

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS**  
**ECONÓMICAS**



**TESIS**

**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU IMPACTO EN EL**  
**DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE MUNICIPALIDAD**  
**PROVINCIAL DE HURAL, LIMA 2019**

**Presentado por:**

**BACH. ADM. RICCE, GIANNINA MARIA**

**Para optar el título profesional de:**

Licenciado en Administración

**LIMA – PERÚ**

**2019**

## DEDICATORIA

“Dedico el presente trabajo a DIOS, Padre celestial por mostrarme el camino del bien y derramar sus bendiciones.

A mis madres Francisca, Ricce León y Norma Tafur Obregón; una por darme la vida y la otra por enseñarme a no rendirme. A mis hijas: Karina, Katia y Ana Paola por su amor y apoyo incondicional, que con su alegría me llenan el alma. Asimismo, agradezco a una persona muy especial por sus consejos y su colaboración. Infinitas gracias a todos los mencionados quienes con sus aportes y enseñanzas lograron que este trabajo exista”.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por darme la fuerza para seguir adelante y cumplir mis objetivos. Agradezco a mi madre, mis hijas por apoyarme incondicional que me brindad para culminar mis estudios. Agradezco a la universidad por acogerme como estudiante, así como a mis profesores por brindarme los conocimientos necesarios para el desarrollo de mi carrera profesional.

## PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado Dictaminador:

En cumplimiento a las disposiciones contenidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la **Facultad de Ciencias Administrativas y Ciencias Económicas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega**, presento a vuestra consideración la tesis titulada: **“Gestión del talento humano y su impacto en el desempeño laboral de los trabajadores de Municipalidad Provincial de Huaral, Lima, 2019”** con el propósito de obtener el **título profesional de Licenciada en Administración.**

Lima, 10 de enero del 2019

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE.....	v
INDICE DE TABLAS.....	viii
INDICE DE GRÁFICOS .....	ix
RESUMEN .....	x
ABSTRACT .....	xii
INTRODUCCIÓN.....	14
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.1 Situación Problemática .....	16
1.2 Problemas de la Investigación .....	19
1.2.1Problema General .....	19
1.2.2Problemas Específicos .....	19
1.3 Justificación .....	20
1.3.1Justificación Teórica.....	20
1.3.2Justificación Práctica .....	20
1.4 Objetivos de la Investigación.....	21
1.4.1Objetivo General: .....	21
1.4.2Objetivos específicos .....	21
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	22
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	22

2.2 Bases Teóricas .....	27
2.3. Conceptualización de la variable Gestión de Talento Humano .....	28
2.3.1. Características de la gestión de talento humano.....	30
2.3.2. Dimensiones de la gestión de talento humano .....	33
2.3.3. Los aspectos básicos de la Gestion del Talento Humano.....	36
2.3.4. Cambio de paradigmas en la Gestión del Talento Humano .....	38
2.3.5. Evolución de las relaciones laborales en el contexto de las organizaciones .....	39
2.3.6. La comunicación en el ámbito de la gestión de talento humano ....	46
2.3.7. La capacitación como elemento esencial de la Gestión de Talento Humano	48
2.3.8. La motivación en el contexto del talento humano.....	49
2.4. Conceptualización de la variable Desempeño laboral .....	50
2.4.1. Antecedentes históricos del desempeño laboral .....	50
2.4.2. Definición del desempeño laboral .....	51
2.4.3. Importancia del desempeño laboral.....	55
2.4.4. Elementos que influyen en el desempeño laboral .....	55
2.4.4. Dimensiones de desempeño laboral .....	56
2.4.5. Evaluación del desempeño laboral .....	58
2.4.6. Métodos de evaluación de desempeño .....	59
CAPÍTULO III HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	64
3.1 Hipótesis General .....	64
3.2 Hipótesis Específicas.....	64
3.3 Identificación de Variables.....	65

3.4 Operacionalización de variables .....	66
3.5 Matriz de Consistencia .....	67
CAPÍTULO IV METODOLOGÍA.....	69
4.1 Tipo de la Investigación.....	69
4.2 Nivel de investigación .....	69
4.3 Diseño de la investigación .....	70
4.4 Unidad de análisis.....	71
4.5 Población de estudio.....	72
4.6 Tamaño de muestra.....	72
4.7 Selección de muestra .....	72
4.8 Técnicas de recolección de datos.....	73
4.9 Análisis e interpretación de la información. ....	74
CAPÍTULO V PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	75
5.1 Análisis e Interpretación de Resultados.....	75
5.2 PRUEBA DE HIPOTESIS .....	95
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....	115
CONCLUSIONES.....	117
RECOMENDACIONES .....	119
BIBLIOGRAFÍA.....	120
GLOSARIO .....	

**INDICE DE TABLAS**

Tabla 1 .....	75
Tabla 2 .....	76
Tabla 3 .....	77
Tabla 4 .....	78
Tabla 5 .....	79
Tabla 6 .....	80
Tabla 7 .....	81
Tabla 8 .....	82
Tabla 9 .....	83
Tabla 10 .....	84
Tabla 11 .....	85
Tabla 12 .....	86
Tabla 13 .....	87
Tabla 14 .....	89
Tabla 15 .....	90
Tabla 16 .....	91
Tabla 17 .....	92
Tabla 18 .....	93



**INDICE DE GRÁFICOS**

Grafico 1.....	75
Grafico 2.....	76
Grafico 3.....	77
Grafico 4.....	79
Grafico 5.....	80
Grafico 6.....	81
Grafico 7.....	82
Grafico 8.....	83
Grafico 9.....	84
Grafico 10.....	85
Grafico 11.....	86
Grafico 12.....	87
Grafico 13.....	88
Grafico 14.....	89
Grafico 15.....	90
Grafico 16.....	91
Grafico 17.....	93
Grafico 18.....	94

## RESUMEN

La presente tesis titulada: “Gestión del talento humano y su impacto en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaral” es de enfoque cuantitativo, tipo aplicada, de nivel descriptivo correlacional y diseño no experimental.

La población de la investigación estuvo constituida por 150 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaral, la muestra fue determinada de manera probabilística obteniendo un resultado de 108 personas.

A fin de recolectar la información respecto a las variables de gestión de talento humano y el desempeño laboral se aplicó la técnica de la encuesta, para ello se empleó el instrumento de encuesta con dieciocho preguntas de tipo cerrada que fue aplicada a 108 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaral, con escala de valoración de Likert.

El resultado de la investigación se obtuvo mediante el análisis de la información a través del empleo de método estadístico que consistió en hacer la tabulación de manera ordenada y sistemática a fin de responder las exigencias propias de un trabajo de investigación científica.

El mecanismo para presentar los resultados fue el uso de tablas y gráficos como se aprecia en el contenido; de la misma forma, para la contratación de las hipótesis se aplicó la técnica estadística del Chi Cuadrado a través del cual se pudo demostrar

que entre la V1 y la V2 existe una relación directa y positiva en el marco del impacto de la Gestión de Talento Humano y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Huaral.

**Palabras claves:** Gestión de Talento Humano, eficiencia laboral, desempeño laboral, gestión de calidad, evaluación por resultados.

## ABSTRACT

*This thesis entitled: "Management of human talent and its impact on the labor performance of workers of the Provincial Municipality of Huaral" is quantitative approach, applied type, correlational descriptive level and non-experimental design.*

*The research population consisted of 150 workers of the Provincial Municipality of Huaral, the sample was determined in a probabilistic way obtaining a result of 108 people.*

*In order to collect the information regarding the variables of human talent management and work performance, the survey technique was applied, for which the survey instrument was used with eighteen closed-type questions that were applied to 108 workers of the Municipality Provincial of Huaral, with Likert rating scale.*

*The result of the research was obtained by analyzing the information through the use of a statistical method that consisted of making the tabulation in an orderly and systematic way in order to respond to the demands of a scientific research work.*

*The mechanism to present the results was the use of tables and graphs as seen in the content; in the same way, for the contracting of the hypotheses the statistical technique of the Chi Square was applied through which it could be demonstrated that between  $V1$  and  $V2$  there is a direct and positive relationship within the*

*framework of the impact of Human Talent Management and Labor Performance in the Provincial Municipality of Huaral.*

**Keywords:** *Human Talent Management, work efficiency, work performance, quality management, evaluation by results.*

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación lleva por título “La Gestión del Talento Humano y su impacto en el desempeño laboral de los trabajadores de Municipalidad Provincial de Huaral, Lima 2019”. La situación problemática que motivó la elección de este tema fue la necesidad de implementación de nuevos mecanismos de atracción y conservación del personal dentro de las instituciones públicas o privadas a fin de optimizar el trabajo y alcanzar los resultados requeridos en beneficio propio y de la institución.

El objetivo central que sirvió de horizonte para la adecuada realización de este trabajo fue conocer si la Gestión de Talento Humano incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaral, Lima 2019.

En el **capítulo I** se identificó la problemática de la investigación; la importancia de la gestión del talento humano en el contexto actual donde existe demanda de personal por parte de diferentes entidades públicas y privadas, pero que estas exigen no solamente la trayectoria profesional y los conocimientos del postulante, sino que tengas cualidades y habilidades propias para desempeñarse en el mercado laboral donde las demandas son de diferente índole y requieren de tratamientos especiales.

En el **capítulo II**, se presenta el marco teórico que contiene los antecedentes nacionales e internacionales, nociones conceptuales basadas en la doctrina y la

jurisprudencia y diversos alcances teóricos en relación a la gestión del talento humano y el desempeño laboral.

En el **capítulo III**, se presentan las variables y las hipótesis; estas ayudarán la obtención de un mejor resultado en relación a la problemática planteada. Para ello ha sido necesario la determinación de los indicadores a fin de facilitar la medición de las variables a través del uso de técnicas estadísticas.

En el **capítulo IV**, se muestra la metodología empleada en esta investigación. En ese sentido, tenemos que el método empleado es el descriptivo correlacional que implica el análisis de los hechos relacionados con las variables de la investigación. El enfoque fue cuantitativo toda vez que fue necesario aplicar el método estadístico a fin de corroborar convergencia o divergencia de las hipótesis planteadas. El diseño aplicado fue no experimental de corte transversal toda vez que recolectan la información de los hechos en un solo momento y tiempo único.

En el **capítulo V** se presenta el resultado de la investigación en base al análisis de la información recabada a nivel doctrinal y al método estadístico empleado; se demuestra que la interpretación de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaral indica que existe relación directa y positiva entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral. De todo ello se hacen las conclusiones y recomendaciones correspondientes como corolarios de la investigación y su importancia en la sociedad actual.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1 Situación Problemática

En todo ámbito laboral es fundamental el desarrollo del talento humano; es decir, el descubrimiento de las cualidades humanas y profesionales a fin de potencializarlos y efectivizar un mejor desempeño dentro de la institución. Ahora bien, este descubrimiento tiene que con la motivación constante a través de estímulos positivos a fin de efectivizar el desempeño laboral con miras a cumplir la visión, misión y los planes establecidos por la institución a corto y largo plazo.

Sobre la Gestión del Talento Humano, Ibañez (2016) indica que “es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo humano; las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades y todas las cualidades que posee el ser humano como miembro de la organización, en beneficio de la propia organización y del país en general”.

Con respecto al desempeño laboral cabe indicar que todo personal que es contratado por una entidad tiene por finalidad desempeñar ciertas funciones que conllevan deberes y responsabilidades establecidas por la misma institución. Ahora bien, el desempeño constante de las labores encomendadas está sujeto a evaluación y medición constante en base a parámetros, indicadores, cumplimiento de metas y logro de objetivos.



En otros términos, es un proceso sistemático que realizan las instituciones a fin verificar los diferentes factores tales como las cualidades del sujeto, su potencial de desarrollo, conocimientos del trabajo, estabilidad emotiva, y, sobre todo, calidad de trabajo.

Según Chiavenato (2001) sostiene que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral” (p.216).

La Municipalidad Provincial de Huaral es una institución que pertenece al gobierno local cuya finalidad es la administración de los bienes y servicios provenientes del gobierno central a favor de los habitantes de la provincia de Huaral.

Los trabajadores de esta Municipalidad muestran un cierto descontento por diferentes razones, ya sea por el monto insuficiente en sus remuneraciones, condiciones desfavorables en el trabajo, falta de implementos y materiales de trabajo sea para el trabajador obrero como para los administrativos. Además del descuido existente en temas de Política de Seguridad, Salud Ocupacional y Gestión Ambiental dentro de la institución.

Aunado a ello, se evidencia un descontento por parte de los trabajadores toda vez que existe una excesiva reeducación de personal en

diferentes áreas, por motivos presupuestarios, pero ello implica el incremento de la carga laboral para el personal permanente y, más aún cuando no existe la equitativa distribución de labores entre los jefes y los subordinados, o entre los mismos colaboradores del área.

En lo que respecta a las promociones y ascensos de personal, con las implicancias de aumento remunerativo, no se evalúan los estándares profesionales, capacitación, habilidades personales, y sobre todo, eficiencia en el trabajo, sino únicamente analizan el factor de padrinazgo, de allegados a una u otra autoridad y bajo esa óptica ostentan cargos para los cuales no están debidamente preparados, cosa que a la postre, va en detrimento de la institución.

De igual forma, se evidencia en la institución la existencia de excesivo cambio de personal; sobre todo en la esfera de los directivos. No existe una permanencia en las líneas de desarrollo de trabajo porque cada jefe que ingresa lleva un criterio diferente y en cierta forma el personal tiene que adecuarse a ello, pese a la existencia de las normativas internas de la institución. Pues, lo ideal sería que las líneas de trabajo deben continuar por más que el trabajador deje un cargo y puesto, pero ello es materia de implementación en esta institución.

En ese sentido, el hecho de no abordar esta situación problemática traería consecuencias negativas para la institución en diferentes dimensiones:

Un mayor descontento del personal, poco rendimiento en las labores encomendadas, ineficiencia y poca calidad de los servicios brindados a la comunidad.

Sobrecarga del personal en diferentes áreas, pues, las instituciones públicas se caracterizan por contratar personal bajo diferentes regímenes laborales, pero estas no siempre están orientadas al cumplimiento de objetivos, sino a labores circunstanciales de corta duración.

Se generan conflictos laborales toda vez que al no existir un direccionamiento claro, se generan conflictos entre los intereses particulares y los objetivos de la institución, pero al estar disociados lo único que hace es dañar la imagen de la institución.

## **1.2 Problemas de la Investigación**

### **1.2.1 Problema General**

¿De qué forma la Gestión de Talento Humano incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaral, Lima 2019?

### **1.2.2 Problemas Específicos**

Con la finalidad de comprender de manera sistemática la problemática general planteada, resulta importante plantear las preguntas específicas que han de coadyuvar este proceso de investigación.

- a) ¿De qué forma el asertividad en la comunicación interpersonal repercute en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaral?
- b) ¿De qué manera los aspectos de carácter motivacional inciden en el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Huaral?
- c) ¿En qué medida la capacitación del personal repercute en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaral?

### **1.3 Justificación**

#### **1.3.1 Justificación Teórica**

Esta investigación tiene una justificación teórica toda vez que su análisis se centra en el conocimiento teórico de los temas relacionados a la Gestión de Talento Humano en el contexto de mejora constante y potencialización de personal dentro de una empresa o institución con la finalidad de alcanzar mejores logros que beneficie a la misma.

