que consiste en describir, registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes (CHA) necesarios. El análisis de puesto de trabajo a menudo da lugar dos tareas principales: la descripción del puesto de trabajo y la especificación de los requisitos del puesto de trabajo (Dolan et al., 2007).

Un análisis de puesto, son aquellas actividades y acciones llevadas a cabo por los responsables de personal, a fin de determinar la lista de tareas de los puestos de trabajo (descripción); como también la de determinar las cualificaciones o perfil necesario de las personas que deberán de cubrir el puesto en cuestión (especificaciones). Por tanto el objetivo, primordial del análisis de puesto es la de determinar las descripciones y especificaciones, del puesto de trabajo, que por cierto tiene mucha utilidad en la gestión del Talento humano.

Las descripciones y especificaciones, quedan registrados en un documento formal que será utilizado por la organización, cada vez que lo requiera; en el caso de las instituciones públicas son conocidas como los documentos de gestión donde se tiene: el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y el Manual de Organización y Funciones (MOF).

#### **a) Relaciones y aspectos del análisis del puesto de trabajo**

Para llevar a cabo un análisis de puestos de trabajo, es necesario considerar aspectos como: la estructura y tecnología de la organización, el entorno jurídico (Las leyes), consideraciones sobre el diseño de puestos y las consideraciones sobre el contexto del puesto de trabajo. Puesto que las organizaciones actúan en un ambiente, siendo consideradas como sistemas abiertos, los cuales necesitan del ambiente (la sociedad) para sobrevivir como organización

#### **b) Descripción del puesto:**

Una descripción de un puesto es una explicación por escrito de lo que los titulares del mismo hacen, bajo qué condiciones lo hacen y por qué lo hacen. Debe retratar con precisión el contenido del puesto, su ambiente y condiciones de empleo (De Cenzo et al., 2008).

En un formato común para la descripción de un puesto se incluye el nombre del puesto, los deberes que se realizarán, las

características distintivas del puesto, las condiciones ambientales y la autoridad y las responsabilidades del titular.

**c) Especificaciones del puesto:**

Las especificaciones del puesto, darán a conocer las habilidades, conocimientos y aptitudes necesarias, que requiere el puesto a fin de que se conozca el tipo de personas necesarias que deben ocupar el puesto para un adecuado desempeño de trabajo.

Basado en la información adquirida por medio del análisis de puestos, la especificación del puesto identifica el conocimiento, las habilidades y aptitudes como es la formación (escolaridad), la experiencia, la certificación y las capacidades necesarias para realizar eficazmente el trabajo.

**d) Usos de la información del análisis de puesto**

La información obtenida del análisis de puesto, se utiliza en casi en todas las actividades y programas de la gestión del talento humano, como son:

- Planificación del talento humano.
- Reclutamiento y selección (descripción y especificación).
- Remuneración o compensación.
- Formación (Capacitación).
- Evaluación del desempeño.
- Planificación de la carrera profesional.
- Descubrimiento de obligaciones no asignadas.
- Cumplimiento de la igualdad de oportunidades en el empleo.

**e) El análisis de puesto de acuerdo a la Ley.**

El reglamento D.S. 005-90-PCM del D. L. 276 define en su artículo 23 los cargos como puestos de trabajo a través de los cuales los funcionarios y servidores desempeñan las funciones asignadas. La Ley N° 30057 Ley de Servicio Civil publicada en el

Diario el Peruano el 04 de julio 2013 en su artículo 3, literal f, define el concepto de puesto como: conjunto de funciones y responsabilidades que corresponden a una posición dentro de una entidad, así como los requisitos para su adecuado ejercicio. Se encuentran en los instrumentos de gestión de la entidad.

Para el caso de las entidades Públicas se tiene la Directiva N°001-2013 SERVIR/GDSRH (Normas para la elaboración del Manual de Perfiles de Puestos – MPP). Lo cual es un documento normativo que describe de manera estructurada todos los perfiles de puestos de la entidad, desarrollados a partir de la estructura orgánica, el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), el cuadro de asignación de personal (CAP) o el cuadro de puestos de la Entidad (CPE), a que se refiere la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, en casos de contar con este instrumento. ([www.servir.gob.pe](http://www.servir.gob.pe))

#### **2.2.4.3. Integración del Talento humano:**

La Integración del talento humano está relacionado al reclutamiento de personal, el cual puede ser realizado de dos formas: el reclutamiento dentro de la misma institución y fuera de la institución. La integración de personal no sólo busca reclutar sino que también la selección de personal adecuado para los puestos que se ha de cubrir.

Los procesos de Integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización de los Talentos Humanos necesarios para su funcionamiento (Chiavenato, 2007).

## 1) Reclutamiento

El reclutamiento es el proceso mediante el cual se descubre a los candidatos potenciales para las vacantes actuales o anticipadas de la organización. O, desde otra perspectiva, es una actividad que vincula a los que tienen puestos de trabajo por ocupar con los que están en busca de empleo (De Cenzo et al., 2008).

El reclutamiento de talento humano, son todas aquellas actividades que se realizan con el objetivo de atraer a la cantidad suficiente de candidatos para el puesto de trabajo a cubrir, pero sobre todo la de atraer candidatos potencialmente cualificados. *“La fase de reclutamiento consiste en informar sobre la oferta de empleo de la empresa con la finalidad de conseguir un número considerable de candidatos que puedan formar parte del proceso de selección”* (Delgado et al., 2009). Por tanto el reclutamiento de personal debe tener como metas: La de Comunicar el puesto de trabajo de tal manera que los buscadores de empleo respondan y debe proporcionar suficiente información a fin de que los candidatos que no posean las habilidades, se descarten así mismo.

### a) Fines del reclutamiento:

El propósito del reclutamiento es lograr atraer el número suficiente de candidatos potenciales para cubrir las necesidades de la organización, la cual, es cubrir los puestos vacantes. Por tanto, sigue los fines siguientes:

- Determinar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento, partiendo de la información suministrada por la planificación de recursos humanos y análisis de los puestos de trabajo.

- Suministrar el número suficiente de personas cualificadas para los puestos a cubrir, con el mínimo coste para la organización.
- Aumentar la tasa de éxito en el proceso de selección, al reducir el número de candidatos con insuficiente o excesiva cualificación.
- Reducir la probabilidad de que los candidatos a los puestos de trabajo, una vez reclutados y seleccionados, abandonen la organización al poco tiempo de incorporarse.
- Cumplir la normativa jurídica existente.
- Aumentarla eficiencia individual y de la organización, tanto a corto como a largo plazo.
- Evaluarla la eficacia de las técnicas y fuentes utilizadas mediante el proceso de reclutamiento.

El reclutamiento de personal es el proceso de atracción para posteriormente mediante la selección elegir entre todos los candidatos al mejor o al más adecuado para el puesto de trabajo.

**b) El reclutamiento de personal se puede dar de dos formas:**

Reclutamiento interno, Dentro de la propia empresa, se puede dar mediante ascensos, rotación y promoción, dando más motivación a los empleados existentes, esta fuente de reclutamiento es considerada como una “política que promueva a los empleados de la organización”.

Reclutamiento externo, Las empresas pueden recurrir a varias fuentes para abastecerse de los mejores elementos, siendo esta la búsqueda del personal para el puesto de trabajo a cubrir mediante la oferta de empleo, generalmente busca nuevos y potenciales talentos humanos. Los cuales se obtienen con la utilización de diferentes medios como: radio, televisión, periódicos, internet, etc.

## 2) Selección de personal

El hombre es un ser complejo, con notables variaciones a lo largo de su existencia, y, en ocasiones, poco predecible. Elegir bien implica, de algún modo, proyectar en el futuro de la propia organización las posibilidades de la persona que está siendo contratada; no bastaría de ningún modo ver el presente. Mucho más importante es considerar las perspectivas de futuro que tiene ese trabajador (Fernández, 2008).

La selección de recursos humanos puede definirse como la elección de la persona adecuada para un cargo determinado, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos presentados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento de personal (Ferraro, 2001).

Entonces una selección de personal implica tomar una decisión con respecto de a quién contratar o no hacerlo. "(...) el proceso de tomar una decisión de contratar o no contratar a cada uno de los candidatos a un puesto de trabajo; el segundo paso del proceso de contratación" (Gómez, Balkin, & Cardy, 2001).

Entonces se puede decir que la selección de personal busca solucionar dos problemas fundamentales:

- Adecuación del hombre al trabajo.
- Eficiencia del hombre en el cargo.

Todas las empresas necesitan el capital humano para funcionar, sea en forma de trabajo físico o de trabajo intelectual, afectivo y social. Esta energía humana no puede pertenecer a la empresa, es necesario atraerla. Las personas, como las empresas, son dinámicas y cambiantes. Una tarea importante es captar los talentos humanos y conservarlos dentro de la empresa.

Sin embargo, siempre se presentará la necesidad de integrar nuevas personas por varias razones (Arias & Heredia, 2006).

El autor a las razones que menciona se refiere a las diferentes causas o circunstancias que nos obligan a dejar de laborar, por diferentes motivos como: paso del tiempo, enfermedad, accidentes, independización de trabajadores al crear sus propias empresas, y en el caso de las mujeres se puede aumentar ya lo descrito, cuando contraen matrimonio, el embarazo, sus hijo, etc.

#### **a) Fines de la selección**

- Contribuir a los objetivos finales de la organización.
- Disponer de personal con altos niveles de rendimiento es una condición necesaria para que las organizaciones puedan satisfacer sus objetivos.
- Asegurarse de que la inversión económica que hace la organización al incorporar a personas sea rentable, en función de los resultados esperados de ellas.
- Contratar y ubicar a los solicitantes de un puesto de trabajo de forma que se satisfagan tanto los intereses de la organización como los del individuo.

#### **b) La selección de acuerdo a la Ley**

El reglamento del D.L. 276 (D.S. 005-90-PCM) establece en su artículo 29º que el concurso de ingreso a la Administración Pública comprende las fases de convocatoria y selección de personal, por ello la fase de selección comprende la calificación curricular, la prueba de aptitud y/o conocimiento, la publicación del cuadro de méritos y el nombramiento o contratación correspondiente.

La Ley de servicio civil Ley 30057, define el proceso de selección en Capítulo I Incorporación al Servicio Civil y en su artículo 8 proceso de selección define como: es el mecanismo

de incorporación al grupo de directivos públicos, servidores civiles de carrera y servidores de actividades complementarias, tiene por finalidad seleccionar a las personas más idóneas para el puesto sobre la base del mérito, competencia y transparencia, garantizando la igualdad en el acceso a la función pública.

Así mismo señala: En el caso de los servidores de confianza, el proceso de selección se limita al cumplimiento del perfil establecido para el puesto y no requieren aprobar un concurso público de méritos.

### **3) Integración o socialización**

La inducción conocida también como socialización, integración u orientación del personal nuevo, que es un proceso necesario en que incurre una organización después de una selección, este proceso comprende diferentes actividades como las guías de visita a las instalaciones o ambientes de trabajo, presentación a sus nuevos compañeros de trabajo, hacer de conocimiento las normas de la organización, como los asuntos de horarios de trabajo, tiempos extra de trabajo, etc. Los cuales son necesarios para que el nuevo empleado se adapte a la organización. Al respecto veamos algunas definiciones:

La integración de recursos humanos es un conjunto de actividades administrativas que, de manera gradual, proporciona a los trabajadores de nuevo ingreso los elementos necesarios para su incorporación armónica y eficiente, en relación con las funciones del puesto a desempeñar y con las estructuras técnicas, jurídicas, psicológicas, culturales y sociales que caracterizan a dicha organización (Guth, 2001).

La integración (inducción) de recursos humanos ayuda al trabajador de nuevo ingreso a adaptarse a la cultura organizacional específica de la empresa a la que ingresa y, por lo

tanto, a superar el impacto cultural que le crea dicho ingreso. El impacto cultural surge de la ansiedad que la persona presenta cuando pierde los símbolos y referencias que ya le son familiares en sus relaciones sociales. Dichos símbolos y referencias incluyen los aspectos de la vida diaria que forman parte del repertorio conductual de la persona, como la manera de saludar, cómo aceptar o rehusar invitaciones, cuándo tomar en serio a alguien o no, el acento al hablar, expresiones faciales-en general todo el lenguaje no verbal, la manera de dar instrucciones y recibirlas, etc.

Al hablar de socialización, inducción y desarrollo de los empleados, se hace referencia al proceso de ayudar a que los trabajadores de recién ingreso se adapten a su nueva organización y responsabilidades de trabajo. Estos programas son diseñados para ayudarles a entender completamente en qué consiste el trabajo de la compañía y a lograr que alcancen su máxima productividad en el menor tiempo posible (De Cenzo et al., 2008).

Por lo tanto, la inducción del empleado es útil y necesario, ya que como sea mencionado anteriormente, una buena inducción de personal ayudará al empleado a sentirse cómodo en su puesto de trabajo.

De Cenzo et al., (2008) presentan los supuestos de la socialización lo cual nos daría a conocer su importancia como son:

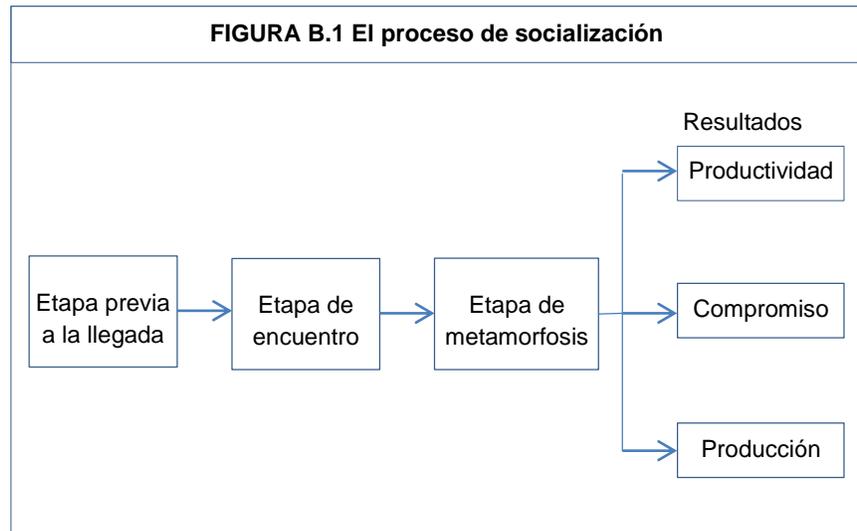
- La socialización influye fuertemente en el desempeño del empleado y en la estabilidad organizacional: su desempeño en el trabajo depende en grado considerable de que sepa lo que tiene que hacer y lo que no.
- Por medio de la socialización también aumenta la estabilidad organizacional: Es más fácil mantener la lealtad y el compromiso hacia la organización porque su filosofía y objetivos son más consistentes a lo largo del tiempo.

- Los nuevos miembros sufren ansiedad: nuevos jefes, compañeros, lugar, lo cual genera que se sientan solos y necesitan información y compañía, además están ansiosos por aprender lo necesario.
- La socialización no ocurre en el vacío: sino entre sus colegas, compañeros y lugares de trabajo.
- La forma en la cual los individuos se adaptan a la nueva situación es notablemente similar, las personas obtienen más información y completa cuando entran en el puesto de trabajo.