#### **1.3.2 Justificación Práctica**

Esta investigación tiene una justificación práctica toda vez que tendrá una incidencia en labor cotidiana que realizan los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaral. Pues, la buena práctica de comunicación constante y asertiva entre los trabajadores, la

capacitación constante en temas de desarrollo personal, habilidades interpersonales, los factores de motivación a través de diversos incentivos, tendrá una repercusión muy favorable para la institución.

Además, esta incidencia práctica se verá reflejada en la satisfacción de los usuarios toda vez que recibirán una atención adecuada, pronta y oportuna frente por parte de los colaboradores.

#### **1.4 Objetivos de la Investigación**

##### **1.4.1 Objetivo General:**

Conocer si la Gestión de Talento Humano incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaral, Lima 2019.

##### **1.4.2 Objetivos específicos**

- a) Determinar si el asertividad en la comunicación interpersonal repercute en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaral.
- b) Conocer si los aspectos de carácter motivacional inciden en el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Huaral.
- c) Conocer si la capacitación del personal repercute en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaral.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes de la Investigación**

##### **2.1.1 Antecedentes Internacionales**

Mariñez (2014) en su investigación concluye que:

Se arribó a la conclusión de que la gestión humana es de vital importancia para las organizaciones empresariales; es el pilar que garantiza el éxito y constante desarrollo en el mercado y se hacen sostenibles en el tiempo. Evidentemente, para muchas instituciones esto viene a ser un reto toda vez que las empresas, esta empresa en particular, no tienen aún los hábitos necesarios de potenciar las cualidades de sus trabajadores, sino únicamente en la búsqueda de ganancias económicas. En todo caso, viene a ser un reto tanto para las entidades públicas como privadas de fomentar este tipo de acciones que con el tiempo se convierte en un activo importante para la organización.

Llugsha (2011), en su investigación para optar el grado de Licenciatura en de Ingeniería en Organización de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato – Ecuador, concluye:

La Gestión del Talento Humano viene a ser un aspecto poco valorado en algunas instituciones de Ecuador. Se considera que este elemento es muy importante para el desarrollo de las instituciones, pero en este caso existe un descuido, por ende, el desempeño laboral no lo más eficiente; pues, un trabajador mal remunerado, sin una capacitación constante, sin motivación suficiente, difícilmente podrá realizar labores eficientes dentro de la empresa.

Alarcón y Viveros (2015) en su investigación concluye que:

Que las instituciones públicas deben buscar la prevalencia de una evaluación constante de sus colaboradores, sean obreros, administrativos y de cualquier otra categoría. Pues, según los resultados de las encuestas, el 44.58% de las instituciones públicas no aplican la gestión por competencias que es un modelo diferente y nuevo de medir las capacidades y potencialidades de los trabajadores. Sobre ello se podrá plantear propuestas de mejora sobre el modelo de gestión del talento humano inclusivo por competencias que, según algunas experiencias han dado resultados sumamente positivos.

De La Cruz (2011), en su investigación concluye:

Esta empresa que se dedica a la importación y embalaje de luminarias públicas, hasta cierto punto ha desarrollado estrategias para potencializar las cualidades y habilidades de sus colaboradores, razón por la cual tiene éxito como empresa. Ha podido determinar que el factor humano es la base elemental de todo negocio y razón por la cual merece una atención especial tal como se viene realizando en esta empresa privada.

Guevara (2014), en su investigación concluye que:

La Gestión de Talento Humano y su relación con el desempeño laboral para los trabajadores de las radios AM y FM de la ciudad de Baños de Agua Santa, Provincia de Tungurahua, es muy importante. Esta institución privada, al percatarse de la necesidad y la importancia del desempeño de sus colaboradores inició una campaña de capacitación constante y arrojó como resultado que sus colaboradores tengan mayor rendimiento y a nivel empresarial el aumento de ingreso. En consecuencia, los niveles de vida de los colaboradores tienden a mejores y la satisfacción de los clientes mejoran, aspecto que es fundamental dentro de una empresa.

### **2.1.2 Antecedentes Nacionales**

Pinedo y Quispe (2017) en su investigación concluyen:



La Gestión de Talento Humano influye diametralmente en la motivación de los trabajadores de la Empresa Petrex S.A, por ende, en su desempeño laboral. Ahora bien, esta motivación tiene que estar cimentada en el reconocimiento de cualidades, habilidades, capacidades de cada trabajador; en la comunicación constante y flexibilidad en los horarios de trabajado a fin de evitar la rigidez de los colaboradores que a largo plazo podría resultar perjudicial por el estrés que genera en el trabajador. Pues, se trata de tomar las medidas adecuadas a fin de motivar a cada personal y en base a ello potenciarlos para un mejor desempeño laboral (p.119).

Asencios (2017), en su investigación concluye:

Que existe una relación significativa moderada entre la gestión de talento humano y el desempeño laboral en los servidores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unanue, Lima. Se pudo evidenciar que aquellos colaboradores que aplicaron una mejor gestión de sus cualidades profesionales y personales tuvieron un mejor rendimiento en el ámbito laboral que aquellos que simplemente se dejaron llevar por las necesidades del trabajo y adquisición de una contraprestación económica. Además, se pudo evidenciar que aquellos trabajadores a quienes se les dio la oportunidad de hacer línea de carrera, motivación a través de

incentivos, capacitaciones y facilidades de diversa índole dieron un mejor resultado en beneficio de la institución (p.87).

Guanilo (2015), en su investigación concluye afirmando que:

La Gestión de Talento Humano incide de manera desfavorable en el desempeño de los trabajadores toda que la empresa Spirall Computer S.A.C.-Pacasmayo no practica una adecuada selección de personal. Si bien existe la necesidad de potenciar las cualidades y habilidades de los colaboradores, sin embargo, el desinterés por parte de los directivos hace que no se ponga atención en esta parte de las necesidades de la empresa que a largo tiempo podría dar buenos resultados. En ese sentido, en esta empresa existe un nivel bajo motivacional que tiene su raíz en el aspecto remunerativo. Los sueldos ínfimos hacen que el personal no solamente se desiste de hacer buen trabajo, sino que además existen muchas faltas en el centro de trabajo y se descuide las labores propias de la empresa en el rubro de los servicios que le compete realizar.

Rojas y Vilchez (2018), concluyeron en su investigación lo siguiente:

En estricta relación con los objetivos planteados, existe una relación fundamental entre la gestión de talento humano y el desempeño laboral en el Centro de Salud Sagrado Corazón de Jesús. De igual forma, existe una relación preponderante entre la gestión de talento

humano y la calidad de trabajo del desempeño laboral en el Centro de Salud Sagrado Corazón de Jesús. Del mismo modo, existe una relación estadísticamente significativa entre la gestión de talento humano y el trabajo en equipo en el Centro de Salud Sagrado Corazón de Jesús. (p.80).

Armas y Asencio (2016), concluyeron en su investigación:

En relación a la investigación realizada sobre la empresa Cartavio S. A.A, los autores manifiestan que el nivel de la gestión de talento humano es regular toda vez que el personal directivo de dicha empresa no se preocupa por la situación de los trabajadores. En consecuencia, la productividad de los trabajadores también es regular puesto que no existe una clara orientación acerca del cumplimiento de las metas planteadas dentro de la empresa. (p.69).

## **2.2 Bases Teóricas**

La gestión del talento humano es la base del desarrollo de una sociedad tanto en el aspecto cualitativo como cuantitativo. Pues, las instituciones sean de carácter privado o público tienden a desarrollarse en la medida que potencializan, capacitan e incentivan al personal que labora a fin de cumplir los objetivos institucionales, pero también la satisfacción personal; es decir, la institución ha de favorecer el progreso, desarrollo y satisfacción de su personal.

En el Perú, en estos ultimados años, mayormente las empresas privadas buscan potencializar el talento de sus colaboradores, toda vez que a ejemplo de países desarrollados y empresas exitosas ven que la única forma de alcanzar el éxito es través de los colaboradores satisfechos en todo aspecto; pues, de esa forma tendrá un mayor compromiso y rendimiento en la empresa o la institución.

Ahora bien, la administración del personal no solamente depende de las áreas de recursos humanos, sino que va más allá. En ese sentido, los gerentes o jefes de área tienen también gran responsabilidad de orientar y motivar a su personal; aunado a ello es de vital importancia la intervención de las áreas sociales cuya labor es velar por el buen desarrollo y bienestar del personal.

### **2.3. Conceptualización de la variable Gestión de Talento Humano**

En relación al servidor público, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) ya en el año 2014 empezó a diseñar políticas a cerca de la gestión de talento humano que ha de aplicarse en todas las instituciones a nivel nacional. Evidentemente, estas políticas están basadas en un conjunto de normas, principios, valores, procedimientos y técnicas de manejo de personal.

En la actualidad la mayoría de las organizaciones públicas y privadas reconocen que el talento humano es de vital importancia para obtener resultados favorables toda vez que constituye un valor agregado que genera una ventaja competitiva. Ahora bien, este resultado está sujeto al modelo de gestión que adopte cada entidad, y mayormente el modelo optado se basa en las competencias que tenga cada trabajador a fin de conseguir las metas tanto para la misma institución como para el desarrollo personal.

Chiavenato (2005) mencionó que la gestión de talento humano:

La gestión de talento humano cumple un rol muy importante en una institución toda vez que orienta las políticas hacia el desarrollo de la persona que va ligado a los intereses de una institución. Por eso afirma que es una variedad de políticas y técnicas importantes para administrar los procesos administrativos relacionados al potencial humano (p. 47).

De igual forma cabe considerar que las organizaciones son muy importantes para alcanzar objetivos personales. Pues, en una sociedad basada en la interrelación personal, instituciones vienen a ser espacios que favorecen el logro de objetivos no solamente institucionales sino también personales. Por ende, se puede afirmar que sin la existencia de las organizaciones y las personas

difícilmente se puede desarrollar la gestión de talento humano, simplemente esta no existiría.

Del mismo modo, el autor antes mencionado hace una interesante diferenciación en el tratamiento del personal, es decir, como recurso o como socio. Pues, dependiendo de esta forma de clasificación se podrán alcanzar objetivos, metas y el desarrollo de la persona.

### **2.3.1. Características de la gestión de talento humano**

Alles (2007) indica que:

La gestión de talento humano consta de tres características fundamentales: las capacidades del colaborador, el compromiso que pueda poner en el trabajo y la acción de ejecutar actividades. La conjunción de estos tres elementos dará como resultado un desempeño laboral adecuado y mejorar el estándar de calidad en una organización. (p.59)

Jericó (2008) sostuvo que:

El profesional con talento y comprometido con la organización pondrá en práctica sus conocimientos, potenciales y calidades a fin de alcanzar resultados óptimos para la organización; pues, necesariamente el talento implica la sumatoria de diferentes

características personales tales como el compromiso, conocimientos, acciones concretas.

En ese sentido, es vital importancia la captación, identificación, desarrollo y retención del talento. Pues, este es un recurso de mucho valor y por lo mismo es escaso, pero lamentablemente mal gerenciado muchas veces. Pues el talento depende muchas veces del momento histórico y las circunstancias que van moldeando a la persona para situaciones concreta.

De igual forma, el autor en mención indicó que uno de los aspectos trascendentales para una organización es el capital humano; sin este elemento prácticamente toda institución está destinada al fracaso. Ahora bien, es correcto que de este capital se saque el mayor provecho posible, pero también considerándolo como socio más que como un simple recurso, involucrándolo en la ejecución de fines institucionales y el logro de objetivos dándole una seguridad y tranquilidad a nivel personal a fin de retenerlo y enfatizar su desarrollo personal y profesional.

Además este autor ha determinado los diferentes enfoques que ha tenido la gestión de talento humano y que cada uno ha sido una respuesta a los tiempos y circunstancias históricas: estos enfoques son el burocrático que nació en respuesta al patronazgo que tenía procedimientos estandarizados; el gerencial que nació como respuesta a las buropatologías basado en la flexibilización enfocado al cliente; el modelo de gestión estratégica basado en la búsqueda de resultados y

finalmente el modelo de servicio público basado en el interés de la sociedad más que el interés personal. (p.69)

Longo (2002) refirió que

La gestión del personal está íntimamente ligada a las decisiones que puedan tomar las autoridades sobre la situación de cada colaborador; para ello será de vital importancia la definición de las circunstancias, personas, planteamiento de la visión y misión institucional y la toma de conciencia del personal sobre las funciones que ha de desempeñar.

Werther y Davis (2008) refirió que:

Gestionar personas, o gestionar el capital humano, es lograr que los individuos logren los objetivos estratégicos institucionales a través de sus actividades efectivas y eficaces; para lograr este desempeño del personal, las organizaciones realizan denodados esfuerzos orientados a la identificación, contratación, a la capacitación y retención del capital humano.

➤ **El talento humano no puede ser considerado como propiedad de organización**

Es decir, a diferencia de los recursos materiales propios de la organización, las cualidades, habilidades, talentos, capacidades y conocimientos del



trabajador son propios y exclusivos del trabajador y su disposición va a implicar necesariamente de la voluntad del colaborador. Pues, es más que evidente que en este mundo moderno casi nadie trabaja sin una adecuada retribución, salvo disposición contraria de la ley; tampoco a nadie puede impedirsele que se dedique a tal o cual trabajo dependiendo de sus intereses, capacidades y se acomode a sus necesidades.

➤ **Las experiencias, los conocimientos y las habilidades son intangibles**

Son intangibles porque se manifiestan únicamente a través de la conducta responsable de la persona y no necesariamente se manifiestan en términos económicos, razón por la cual son descuidados a comparación de otros recursos. Sin embargo, en la actualidad esta connotación ha cambiado totalmente porque el ser humano a través de su inteligencia puede innovar, crear, emprender, dinamizar y potencializar la empresa, razón por la cual tiene mucha relevancia.

### **2.3.2. Dimensiones de la gestión de talento humano**

Chiavenato (2005) determinó claramente los componentes esenciales o los procesos de la gestión de talento humano; pues, éstos básicamente están basados en la admisión de personal, compensación, desarrollo, mantenimiento y evaluación. Literalmente son:

➤ **Admisión de personal.**

- Aplicación de personal.
- Compensación de personal.
- Desarrollo de personal.
- Mantenimiento de personal.
- Evaluación de personal.
- Asimismo enfatizó los conceptos de reclutamiento y selección de personal.. (p.7-8)

Longo (2002) por su parte estableció una serie de componentes que abarca la gestión de talento humano: tales como la planificación, organización del trabajo, gestión de empleo, gestión de rendimiento, gestión de la compensación, gestión de desarrollo y gestión de relaciones sociales. La unificación de cada uno de estos componentes hacen que una institución funcione como el engranaje de una cadena, se tenga buenos resultados, exista la satisfacción del personal y el cumplimiento de objetivos. (p.79)

De igual forma estableció una serie de condiciones de trascendental importancia que coadyuva el desarrollo de la gestión del talento humano y en cierta forma viene a ser muy similar a los mencionados por los autores antes citados. Estas dimensiones vienen a ser el reclutamiento, las diversas formas de contratación, la compensación, gestión de desempeño, el desarrollo personal, la negociación colectiva, manejo de la diversidad, rol de desarrollo personal.

Según Ibañez (2011), para ubicar el papel de la gestión del talento humano en la empresa es necesario recordar algunos conceptos precisos. Para traer a la memoria el concepto de administración, es una ciencia administrativa que contiene teoría, técnicas, procesos, procedimientos, métodos; que se orientan a la consecución del logro de los objetivos en las empresas u instituciones.