#### **a) Etapas de la socialización**

La socialización se puede conceptualizar como un proceso que sigue tres etapas: etapa previa a la llegada, de encuentro y de metamorfosis. La primera etapa abarca el aprendizaje que ha adquirido el nuevo empleado antes de unirse a la organización. En la segunda etapa, el nuevo empleado obtiene un conocimiento de lo que realmente es la organización, y que tiende a la comprensión de que las expectativas y la realidad puedan diferir. En la tercera etapa ocurren los últimos cambios. En ella, los nuevos empleados se convierten en elementos enteramente capacitados para sus puestos, para desarrollarse exitosamente y “adaptarse” a los valores y normas de sus compañeros (De Cenzo et al., 2008).

**Figura 4. El proceso de socialización**



**Fuente:** (De Cenzo & Robbins, 2008).

### **b) Los propósitos de la socialización de los empleados**

Por ejemplo, un programa de inducción debe familiarizar al nuevo miembro con los objetivos, historia, filosofía, procedimientos, y reglas de la organización; comunicar las políticas relevantes de la ARH, tales como horario de trabajo, procedimientos de pago, requerimientos de tiempo extra y prestaciones otorgadas; revisar los deberes y responsabilidades específicos del puesto del nuevo elemento; proporcionar una visita a las instalaciones de la organización, y presentar al empleado con su gerente y sus compañeros (De Cenzo et al., 2008).

- Papel del director general en la inducción (primer, presentación, dialogo, etc.
- El papel de la ARH en la inducción. (prestación de servicios al empleado de ARH).

La importancia de la integración de los recursos humanos, es porque las necesidades básicas de la seguridad, pertenencia, estima y reconocimiento se satisfacen en el nuevo trabajador con un programa bien diseñado e

implementado de integración de recursos humanos. Los procedimientos improvisados, las bienvenidas casuales y la falta de información pueden precipitar la ansiedad, la desilusión, la conducta defensiva o, en el caso extremo, la renuncia súbita. Por lo tanto, con un programa de integración de recursos humanos se logra una adaptación del trabajador más efectiva y una reducción de su nivel de ansiedad frente al nuevo puesto: además de fomentar las buenas relaciones públicas de la empresa con su nueva fuerza de trabajo (Guth, 2001).

Por tanto, sólo cuando se cuente con programas de inducción de personal (socialización u orientación) se puede garantizar el buen desempeño de las personas en los puestos de trabajo, ya sea en el nivel más bajo o alto, porque al final de todo todas las personas son piezas importantes dentro de la organización.

#### **2.2.4.4. Desarrollo del Talento humano:**

El desarrollo del talento humano, se refiere a las acciones o actividades que ofrece la organización en beneficio de sus trabajadores. Estos son las formaciones o capacitaciones que ofrece la organización a los actuales, nuevos y potenciales empleados (empleados a ser ascendidos a puestos de mayor nivel de su actual puesto de trabajo) de la organización a fin de que se puedan desempeñar adecuadamente en sus puestos de trabajo ya sea en el presente o en un futuro. Sobre todo busca que la organización pueda llegar a cumplir de manera eficiente sus objetivos organizacionales. “La formación y el desarrollo del empleado consisten en 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” (Dolan et al., 2007).

El desarrollo de personal se puede considerar como la educación de los empleados, ofreciéndoles la especialización en las materias de sus áreas de formación u otras que puedan ayudar a su desarrollo personal, como también al desarrollo de la organización, ya que es el personal quien brinda su esfuerzo, tiempo y trabajo a fin de que la organización cumpla con su razón de ser (misión).

El desarrollo del Talento humano está referido al interés que tiene la organización por su personal, orientada a su formación. “El proceso para proporcionar de competencias para un trabajo, se denomina capacitación. En cambio, el proceso para acentuar o adquirir valores, estilos, trabajos en equipo y otras facetas de la personalidad se denomina desarrollo” (Arias et al., 2006). Por tanto he aquí la importancia de las capacitaciones que se realizan al personal de las diferentes áreas. “Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones que la organización hace en su personal” (Chiavenato, 2007).

### **1) Capacitación (formación)**

La capacitación es una experiencia de aprendizaje porque busca un cambio relativamente permanente en un individuo que mejorará su capacidad para desempeñarse en un puesto de trabajo. Normalmente se dice que la capacitación puede incluir cambios en las habilidades, conocimientos, las actitudes o la conducta (De Cenzo et al., 2008).

Las capacitaciones se pueden dar para dar solución a diferentes problemas que pueden pasar dentro de la organización como son: la falta de productividad, los diferentes reclamos por parte de los clientes en el servicio que brindan los empleados, demora en los pedidos, la rotación de personal, renuncias de trabajo, entre otras que afectan a la organización. “Capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar

conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para el mejor desempeño del trabajo” (Ferraro, 2001).

#### **a) Políticas de capacitación**

Operativa, énfasis en la tarea que en el desarrollo.

Desarrollo, Privilegia el desarrollo de las personas por sobre los requerimientos de la tarea, esto supone que la persona ya dispone de todos los conocimientos y habilidades que el puesto le demanda en la actualidad.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal (Ferraro, 2001).

#### **b) Beneficios de la Capacitación**

Las razones para brindar capacitación son numerosas de los cuales se puede mencionar:

- Conduce a rentabilidad más alta y actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificar con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
- Es un poderoso auxiliar para a comprensión y adopción de políticas.
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.

- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos a muchas áreas.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

### **c) Tipos de capacitación**

En cuanto se refiere a los tipos de capacitación se puede realizar de dos formas capacitación en el puesto de trabajo, capacitación fuera del puesto de trabajo y las nuevas formas de capacitación.

Capacitación en el puesto de trabajo, La capacitación en el puesto coloca a los empleados en situaciones de trabajo reales y los vuelve inmediatamente productivos porque aprenden haciendo.

Capacitación fuera del puesto de trabajo, Este tipo de capacitación abarca diversas técnicas: conferencias en el salón de clases, películas, demostraciones, estudios de casos y otros ejercicios de simulación e instrucción programada.

Nuevas formas de capacitación, el avance de la tecnología está dando lugar a nuevas maneras de formar a las personas, y cada vez son más eficaces, un ejemplo claro es el uso de la internet.

### **d) La capacitación según a la Ley**

El D.S. 005-90-PCM reglamento del D.L. 276 establece en artículo 35 que las entidades públicas están obligadas a

brindar capacitación inicial a los recién ingresados a la Administración Pública, sobre los fines y objetivos de la entidad, derechos y obligaciones y las funciones a desempeñar. La referida inducción constituye requisito básico para el inicio de la función pública.

La Ley de Servicio Civil Ley N° 30057, en el Capítulo II, art. 10, menciona sobre las finalidades del proceso de capacitación: Busca la mejora del desempeño de los Servidores Civiles para brindar servicios de calidad a los ciudadanos. Así mismo busca fortalecer y mejorar las capacidades de los Servidores Civiles para el buen desempeño y una estrategia fundamental para alcanzar el logro de los objetivos institucionales.

Así mismo en el artículo 16, del capítulo en mención menciona los tipos de capacitación:

Formación Laboral, Capacitar en cursos, talleres, seminarios, diplomados que no conduzcan a grado académico o título profesional. Están consideradas o comprendidas la capacitación interinstitucional y las pasantías organizadas con la finalidad de transmitir conocimientos de utilidad general a todo el sector público.

Formación Profesional, Conlleva a la obtención principalmente, del grado académico de maestrías en áreas requeridas por las entidades.

## **2) Desarrollo Profesional**

El desarrollo del empleado, por diseño, se orienta hacia el futuro y que tiene que ver más con la educación que con la capacitación del empleado de un puesto de trabajo específico (De Cenzo et al., 2008).

(...) la educación es un proceso permanente que consiste en dar plena vigencia a las facultades humanas. Si se trata de un proceso planeado y efectuado en las aulas se habla de educación formal (o escolaridad), mientras las reflexiones, experiencias, ideas, valores, etc. Adquiridos en el trabajo, la calle, la familia y así sucesivamente, se conjugan en la denominada educación informal (Arias et al., 2006).

El desarrollo se puede definir también como un esfuerzo para ofrecer a los empleados las habilidades que la organización necesitará en el futuro.

**a) Métodos del desarrollo del empleado:**

- Rotación de puesto de trabajo, la cual se maneja de manera horizontal, caso contrario se considera promoción.
- Puesto de asistente, en un nivel superior.
- Asignación de comités (Capacitación en toma de decisiones).
- Conferencias y seminarios.
- Simulaciones.
- Capacitación en el exterior, supervivencia en la selva, escaladas, para motivar la importancia de trabajo en equipo, etc., este generalmente para gerentes de nivel intermedio y alto.

Por último las personas tienen objetivos personales que muchas veces no son consideradas por las organizaciones, y son considerados como hechos aislados. En la actualidad las empresas deben de considerar y preguntar a sus trabajadores cuáles son sus objetivos y ver la manera en como la institución puede aportar a ella, de tal forma que el personal se sienta más comprometido con su centro de trabajo. Más que trabajadores el talento humano es un cliente y un socio más de la institución.

En el siguiente cuadro podemos observar las diferencias entre la formación (capacitación) y el desarrollo.

**Figura 5. Formación frente a desarrollo**

<b>Figura 8.1 Formación frente a desarrollo</b>		
	<b>Formación</b>	<b>Desarrollo</b>
Presta atención a	El trabajo actual	El trabajo actual y futuro
Alcance	Empleados individuales	Grupos y organización
Alcance temporal	Inmediato	Largo Plazo
Objetivo	Resolver déficit de capacidades	Preparar para las futuras demandas laborales.

**Fuente:** (Gómez, Balkin, & Cardy, 2001).

La capacitación y el desarrollo hacen óptimos los recursos humanos disponibles en la empresa. A corto plazo la ayudan a alcanzar resultados, y a largo plazo le facilitan su adaptación a las cambiantes exigencias del medio ambiente. Vista la capacitación en estos términos, se convierte en una estrategia empresarial muy importante que debe acompañar a los demás esfuerzos de cambio que la organización lleve adelante (Flórez, 2005).

### **3) Evaluación de la eficacia de la capacitación y desarrollo**

Cualquier tipo de capacitación o desarrollo que se implemente en una organización debe ser costeable. Esto es, los beneficios que se obtengan de dichos programas deben pesar más que sus costos. Su eficacia se puede determinar analizándolos, no basta con asumir que cualquier capacitación que una organización ofrezca es eficaz, debe desarrollarse información sustantiva para determinar si está cumpliendo sus metas (De Cenzo et al., 2008).

Para poder medir la eficacia de la capacitación y el desarrollo se pueden utilizar diferentes métodos o medidas de

evaluación basadas en el desempeño, desde luego cabe mencionar que algunos autores mencionan que muchas organizaciones no realizan la evaluación y por tanto, no llegan a conocer con objetividad la eficacia de los cursos de capacitación y formación que implantaron o como en estos tiempos lo siguen aplicando muchas empresas.

### **2.2.5. Desempeño Laboral**

El desempeño: es el comportamiento o los medios instrumentales con los que pretende ponerlo en práctica (Chiavenato, 2009).

El desempeño laboral es el grado en que el talento humano lleva a cabo las actividades y tareas de la organización de acuerdo a ciertos criterios, estándares, pautas de acción o logra resultados de acuerdo a los planes establecidos. Al respecto Bohlander (2001) menciona: “(...) *Combinación específica de prácticas de RR.HH., estructuras y procesos de trabajo que aumentan al máximo el conocimiento, la habilidad, el compromiso y flexibilidad de los empleados*”.

El desempeño laboral involucra el entendimiento de las relaciones humanas, emociones competencias, sentimientos; elementos muy importantes en la dirección al cumplimiento de metas y objetivos. Un alto desempeño laboral será aquel que logra establecer vínculos emocionales tan fuertes como para ser capaces de sacrificar los intereses particulares por el bienestar común y es capaz de resistir a la adversidad y perseverar hasta alcanzar los objetivos, involucrándose en una mejora constante pues cuenta con la iniciativa y la capacidad de innovación.

El desempeño está asociado con los logros individuales o colectivos al interior de una organización, y al alineamiento de la gestión con las metas y objetivos de la organización. Por lo tanto el desempeño es una magnitud de los logros de una organización.

El comportamiento del talento humano está relacionado con el trabajo, lo cual consiste saber si el empleado es productivo, si su rendimiento es lo que

realmente la organización ha deseado al momento de contratarlo. Lo cual como debe ser ayuda a la organización a desarrollarse y ofrecer mejores servicios.

**a) El desempeño depende de las competencias de las personas**

Las competencias son el conjunto de capacidades cognitivas, procedimentales y actitudinales que pueden ser alcanzadas a lo largo de la de la vida laboral, la educación recibida y las experiencias aprendidas a lo largo de nuestra vida como personas, lo cual conlleva a lograr su realización personal y social.

El desempeño es la capacidad de responder a demandas complejas y llevar a cabo tareas diversas de forma adecuada. La cual supone una combinación de habilidades, prácticas, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes, emociones y otros componentes sociales y de comportamiento que se movilizan conjuntamente para lograr una acción eficaz.

En tanto esto implica un saber que es el conocimiento que se tiene y un saber hacer que es la capacidad de aplicar los conocimientos a diferentes contextos.

Lo cual para un buen desempeño se requiere de competencias como los conocimientos, habilidades, actitudes personales y sociales.

**b) El desempeño como producto de la capacidad, el apoyo y el esfuerzo**

Schermerhorn (2006) aduce:

(...) el desempeño laboral es la cantidad y la calidad de las tareas realizadas por un individuo o un grupo de ellos en el trabajo. Es una piedra angular de la productividad, y debe contribuir al logro de los objetivos organizacionales. De hecho, en más y más organizaciones se aplica un criterio de valor agregado para evaluar el mérito de los puestos y/o de sus titulares. El desempeño en cada puesto debe agregar valor a la producción de bienes y/o servicios útiles de la organización.

Entonces el desempeño laboral es la eficiencia con que se llevan las actividades, la utilización de los recursos; y la eficacia en el cumplimiento de metas y objetivos que se ha planteado la organización. En la cual como dice el autor aumentando a lo citado, la prueba de la habilidad de un gerente para desarrollar puestos de valor agregado consiste en descubrir que significa el trabajo para los demás y posteriormente crear los puestos y el ambiente de trabajo que les ayude a lograr niveles elevados de desempeño y satisfacción. Un buen desempeño de las personas será motivadora y alentadora para la empresa y/o institución. El desempeño es igual a la capacidad que tiene la persona, por el apoyo que reciba de la organización y por el esfuerzo que hace posible llevar las actividades o tareas de manera oportuna.

Para que se logre un desempeño elevado en cualquier situación de trabajo, la persona debe poseer las aptitudes correctas (creando la capacidad para desempeñarse, trabajar arduamente en la tarea (mostrando la disposición para desempeñarse), y contar con el apoyo necesario (creando la oportunidad para desempeñarse), estos tres factores son importantes y necesarios; si falta uno o más de ellos, es probable que haya pérdidas de desempeño y que se establezcan topes de desempeño limitados.

### **c) El desempeño comienza con la capacidad**

La capacidad es el fundamento básico de las aptitudes y habilidades, la capacidad establece la posibilidad de un individuo para desempeñarse en un alto nivel de logro. Este es el elemento central en la gestión del talento humano. La selección adecuada de empleados trae a las personas con la capacidad adecuada para ocupar un puesto; la mala selección no permite esto. La capacitación y desarrollo eficaces mantienen actualizadas las habilidades de las personas y permiten que su trabajo sea relevante; la capacitación deficiente o insuficiente no lo permite.