Pues, como puede apreciarse, para el funcionamiento de una organización social es de vital importancia el esfuerzo humano. Si este elemento humano que pone al servicio de la empresa todas sus potenciales humanas, físicas e intelectuales, la empresa podrá marchar de manera óptima y exitosa, de lo contrario está destinada al fracaso. De ahí la importancia para las instituciones de incorporar personal que tenga un nivel de compromiso, conocimiento de temas administrativos, manejo de procesos, completando con sus habilidades en beneficio propio, de la organización y porque no de todo el país.

En ese sentido, lo que corresponde a las empresas es administrar correctamente a sus trabajadores. Cuidando siempre el bienestar y el buen desempeño de los mismos a través de técnicas de incentivo, propiciando un clima laboral adecuado, buscando la satisfacción de sus expectativas de tal manera que puedan sentirse orgullosos de trabajar para dicha institución y asuman mayor compromiso con los planes y objetivos de la empresa; tengan la identificación con sus jefes, la paz y la tranquilidad que implica ir a su centro de labores. Sumando todo ello da como resultado el éxito de una empresa que se revierte además en beneficios de los trabajadores.

### **2.3.3. Los aspectos básicos de la Gestion del Talento Humano**

Toda institución o negocio, para alcanzar sus metas dispone de una variedad de recursos importantes y de calidad, considerando también tres aspectos básicos para toma de decisiones donde implementados de manera correcta y oportuna, generan lograr las metas trazadas con la máxima eficiencia y el menor costo. Según este autor estos aspectos son:

➤ **Aspectos legal**

En este aspecto se consideran los derechos del trabajador, derechos universales, así como también la ley que ampara el derecho del trabajador, los reglamentos que disponen las empresas al interior, políticas, directrices, la norma de seguridad industrial así como otros aspectos que se deben tomar en cuenta en el área del personal.

➤ **Aspecto técnico**

Se refiere a las funciones que cumple el área de recursos humanos como reclutamiento, selección, sueldos y salarios, higiene laboral etc, considerando sus principios, técnicas, procedimientos, relacionados con la gestión de recursos humanos de la empresa.

➤ **Aspecto humano**

No solamente la actividad y productividad es importante sino sobre todo el trato a las personas que desencadenan actitudes y emociones en el trabajador, también sus conocimientos, habilidades, aptitudes, salud, motivación, experiencia, todos estos factores son valiosos porque mejorará las relaciones empresa trabajador, por lo que es fundamental las relaciones humanas para alcanzar las metas.

Para los trabajadores talentos no solamente tiene importancia la parte remunerativa, estos requieren de un trato más amable y que considere el aspecto humano de las personas. A veces, se dice que los talentos humanos son el activo fijo más importante de la institución; en consecuencia, se debe brindar un trato que significa una relación con una comunicación empática.

El potencial humano, especialmente en los niveles de mando medio y alto, es el más relevante en la organización, ya que gracias a su naturaleza expresada en su esfuerzo físico y mental, se logran las metas establecidas por la institución. Por otro lado, la función del personal es la más dinámica, la de mayor responsabilidad y, por qué no decirlo, también la más conflictiva dentro de la empresa, puesto que las personas somos tan diversas en cuanto a caracteres, necesidades, deseos, aspiraciones, conductas y expectativas, las cuales resultan difíciles de comprender y satisfacer.

#### **2.3.4. Cambio de paradigmas en la Gestión del Talento Humano**

El desarrollo acelerado de la humanidad y de la sociedad en general ha conllevado necesariamente a la urgente producción de bienes y servicios a gran escala. Ahora bien, este desarrollo es influenciado por los factores políticos, económicos, sociales, demográficos, legales y socioculturales que cada vez más exigen la creación de organizaciones a fin de satisfacer las necesidades de los seres humanos que cada vez más tienen mayor exigencia.

En ese sentido, según Armas, Llanos y Traverso (2017), “las instituciones son vistas como entes vivos donde el entorno tiene una influencia en las acciones internas, aquellas instituciones que no alcanzan cierto desarrollo fallecen. Así mismo, no solo está compuesta de la parte de la infraestructura sino de personas que le dan ese aspecto de ente vivo. Que sean exitosas o que fracasen están relacionados con personas, sean éstas que toman decisiones o que realicen acciones en la parte operativa”. (p. 5)

Pues, según los autores mencionados, toda organización depende de la gestión del talento humano toda vez que son entes vivos, dinámicos que constantemente se adecuan a las necesidades de la sociedad, y sin la buena acción de los talentos esta adecuación será imposible y la organización estará destinada al fracaso.

En la sociedad actual influyen diversos factores internos y externos que contribuyen al desarrollo de una organización, y estos factores normalmente son dinámicos, cambiantes y de mayor competitividad, razón por la cual se genera incertidumbre dentro de las organizaciones. Por eso, Amaru (2009) refiere que para tener éxito las organizaciones deben lidiar con el cambio constante y transformarse en organizaciones en constante aprendizaje. Solo y únicamente de esa forma podrá surfear los avatares de tantos cambios que suceden en la sociedad.

#### **2.3.5. Evolución de las relaciones laborales en el contexto de las organizaciones**

La evolución de las relaciones laborales ha sufrido cambios en el transcurrir del tiempo y de la historia hasta llegar al momento actual. Por eso analizar este aspecto toda vez que existen diversos principios y teorías que subyacen a los cambios y particularmente a la gestión del talento humano. Al respecto hay autores que se han dedicado a estudiar por bastante tiempo y lo vertido en sus libros son de gran importancia para la posteridad, tal es el caso de Alles (2007) y Chiavento (2005).

En primer término, es preciso considerar la era de la industrialización clásica. Este periodo viene a ser la época siguiente a la Revolución Industrial que se llevó a cabo en Europa, comprende los años 1900 a 1950; pues, esta industrialización se dio en los países del primer mundo cuya

consecuencia fue el crecimiento acelerado de algunos países, creando ventajas económicas e industriales entre los diferentes países.

La característica principal de esta etapa fue la industrialización formando organizaciones burocráticas que, tienen un estilo piramidal y la toma de decisiones está centralizada, estas organizaciones estaban departamentalizadas funcionalmente con implicancias de que todas las decisiones importantes estaban a cargo de la alta jerarquía, el burócrata.

Según Davis y Newsroom (1990) la estructura de una organización industrial, tenían una característica importante en el control y basadas en la producción por la que las organizaciones industriales implementan normas y reglamentos internos con el objetivo de lograr disciplina y estandarizar que todas las personas tengan lo mismo. Las personas en la era industrial eran vistas con características homogéneas y tenían que actuar ante las mismas situaciones y exigencias.

Los trabajadores en esta época eran considerados máquinas de producción, objetos. Pues, el ser humano tenía valor en tanto tenía la capacidad de producción, de lo contrario era desechado. Existía una visión mecanicista del ser humano y se caracterizaba por la explotación de la mano de obra a favor de las grandes industrias.

Por eso, Llanos (2016) describe que en ese tiempo el ser humano era considerado un objeto más, igual que las máquinas, equipos de trabajo, el



capital. Explica los individuos eran entendidas como un recurso más, eran vistas como máquinas. Todos los aspectos que tenían que ver con el interés de los empleados eran considerados como una desventaja para las organizaciones, esto generaba una relación de ganancia y pérdida. Esto era considerada como relaciones industriales, esto quiere decir que el trabajador operario tiene importancia en relación a su producción es más importante mientras más produce (p. 135).

En este contexto sumamente convulsionado y marcado prácticamente por la esclavitud surge la necesidad de la Administración de Recursos Humanos, como un ente que se encargue del control del trabajo, que requiera a los trabajadores una mayor y mejor producción con interés prioritario para las grandes industrias a fin de crear un mercado monopolizado. Aunque esta necesidad de administración no implicaba necesariamente la valoración del ser humano por su condición de tal, sino en la medida que podía producir para la industria. En ese sentido, los cargos que debían de ocupar se establecían de manera fija y definitiva a fin de obtener una máxima eficiencia en el trabajo y crecimiento de la industria.

Pues, según este contexto, el ser humano era considerado como un apéndice de la máquina, y como tal debía estar estandarizado; pues esta es una concepción muy pobre y mecanizada del ser humano, prácticamente despojado de toda dignidad como ser humano y como trabajador. Por eso,

Llanos (2016) afirma:

Los empresarios industriales y su ambición van deshumanizando explotando al trabajador operario, de esta manera las relaciones con los trabajadores de ese siglo se caracteriza porque se vio un esclavismo del trabajador con jornadas de trabajo de hasta 18 horas, donde el obrero siempre estaría en desventaja sometándose a largas jornadas además de las altas exigencias que se presentaba un ambiente totalmente desfavorable que vieron en peligro su salud y dignidad. (p. 133)

Según Amaru (2009) En la época industrial las condiciones laborales eran muy desfavorables y muy exigentes. Los trabajadores estaban totalmente sometidos al empresario industrial, era una época donde los trabajadores no podían quejarse ni de los sueldos ni de los horarios, los niños trabajaban 14 horas al día. (p. 29)

Pero esta situación no podía continuar por mucho tiempo, pues, a mediados del siglo XIX aparecen movimientos por derechos laborales en Chicago, y estos grupos sacrificaron muchas cosas para conseguir mejores condiciones de trabajo, mejor salario, trato humano y sobre todo, las 8 horas diarias de trabajo, considerado como el día del trabajador. Por eso Llanos (2016) afirma lo siguiente:

Debido a los acontecimientos en la era industrial las relaciones laborales generaron un gran cambio a nivel mundial, empiezan las luchas laborales, aparecen los movimientos sindicales. Esto se explica con el suceso en Chicago, acontecidos a mediados del del siglo XIX, donde la población de trabajadores industriales luchan fuertemente para ganar una jornada de trabajo diario de ocho horas, tener mejores salarios y mejorar sus condiciones de trabajo. Esta revolución generó el principio de la generación de un cambio en las relaciones laborales por lo que fue llamado el día del trabajador que se celebra en la mayoría de países del mundo.

La siguiente etapa a considerar es la de industrialización neoclásica. Esta era se da entre los años 1950 a 1990, posterior a la segunda guerra mundial. Pues, en este estadio histórico se llevan a cabo una serie de cambios estructurales en todos los ámbitos. Las relaciones comerciales no solamente se llevan a cabo en un contexto local o regional, sino traspasa las fronteras y comienza a expandirse a nivel internacional. La desfasada teoría de la administración burocrática es reemplazada por una concepción de la organización basada en participación del trabajador no solamente con el trabajo físico, sino también con su aporte intelectual y en la toma de decisiones. En este contexto encontramos aportes de varias teorías tales como “la teoría estructuralista; de las relaciones humanas; comportamiento;

teoría sistémica y la teoría de las contingencias, innovadores conocimientos que caracterizaron esta era”. (Nova y Beneyto, 2014)

Esta es una etapa crucial para el desarrollo de la gestión del talento humano toda vez que la visión del ser humano como ser social y trabajador sufre cambios radicales; se da paso de una economía local a una economía global. Aparece el surgimiento y crecimiento de unos países con otros, existen acuerdos entre los países para superar los efectos de la guerra, acuerdos comerciales para el intercambio de productos y el rompimiento de monopolios en base a la exigencia del mercado cada vez más grande y global.

A finales de esta era, se evidencia claramente el cambio de nociones no solamente a nivel del trabajador, sino también en relación a los aparatos de producción; es decir, lo que anteriormente se denominaba industria, ahora se denomina organización basada en unidades estratégicas de negocio. Se hace necesario la cercanía entre el cliente y el mercado a fin de satisfacer las necesidades y las exigencias de la sociedad. Es más, en esta etapa los trabajadores tienen mayor consideración e importancia dentro de la organización dando pase a la Administración de los Recursos Humanos bajo un enfoque humanista con base a una fundación psicológica del quehacer empresarial.

Finalmente, encontramos la era del conocimiento. También es llamada era de la comunicación y de la información. Es la época de la globalización en la cual la información es puesta en conocimiento a nivel global en milésimas de segundos. Eso implica evidentemente que las personas no solamente son poseedoras de conocimiento, sino que tienen talento para realizar diversas actividades. Además de ello, esta época implica que el ser humano tiene que estar informado de lo que ocurre en la realidad y para ello tiene que estar en una constante preparación, innovación y actualización. Por eso, Llanos (2016) afirma que esta es también una época de revolución a gran escala, y una época de cambios a nivel político, social, económico, y sobre todo tecnológico. Por eso afirma el aspecto principal es el cambio continuo en todo el entorno, estamos en la era de la información y conocimiento por el avance de la tecnología, (Schein, 2010) menciona el concepto “aldeas globales”, debido a que estos tiempos es una era parecida a la era industrial, sino se trata de conocimiento, que viaja en tiempo real. (p. 138)

Prácticamente, todos los cambios ocurridos en esta etapa de la historia dan como paso a la globalización de la economía, de las inversiones y la migración de capitales. A partir de este momento la competencia entre organizaciones constituye un hecho sin precedentes y viene a ser una constante y no variante. Ahora bien, este cambio tiene que darse a la par con el desarrollo del talento humano, el desarrollo y los intereses del trabajador.

Por eso, Chiavenato (2005) afirma que nos encontramos en tiempos donde las personas utilizan información en tiempo real y la transforman generando ventajas para un nuevo producto o servicio anticipándose a la competencia. El dinero deja de ser el recurso relevante y pasa a tomar importancia el conocimiento. En la actualidad utilizar el conocimiento es más importante que el dinero. (p. 38)

### **2.3.6. La comunicación en el ámbito de la gestión de talento humano**

Según Formachuck (2016) “La estrategia comunicacional debía motivar al personal, entendiéndose que esta motivación no es dar ánimos sino darle al talento humano motivos para crear el sentido de pertenencia. (p.46)

La comunicación es un elemento fundamental dentro de toda organización, pues a través de ella se pueden realizar celebración de logros de una institución o de una empresa, los éxitos alcanzados por uno o todos sus colaboradores. De igual forma, a través de la comunicación se pueden obtener opiniones acerca del desarrollo de la institución para luego realizar mejoras que sean acordes a la misión o visión de una empresa o institución.

Muchos tratadistas en este ámbito consideran que el problema central que tienen las organizaciones es de tipo comunicacional; pues, normalmente no existe una cultura de escucha y atención. Mayormente los que hablan son los superiores para dar disposiciones, pero ellos difícilmente saben

escuchar de manera empática a sus colaboradores generando de ese modo un torbellino en el que cada quien opta por hacer lo que le conviene, incluso al margen de las normativas establecidas por la organización.

Bermeo y Mera (2017) establecen que la “comunicación viene a ser un acto inherente al comportamiento humano, es la capacidad de transmitir información, experiencias y por ella el ser humano busca estar en sociedad. Los seres humanos transcurren su vida en un sinfín de organizaciones tales como: instituciones religiosas, familiares, políticas, culturales, educativas, recreativas, entre otras; en las cuales el individuo se compenetra con otros para interactuar y así expresar toda clase de conocimientos. (p.2)

Efectivamente, la comunicación forma parte de la naturaleza de los seres humanos toda vez que mediante la misma podemos estar interrelacionados, intercambiar opiniones, ideas, criterios, pensamiento, etcétera. Por dicha razón tiene mucha importancia para la supervivencia de los seres humanos.