El objetivo de mantener y desarrollar la capacidad de los trabajadores en cada puesto debe ser elemento esencial en todas las políticas e iniciativas de desarrollo de recursos humanos.

#### **d) El desempeño requiere apoyo**

El apoyo crea un ambiente de trabajo rico en oportunidades para aplicar el propio talento para obtener la máxima ventaja. Para utilizar plenamente su capacidad, los trabajadores necesitan suficientes recursos, objetivos e instrucciones claras, estar libres de reglas y restricciones laborales innecesarias, tecnologías adecuadas y retroalimentación del desempeño- proporcionar estas y otras formas de apoyo, para hacerlo correctamente se requiere la disposición para llegar a conocer los trabajos a realizar y a las personas que los hacen. Hasta el individuo más capaz y dedicado no alcanzara los niveles más elevados de desempeño a no ser que cuente con el apoyo apropiado.

#### **e) El desempeño implica esfuerzo**

El esfuerzo o la disposición para trabajar arduamente en una tarea, es un componente irremplazable del lugar de trabajo de alto desempeño. Hasta los trabajadores más capaces no lograrán un alto desempeño de manera consistente a menos que estén dispuestos a rendir su máximo esfuerzo .Pero la decisión de una persona para hacerlo no depende por completo de ella.

Esta implica también que el gerente o jefe de personal de la organización dé las herramientas necesarias y acompañe en cada momento al personal, para que vea que su esfuerzo es reconocido y de alguna manera se sienta motivado para desempeñarse óptimamente.

#### **2.2.5.1. La eficiencia y eficacia como producto del desempeño laboral**

La eficiencia y eficacia ayuda a medir si la organización está siguiendo el horizonte hacia donde deben ir, cumpliendo sus metas y objetivos, utilizando los recursos de manera oportuna y adecuadamente.

- 1) Eficiencia:** La eficiencia es la utilización adecuada de los recursos, tareas actividades que realiza la organización para poder cumplir con las metas y objetivos.

López (2007) cita el Diccionario de la Real Academia y menciona: Eficiencia: “Del lat. *Efficientia*. Virtud y facultad para lograr un efecto determinado. Del mismo modo la define como: “capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles” aplicable preferiblemente, salvo contadas excepciones a personas y de allí el termino eficiente. El autor citado nos facilita también una formula la cual es la siguiente:

La eficiencia se refiere a obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos. Debido a que los gerentes cuentan con escasos recursos (incluidos personal, dinero equipo), se encargan de utilizar eficientemente dichos recursos. Con frecuencia a esto se le conoce como “hacer bien las cosas”, es decir, no desperdiciar recursos (Robbins y Coulter 2010).

La eficiencia con que se lleven las actividades nos ayuda a poder detectar y controlar, si las cosas ocurren de acuerdo a lo planeado, también permite conocer si las personas se desempeñan de manera correcta, y si tienen o no las competencias que el puesto exige.

**2) Eficacia:** La eficacia es el logro y cumplimiento de las metas y objetivos de la organización. *“La eficacia se suele describir como “hacer las cosas correctas”; es decir, realizar aquellas actividades que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas”* (Robbins et al., 2010).

La eficacia busca que muchas de las actividades o procesos desarrollados en una organización sean realizadas de manera sencilla, pero oportuna de tal forma que se puedan mejorar los cuellos de botella, que impiden el buen desarrollo organizacional.

(López 2007) cita el Diccionario de la Real Academia y menciona: Eficacia: Del lat. *Efficacia*. Virtud, actividad, fuerza y poder para obrar. Y luego añade en otra de sus definiciones: “Capacidad para lograr el efecto que se desea o se espera, sin que

priven para ello los recursos o los medios empleados”. Esta es una aceptación a la usanza y su uso se limita a equipos de personas. Y al mismo tiempo nos propone la siguiente ecuación:

$$Eficacia = \frac{Objetivos}{Resultados}$$

Eficacia es una medida normativa del logro de resultados, mientras que eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos en los procesos. En términos económicos, la eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante los productos (bienes y servicios), que proporciona, mientras que la eficiencia es una relación técnica entre entradas y salidas. En estos términos, la eficiencia es una relación entre costos y beneficios. Así mismo, la eficiencia se refiere a la mejor forma (the best way) de hacer o realizar (método) las cosas, a fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas) se apliquen de la forma más racional posible (Chiavenato, 2007).

**3) La diferencia que existe entre eficiencia y eficacia, se aprecia en el siguiente cuadro.**

**Figura 6. Diferencias entre Eficiencia y Eficacia**

<b>Eficiencia</b>	<b>Eficacia</b>
Importancia a los medios.	Importancia a los resultados y fines.
Hacer correctamente las cosas.	Hacer las cosas correctas.
Resolver problemas.	Alcanzar objetivos.
Salvaguardar los recursos.	Optimizar la utilización de los recursos.
Cumplir tareas y obligaciones.	Obtener resultados y agregar valor.
Capacitar a los subordinados.	Proporcionar eficacia a los subordinados.
Mantener las maquinas.	Maquinas disponibles.
Presencia en los templos.	Practica de los valores religiosos.
Rezar.	Ganarse el cielo.
Jugar futbol con técnica.	Ganar el campeonato.

**Fuente:** (Chiavenato, 2007)

### **2.2.5.2. La evaluación del desempeño:**

La evaluación de desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización (Chiavenato, 2009).

La evaluación es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

La evaluación de desempeño nos ayuda a verificar si las funciones, así como las tareas y actividades se llevan de manera adecuada de tal manera que favorezca a la organización, lo cual a lo vez ayuda a que las personas que laboran tengan acceso a la información que los ayude a mejorar en el futuro.

#### **a) Finalidades de la evaluación del desempeño**

De acuerdo a (Ferraro, 2001) las finalidades son:

- Remuneraciones.
- Detectar necesidades de capacitación.
- Transferencias, reubicaciones, promociones.
- Control de la reelección de personal.
- Orientación y motivación.

## 2.3. Marco Conceptual

- 2.3.1. **Gestión:** Todas aquellas acciones y actividades que se realizan con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales.
- 2.3.2. **Talento humano:** Las personas que laboran en una institución independientemente del cargo que ocupan, los cuales utilizan sus conocimientos, habilidades y destrezas para el cumplimiento de sus tareas y funciones, más conocidos como Recurso Humano.
- 2.3.3. **Sistema:** Conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí. La gestión de Talento humano es un sistema, puesto que está conformado por varios elementos que no son aislados y que necesitan ser llevados a cabo para su adecuado cumplimiento.
- 2.3.4. **Integración de Talento humano:** Actividades y acciones que realiza una empresa con el propósito de reclutar personal adecuado y la seleccionarlo para cubrir un determinado puesto de trabajo.
- 2.3.5. **Organización de Talento humano:** Estudio, descripción y análisis de los puestos de trabajo a fin de determinar los requisitos que deben cumplir las personas para el puesto de trabajo.
- 2.3.6. **Desarrollo del Talento humano:** Educación y formación que brinda la institución en beneficio de sus trabajadores como las Capacitaciones de personal, que buscan mejorar las habilidades, conocimientos del Talento humano.
- 2.3.7. **Competencia:** conjunto de conocimientos, Habilidades y destrezas que poseen las personas para el cumplimiento de sus actividades dentro de la institución.
- 2.3.8. **Eficiencia:** Capacidad del talento humano para cumplir con sus objetivos y metas en forma adecuada y precisa, economizando los recursos que se requieren para ello. Más resultados con la utilización de menor cantidad de recursos.
- 2.3.9. **Eficacia:** Capacidad del Talento humano para el cumplimiento de objetivos y metas institucionales que han sido planteados. Calidad de trabajo que ofrece.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Hipótesis

##### 3.1.1. Hipótesis General

Existe relación entre la Gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, Apurímac, 2014.

##### 3.1.2. Hipótesis Específicos

- a. Existe relación significativa entre la planificación del talento humano y el desempeño laboral del personal en la municipalidad distrital de Pacucha, 2014.
- b. Existe relación significativa entre la integración del talento humano y el desempeño laboral del personal en la municipalidad distrital de Pacucha, 2014.
- c. Existe relación significativa entre el desarrollo del talento humano y el desempeño laboral del personal en la municipalidad distrital de Pacucha, 2014.

#### 3.2. Variables:

**3.2.1. Variable correlacional 1:** Gestión del talento humano.

**3.2.2. Variable correlacional 2:** Desempeño laboral.

### 3.3. Operacionalización de Variables

#### V.1. Gestión del talento humano

Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
Todas aquellas actividades que afectan el comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de la empresa o las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humanos y que afectan al comportamiento de los individuos a medio y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto de la organización.	La gestión del talento humano se puede definir operativamente a través de sus procesos como son: la planificación del talento humano, la integración del talento a la institución y su desarrollo.	Planificación del Talento humano	Documentos del análisis de puestos
			Documentos de gestión de personal
			Programas de gestión de personal implementados
			Recursos asignados a la Gestión del Personal.
		Integración del Talento humano	Tipos y medios utilizados de reclutamiento.
			Programa de selección de personal
			Programa de inducción de personal
		Desarrollo del Talento humano	Programa de capacitación
			Programas de desarrollo profesional

#### V.2. Desempeño laboral

Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
El desempeño laboral es la cantidad y la calidad de las tareas realizadas por un individuo o un grupo de ellos en el trabajo. Es una piedra angular de la productividad, y debe contribuir al logro de los objetivos organizacionales	El desempeño laboral se puede definir operativamente como la eficiencia con la que el personal realiza las actividades, tareas y acciones, para el cumplimiento eficaz (eficacia) de metas y objetivos organizacionales.	Eficiencia	Grado de responsabilidad del personal.
			Nivel de conocimientos técnicos
			Liderazgo y cooperación, practicados en el centro de trabajo.
			Nivel de adaptabilidad del trabajador
		Eficacia	Percepción del nivel de calidad de trabajo
			Objetivos logrados.

### 3.4. Metodología

#### 3.4.1. Enfoque

El enfoque utilizado para la investigación es el enfoque cuantitativo, porque “Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández R. , 2006).

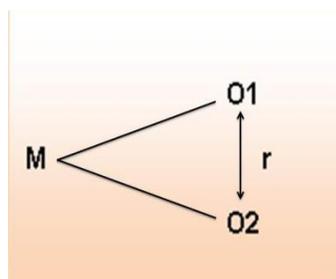
#### 3.4.2. Tipo de Estudio

En cuanto al alcance y tipología de estudio es Descriptivo.

#### 3.4.3. Diseño de Investigación

El Diseño es No experimental de tipo “Transeccional correlacional”, que busca describir y explicar la relación entre las variables planteadas en un momento dado. “*Estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa-efecto (causales)*” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

En este tipo de diseño las variables son de estudio transeccional correlacional, donde para efectos de estudio se simboliza con “1” y “2”. Mediante el siguiente esquema:



**Dónde:**

M = Muestra

O1 = Variable 1

O2 = Variable 2

r = Relación entre las variables de estudio.

### **3.5. Población y Muestra**

El trabajo de investigación se desarrolló en la Provincia de Andahuaylas, región de Apurímac.

#### **3.5.1. Población**

La población de estudio está dada por el número total de personas que laboran en la municipalidad Distrital de Pacucha, los cuales vienen laborando en las diferentes unidades, gerencias, y subgerencias, en un total de 35 personas.

#### **3.5.2. Muestra**

Puesto que la población de estudio no es tan considerable se trabajó con las 35 personas que laboran en la municipalidad distrital de Pacucha, entre Gerente, sub gerentes, Jefes de Oficina, asistentes y otros trabajadores.

### **3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.6.1. Técnicas**

Las técnicas son el conjunto de mecanismos, medios o recursos dirigidos a recolectar, conservar, analizar y transmitir los datos de los fenómenos sobre los cuales se investiga. Por el cual el investigador se vale para acercarse a los hechos y acceder al conocimiento. Las técnicas utilizadas fueron:

**3.6.1.1. Observación Directa:** Dentro de la investigación se realizó algunas Observaciones Directas a las diferentes actividades, tareas y funciones desarrolladas por el personal de las diferentes áreas y sugerencias que tiene la Municipalidad Distrital de Pacucha.

**3.6.1.2. Encuesta:** La encuesta fue realizada al personal que labora dentro de la Municipalidad Distrital de Pacucha.

**3.6.1.3. Prueba de Evaluación:** se realizó una prueba de evaluación de desempeño en base en un formato elaborado, esto a cargo de los jefes de cada unidad al personal a su cargo.

**3.6.1.4. Análisis documental:** se realizó una revisión de análisis de los diferentes documentos.

### **3.6.2. Instrumento**

Recolectar los datos significa a) seleccionar un instrumento de registro/medición ya existente o desarrollar uno propio, b) aplicar el instrumento y c) preparar los datos obtenidos para analizarlos correctamente (Vara, 2010). Los instrumentos utilizados fueron:

**3.6.2.1. Cuestionario estructurado:** Se empleó este instrumento para conocer las opiniones y actividades de los miembros de la municipalidad respecto a la Gestión del Talento humano y el desempeño laboral.

**3.6.2.2. Ficha de evaluación de desempeño:** Se empleó este instrumento con el fin de medir el nivel de desempeño laboral del personal de la Municipalidad.

**3.6.2.3. Libreta de Notas:** Fue empleada para registrar las actividades significativas realizadas en el proceso de la Investigación.

### **3.7. Métodos de análisis de datos**

Las técnicas de análisis cuantitativo son aquellas que se basan en las estadísticas o en las finanzas. Estas sirven para describir, graficar, analizar, comparar, relacionar y resumir los datos obtenidos con los instrumentos cuantitativos (Vara, 2010).

Para llevar a cabo los análisis correspondientes se empleó la técnica de la estadística descriptiva e inferencial para cada variable entre estas se tiene la distribución de frecuencias y los coeficientes de correlación. Mediante el uso del paquete de software estadístico SPSS 21.