En el ámbito empresarial o institucional, la comunicación crea una identidad propia, crea una cultura empresarial y sobre todo forma parte de la imagen esencial de la organización, pues a través de ella se crea una mayor participación en los asuntos de la misma y un mayor compromiso organizacional entre sus colaboradores.

### **2.3.7. La capacitación como elemento esencial de la Gestión de Talento Humano**

Londoño (1992) en pocos términos logra definir lo que significa la capacitación. Para él, fundamentalmente esta viene a ser un proceso que permite al ser humano prepararse para hacer y llegar a ser. Hacer implica la realización de actividades de la mejor forma posible, aplicando sus potencialidades físicas, humanas e intelectuales. Con la finalidad de llegar a ser una persona digna de sí misma que tenga la capacidad de trascender al otro a través de su ser. Literalmente refiere:

Que, en esencia la capacitación integral es un proceso sistemático, activo dentro del cual el hombre se prepara para hacer y llegar a ser, simultáneamente. Hacer, en el sentido de desarrollar las habilidades, destrezas y aptitudes necesarias para ejecutar el trabajo eficientemente. Llegar a ser, para perfeccionar la personalidad y alcanzar la evolución psicológica necesaria para el desarrollo humano, dentro de una perspectiva esencialmente ética de responsabilidad frente al trabajo y de valoración permanente de la dignidad humana. (p.79)

Para efectos de realización de capacitaciones a nivel organizacional, se aplica lo propuesto por la psicología organizacional de capacitación integral. Es decir, se procesa de manera simultánea en dos instancias según los objetivos planteados sobre el hacer y llegar a ser, las mismas que al



momento de alcanzar los logros esperados se convierten en una unidad integral formando de ese modo el binomio recurso humano y la organización.

Como se ha indicado el proceso de capacitación tiene una doble instancia. La primera de ellas corresponde a un proceso de estructuración tecnológica para aumentar la eficiencia en el centro de labores, mientras que la segunda instancia implica el proceso psicoterapéutico para el desarrollo de funciones superiores necesarias para la productividad y el proceso de promoción del ser humano. Pues, no basta conocer las actividades mecánicas de manejo de instrumentos, sino además éstas deben ser manipuladas de la mejor forma posible.

### **2.3.8. La motivación en el contexto del talento humano**

Según la Real Academia Española, la motivación viene de “1. f. Acción y efecto de motivar. 2. f. motivo (causa). 3. f. Conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona”. Proviene de latín y deriva de la palabra “*motus o motivus*” que significa ‘causa de movimiento’.

Según Pachari y Urcia (2018) “La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se revela en un individuo hacia un preciso medio de agrandar una necesidad, creando o creciendo con ello el impulso

primordial para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de llevarlo a cabo” (p.30)

Según Feldman (1998) “la motivación consiste en determinar por qué las personas buscan realizar determinadas actividades para así conocer el porqué de las cosas que rigen la vida de las personas” (p.372)

Según Castillo (2015) “la motivación viene a ser el conjunto concatenado de procesos psíquicos que al cumplir un rol activo y autónomo y formador de la personalidad en constante proceso y determinación de las actividades internas y externas del ser humano a través de estímulos, satisfacciones y va orientado hacia la consecución de algún objetivo a través de diferentes comportamientos”. (p.45)

En definitiva, la motivación es el motor que mueve al ser humano para realizar una acción de una u otra manera; en ese sentido, las consecuencias de dicha acción se verán reflejadas en las diferentes actividades que le compete realizar al ser humano. Y en el ámbito laboral este elemento es muy importante toda vez que tendrá una repercusión positiva o negativa para la organización.

## **2.4. Conceptualización de la variable Desempeño laboral**

### **2.4.1. Antecedentes históricos del desempeño laboral**

Según Grados y Muchinsky (2012) la evaluación entre personas siempre ha existido, es más, la valía de la persona ha dependido de sus cualidades sobresalientes de unos entre otros. Ahora bien, esta evaluación al inicio se realizaba sin una estructura sistemática como sí se realiza actualmente en concatenación directa con los objetivos de una empresa o institución. Pues, los programas de evaluación son diferentes, pues contienen objetivos claramente definidos que se fundamentan en un sistema bien estructurado para alcanzarlos.

El pionero de esta corriente de pensamiento de la evaluación del desempeño laboral fue Robert Owen, que a inicios del siglo XIX estructuró un sistema de libros y blocks y lo aplicó con sus trabajadores de fábricas de hilados y tejidos de New Lanark, Escocia. Dicho libro le fue asignado a cada trabajador donde los supervisores anotaban diariamente los reportes y comentarios sobre el desempeño del trabajador.

Años más tarde Francis Galton (1822-1911), un psicólogo muy reconocido ideó un método estadístico para determinar las diferencias individuales, pero realmente los estudios científicos aplicado a la conducta humana recién se realizó con Wilhelm Wundt, quien intentó aplicar las teorías de la psicología experimental al problema dentro de la industria.

#### **2.4.2. Definición del desempeño laboral**

En ese sentido, existen diferentes definiciones sobre el desempeño laboral, pero según lo establecido por la Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR, 2013 Y 2016) es la realización de funciones establecidas bajo un perfil de puesto. De la misma forma, los factores de evaluación están claramente determinados y tienen que ser observables y verificables. Estos factores están ligados al logro de objetivos y compromisos que permitirán ser evaluados como trabajadores de rendimiento distinguido, que tienen excelente rendimiento, sujeto a evaluación.

Chiavenato (2001) sostiene que el desempeño describe la eficacia del trabajador que labora al interior de las instituciones, que es necesaria para la entidad, demostrando el trabajador una buena labor y satisfacción laboral” (p.236).

De igual modo señala que el desempeño laboral implica el grado de logros que los gerentes o coordinadores puedan alcanzar dentro de la organización, teniendo en cuenta el perfil del puesto y los resultados alcanzados. Ahora bien, este logro tiene que estar sujeto a medición, observación y análisis.

Chiavenato (2009) refirió que “el desempeño laboral está ligado a la producción que puede realizar un trabajador dentro de una empresa o institución. Esta producción está vinculado al logro de objetivos institucionales dentro de un tiempo y espacio determinado. En ese sentido,

entra a taller diferentes aspectos de carácter personal tales como las habilidades del trabajador, su preparación, capacitación y el despliegue de todas sus potencialidades para realizar su labor de manera óptima que beneficia tanto a la institución como al mismo trabajador.

Werther y Davis (2008) mencionó que los trabajadores tienen un determinado nivel de desempeño laboral al interior de la entidad, entendiéndose que un rendimiento bajo es debido a diversos factores como por ejemplo una mala selección de trabajador o asignación a un puesto equivocado o falta de capacitación.

Alles (2007) refirió que un aspecto que diferencia de una persona que tiene talento para el desempeño de puesto o cargo de otro que no lo tiene es su grado de producción dentro de la institución. Las competencias que se le plantea llevan a un grado superlativo y por lo mismo los resultados de sus acciones serán un punto de diferenciación del resto de los colaboradores.

Además, refirió que toda institución tiene que implementar constantemente acciones de mejora dentro de la institución; esto se realiza básicamente con la premiación de aquel que tiene mejor y mayor rendimiento; en otros términos, el incentivo es un factor que sirve para levantar la calidad de rendimiento de los trabajadores, la toma de decisiones en aras de mejoras promocionales, desplazamiento y compensación y otros factores que han de coadyuvar el mejor crecimiento y rendimiento profesional.

Pues, sostiene que el desempeño laboral está supeditado a la tarea explícita del personal en una acción determinante; por consiguiente, mencionó que el desempeño laboral está influenciado a una elevada productividad, como también efectividad en alcanzar los resultados.

Martins (2009) refirió que el desempeño laboral está ligado al logro de objetivos institucionales a través de los resultados alcanzados por cada colaborador, estos resultados se dan a partir de la ejecución de actividades concretas y el cumplimiento de las políticas institucionales pre establecidas.

Stoner (1987, citado en Araujo y Guerra, 2010), afirma que el desempeño laboral viene a ser la forma como los integrantes de una organización laboran para alcanzar los objetivos comunes de la misma, previa fijación de las reglas de conducta establecidas con valor de estricto cumplimiento; en ese sentido, el valor radica en el hecho de que cada colaborador de manera unísona con los intereses de la organización pone de su parte a fin de alcanzar los objetivos trazados. Pero, esta definición no resulta plenamente compatible con los deseos e intereses de la organización, sino que como afirman Milkovich y Boudreau (1994), el desempeño laboral está ligado a las características fundamentales de cada persona, pues, ésta tiene potencialidades y cualidades innatas que siendo bien utilizado puede beneficiar grandemente a una organización. El ser humano es un ser complejo que tiene habilidades, cualidades, sentimientos y motivaciones que se despliegan en el quehacer diario y en estricta relación con los demás.

En ese orden, pues, el desempeño laboral viene a ser la concretización de deseos y fusión de voluntades para alcanzar objetivos comunes que beneficie a la organización y a uno mismo.

#### **2.4.3. Importancia del desempeño laboral**

Robbins (2015) afirma que para determinar la importancia del desempeño laboral es muy importante la fijación de metas juntamente con el descubrimiento de las habilidades personales de cada trabajador. Solo de esa manera se podrá alcanzar plenamente los objetivos alcanzados por la institución que conlleva evidentemente a la satisfacción personal e institucional.

#### **2.4.4. Elementos que influyen en el desempeño laboral**

Existen diferentes elementos que hay que considerar en la evaluación del desempeño laboral. Al respecto, Chiavenato (2000) establece los siguientes factores:

- Factores de tipo actitudinal de la persona, tales como la disciplina, responsabilidad, la buena actitud, la cooperación, iniciativa, discreción, presentación personal, interés, creatividad y otros elementos fundamentales.
- Factores de tipo operativo: tiene que ver con el conocimiento del trabajo, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo y sobre todo calidad en el trabajo.

En ese sentido, Queipo y Useche (2002) sostienen que el desempeño en un área de trabajo varía de trabajador a trabajador, como consecuencias de las destrezas, liderazgo, trabajo en grupo, conocimiento, monitoreo y factores situacionales de cada trabajador; considerando la observación que se tenga del papel que desarrolla. Pues, existen claras conexiones entre el ejercicio de la persona y los desempeños laborales tanto altas como bajas.

Ahora bien, como se ha hecho mención, es importante la confluencia de elementos personales y las condiciones laborales que ofrecen las organizaciones para determinar el buen o mal desempeño. Pues, de nada serviría contar con personas sumamente cualificadas para cierto trabajo sino existen las condiciones necesarias para desarrollar una labor, sino existen recursos y suministros para desarrollar una actividad determinada.

#### **2.4.4. Dimensiones de desempeño laboral**

Según SERVIR la evaluación de desempeño está ligada a la determinación de metas y compromisos que se puedan plantear.

- Metas, que son los factores que evalúan el cumplimiento de logros y objetivos.
- Compromisos, que son las competencias que se evalúan de un servidor. Son características personales que se traducen en comportamientos visibles para el desempeño laboral exitoso.



Involucra de forma integrada el conocimiento, las habilidades y las actitudes [...]. (p.4-5)

La institución antes referida está directamente vinculada con la misión y función que cada servidor ocupa en el puesto asignado; en ese sentido existen dos tipos de metas: las individuales y grupales. En el primer caso tiene que ver con las responsabilidades y cada colaborador, y en el segundo caso con los objetivos de área. Estas pueden ser modificadas cuando existen modificaciones en el Plan Operativo Institucional, cuando existen cambios de puesto por diversas razones, o cuando existe la reasignación de recursos.

Chiavenato (2009) realiza un resumen de los mecanismos como se puede expresar la evaluación de desempeño laboral; se tiene que ver las metas y los objetivos, el comportamiento de las personas en su interrelación social, el autocontrol que cada ser humano pueda tener sobre sí mismo frente a situaciones adversas y pueda plantear mecanismos de solución de manera oportuna.

Alles (2009) el desempeño laboral está integrado de diferentes componentes que unificadas entre sí dan como resultado el éxito en la labor.

- Los conocimientos que tenga el trabajador en relación al puesto que ocupa; su participación en eventos a fin de profundizar los temas relacionados al trabajo encomendado.

- Las competencias que pueda tener el trabajador en base a la práctica y capacitación constante.
- El confort y el buen trato son elementos determinantes para realizar un buen desempeño laboral dentro de una institución.

Para hacer una evaluación del personal de manera satisfactoria tienen que verificarse el cumplimiento de metas tanto a nivel personal como institucional en base al planteamiento de estrategias de trabajo, objetivos institucionales y otros mecanismos de control.

#### **2.4.5. Evaluación del desempeño laboral**

Según Alles (2004), la evaluación del desempeño laboral es una herramienta para medir, administrar y monitorear a los trabajadores. Según este autor entre la finalidad más importante se puede destacar el desarrollo del personal y profesional de los trabajadores, la mejora continua de logros de metas en la entidad y la optimización del potencial humano. Así mismo establece un nexo entre el responsable y el trabajador con un diálogo adecuado para lograr que cada uno mejore sus resultados.

De igual forma, a modo de síntesis, según Alles (2004), las evaluaciones de desempeño son importantes y útiles para:

- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.

- Tomar decisiones de promociones y remuneración.
- La mayoría de las personas necesitan y esperan una retroalimentación.
- Mejora los resultados de la organización.
- Mejora el rendimiento del empleado.
- Descubre personas.
- Detecta necesidades de capacitación.

Además, se establece que toda evaluación de desempeño debe realizarse en relación al perfil del puesto. Es decir, para afirmar que una persona es bueno o mal trabajador la evaluación debe estar vinculada a la labor constante que realiza un colaborador. En ese sentido tiene que haber una adecuación entre la persona y el puesto y a partir de allí se podrá hacer la evaluación de desempeño y de encontrarse falencias, en ese punto se podrá establecer mecanismos de mejora a través de la capacitación, entrenamiento y búsqueda de adecuación de persona – puesto.

#### **2.4.6. Métodos de evaluación de desempeño**

Según Alles (2004), el método de evaluación del desempeño laboral dependerá de acuerdo de aquello que miden: características, conductas o resultados. En ese sentido, el más común es la evaluación basada en características, aunque no sean los más objetivos. En cierta forma el más eficiente es el que se basa en la conducta de la persona (competencias) que brindan a los empleados una información basada más en la acción por lo que resultan mejores para el desarrollo de las personas. En igual grado, la evaluación basada en resultados

también contribuye a la determinación de situaciones de los trabajadores orientados al logro de objetivos en base a la acción conjunta de trabajo. Por eso, a continuación, veremos rápidamente en qué consiste cada uno de ellos.

**a. Métodos basado en características.** – Este es un tipo de diseño que está pensado en medir las características, el grado de confiabilidad, iniciativa, creatividad y liderazgo de un trabajo y que la organización considere favorable para el presente y el futuro de la misma. Para ello aplica una serie de escalas o características que a continuación vamos a detallar:

*Escalas gráficas de calificación.*

*El método de escalas mixtas es una modificación del método de escala básica.*

*Método de distribución forzada.*

*Método de formas narrativas.*

## **b. Método basado en el comportamiento**

Este método permite al evaluador identificar de manera inmediata el punto en que un determinado empleado se aleja de la escala. Sirve para determinar qué acciones deben exhibirse o no en el puesto y en ese sentido, lo que mayormente hacen los empleadores es aplicar la retroalimentación de desarrollo en la organización. Para ello aplica una serie de estrategias que a continuación vamos a determinar.

*Método de incidente crítico:*

Se relaciona con la conducta del evaluado, cuando ésta origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo. Una de las ventajas de este método es que abarca todo el periodo evaluado y de este modo se puede facilitar el desarrollo y la autoevaluación por parte del empleado.

*Escala fundamentada para la medición del comportamiento:* Enfoque de evaluación de comportamiento que consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral.

### **c. Método basado en resultados**

Este método tiene por finalidad evaluar los logros alcanzados dentro de la organización o una dependencia específica. Algunos partidarios de esta postura afirman que es el más objetivo que los demás métodos y otorgan mayor autoridad a los empleados. Lo que sustenta esta postura es que los hechos reales y objetivos, por ejemplo, la venta de una cantidad determinada de productos, por ende, dista más de la evaluación subjetiva que podría tener algún evaluador.

### **Glosario de Términos**

**Comunicación.-** Bermeo y Mera (2017) establecen que la “comunicación viene a ser un acto inherente al comportamiento humano, es la capacidad de transmitir información, experiencias y por ella el ser humano busca estar en sociedad. Los seres humanos transcurren su vida en un sinfín de organizaciones tales como: instituciones religiosas, familiares, políticas, culturales, educativas, recreativas,

entre otras; en las cuales el individuo se compenetra con otros para interactuar y así expresar toda clase de conocimientos. (p.2)

**Motivación.** - Según Feldman (1998) “la motivación consiste en determinar por qué las personas buscan realizar determinadas actividades para así conocer el porqué de las cosas que rigen la vida de las personas” (p.372)

**Capacitación.** - Londoño (1992) Que, en esencia la capacitación integral es un proceso sistemático, activo dentro del cual el hombre se prepara para hacer y llegar a ser, simultáneamente. Hacer, en el sentido de desarrollar las habilidades, destrezas y aptitudes necesarias para ejecutar el trabajo eficientemente. Llegar a ser, para perfeccionar la personalidad y alcanzar la evolución psicológica necesaria para el desarrollo humano, dentro de una perspectiva esencialmente ética de responsabilidad frente al trabajo y de valoración permanente de la dignidad humana. (p.79)

**Gestión de Talento humano.** - Chiavenato, (2009) define la Gestión del talento humano como un todo de reglas y actividades necesarias para administrar todo lo referente a los cargos de gerencias ligadas a las personas o talentos, siendo incluidos los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensa y evaluación de desempeño.

**Desempeño laboral.** - El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto, le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes, el comportamiento de la disciplina, y las

cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.

**Clima laboral.** - Clima laboral se le conoce al ambiente que se desarrolla entre los empleados dentro de una empresa u oficina. El buen clima laboral mejora el crecimiento y la productividad de una empresa, en sentido contrario, un mal clima laboral afecta grandemente el desarrollo y el logro de objetivos de una institución.

**Rendimiento laboral:** Es la productividad del trabajador en condiciones normales de trabajo. Chiavenato (2005) establece que el “concepto de rendimiento laboral, lo concibe como el valor total que la empresa espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un periodo de tiempo determinado”. (p. 86)

**Evaluación de desempeño.** - La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.

**Cultura organizacional.** - Como cultura organizacional se entiende al conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones.

### **CAPÍTULO III**

#### **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

##### **3.1 Hipótesis General**

La Gestión de Talento Humano incide de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaral, Lima 2019.

##### **3.2 Hipótesis Específicas**

- a. La asertividad en la comunicación interpersonal repercute positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaral.



- b. Los aspectos de carácter motivacional inciden de manera favorable en el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Huaral.
- c. La capacitación del personal repercute positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaral.

### **3.3 Identificación de Variables**

#### **3.3.1 Variable independiente: Gestión de Talento Humano**

##### **Definición conceptual:**

- . Chiavenato (2009) mencionó que la gestión de talento humano:

“Es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación de desempeño” (p. 47).

#### **3.3.2 Variable dependiente: Desempeño laboral**

##### **Definición conceptual:**

Bohórquez (2004) señala que:

El Desempeño Laboral describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados.

### 3.4 Operacionalización de variables

Variables	Indicadores
Variable independiente:  Gestión de Talento Humano	1.1 Comunicación asertiva  1.2 Motivación de personal  1.3 Capacitación constante
Variable dependiente:  Desempeño laboral	2.1 Clima laboral  2.2 Rendimiento laboral  2.3 Evaluación del desempeño

### 3.5 Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y SUBVARIABLES	INDICADORES
<p><b>Problema Central</b></p> <p>¿De qué forma la Gestión de Talento Humano incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaral, Lima 2019?</p> <p><b>Problemas secundarios:</b></p> <p>¿De qué forma la comunicación asertiva interpersonal repercute en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaral?</p> <p>¿De qué manera la motivación inciden en el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Huaral?</p> <p>¿En qué medida la capacitación del personal repercute en el desempeño laboral de los trabajadores</p>	<p><b>Objetivo General:</b></p> <p>Conocer si la Gestión de Talento Humano incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaral, Lima 2019.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <p>Determinar si la asertividad en la comunicación interpersonal repercute en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaral.</p> <p>Conocer si los aspectos de carácter motivacional inciden en el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Huaral.</p> <p>Conocer si la capacitación del personal repercute en el</p>	<p><b>Hipótesis General:</b></p> <p>La Gestión de Talento Humano incide de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaral, Lima 2019.</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b></p> <p>La asertividad en la comunicación interpersonal repercute positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaral.</p> <p>Los aspectos de carácter motivacional inciden de manera favorable en el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Huaral.</p> <p>La capacitación del personal repercute positivamente en el</p>	<p><b>Identificación de Variables.</b></p> <p><b>V. Independiente:</b></p> <p>X = Gestión de Talento Humano</p> <p><b>V. Dependiente:</b></p> <p>Y = Desempeño laboral</p>	<p><b>V. Independiente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación asertiva</li> <li>- Motivación</li> <li>- Capacitación</li> </ul> <p><b>V. Dependiente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clima laboral</li> <li>- Rendimiento</li> <li>- Evaluación</li> </ul>

de la Municipalidad Provincial de Huaral?	desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaral.	desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaral.		
---	---	---	--	--

## **CAPÍTULO IV**

### **METODOLOGÍA**

#### **4.1 Tipo de la Investigación**

Esta investigación es de tipo aplicada toda vez que buscar dar solución en menor tiempo posible la solución a una problemática en torno a la gestión del talento humano en la Municipalidad Provincial de Huaral. Pues es importante tener en cuenta que este tipo de investigación buscar producir cambios en menor tiempo posible en un sector determinado de la sociedad. Por eso, Carrasco (2007) expresa que la investigación aplicada “se distingue por tener propósitos prácticos inmediatos bien definidos, es decir, se investiga para actuar, transformar, modificar o producir cambios en un determinado sector de la realidad. (p.43)

#### **4.2 Nivel de investigación**

Este trabajo es de nivel descriptivo y correlacional, de enfoque cuantitativo en el que no existe la manipulación de variables y busca explicar la relación o influencia entre las variables en una realidad concreta del universo determinado.

**Descriptiva:**

Es de tipo descriptivo porque busca, recolecta información sobre diversos conceptos que viene a ser las variables, sus dimensiones y sub dimensiones sobre el fenómeno a determinar. Por eso, Hernández (2006) afirma que es de tipo descriptivo porque “miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos dimensiones o componentes del fenómeno a investigar”. (p.102)

#### **Correlacional:**

Es correlacional porque busca determinar la relación existente entre los diferentes conceptos o variables establecidos dentro del trabajo de investigación. En ese sentido, Hernández (2006) afirma que este tipo de investigación “busca conocer la relación que existe entre dos o más conceptos o variables en un contexto en particular”. (p.104)

#### **Enfoque cuantitativo:**

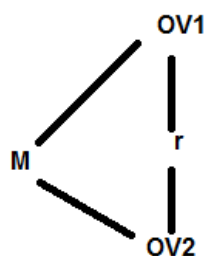
Afirmamos que es de enfoque cuantitativo porque busca probar una hipótesis a través del análisis estadístico; pretende establecer los patrones de comportamiento, probar la teorías en base a la información recabada con el trabajo de campo. Por eso Hernández, Fernández y Baptista (2014) afirman que este tipo de investigación “usa la recolección de datos para probar la hipótesis, con base a la medición y el análisis estadístico, para establecer patrones, comportamiento y probar teorías.” (p. 4).

### **4.3 Diseño de la investigación**

El diseño aplicado a esta investigación es no experimental, de corte transversal.

Este tipo de diseño busca estudiar y analizar los hechos después que hayan ocurrido; además de ello no existe la manipulación de variables y se estudia la realidad tal como aparecen.

Es trasversal porque para efectuar la investigación necesita de los hechos o fenómenos tienen que situarse en el tiempo y el espacio.



Dónde:

M: Muestra

O: Observación

V1: Gestión del talento humano

V2: Desempeño laboral

r: nivel de relación o impacto entre las variables

#### 4.4 Unidad de análisis

La unidad de análisis se denomina como elemento de población, en una misma encuesta puede existir más de un elemento de población.

La unidad de análisis de esta investigación serán los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaral.

#### **4.5 Población de estudio**

La población de estudio estará constituida por un total de 150 trabajadores CAS. Administrativos.

#### **4.6 Tamaño de muestra**

La muestra a determinar fue para realizar ciertas inferencias de la población de trabajadores CAS administrativo con relación a la variable: Desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaral

#### **4.7 Selección de muestra**

Se decidió tomar una muestra probabilística aleatoria simple de los trabajadores, (dado que son 150).

Asimismo, se determinará Para determinar la cantidad total de elementos muestrales con las que se trabajará respecto a los estudiantes se trabajará con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N)}{[e^2 \cdot (N - 1)] + (Z^2 \cdot p \cdot q)}$$



Donde:

**n** = Tamaño de la población.

**N** = Población total: 150 trabajadores

**Z** = Nivel de confianza: 1.96 (95% de confianza)

**p** = 0.50 (probabilidad de éxito)

**q** = 0.50 (probabilidad de fracaso)

**e** = 0.05 error permisible

Reemplazando valores tenemos:

$$n = \frac{[(1.96)^2 (0.50)(0.50)(1500)]}{[(0.05)^2 - (1500 - 1)] + (1.96)^2 (0.50)(0.50)}$$

$n = 306$  usuarios

Tamaño de muestra será de 108 trabajadores.

#### 4.8 Técnicas de recolección de datos.

- a. **La técnica del análisis documental:** Consiste en analizar la información utilizando instrumentos de recolección de datos tales como las fichas textuales, fichas de resumen, informes proporcionados por la entidad y otro tipo de datos relacionados a las variables de investigación.
- b. **La técnica de la encuesta:** Esta técnica consiste en formular preguntas de tipo cerrada y aplicarlas con los actores directos de una institución sobre el tema materia de investigación: gestión de talento humano y desempeño laboral.

#### **4.9 Análisis e interpretación de la información.**

La información obtenida de diferentes fuentes se ordena de manera sistemática y lógica a fin de proceder con el análisis respectivo.

Los datos recabados a través de la encuesta se analizan mediante la estadística descriptiva aplicando las tablas de frecuencia, gráficos y realizar la interpretación correspondiente a cada una de las preguntas.

A fin de determinar la relación existente entre las variables se aplica la hipótesis y la contratación de las mismas a través del resultado que brinde la estadística que se aplique para el caso en particular.

## CAPÍTULO V

### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

#### 5.1 Análisis e Interpretación de Resultados

De la aplicación del cuestionario como instrumento de recolección de datos se presenta a continuación la siguiente información:

**Tabla 1**

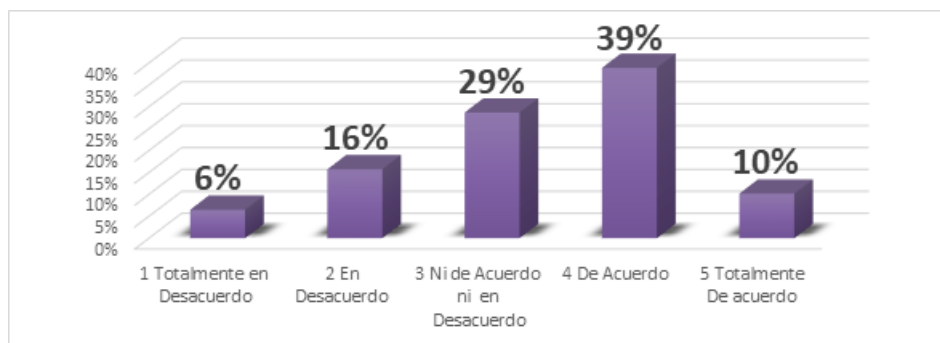
*¿Considera usted que el lenguaje que usan los trabajadores para la comunicación es lo más apropiado?*

Escala	Número
1 Totalmente en Desacuerdo	7
2 En Desacuerdo	17
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	31
4 De Acuerdo	42
5 Totalmente De acuerdo	11
Total	108

Fuente: Elaboración propia

**Grafico 1**

*¿Considera usted que el lenguaje que usan los trabajadores para la comunicación es lo más apropiado?*



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que del total de la muestra el 10% está totalmente de acuerdo con que el lenguaje que se usan los trabajadores para la comunicación es lo mas apropiado, así como un 39% está de acuerdo, sin embargo un 29% de la muestra no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 16% está en desacuerdo y el 6% está totalmente en desacuerdo.

**Tabla 2**

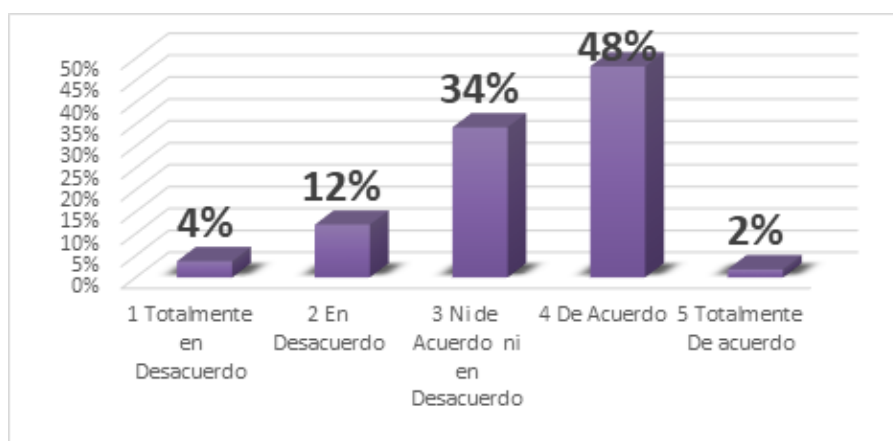
*¿Considera usted que existe un trato empático entre los trabajadores y los usuarios?*

Escala	Número
1 Totalmente en Desacuerdo	7
2 En Desacuerdo	17
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	31
4 De Acuerdo	42
5 Totalmente De acuerdo	11
Total	108

Fuente: Elaboración propia

**Grafico 2**

*¿Considera usted que existe un trato empático entre los trabajadores y los usuarios?*



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que del total de la muestra el 2% está totalmente de acuerdo con *que existe un trato empático entre los trabajadores y los usuarios*, así como un 48% está de acuerdo, sin embargo un 34% de la muestra no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 12% está en desacuerdo y el 4% está totalmente en desacuerdo.