- Distribución de Frecuencias
- Graficas de barras y circulares
- Coeficientes de Correlación

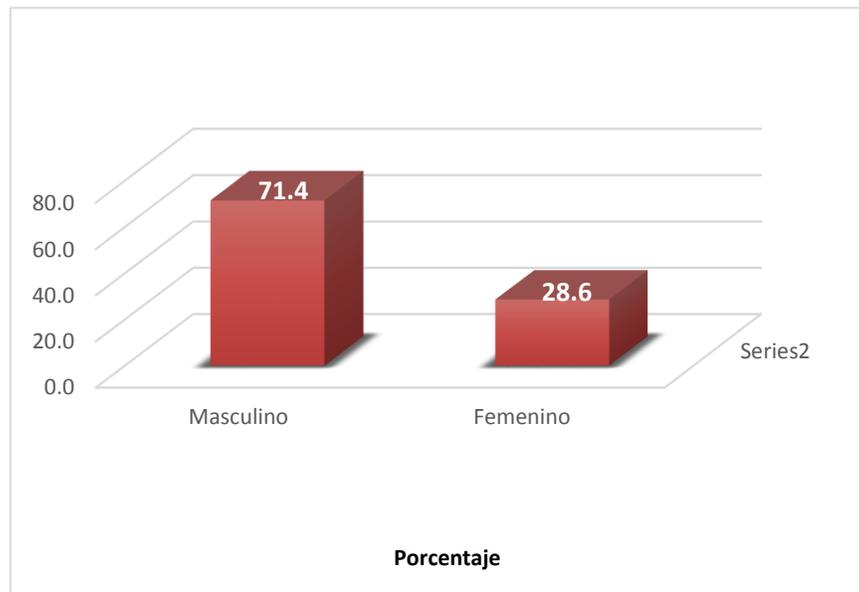
## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Resultados de la Investigación

##### 4.1.1. Datos generales obtenidos

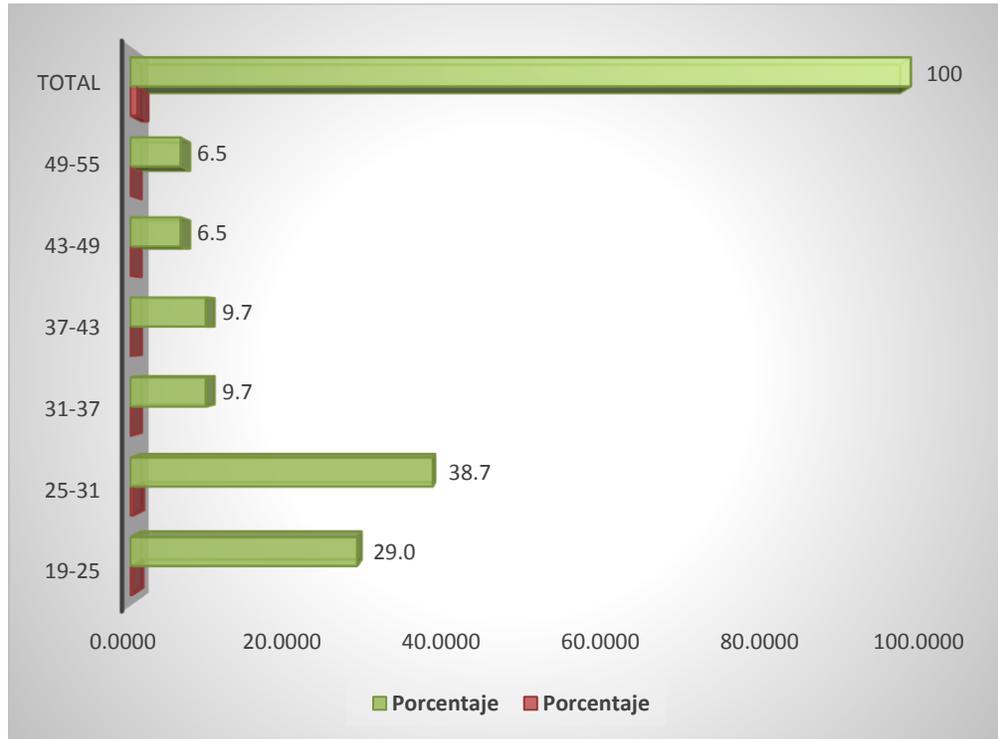
Gráfico 01. Sexo de los trabajadores de la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2014.



Fuente: Elaboración Propia.

**Apreciación:** se observa que el 71.4% de los encuestados son de sexo masculino y el 28.6% es de sexo femenino. Por tanto, la mayor parte del personal con que cuenta la municipalidad es de sexo masculino y en una cantidad considerable la participación de las mujeres.

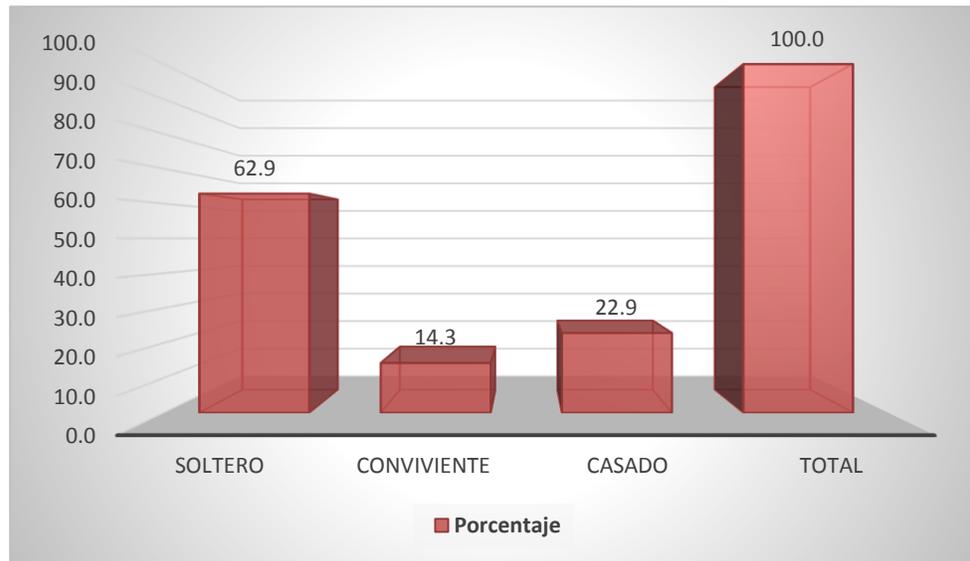
**Gráfico 02. Edad de los Trabajadores de la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2014.**



**Fuente:** Elaboración Propia.

**Apreciación:** se aprecia que el 38.7% de los trabajadores tienen en promedio edades que oscilan entre los 25 y 31 años de edad, un 29% entre 19 a 25 años y un de 32.4% mayores de 31 años (5 personas). Esto debido a que la Municipalidad da oportunidad laboral a los jóvenes, los cuales en su mayoría son estudiantes superiores universitarios y no universitarios.

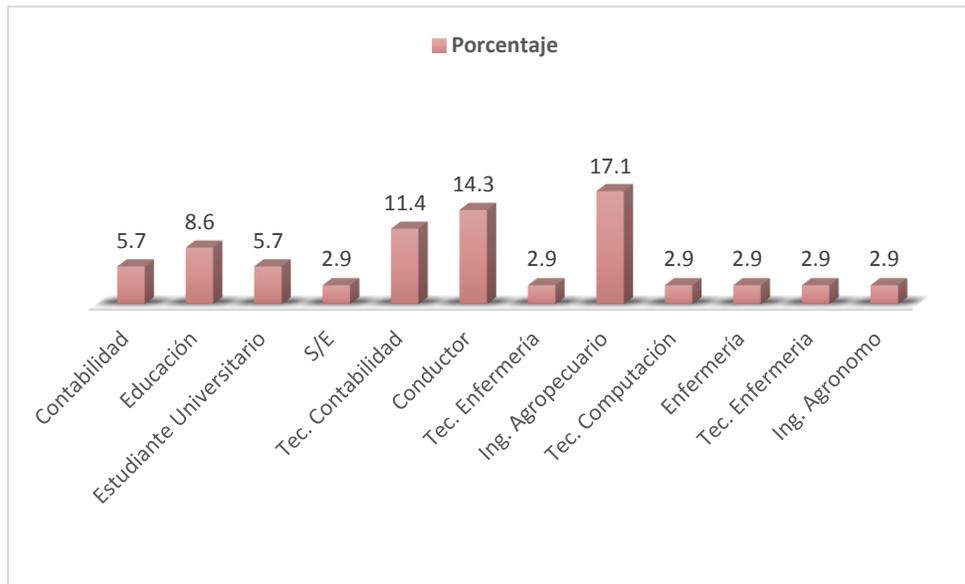
**Gráfico 03. Estado Civil de los trabajadores de municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2014.**



**Fuente:** Elaboración Propia.

**Apreciación:** el 62.9% de los trabajadores de la municipalidad distrital de Pacucha son solteros, un 22.9% son casados y el 14.3% son convivientes. La mayor parte de la fuerza laboral de la municipalidad está comprendida por jóvenes estudiantes que en su mayoría son de estado civil soltero y casi la cuarta parte de todo el personal es de estado civil casado (adultos). Una característica importante de los jóvenes solteros es que tienen mayor proactividad y disponibilidad de tiempo en las actividades llevadas por la municipalidad.

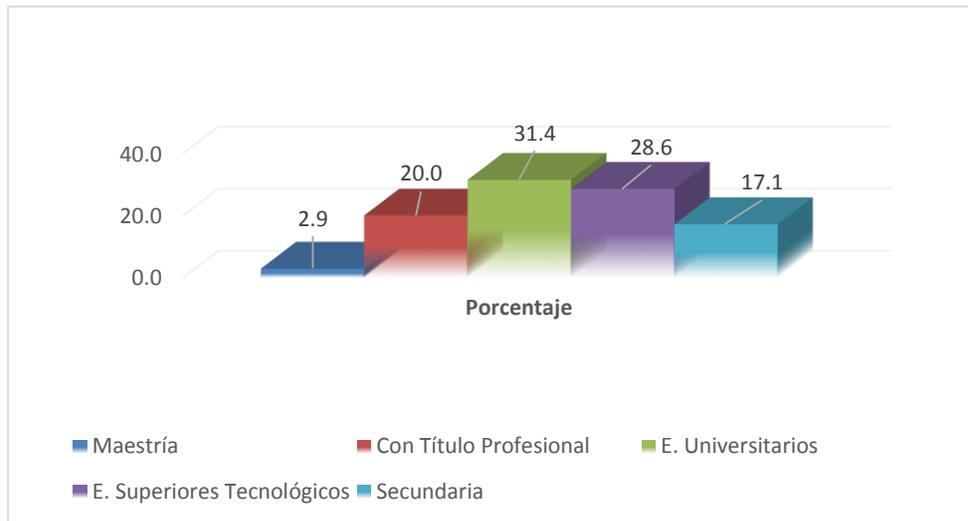
**Gráfico 04. Profesiones de los trabajadores de la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2014.**



**Fuente:** Elaboración Propia.

**Apreciación:** el 17.1% de los trabajadores indican que son de profesión ingenieros agropecuarios, y en un buen porcentaje los trabajadores son Técnicos en diferentes áreas, también se observa la presencia de profesionales y estudiantes universitarios.

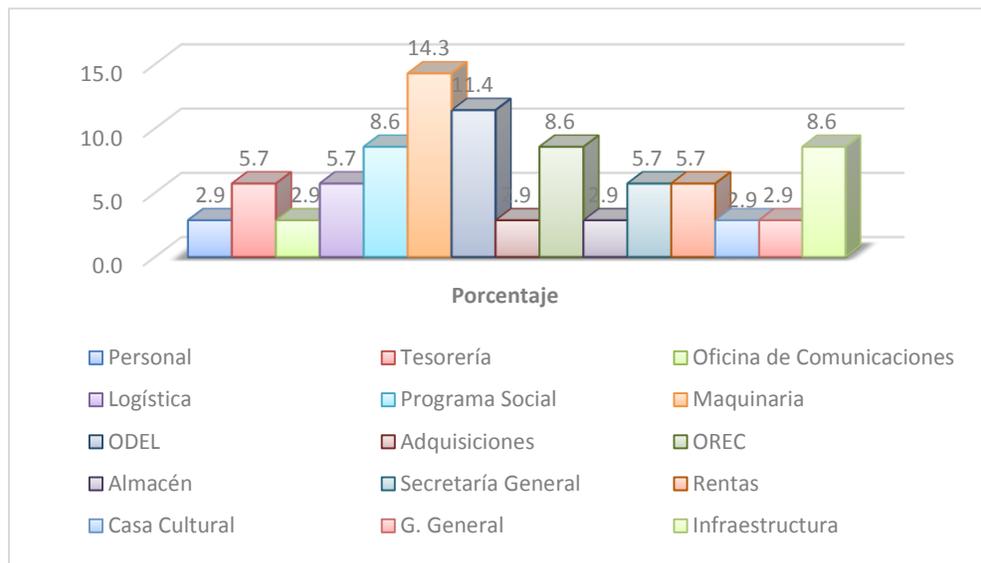
**Gráfico 5. Nivel de formación de los trabajadores de municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2014.**



**Fuente:** Elaboración Propia.

**Apreciación:** el 31.4% de los trabajadores expresan que han realizado u vienen realizando estudios universitarios, un 28.6% realiza estudios superiores tecnológicos, y un 20% cuenta con título profesional. Esto debido a que la gestión brinda oportunidad laboral a jóvenes de educación universitaria y no universitaria, generando así una fuente de ingreso económico que permite a los jóvenes costear sus estudios.

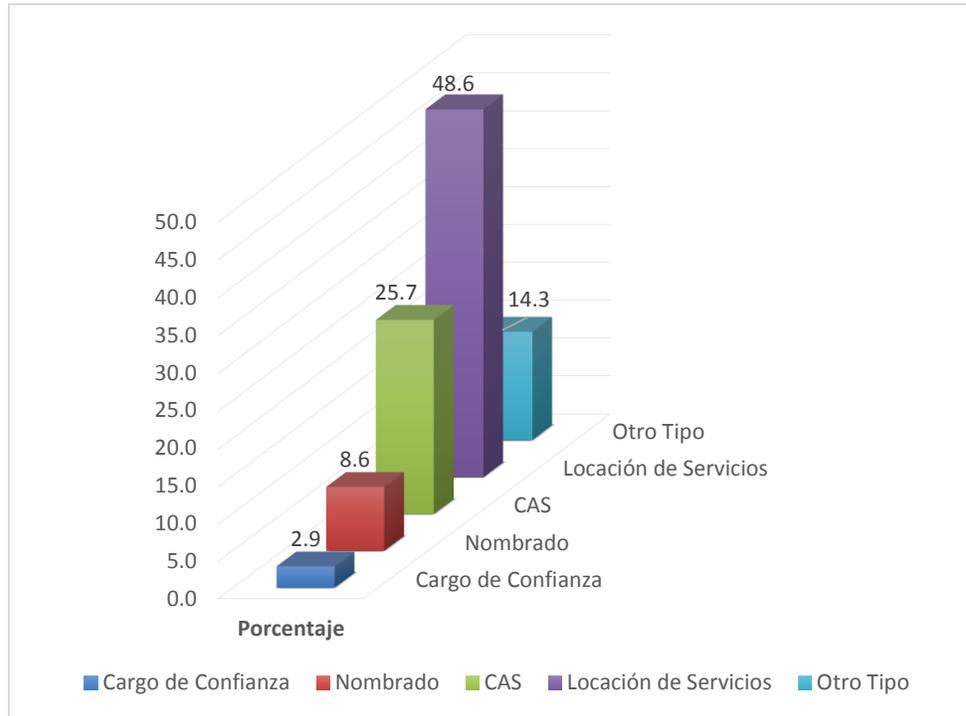
**Gráfico 06. Área de trabajo de los trabajadores de la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2014.**



**Fuente:** Elaboración Propia.

**Apreciación:** el 14.3% (5 trabajadores) del personal de la municipalidad distrital de Pacucha laboran en el área de maquinarias, un 11.4% (4 trabajadores) laboran en la oficina de ODEL y las demás áreas tienen entre 1 a 2 trabajadores. Esto debido a que la municipalidad tiene mayores actividades en los proyectos, con el uso de las diferentes maquinarias con que cuenta como son: dos volquetes, un cargador frontal, una retroexcavadora, una motoniveladora y la camioneta de uso del alcalde. Por otro lado, la oficina de ODEL trabaja con diferentes asociaciones como son: papas nativas, lecheras, artesanías, crianza de cuyes, entre otros y brinda asistencia técnica en la actividad ganadera y la agrícola.

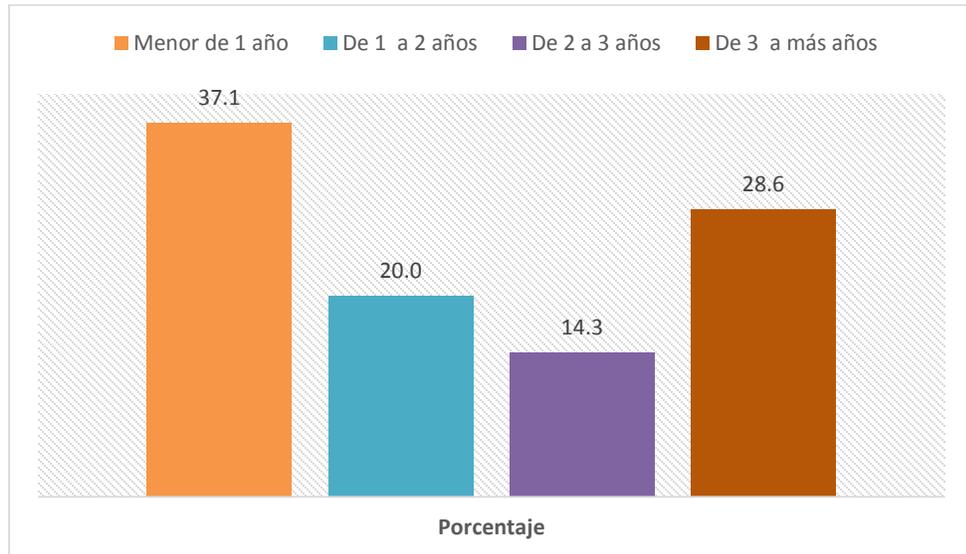
**Gráfico 07. Condición de los trabajadores de la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2014.**



**Fuente:** Elaboración Propia.

**Apreciación:** el 48.6% de los trabajadores fueron contratados por la modalidad de Locación de Servicios, un 25.7% por la modalidad de Contrato Administrativo de Servicios, y un 8.6% son personal nombrado. Una de las razones por las cuales se hace la contratación por la modalidad de Locación de servicios, es porque por la contratación de Locación de Servicios la municipalidad no contrae obligaciones extras con el trabajador.

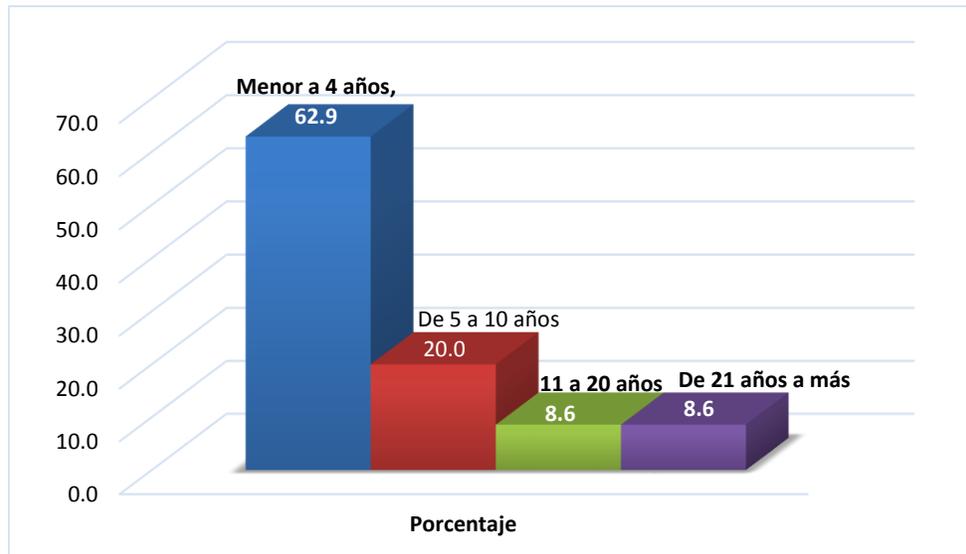
**Gráfico 08. Tiempo de servicio de los trabajadores de la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2014.**



**Fuente:** Elaboración Propia.

**Apreciación:** el 37.1% de los trabajadores expresan que su permanencia en la Municipalidad es menor a un año, un 28.6% de tres años a más y un 20% de 1 a 2 años. La municipalidad al dar mayores oportunidades laborales rota personal en menos de un año, específicamente los cambios de personal se realizan en promedio cada tres meses y en algunos casos en un mes. Pero en referencia al total de trabajadores se observa que la mayor cantidad de personal ya tiene más de un año en la gestión.

**Gráfico 09. Años de experiencia en general de los trabajadores de la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2014.**



**Fuente:** Elaboración Propia.

**Apreciación:** el 62.9% de los trabajadores manifiestan que tienen experiencia de trabajo en general menor a 4 años, un 20% expresa que tienen de 5 a 10 años y en menor porcentaje un 8.6% tienen mayor a 11 años. Aquí se aprecia que la mayor cantidad de personal tiene experiencia menor a un año, porque la municipalidad distrital de Pacucha cuenta en su personal con jóvenes que vienen realizando estudios superiores, así como también los recién egresados de las universidades.

#### 4.1.2. Variable Gestión del Talento Humano

La variable de Gestión de Talento humano se estudió en base a las siguientes dimensiones y/o procesos a continuación se presentan los resultados generales obtenidos:

##### 4.1.2.1. Dimensión Planificación del Talento humano

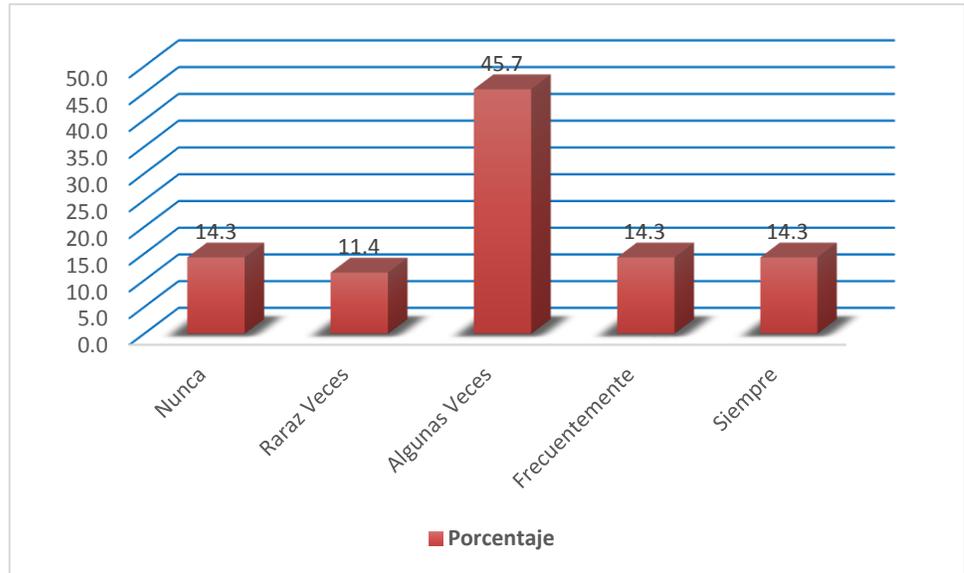
Gráfico 10. Planificación en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2014.



Fuente: Elaboración Propia.

**Apreciación:** el 48.6% de los trabajadores manifiestan que en la municipalidad si se realiza la planificación de personal y sólo un 11.4% de los trabajadores menciona que no se realiza la planificación de personal. Del cual se concluye que la municipalidad si considera la importancia de la planificación.

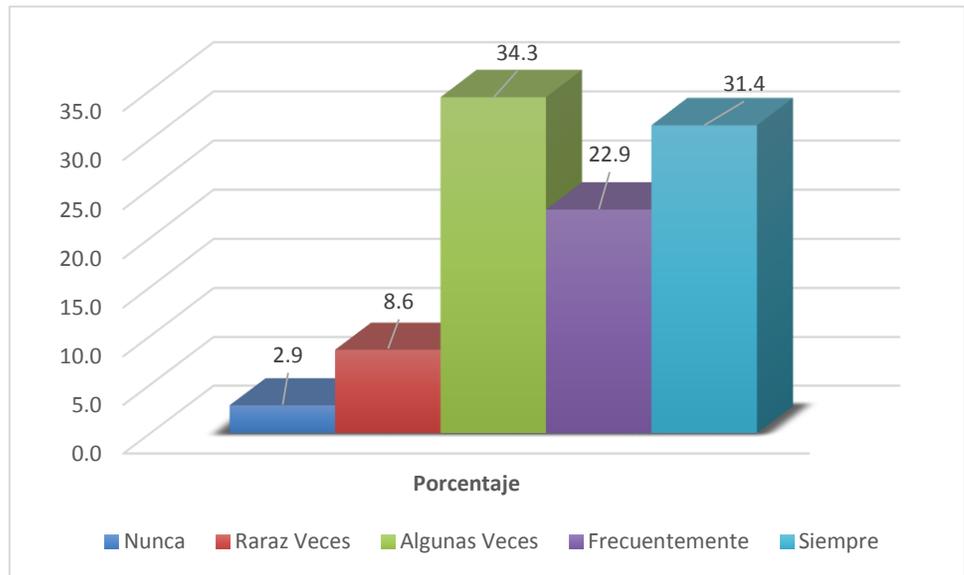
**Gráfico 11. Programas de Personal en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2014.**



**Fuente:** Elaboración Propia.

**Apreciación:** el 45.7% de los trabajadores menciona que sólo algunas veces se aplican los programas de personal y el 14.3% mencionan que nunca se aplican programas de personal. Del cual se puede decir que el programa que mayormente se da es la de inducción o socialización de personal (Tabla 16) que se da a los nuevos trabajadores por parte del jefe de personal, como también por parte de los jefes de cada área, y en menor porcentaje se ha dado algunas capacitaciones (Tabla 17).

**Gráfico 12. Recursos económicos en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2014.**

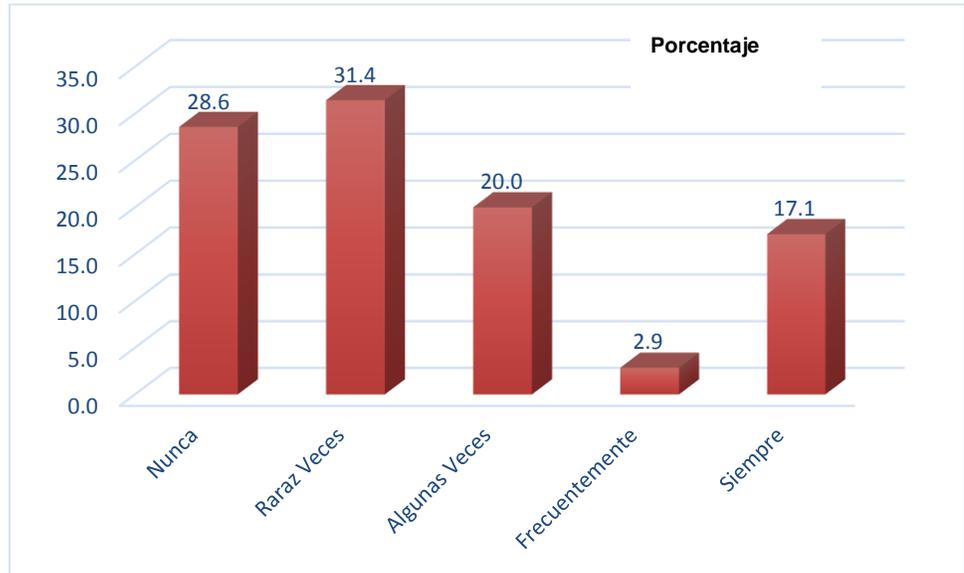


**Fuente:** Elaboración Propia.

**Apreciación:** con respecto a los recursos económicos para los programas de personal, el 34.3% de los trabajadores menciona que algunas veces la municipalidad si cuenta con los recursos económicos suficientes, sin embargo, un 31.4% aduce que siempre cuenta con los recursos económicos para los programas de personal.

#### 4.1.2.2. Dimensión Integración del Talento humano

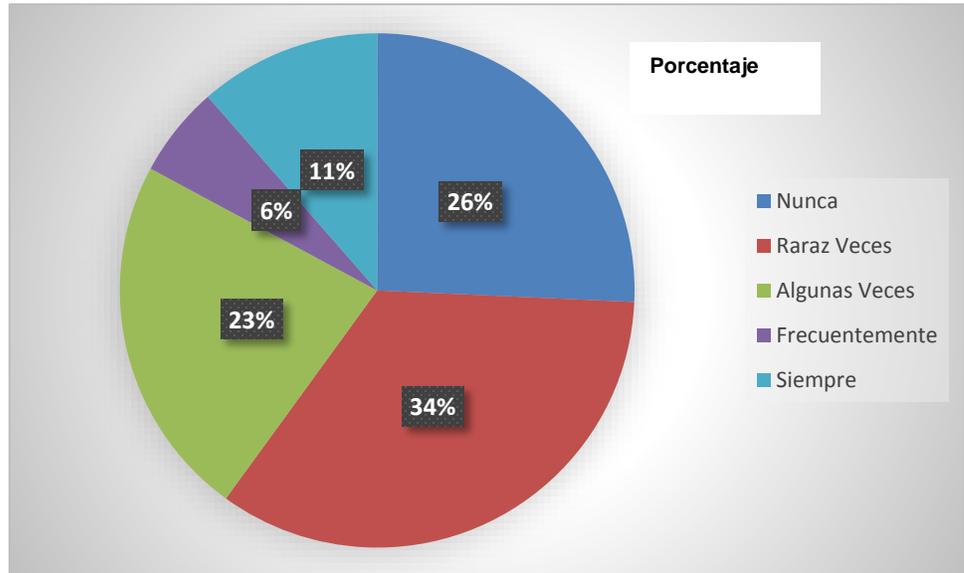
Gráfico 13. Reclutamiento en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2014.



Fuente: Elaboración Propia.

**Apreciación:** con respecto a la utilización de los medios de comunicación o publicitarios para la convocatoria de personal, el 31.4% de los trabajadores adujeron que raras veces, otros 28.6% nunca, y un 17.1% aduce que si se utiliza. La municipalidad no incurre mucho en el uso de los medios de comunicación para la convocatoria de personal, puesto que recibe solicitudes de empleo de forma permanente, por ser también una de las únicas instituciones que brinda oportunidades laborales dentro del distrito.