**Tabla 3**

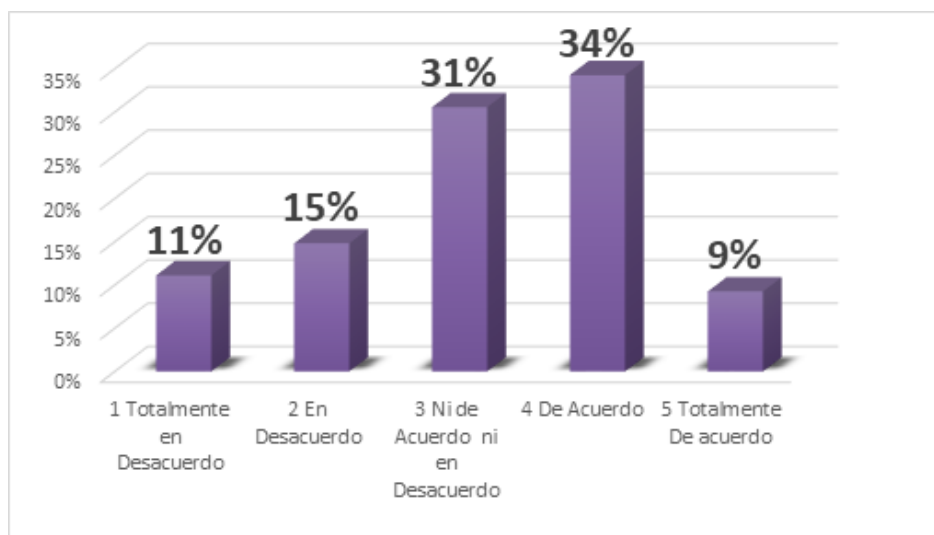
*¿Considera usted que hay algún estilo de comunicación propio entre los trabajadores de la institución?*

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	12	11%
2 En Desacuerdo	16	15%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	33	31%
4 De Acuerdo	37	34%
5 Totalmente De acuerdo	10	9%
Total	108	100%

Fuente: Elaboración propia

**Grafico 3**

*¿Considera usted que hay algún estilo de comunicación propio entre los trabajadores de la institución?*



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que del total de la muestra el 9% está totalmente de acuerdo con que *hay algún estilo de comunicación propio entre los trabajadores de la institución*, así como un 34% está de acuerdo, sin embargo un 31% de la muestra no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 15% está en desacuerdo y el 11% está totalmente en desacuerdo.

#### **Tabla 4**

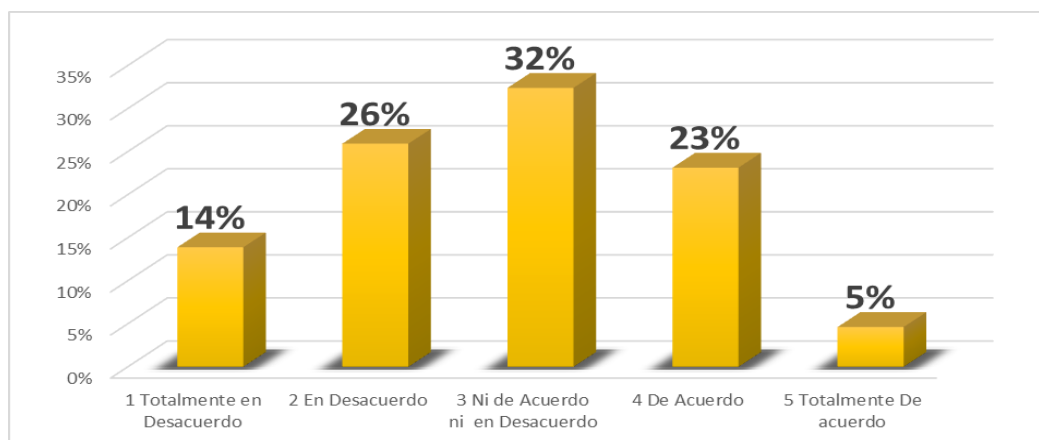
*¿Considera usted que la institución identifica la necesidad de incentivo?*

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	15	14%
2 En Desacuerdo	28	26%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	35	32%
4 De Acuerdo	25	23%
5 Totalmente De acuerdo	5	5%
Total	108	100%

Fuente: Elaboración propia

#### Grafico 4

*¿Considera usted que la institución identifica la necesidad de incentivo?*



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que del total de la muestra el 5% está totalmente de acuerdo con *que la institución identifica la necesidad de incentivo*, así como un 23% está de acuerdo, sin embargo un 32% de la muestra no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 26% está en desacuerdo y el 14% está totalmente en desacuerdo.

#### Tabla 5

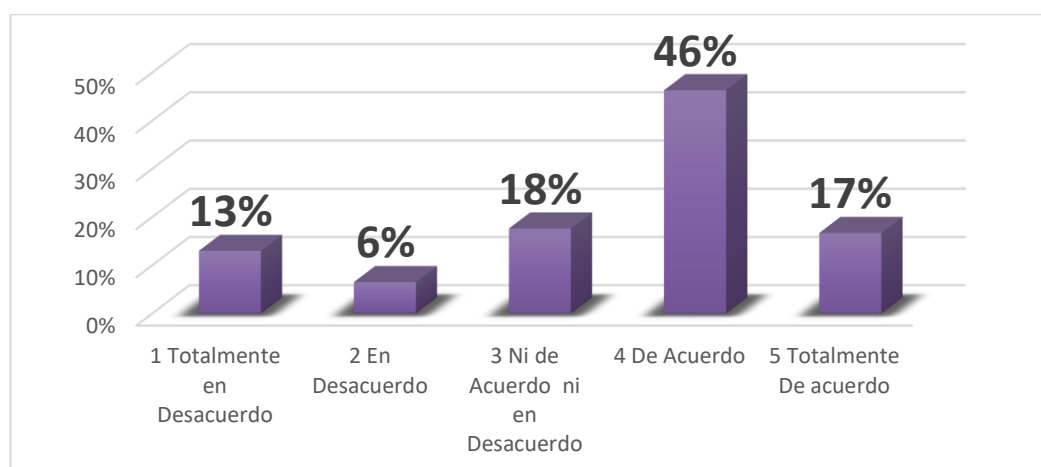
*¿Considera usted que está satisfecho con las labores que realiza en su área?*

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	14	13%
2 En Desacuerdo	7	6%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	19	18%
4 De Acuerdo	50	46%
5 Totalmente De acuerdo	18	17%
Total	108	100%

Fuente: Elaboración propia

### Grafico 5

*¿Considera usted que está satisfecho con las labores que realiza en su área?*



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que del total de la muestra el 17% está totalmente de acuerdo con que el lenguaje *está satisfecho con las labores que realiza en su área*, así como un 46% está de acuerdo, sin embargo un 18% de la muestra no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 6% está en desacuerdo y el 13% está totalmente en desacuerdo.

### Tabla 6



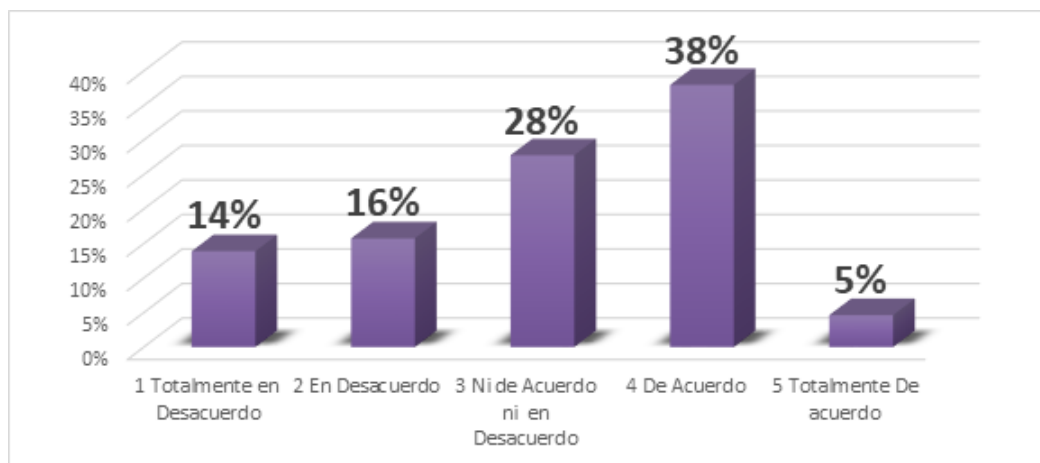
*¿Considera usted que la institución organiza algún evento o actividad para motivar al personal?*

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	15	14%
2 En Desacuerdo	17	16%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	30	28%
4 De Acuerdo	41	38%
5 Totalmente De acuerdo	5	5%
Total	108	100%

Fuente: Elaboración propia

### **Grafico 6**

*¿Considera usted que la institución organiza algún evento o actividad para motivar al personal?*



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que del total de la muestra el 5% está totalmente de acuerdo con que el lenguaje que *la institución organiza algún evento o actividad para motivar al personal*, así como un 38% está de acuerdo, sin embargo un 28% de la muestra no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 16% está en desacuerdo y el 14% está totalmente en desacuerdo.

**Tabla 7**

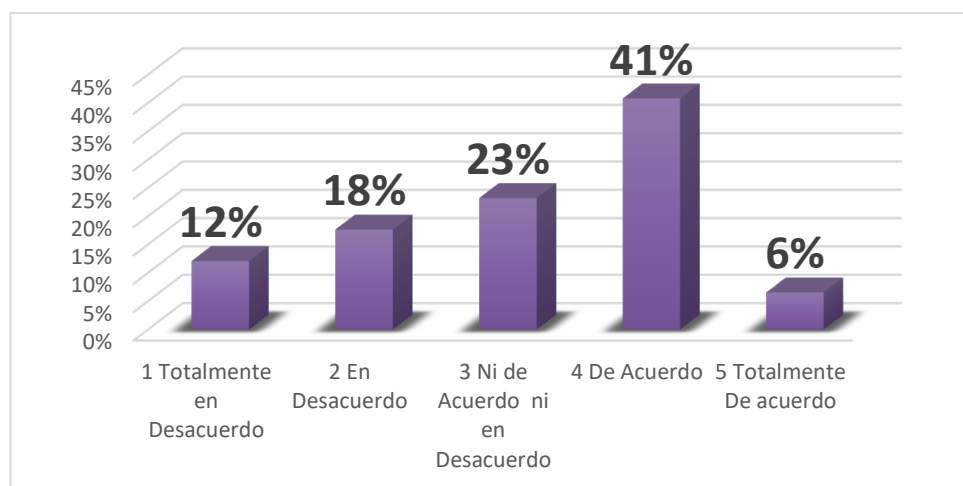
*¿Considera usted que la institución promueve charlas informativas sobre diversos temas?*

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	13	12%
2 En Desacuerdo	19	18%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	25	23%
4 De Acuerdo	44	41%
5 Totalmente De acuerdo	7	6%
Total	108	100%

Fuente: Elaboración propia

**Grafico 7**

*¿Considera usted que la institución promueve charlas informativas sobre diversos temas?*



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que del total de la muestra el 6% está totalmente de acuerdo con que *la institución promueve charlas informativas sobre diversos temas*, así como un 39% está de acuerdo, sin embargo un 29% de la muestra no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 16% está en desacuerdo y el 6% está totalmente en desacuerdo.

**Tabla 8**

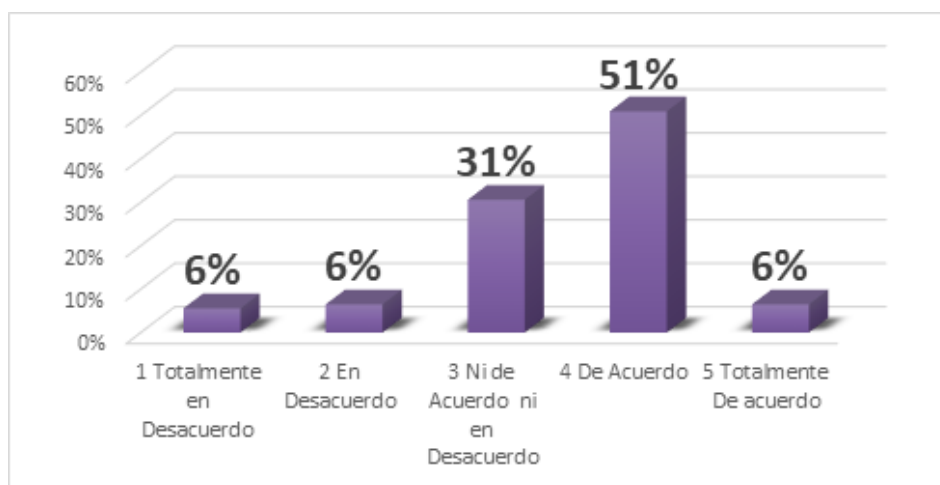
*¿Considera usted que realmente conoce la cultura organizacional imperante en la institución?*

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	6	6%
2 En Desacuerdo	7	6%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	33	31%
4 De Acuerdo	55	51%
5 Totalmente De acuerdo	7	6%
Total	108	100%

Fuente: Elaboración propia

**Grafico 8**

*¿Considera usted que realmente conoce la cultura organizacional imperante en la institución?*



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que del total de la muestra el 6% está totalmente de acuerdo con que *realmente conoce la cultura organizacional imperante en la institución*, así como un 51% está de acuerdo, sin embargo un 31% de la muestra no está ni de

acuerdo ni en desacuerdo, el 6% está en desacuerdo y el 6% está totalmente en desacuerdo.

**Tabla 9**

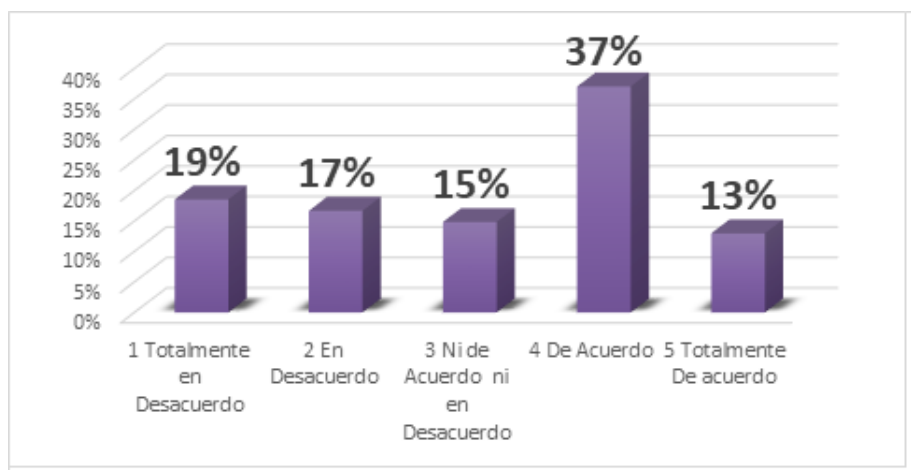
*¿Considera usted si alguna vez ha recibido capacitación sobre las funciones que realiza en la institución?*

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	20	19%
2 En Desacuerdo	18	17%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	16	15%
4 De Acuerdo	40	37%
5 Totalmente De acuerdo	14	13%
Total	108	100%

Fuente: Elaboración propia

**Grafico 9**

*¿Considera usted si alguna vez ha recibido capacitación sobre las funciones que realiza en la institución?*



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que del total de la muestra el 13% está totalmente de acuerdo con que *si alguna vez ha recibido capacitación sobre las funciones que realiza en*

la institución, así como un 37% está de acuerdo, sin embargo un 15% de la muestra no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 17% está en desacuerdo y el 19% está totalmente en desacuerdo.

**Tabla 10**

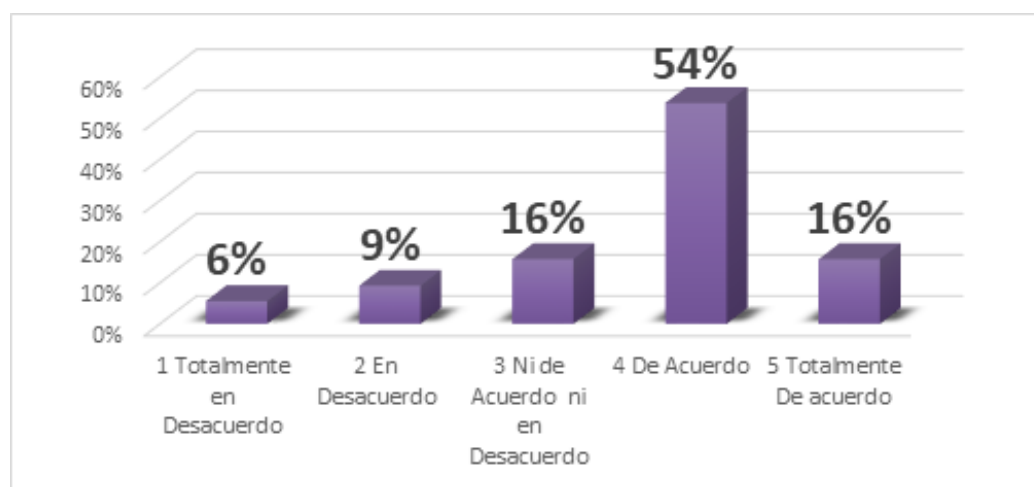
*¿Usted se siente Autorrealizado al laborar en esta institución?*

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	6	6%
2 En Desacuerdo	10	9%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	17	16%
4 De Acuerdo	58	54%
5 Totalmente De acuerdo	17	16%
Total	108	100%

Fuente: Elaboración propia

**Grafico 10**

*¿Usted se siente Autorrealizado al laborar en esta institución?*



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que del total de la muestra el 16% está totalmente de acuerdo con que *se siente Autorrealizado al laborar en esta institución*, así como un 54%

está de acuerdo, sin embargo un 16% de la muestra no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 9% está en desacuerdo y el 6% está totalmente en desacuerdo.

**Tabla 11**

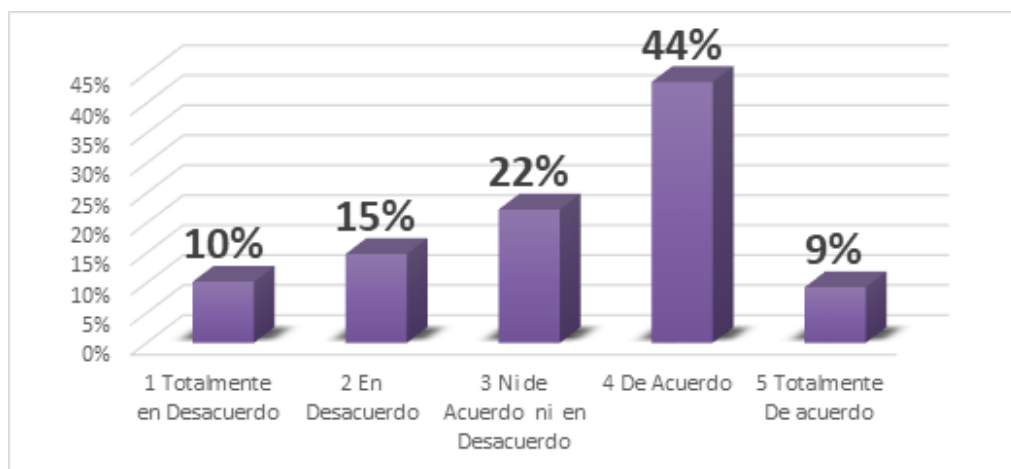
*¿Considera usted que existe equidad en las labores que realiza dentro de su área?*

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	11	10%
2 En Desacuerdo	16	15%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	24	22%
4 De Acuerdo	47	44%
5 Totalmente De acuerdo	10	9%
Total	108	100%

Fuente: Elaboración propia

**Grafico 11**

*¿Considera usted que existe equidad en las labores que realiza dentro de su área?*



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que del total de la muestra el 9% está totalmente de acuerdo con que existe equidad en las labores que realiza dentro de su área, así como un 44%

está de acuerdo, sin embargo, un 22% de la muestra no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 15% está en desacuerdo y el 10% está totalmente en desacuerdo.

**Tabla 12**

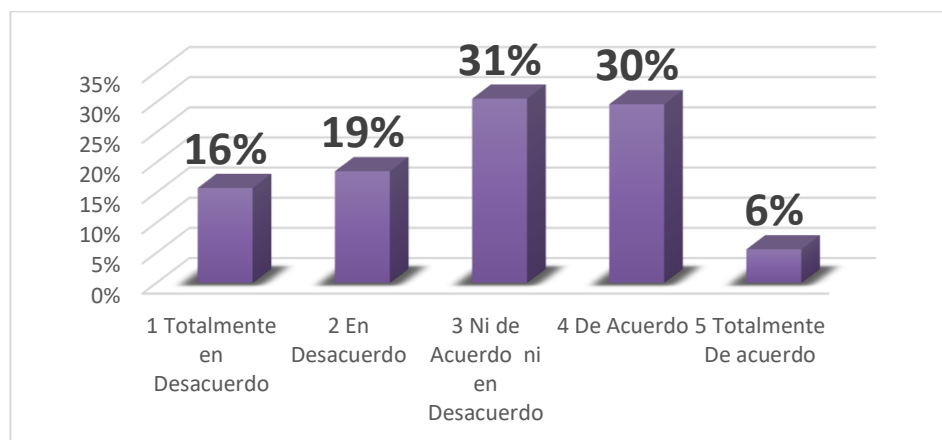
*¿Considera usted que el ambiente físico donde realiza sus labores es el más adecuado?*

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	17	16%
2 En Desacuerdo	20	19%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	33	31%
4 De Acuerdo	32	30%
5 Totalmente De acuerdo	6	6%
Total	108	100%

Fuente: Elaboración propia

**Grafico 12**

*¿Considera usted que el ambiente físico donde realiza sus labores es el más adecuado?*



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que del total de la muestra el 6% está totalmente de acuerdo con que el ambiente físico donde realiza sus labores es el más adecuado, así como

un 30% está de acuerdo, sin embargo, un 31% de la muestra no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 19% está en desacuerdo y el 16% está totalmente en desacuerdo.

**Tabla 13**

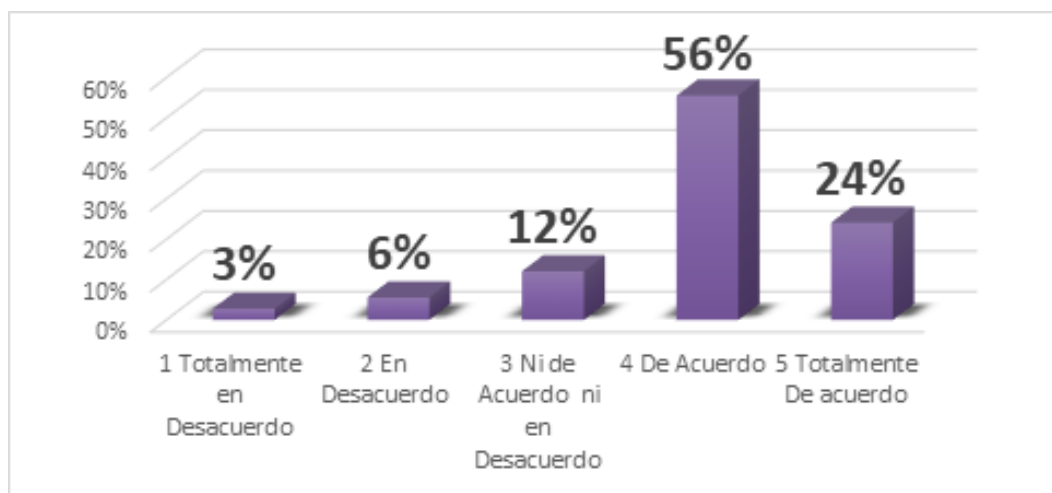
*¿Considera usted que cumple a cabalidad las tareas encomendadas durante la jornada laboral?*

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	3	3%
2 En Desacuerdo	6	6%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	13	12%
4 De Acuerdo	60	56%
5 Totalmente De acuerdo	26	24%
Total	108	100%

Fuente: Elaboración propia

**Grafico 13**

*¿Considera usted que cumple a cabalidad las tareas encomendadas durante la jornada laboral?*



Fuente: Elaboración propia



Se puede observar que del total de la muestra el 24% está totalmente de acuerdo con que *cumple a cabalidad las tareas encomendadas durante la jornada laboral*, así como un 56% está de acuerdo, sin embargo, un 12% de la muestra no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 6% está en desacuerdo y el 3% está totalmente en desacuerdo.

**Tabla 14**

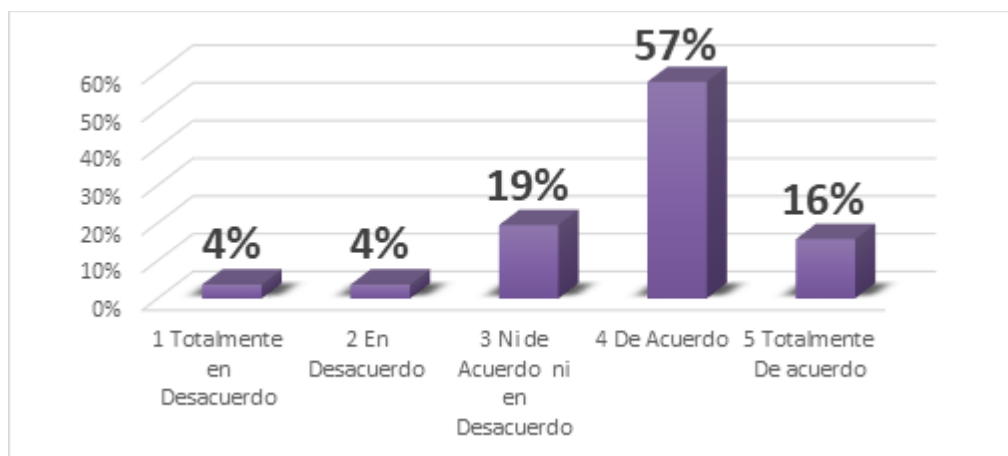
*¿Usted considera que las labores que realiza alcanzan los objetivos esperados?*

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	4	4%
2 En Desacuerdo	4	4%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	21	19%
4 De Acuerdo	62	57%
5 Totalmente De acuerdo	17	16%
Total	108	100%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 14**

*¿Usted considera que las labores que realiza alcanzan los objetivos esperados?*



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que del total de la muestra el 16% está totalmente de acuerdo con que *las labores que realiza alcanzan los objetivos esperados*, así como un 57% está de acuerdo, sin embargo, un 19% de la muestra no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 4% está en desacuerdo y el 4% está totalmente en desacuerdo.

**Tabla 15**

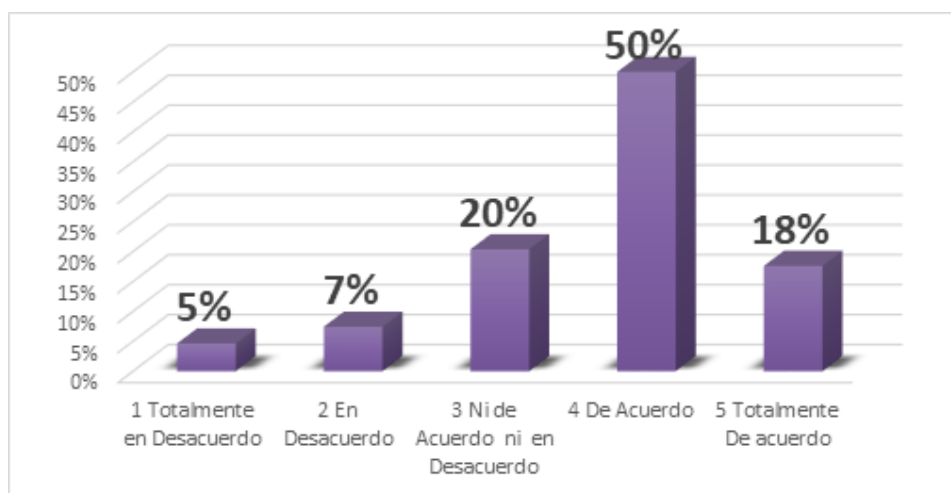
*¿Usted realiza sus labores en el menor tiempo posible y mínimos recursos?*

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	5	5%
2 En Desacuerdo	8	7%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	22	20%
4 De Acuerdo	54	50%
5 Totalmente De acuerdo	19	18%
Total	108	100%

Fuente: Elaboración propia

**Grafico 15**

*¿Usted realiza sus labores en el menor tiempo posible y mínimos recursos?*



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que del total de la muestra el 18% está totalmente de acuerdo con que el lenguaje que *realiza sus labores en el menor tiempo posible y mínimos recursos*, así como un 50% está de acuerdo, sin embargo, un 20% de la muestra no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 7% está en desacuerdo y el 5% está totalmente en desacuerdo.

**Tabla 16**

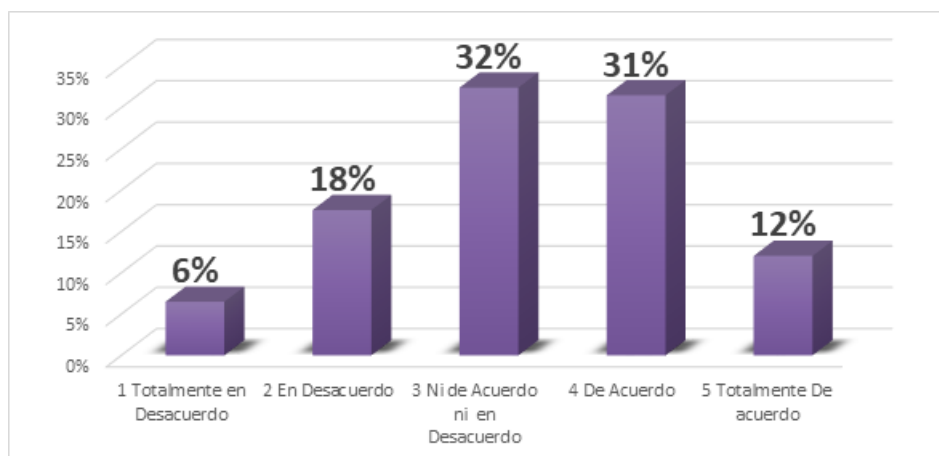
*¿Considera que las condiciones laborales de la institución favorecen al logro de objetivos establecidos?*

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	7	6%
2 En Desacuerdo	19	18%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	35	32%
4 De Acuerdo	34	31%
5 Totalmente De acuerdo	13	12%
Total	108	100%

Fuente: Elaboración propia

**Grafico 16**

*¿Considera que las condiciones laborales de la institución favorecen al logro de objetivos establecidos?*



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que del total de la muestra el 12% está totalmente de acuerdo con que *las condiciones laborales de la institución favorecen al logro de objetivos establecidos*, así como un 31% está de acuerdo, sin embargo un 32% de la muestra no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 18% está en desacuerdo y el 6% está totalmente en desacuerdo.