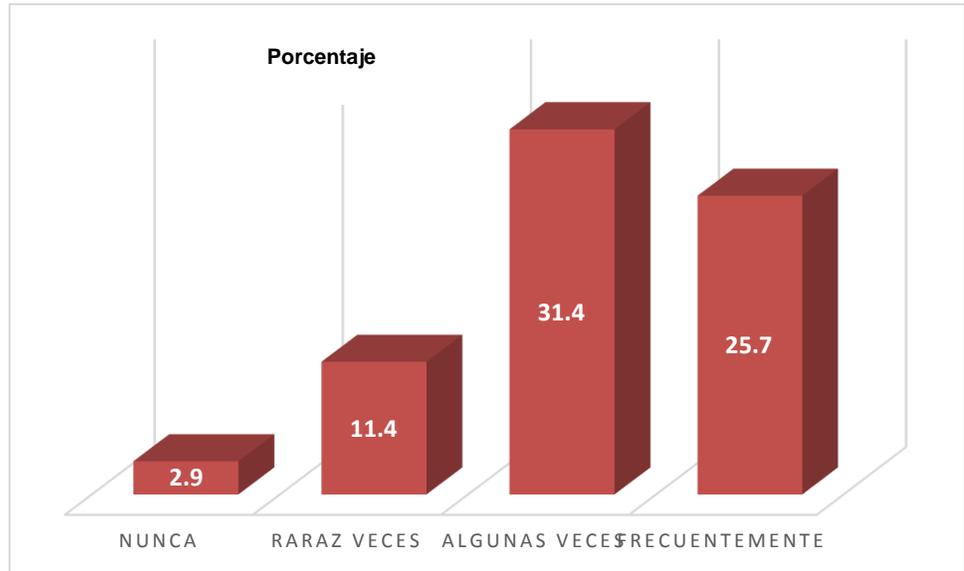
**Gráfico 14. Pruebas de selección de personal en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2014.**



**Fuente:** Elaboración Propia.

**Apreciación:** el 34.3% de los trabajadores menciona que sólo raras veces se realizan pruebas de selección de personal, el 25.7% aduce que nunca, sin embargo el 22.9% respondieron que Algunas veces se realizan pruebas de selección. Esto se sostiene debido a que no se cuenta con procedimientos establecidos para la selección de personal y una de las únicas pruebas realizadas es la entrevista que realiza el alcalde a los solicitantes de trabajo.

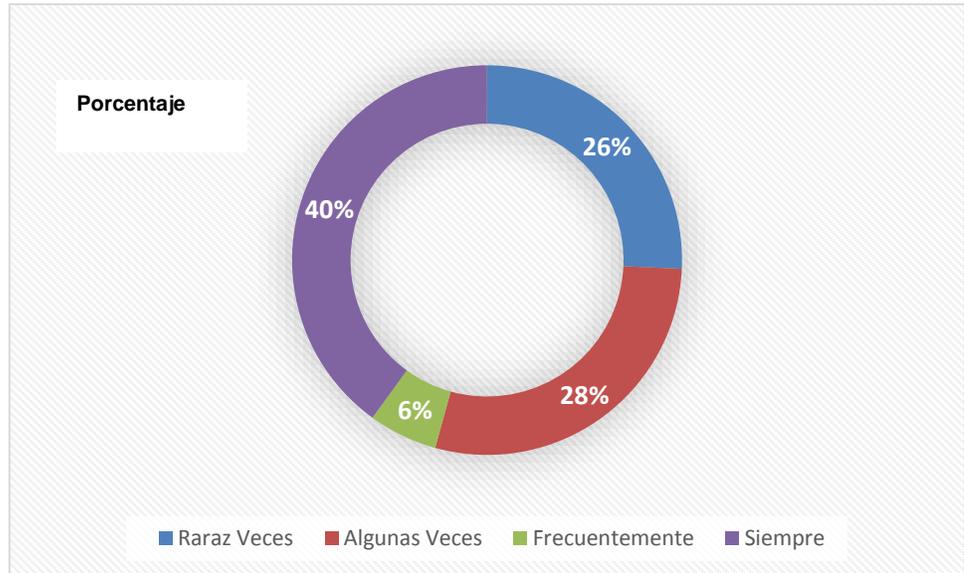
**Gráfico 15. Información brindada a los nuevos trabajadores en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2014.**



**Fuente:** Elaboración Propia.

**Apreciación:** en referencia a la consulta de sí en los primeros días de trabajo, la Municipalidad proporciona a los nuevos trabajadores información sobre: Política de la Municipalidad, procedimientos de trabajo y otros relacionados al trabajo, el 31.4% de los trabajadores menciona que algunas veces, un 28.6% respondió siempre y un 25.7% frecuentemente. Lo mencionado se da en primer lugar a través del documento de contrata donde se establece las condiciones, obligaciones y responsabilidades que tiene el trabajador; en cuanto a la política y procedimientos se va dando a través de reuniones y conversatorios con el personal, tanto por parte de la alcaldía y Jefe de personal.

**Gráfico 16. Socialización a los nuevos trabajadores en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2014.**



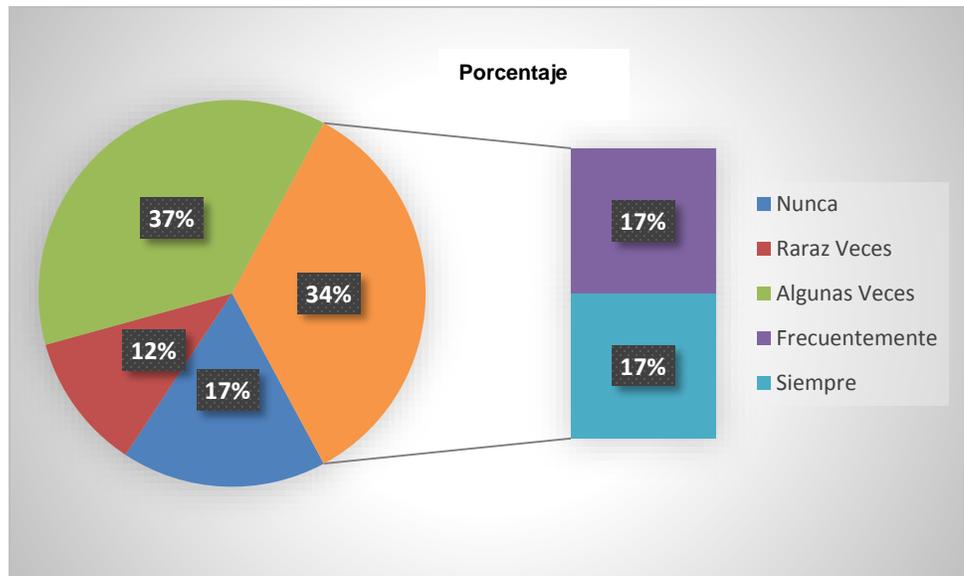
**Fuente:** Elaboración Propia.

**Apreciación:** el 40% de los trabajadores mencionan que siempre reciben el apoyo y acompañamiento en sus primeros días de trabajo, un 28.6% menciona que sólo se da algunas veces y un 25.7% respondió que sólo se dan raras veces. El acompañamiento a los nuevos trabajadores se realiza generalmente a través del Jefe de personal y los jefes de área que se encargan de darle todas las facilidades a fin de que se adapte a la formas de trabajo que le fueron asignadas.

#### 4.1.2.3. Dimensión Desarrollo del Talento humano

A continuación se presenta algunos de los resultados obtenidos en la dimensión de desarrollo del talento humano en forma descriptiva:

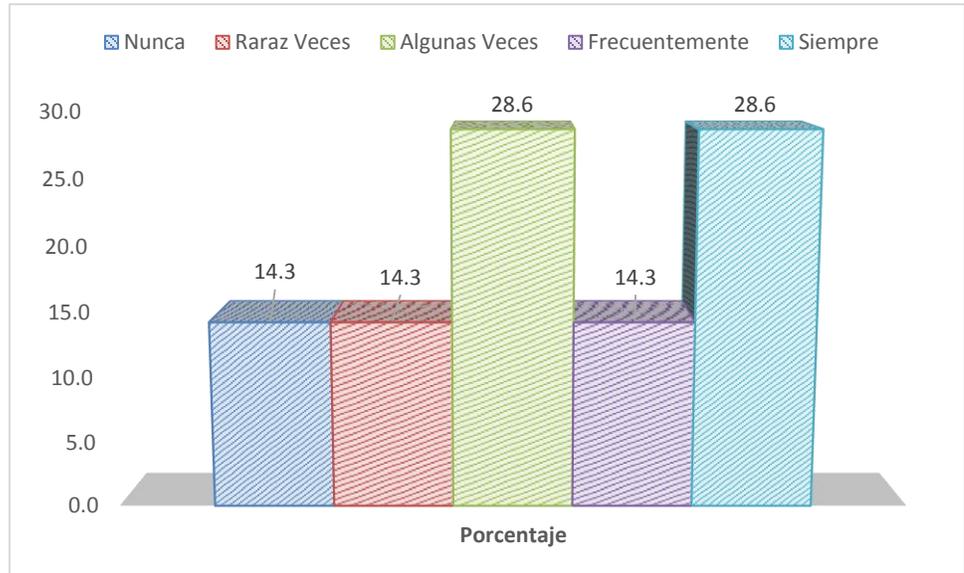
Gráfico 17. Capacitación a los trabajadores en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2014.



Fuente: Elaboración Propia.

**Apreciación:** el 37.1% respondieron que sólo algunas veces se dan las capacitaciones a los trabajadores, el 17.1% mencionaron que si reciben siempre y en igual porcentaje a lo señalado mencionan que frecuentemente se da capacitación a los nuevos trabajadores.

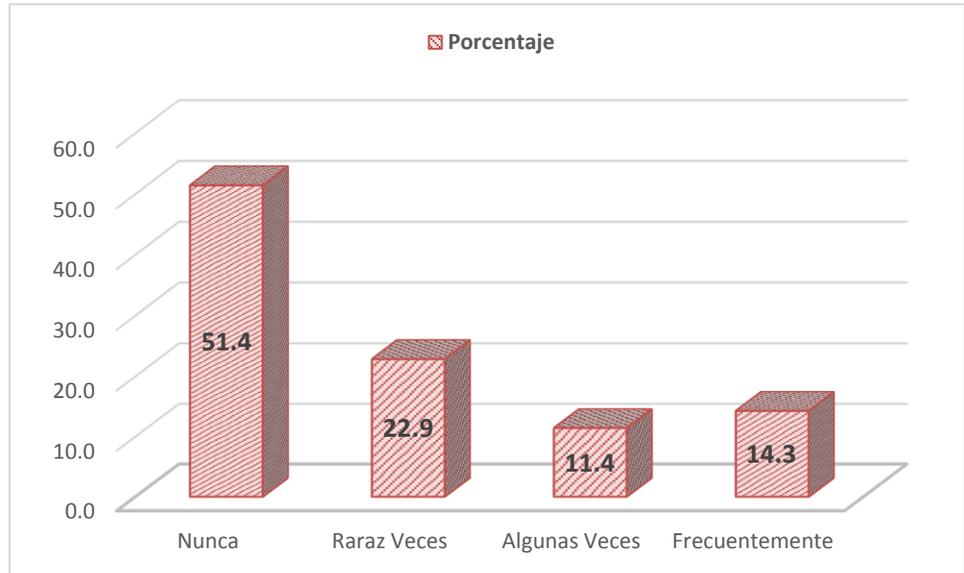
**Gráfico 18. Desarrollo Profesional a los trabajadores en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2014.**



**Fuente:** Elaboración Propia.

**Apreciación:** el 28.6% de los trabajadores menciona que si se ofrece siempre como respuesta a la pregunta formulada ¿Ofrece la Municipalidad el programa de desarrollo profesional (Ascensos, Rotaciones, reconocimientos, resoluciones u otros) para sus trabajadores? Y en igual porcentaje aduce que sólo se da algunas veces y 14.3% respondió que nunca. Lo que mayormente se da son los reconocimientos de personal por su desempeño y logros obtenidos en favor de la municipalidad a través de resoluciones de alcaldía a algunos trabajadores, otro aspecto a señalar son las rotaciones de personal que se dan algunas veces dentro de la municipalidad, la cual permite a los trabajadores desempeñarse en distintas áreas.

**Gráfico 19. Estudios realizados por los trabajadores en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2014.**

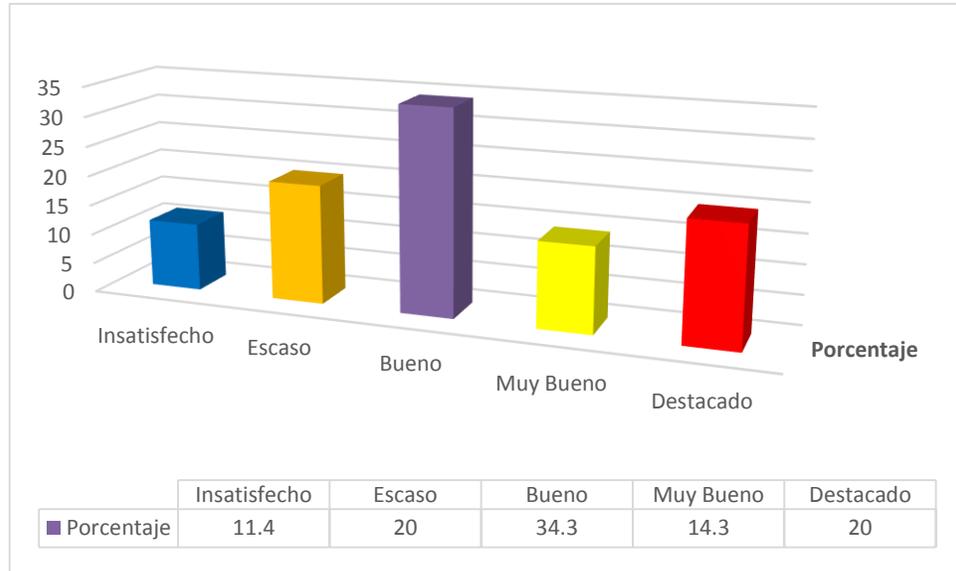


**Fuente:** Elaboración Propia.

**Apreciación:** se observa el resultado del consolidado de la opinión de los trabajadores respecto a: si La municipalidad ofrece estudios de maestría, diplomados o cursos de especialización a sus trabajadores, el 51.4% de los trabajadores respondió que no se ofrece nunca, un 22.9% menciona raras veces, y sólo otros 14.3% respondieron que sí la municipalidad ofrece estos cursos. Generalmente en la municipalidad no se da directamente el apoyo (Financiamiento) o incentivo a estudios de maestría, diplomados y cursos de especialización. Pero sin embargo, a los trabajadores que realizan este tipo de estudios les proporciona las facilidades necesarias.

### 4.1.3. Variable desempeño laboral

**Gráfico 20. Resultados de evaluación de desempeño de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2014.**



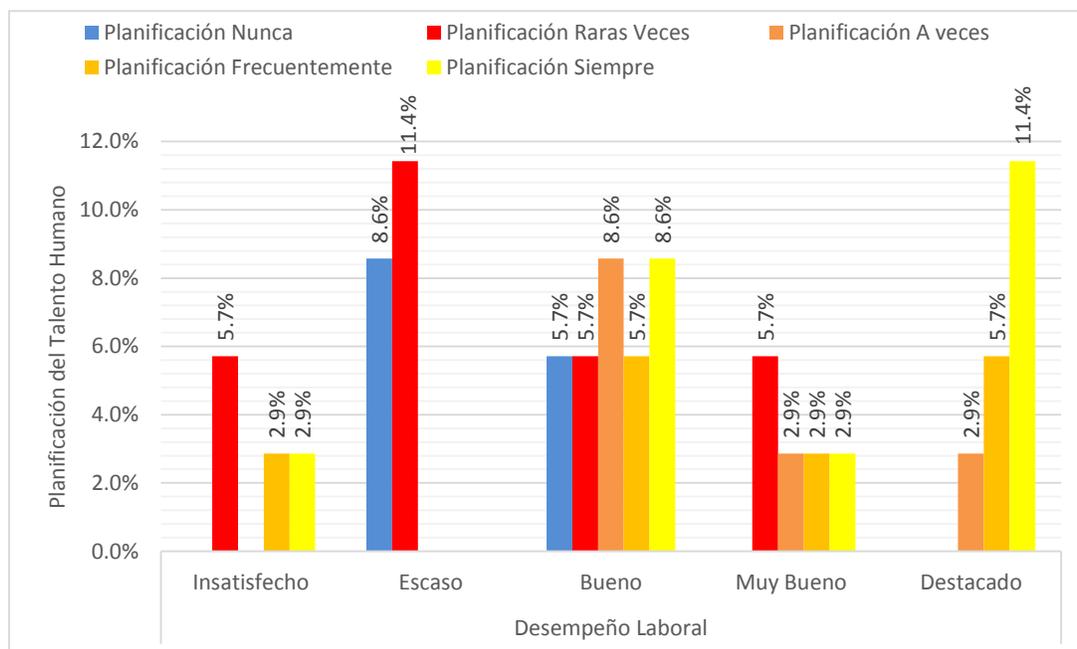
**Fuente:** Elaboración Propia.

**Apreciación:** los resultados de la evaluación de desempeño realizado a los trabajadores a cargo de los Jefes de Área a sus subordinados. Arrojaron, que el 34.3% de trabajadores se desempeña de forma regular (bueno), el 20% se desempeña de forma destacada, un 20% de forma escasa, y un 11.4% de los trabajadores no se desempeña adecuadamente. Se observa que el desempeño de los trabajadores se da de forma regular o buena, esto se debe al papel que juega la oficina de personal como apoyo y el seguimiento realizado a los trabajos que realizan los trabajadores. Pero es preciso señalar que se debe de mejorar aún más el desempeño laboral de los trabajadores, está a través de los programas de personal que se puedan implementar.

### 4.1.3. Correlaciones entre las variables de estudio

#### 4.1.3.1. Correlación entre la Planificación del Talento Humano y el desempeño laboral del personal en la municipalidad distrital de Pacucha.

Gráfico 21. Planificación y desempeño laboral del personal en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2014.



Fuente: Elaboración Propia.

**Apreciación:** se puede observar que en un 11.4% la planificación del talento humano se relaciona siempre con el desempeño laboral del personal por cuanto su desempeño se ubica en un nivel destacado; en un 11.4% la planificación del talento humano se relaciona raras veces con el desempeño laboral por cuanto el desempeño también se ubica en un nivel escaso y en un 8.6% la planificación se relaciona con el desempeño laboral por tanto el desempeño de los trabajadores se ubica en un nivel bueno.

**Cuadro 01. Rho de Spearman: Planificación y desempeño laboral del personal en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2014.**

		<b>Correlaciones</b>	
		Planificación	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Planificación	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.475**
		N	.
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	.004
		Sig. (bilateral)	.35
		N	.475**
		.004	1.000
		.35	.35

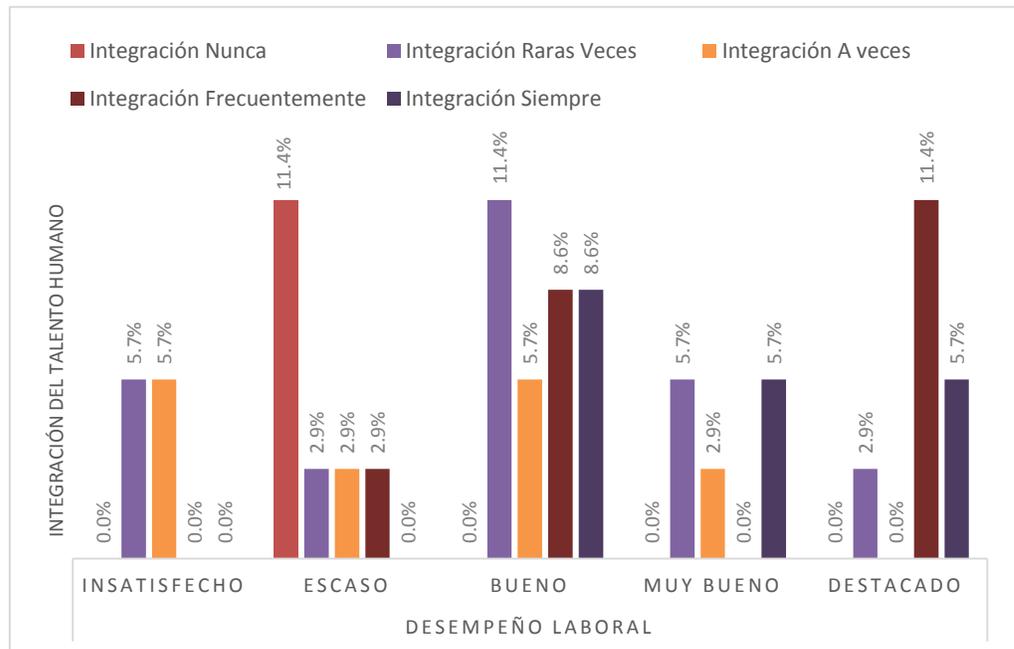
\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente:** Elaboración Propia.

Se aprecia en el Cuadro 01, que el valor “sig.” es de 0.004, que es menor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho), por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 95%, que existe relación significativa positiva débil (Rho de Spearman: 0.475) entre planificación del talento humano y el desempeño laboral del personal en la municipalidad distrital de Pacucha, 2014.

#### 4.1.3.2. Correlación entre la Integración del Talento Humano y el desempeño laboral del personal en la municipalidad distrital de Pacucha.

Gráfico 22. Integración y desempeño laboral del personal en municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2014.



Fuente: Elaboración Propia.

**Apreciación:** se puede observar que en un 11.4% la integración del talento humano se relaciona frecuentemente con el desempeño laboral del personal por cuanto su desempeño se ubica en un nivel destacado; por otro lado en iguales cifras se observa que se relaciona raras veces y el desempeño es bueno y en un 8.6% la Integración del talento humano se relaciona siempre y de forma frecuente con el desempeño laboral, por cuanto el desempeño de los trabajadores se ubica en un nivel bueno.

**Cuadro 02. Rho de Spearman: Integración y desempeño laboral del personal en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2014.**

		<b>Correlaciones</b>	
		Integración	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Integración	1.000	.483**
	Coeficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	.	.003
	N	35	35
	Desempeño Laboral	.483**	1.000
	Coeficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	.003	.
	N	35	35

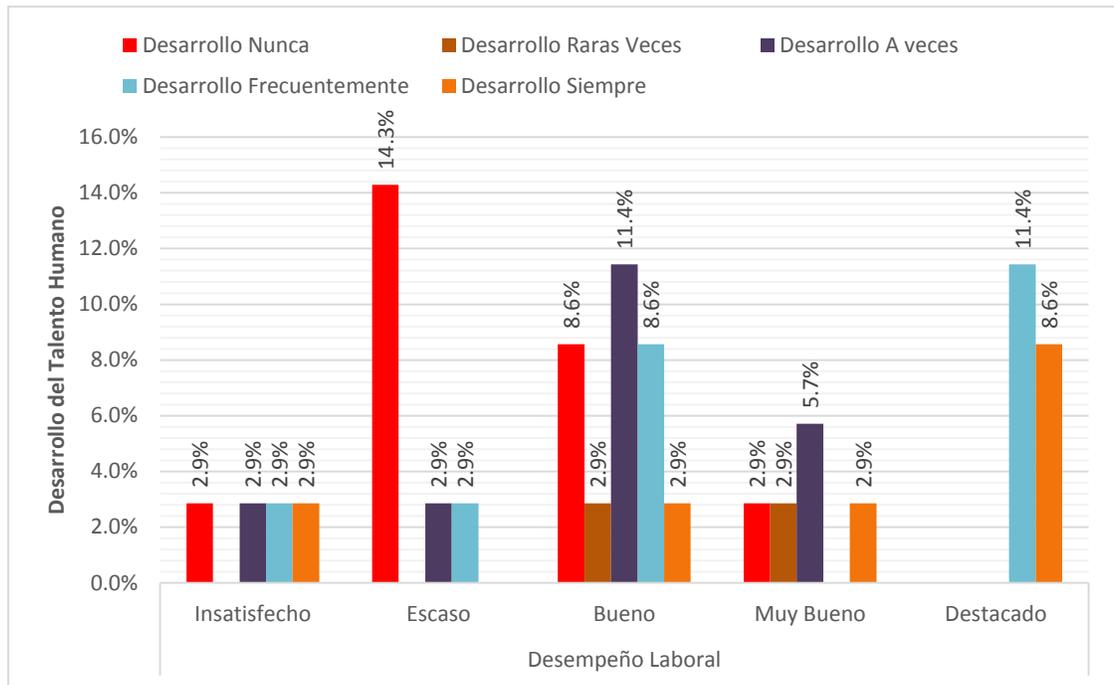
\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente:** Elaboración Propia.

Se observa en el Cuadro 02, que el valor “sig.” es de 0.003, que es menor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho), por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 95%, que existe relación significativa positiva débil (Rho de Spearman: 0.483) entre planificación del talento humano y el desempeño laboral del personal en la municipalidad distrital de Pacucha, 2014.

#### 4.1.3.3. Correlación entre el Desarrollo del Talento Humano y el desempeño laboral del personal en la municipalidad distrital de Pacucha.

Gráfico 23. Desarrollo y desempeño laboral del personal en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2014.



Fuente: Elaboración Propia.

**Apreciación:** se puede observar que un 14.3% de los trabajadores manifiesta que el desarrollo del talento humano nunca se relaciona con el desempeño laboral del personal, por cuanto su desempeño de los trabajadores se ubican en un nivel escaso, un 11.4% manifiestan que el desarrollo del talento humano se relaciona frecuentemente y a veces con el desempeño laboral por cuanto los trabajadores también se ubican en un nivel bueno y destacado en cuanto a su desempeño laboral.

**Cuadro 03. Rho de Spearman: Desarrollo y desempeño laboral del personal en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2014.**

<b>Correlaciones</b>			Desarrollo	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Desarrollo	Coeficiente de correlación	1.000	.417*
		Sig. (bilateral)	.	.013
		N	35	35
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	.417*	1.000
		Sig. (bilateral)	.013	.
		N	35	35

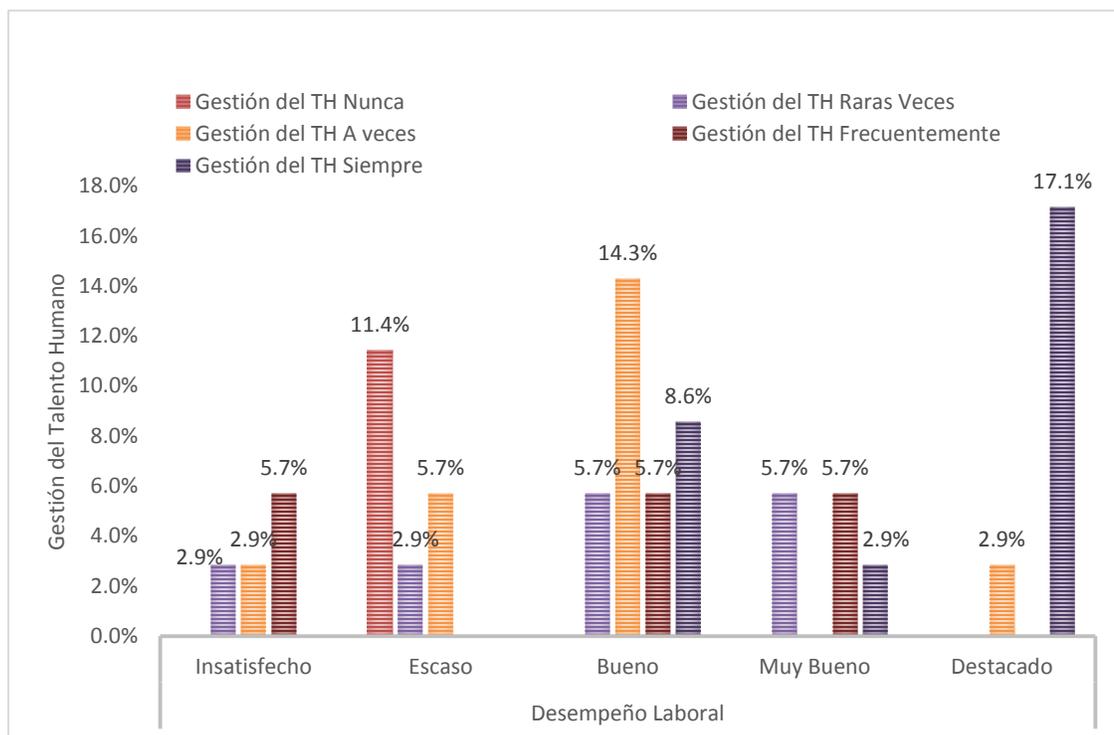
\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

**Fuente:** Elaboración Propia.

Se aprecia en el Cuadro 03, que el valor “sig.” es de 0.013, que es menor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho), por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 95%, que existe relación significativa positiva débil (Rho de Spearman: 0.417) entre desarrollo del talento humano y el desempeño laboral del personal en la municipalidad distrital de Pacucha, 2014.

#### 4.1.3.4. Correlación entre la Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral del personal en la municipalidad distrital de Pacucha.

**Gráfico 24. Gestión del Talento Humano y desempeño laboral del personal en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2014.**



**Fuente:** Elaboración Propia.

**Apreciación.** Se puede observar que un 17.1% la gestión del talento humano se relaciona siempre con el desempeño laboral del personal por cuanto su desempeño de los trabajadores se ubica en un nivel destacado; en un 14.3% la Gestión del Talento humano se relaciona a veces con el desempeño laboral por cuanto el desempeño de los trabajadores también se ubican en un nivel bueno.

**Cuadro 04. Rho de Spearman: Gestión del Talento Humano y desempeño laboral del personal en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2014.**

			<b>Correlaciones</b>	
			Gestión del Talento humano	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Gestión del Talento humano	Coeficiente de correlación	1.000	.552**
		Sig. (bilateral)	.	.001
		N	35	35
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	.552**	1.000
		Sig. (bilateral)	.001	.
		N	35	35

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

**Fuente:** Elaboración Propia.

Se observa en el Cuadro 04, el valor “sig.” es de 0.001, que es menor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho), por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 95%, que existe relación significativa positiva débil (Rho de Spearman: 0.552) entre la gestión del Talento humano y el desempeño laboral del personal en la Municipalidad distrital de Pacucha, 2014.

## 4.2. Discusión

Basado en las teorías que fundamentan la gestión del Talento humano y el desempeño laboral, se realizó la discusión a lo planteado en la presente investigación.

Se investigó la relación que existe entre la Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de Pacucha, provincia de Andahuaylas perteneciente a la región de Apurímac. Por ello se trabajó con un total de 35 trabajadores, aplicándose el cuestionario y la evaluación de desempeño para el recojo de información.

La Gestión del Talento Humano en la actualidad se convierte en una de las mejores herramientas que permite mejorar los diferentes procesos que lleva a cabo una institución. Como también coadyuva en el mejoramiento del desempeño laboral de las personas en sus funciones y obligaciones que cumplen en sus puestos de trabajo. Y por lo tanto, la función de la Gestión del Talento Humano se vuelve esencial para el logro de ventajas competitivas.

Las personas como Talento Humano. En esta nueva concepción, dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales para ser abordadas como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destrezas, aspiraciones y percepciones singulares.

Vásconez (2002), sostiene que en el siglo XXI, se reafirma la era del conocimiento en donde el activo principal es el intelectual y la herramienta que la apoya es la innovación, por tanto la necesidad de responder a esta transformación es por su puesto la administración del talento humano eficiente y eficaz, desarrollando destrezas y competencias en los empleados, contando con un modelo estratégico que nos proporcione el liderazgo ejecutivo de excelencia y lograr la productividad potencializando el desempeño empresarial.

La gestión del talento humano en las organizaciones, es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos), que tengan como objetivo lograr la identificación plena de los individuos con la organización, logrando establecer nexos favorables entre ellos siguiendo siempre un enfoque participativo y de completa comunicación. La gestión de dicho activo será más

efectiva mientras más alto sea el nivel de compromiso y de motivación que tenga el trabajador, lo que constituye una tarea primordial para lograr el éxito organizacional, individual y el logro de un alto nivel de competitividad (Batallas, 2007).

La gestión adecuada de los recursos humanos de una organización incide favorablemente en el comportamiento de los individuos, orientándolos hacia el logro de los objetivos estratégicos, constituyendo así una ventaja sobre los rivales (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007).

Investigaciones y teorías manifiestan la importancia de la Gestión del Talento Humano y su implicancia en el desempeño de las personas. En el caso de la municipalidad distrital de Pacucha, la Gestión del Talento Humano se realiza mayormente de forma empírica y la oficina de personal se ocupa de administrar a las personas, así como de la solución de problemas que se presentan. Y no así a la de gestionar a las personas.

Los resultados encontrados a lo largo de la evaluación del desempeño a los trabajadores de la municipalidad, demuestran que el nivel de desempeño se da de forma regular, favoreciendo la gestión institucional. Un factor importante de ello es el compromiso de trabajo con la institución, encontrado en algunos de los trabajadores. Como también se obtuvo que la mayor parte de los trabajadores de la municipalidad han cursado estudios superiores universitarios como no universitarios. Por tanto, se puede decir que tienen información y conocimiento básico que les sirve en el cumplimiento de sus funciones y obligaciones dentro de sus puestos de trabajo.

Por ello, se puede mencionar que pese a lo mencionado sobre el postulado de los autores; en la municipalidad distrital de Pacucha no se puede llegar a afirmar que si la gestión adecuada de los recursos humanos incide favorablemente en el comportamiento de los individuos, puesto que el resultado encontrado muestra una correlación débil entre las variables mencionadas, pero es positiva.

La planificación de recursos humanos es: pronosticar las necesidades de personal de una empresa para un periodo determinado y satisfacerlas con el personal apropiado y en el momento adecuado para obtener el máximo beneficio (Guth, 2001).

Con la planificación del talento humano se puede obtener el máximo beneficio para la institución, esto siempre y cuando una persona se desempeñe adecuadamente en su puesto de trabajo.

Ana C. Sánchez y et. al. (2006), Menciona que la planificación del recurso humano propicia eficiencia laboral en el personal administrativo.

En la municipalidad distrital de Pacucha los trabajadores manifiestan que la municipalidad si realiza la planificación de personal. Encontrándose en los documentos de gestión. Pero cabe mencionar que los documentos de gestión muchas veces son elaborados al mero cumplimiento de las normas legales. Por lo tanto, la planificación no se da como un mecanismo y una herramienta de gestión.

Los resultados muestran una correlación débil entre la planificación de talento humano y el desempeño laboral, no pudiéndose determinar con exactitud sobre si la planificación del talento humano propicia eficiencia laboral en el personal.

En cuanto a la integración de personal a la institución, la municipalidad no realiza el proceso de reclutamiento, puesto que recibe solicitud de empleo con frecuencia de la población y el Alcalde de la comuna cuenta con su personal de confianza en los diferentes puestos de trabajo.

La selección de recursos humanos puede definirse como la elección de la persona adecuada para un cargo determinado, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos presentados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento de personal. (Ferraro, 2001)

En la municipalidad no se aplican pruebas de selección establecidas formalmente, pero si se realiza una pequeña entrevista que tiene el alcalde con el solicitante de empleo. Entrevista que los trabajadores señalan como una entrevista de empleo.

Al hablar de socialización, inducción y desarrollo de los empleados, se hace referencia al proceso de ayudar a que los trabajadores de recién ingreso se adapten a su nueva organización y responsabilidades de trabajo. Estos programas son diseñados para ayudarles a entender completamente en qué consiste el trabajo de la compañía y

a lograr que alcancen su máxima productividad en el menor tiempo posible. (De Cenzo & Robbins, 2008) Además añade:

La socialización influye fuertemente en el desempeño del empleado y en la estabilidad organizacional: su desempeño en el trabajo depende en grado considerable de que sepa lo que tiene que hacer y lo que no.

La inducción de personal en la municipalidad es realizada por los jefes de área y en algunos casos por el jefe de personal quienes realizan las orientaciones y el apoyo necesario a los nuevos trabajadores.

Los párrafos anteriores nos señalan la influencia favorable de los diferentes procesos que comprende la integración del talento humano (reclutamiento, selección y inducción) sobre el desempeño laboral del personal, lo cual sería lo adecuado y beneficioso para la institución. En la municipalidad distrital de Pacucha la integración del talento humano se relaciona de forma débil, no descartándose la importancia de la integración del talento humano a la institución para mejorar el desempeño laboral, puesto que es positiva la correlación encontrada entre ambas variables.

La capacitación es una experiencia de aprendizaje porque busca un cambio relativamente permanente en un individuo que mejorará su capacidad para desempeñarse en un puesto de trabajo. Normalmente se dice que la capacitación puede incluir cambios en las habilidades, conocimientos, las actitudes o la conducta. (De Cenzo et al., 2008)

La capacitación del recurso humano mejora la productividad del personal administrativo de la Universidad de Oriente. (Sánchez, Sevilla y Mendez, 2006)

La municipalidad brinda algunas veces cursos de capacitación y estos generalmente son ofrecidos en los proyectos que se ejecutan. Y sólo algunos trabajadores acceden a ellas.

El desarrollo profesional en la municipalidad se da sólo en algunas situaciones, puesto que los trabajos en la mayoría se dan de forma temporal.

El desarrollo del talento humano tiene una participación débil en la mejora del desempeño laboral del personal en la municipalidad distrital de Pacucha.

Esparch (2012) muestra la Situación del Servicio Civil peruano respecto de otros países de América Latina (18 países) (figura 01). Donde nuestro país se encuentra en los puestos más bajos en cuanto a indicadores como Eficiencia puesto 15, merito en el puesto 13 y en consistencia estructural (Prácticas de gestión, capacidad directiva, etc.) puesto 15, por lo sólo citar algunos indicadores. Lo cual nos hace notar que existe una gran dificultad que se debe de superar para mejorar las gestiones de las entidades del estado, así como de las municipalidades.

Por lo expuesto se hace necesario realizar investigaciones que permitan conocer el ¿por qué de las cosas? Y proponer soluciones que permitan contribuir al desarrollo y crecimiento de las instituciones.

Por lo señalado anteriormente se deben de realizar investigaciones más precisas, detalladas y profundas sobre la Gestión del Talento Humano y de ese modo poder determinar otros factores que se relacionen con el desempeño laboral del personal. Tomando para ello aspectos como la motivación, los tipos de liderazgo, el clima organizacional, la remuneración y otros.

No es certero afirmar que los resultados presentados puedan ser aplicados a otras municipalidades puesto que son realidades y contextos diferentes. Como: el tamaño y la complejidad, las políticas aplicadas por las autoridades de turno, la idiosincrasia que se tiene en cuanto se refiere a la gestión de personal.

Lo que sí podría utilizarse en trabajos de investigación similares, es la metodología empleada, ya que las herramientas y los instrumentos cumplen la función de averiguar y recopilar la información necesaria sobre los procesos llevados a cabo en la gestión de personal, así como el instrumento de la evaluación de desempeño, esto realizando una mejora y adecuación de los instrumentos.

## CONCLUSIONES

1° La Gestión del Talento Humano se relaciona de forma positiva débil con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha, de acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman (0.552).

2° La Planificación del Talento Humano se relaciona de forma positiva débil (0.475, coeficiente de correlación de Spearman) con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha.

3° La Integración del Talento Humano se relaciona de forma positiva débil (0.483, coeficiente de correlación de Spearman) con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha.

4° El Desarrollo del Talento Humano se relaciona de forma positiva débil (0.417, coeficiente de correlación de Spearman) con el desempeño laboral.

## **SUGERENCIAS**

- 1°** Promover proyectos de investigación que analicen la causalidad e influencia de las variables de estudio u de otros factores que inciden en el buen desempeño de la personas en sus puestos y centros de trabajo, y con ello proponer nuevos conceptos, modelos de gestión del Talento Humano.
- 2°** Implementar la planificación del Talento Humano en las municipalidades y/o instituciones como un mecanismo de gestión.
- 3°** Formular y efectuar mecanismos de selección de personal para las Municipalidades y/o instituciones, de acuerdo a las leyes vigentes.
- 4°** Promover la capacitación continua y el desarrollo de personal en las empresas e instituciones públicas y/o privadas, a través de convenios interinstitucionales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2007). *Dirección estratégica de recursos humanos* (2da ed.). Argentina, Argentina: Granica.
- Andrade, S. (2005). *Metodología de la Investigación Científica*. Argentina, Argentina: Granica.
- Arias, L. F., & Heredia, V. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.
- ARMANDO, J., CAMEJO, & CEJAS, M. (2009). RESPONSABILIDAD SOCIAL: FACTOR CLAVE DE LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI. *REDALYC*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/home.oa>
- Batallas, G. O. (2007). *repositorio*. Obtenido de [repositorio.iaen.edu.ec](http://repositorio.iaen.edu.ec): <http://repositorio.iaen.edu.ec/handle/24000/87>
- Bedoya, E. (2003). *Tesis "La nueva Gestión de Personas y su evaluación de desempeño en Empresas competitivas"*. Lima-Perú: UNMSM.
- Blanco, A. (2007). *Trabajadores Competentes*. España: ESIC.
- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (12va ed.). México, México: International Thomson Editores.
- Carrasco Díaz, S. (2009). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima, Perú: San Marcos.
- Ccollana, Y. (2014). ROTACIÓN DEL PERSONAL, ABSENTISMO LABORAL Y PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES. *Revista de ciencias empresariales de la universidad de San Martin de Porres*, (págs. 53-62). Obtenido de <http://www.administracion.usmp.edu.pe/institutoinvestigacion/>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8va ed.). México, México: Mac Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ra ed.). México: Mc Graw Hill.

- De Cenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: Limusa Wiley.
- Delgado, S., & Ena, B. (2009). *Recursos Humanos* (4ta ed.). España, España: Mc Graw Hill Ojo.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal* (8va ed.). México, México: Pearson Prentice Hall.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (11va ed.). México: Pearson Educación.
- Dolan, S. L., Valle, R., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos* (3ra ed.). España, España: Mc Graw Hill.
- Dulan, S., & Valle, R. (2007). *La Gestión de los Talentos Humanos* (3ra ed.). España, España: Mc Graw Hill.
- Esparch, N. (Abril de 2012). *Ventanas de oportunidad: el caso de la reforma del Servicio Civil*. Obtenido de GRADE: <http://www.grade.org.pe>
- Espinal, J. (2008). *Gestión de Personal en la Administración Pública*. Lima: Editora y Distribuidora Real S.R.L.
- Fernández, J. (2008). *Dirigir Personas en la Empresa* (2da ed.). Madrid, España: Pirámide.
- Ferraro, E. A. (2001). *Administración de los Recursos Humanos 2001*. Buenos Aires: Valletta Ediciones S.R.L.
- Flórez, J. (2005). *El Comportamiento Humano en las Organizaciones*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- Gómez, a., Balkin, b., & Cardy, c. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (3ra ed.). España, España: Prentice Hall.
- Guerrero, E. (2008). *Gerencia de Recursos Humanos en el Sector Público*. Lima, Perú: Pacífico.

- Guth, A. (2001). *Reclutamiento, selección e integración de Recursos Humanos* (2da Reimpresión ed.). México: Trillas.
- Gutierrez, J. J. (Julio de 2011). La Gestión del Talento y la generación de valor en la Empresa. N° 15.
- Hernández, a., & Rodríguez, S. (2008). *Administración: Teoría, Procesos, áreas funcionales y estrategias para la competitividad* (2da ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R. (2006). *Metodología de la Investigación* (4ta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta ed.). Perú: Mac Graw Hill.
- Ibáñez, M. (2009). *Administración de Recursos Humanos en la empresa*. Lima: San Marcos.
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social ILPES. (2002). *Manual 20*. Obtenido de ECLAC: [www.eclac.org\\_publicaciones\\_xml\\_3\\_10883\\_manual20.pdf](http://www.eclac.org_publicaciones_xml_3_10883_manual20.pdf)
- Jiménes, A., Hillier-Fry, C., & Díaz, J. (2008). *buscador empresarial*. Obtenido de Harvard Deusto Business Review: <http://www.e-deusto.com/buscadorempresarial>
- Juape, M., & López, J. (2009). *Administración de Personal en el Sector Público*. Lima, Perú: Grijley E.I.R.L.
- MOLINA, P. (2013). *Evaluación del desempeño*. Obtenido de OTIC: [www.otic.alianza.cl](http://www.otic.alianza.cl)
- Montealegre, E., & López, M. (2004). *Recursos Humanos*. Madrid, España: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya S.A.).
- Montes, M. J., & Gonzáles, P. (2006). *Selección de Personal*. España: Ideas Propias.
- PARIGUANA, M. (Mayo de 2013). *Diferenciales de ingreso entre trabajadores públicos y privados*. Obtenido de GRADE: <http://www.grade.org.pe>
- Puchol, L. (2005). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (6ta ed.). Buenos Aires, Argentina: falta.

- Quezada, N. (2010). *Metodología de la Investigación*. Lima, Perú: Macro E.I.R.L.
- Sanchez, A., Sevilla, E., & Ender, M. (2006). *Tesis "Propuesta de un modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la universidad de oriente de la ciudad de san miguel"*. San Miguel: UNIVERSIDAD DE ORIENTE UNIVO FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.
- Schermerhorn, J. R. (2006). *Administración*. México: Limusa S.A.
- SERVIR. (2013). *Directiva N°001-2013 SERVIR/GDSRH*. Obtenido de SERVIR: <http://www.servir.gob.pe>
- SERVIR. (julio de 2013). *Ley N° 30057*. Obtenido de SERVIR: <http://www.servir.gob.pe>
- Stephen, R., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10ma ed.). México: Pearson Educación.
- Valderrama, S. (s.f.). *Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación Científica*.
- Vara, A. (2010). *7 pasos para una tesis exitosa* (3ra ed.). 2012. Obtenido de [www.aristidesvara.net](http://www.aristidesvara.net)
- Vásconez, F. (2002). *repositorio*. Obtenido de [repositorio.iaen.edu.ec](http://repositorio.iaen.edu.ec).
- Wayne, M., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (9na ed.). México: Pearson Prentice Hall.

## **ANEXOS**