**Tabla 17**

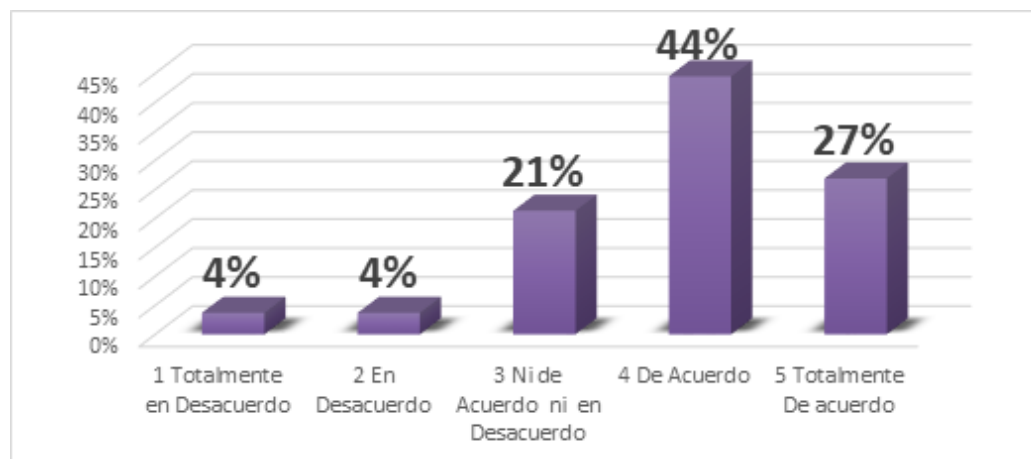
*¿Considera usted que los trabajos que realiza en cumplimiento de sus funciones son de calidad?*

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	4	4%
2 En Desacuerdo	4	4%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	23	21%
4 De Acuerdo	48	44%
5 Totalmente De acuerdo	29	27%
Total	108	100%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 17**

*¿Considera usted que los trabajos que realiza en cumplimiento de sus funciones son de calidad?*



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que del total de la muestra el 27% está totalmente de acuerdo con que *los trabajos que realiza en cumplimiento de sus funciones son de calidad*, así como un 44% está de acuerdo, sin embargo, un 21% de la muestra no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 4% está en desacuerdo y el 4% está totalmente en desacuerdo.

**Tabla 18**

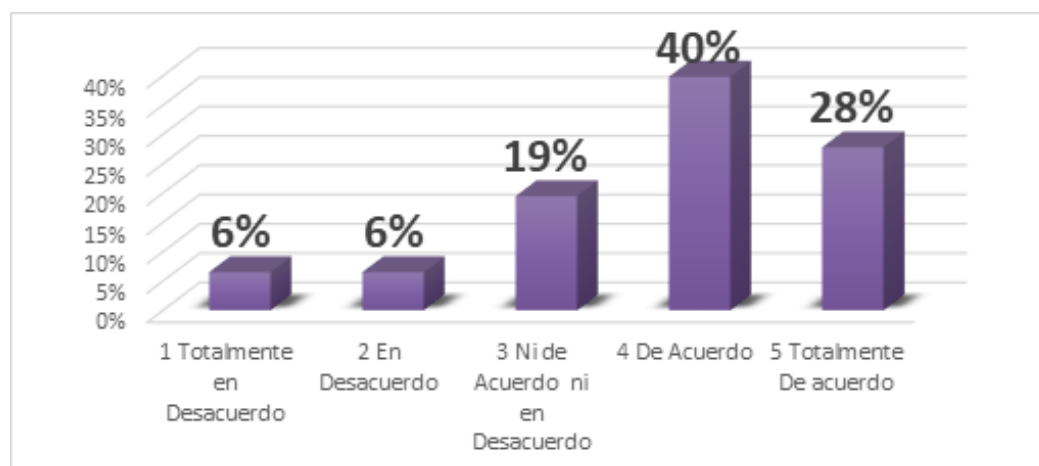
*¿Considera usted que hay productividad en la dependencia donde labora en beneficio de la institución?*

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	7	6%
2 En Desacuerdo	7	6%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	21	19%
4 De Acuerdo	43	40%
5 Totalmente De acuerdo	30	28%
Total	108	100%

Fuente: Elaboración propia

### Gráfico 18

*¿Considera usted que hay productividad en la dependencia donde labora en beneficio de la institución?*



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que del total de la muestra el 28% está totalmente de acuerdo con que *hay productividad en la dependencia donde labora en beneficio de la institución*, así como un 40% está de acuerdo, sin embargo, un 19% de la muestra no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 6% está en desacuerdo y el 6% está totalmente en desacuerdo.

## 5.2 PRUEBA DE HIPOTESIS

La **Prueba Chi–Cuadrada**, es la adecuada por estudiarse variables con un nivel de medición nominal y ordinal.

Nivel de significancia  $\alpha = 0.05$

Distribución muestral: Chi – Cuadrada calculada con la fórmula

$$X^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Donde

$f_o$  = Frecuencia observada o real

$f_e$  = Frecuencia esperada

$\Sigma$  = Sumatoria

La frecuencia esperada se determina de la siguiente manera:

A	B	C	D	E	n <sub>1</sub>
F	G	H	I	J	n <sub>2</sub>
K	L	M	N	O	n <sub>3</sub>
P	Q	R	S	T	n <sub>4</sub>
U	V	W	X	Y	n <sub>5</sub>
n <sub>6</sub>	n <sub>7</sub>	n <sub>8</sub>	n <sub>9</sub>	n <sub>10</sub>	n

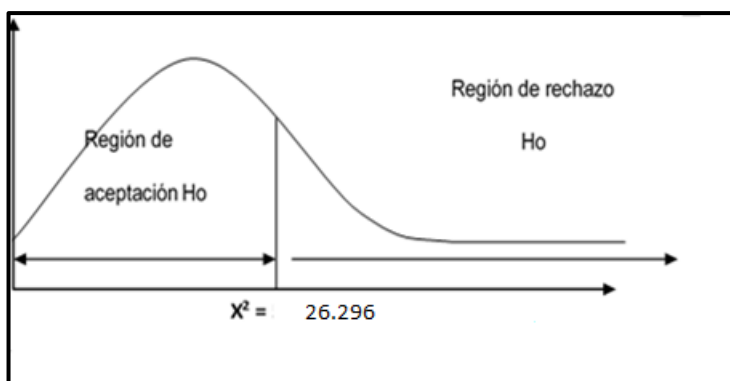
$$\begin{array}{ccccc}
 A = \frac{n_1 \times n_6}{n} & B = \frac{n_1 \times n_7}{n} & C = \frac{n_1 \times n_8}{n} & D = \frac{n_1 \times n_9}{n} & E = \frac{n_1 \times n_{10}}{n} \\
 F = \frac{n_2 \times n_6}{n} & G = \frac{n_2 \times n_7}{n} & H = \frac{n_2 \times n_8}{n} & I = \frac{n_2 \times n_9}{n} & J = \frac{n_2 \times n_{10}}{n} \\
 K = \frac{n_3 \times n_6}{n} & L = \frac{n_3 \times n_7}{n} & M = \frac{n_3 \times n_8}{n} & N = \frac{n_3 \times n_9}{n} & O = \frac{n_3 \times n_{10}}{n} \\
 P = \frac{n_4 \times n_6}{n} & Q = \frac{n_4 \times n_7}{n} & R = \frac{n_4 \times n_8}{n} & S = \frac{n_4 \times n_9}{n} & T = \frac{n_4 \times n_{10}}{n} \\
 U = \frac{n_5 \times n_6}{n} & V = \frac{n_5 \times n_7}{n} & W = \frac{n_5 \times n_8}{n} & X = \frac{n_5 \times n_9}{n} & Y = \frac{n_5 \times n_{10}}{n}
 \end{array}$$

### Grafico No 19

#### *Región de rechazo de la hipótesis nula*

La región de rechazo resulta al lado derecho del valor crítico o valor tabular de Chi – cuadrado que para este caso es:

$\chi^2 (0.05, 16) = 26.296$ , que de manera gráfica tenemos:





Fuente: Elaboración propia

**a) Hipótesis Específicas.**

**Primera Hipótesis específica.**

**Hipótesis Alternativa H1**

El asertividad en la comunicación interpersonal repercute positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaral.

**Hipótesis Nula H0**

El asertividad en la comunicación interpersonal no repercute positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaral.

**Tabla No 19**

***Frecuencias Observadas de la primera Hipótesis Especifica***



### ***Frecuencias esperadas de la primera Hipótesis Específica***

Frecuencia esperada

Pregunta 1 ¿Considera usted que el lenguaje que usa los trabajadores para la comunicación es lo mas apropiado?

Pregunta 10 ¿Usted se siente Autorrelizado al laborar en esta institucion?						
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
Totalmente en desacuerdo	0.39	0.65	1.10	3.76	1.10	7.00
En desacuerdo	0.94	1.57	2.68	9.13	2.68	17.00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1.72	2.87	4.88	16.65	4.88	31.00
De acuerdo	2.33	3.89	6.61	22.56	6.61	42.00
totalmente de acuerdo	0.61	1.02	1.73	5.91	1.73	11.00
Total	6.00	10.00	17.00	58.00	17.00	108.00

Fuente: elaboración propia

**Tabla No 21**

### ***Chi cuadrada de la primera Hipótesis específica***

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) <sup>2</sup>	(Fo-Fe) <sup>2</sup> /Fe
1	2	0.39	1.61	2.60	6.67
2	1	0.65	0.35	0.12	0.19
3	0	1.10	-1.10	1.21	1.10
4	3	3.76	-0.76	0.58	0.15
5	1	1.10	-0.10	0.01	0.01
6	2	0.94	1.06	1.11	1.18
7	3	1.57	1.43	2.03	1.29
8	3	2.68	0.32	0.11	0.04
9	6	9.13	-3.13	9.79	1.07
10	3	2.68	0.32	0.11	0.04
11	1	1.72	-0.72	0.52	0.30
12	2	2.87	-0.87	0.76	0.26
13	11	4.88	6.12	37.46	7.68
14	15	16.65	-1.65	2.72	0.16
15	2	4.88	-2.88	8.29	1.70
16	0	2.33	-2.33	5.44	2.33
17	4	3.89	0.11	0.01	0.00
18	2	6.61	-4.61	21.26	3.22
19	28	22.56	5.44	29.64	1.31
20	8	6.61	1.39	1.93	0.29
21	1	0.61	0.39	0.15	0.25
22	0	1.02	-1.02	1.04	1.02
23	1	1.73	-0.73	0.54	0.31
24	6	5.91	0.09	0.01	0.00
25	3	1.73	1.27	1.61	0.93
					<b>31.52</b>

Resultado de Chi Cuadrado

Fuente: elaboración propia

Nivel de significancia de: 0.05

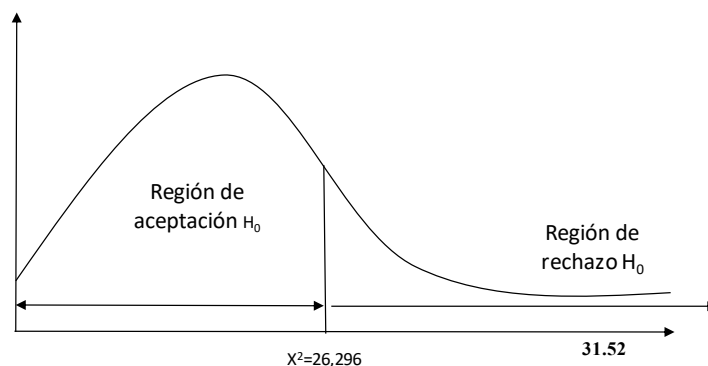
Grados de libertad:  $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

$X^2=26.296$

**Gráfico No 21*****Chi cuadrada de la primera hipótesis específica***

De manera

gráfica tenemos:

Fuente: elaboración propia

Entonces,  $X^2$  calculada es igual a 31.52, resultado que se compara con el valor de  $X^2$  teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la  $X^2$  calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la primera hipótesis específica nula ( $H_0$ ): “La asertividad en la comunicación interpersonal no repercute positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaral” queda rechazada; aceptándose la primera hipótesis específica alternativa ( $H_1$ ): “La asertividad en la comunicación interpersonal repercute positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaral”

## Segunda Hipótesis específica.

### Hipótesis Alternativa H1

Los aspectos de carácter motivacional inciden de manera favorable en el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Huaral.

### Hipótesis Nula H0

Los aspectos de carácter motivacional no inciden de manera favorable en el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Huaral.

**Tabla No 19**

### *Frecuencias Observadas de la segunda Hipótesis Especifica*

Frecuencia observada

Pregunta 4 ¿Considera usted que la institución identifica la necesidad de incentivo?	Pregunta 13 ¿Considera usted que cumple a cabalidad las tareas encomendadas durante la jornada laboral?					
	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
	De acuerdo		totalmente de acuerdo		Total	
Totalmente en desacuerdo	1	2	3	7	1	14
En desacuerdo	1	0	0	4	2	7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	6	12	1	19
De acuerdo	1	4	3	34	8	50
totalmente de acuerdo	0	0	1	3	14	18
Total	3	6	13	60	26	108

Fuente: elaboración propia

**Tabla No 20**

### *Frecuencias esperadas de la segunda Hipótesis Especifica*

Frecuencia esperada

Pregunta 4 ¿Considera usted que la institución identifica la necesidad de incentivo?	Pregunta 13 ¿Considera usted que cumple a cabalidad las tareas encomendadas durante la jornada laboral?					
	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
	De acuerdo	totalmente de acuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo
Totalmente en desacuerdo	0.39	0.78	1.69	7.78	3.37	14.00
En desacuerdo	0.19	0.39	0.84	3.89	1.69	7.00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0.53	1.06	2.29	10.56	4.57	19.00
De acuerdo	1.39	2.78	6.02	27.78	12.04	50.00
totalmente de acuerdo	0.50	1.00	2.17	10.00	4.33	18.00
Total	3.00	6.00	13.00	60.00	26.00	108.00

Fuente: elaboración propia

**Tabla No 21**

### *Chi cuadrada de la segunda hipótesis especifica*

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) <sup>2</sup>	(Fo-Fe) <sup>2</sup> /Fe
1	1	0.39	0.61	0.37	0.96
2	2	0.78	1.22	1.49	1.92
3	3	1.69	1.31	1.73	1.03
4	7	7.78	-0.78	0.60	0.08
5	1	3.37	-2.37	5.62	1.67
6	1	0.19	0.81	0.65	3.34
7	0	0.39	-0.39	0.15	0.39
8	0	0.84	-0.84	0.71	0.84
9	4	3.89	0.11	0.01	0.00
10	2	1.69	0.31	0.10	0.06
11	0	0.53	-0.53	0.28	0.53
12	0	1.06	-1.06	1.11	1.06
13	6	2.29	3.71	13.79	6.03
14	12	10.56	1.44	2.09	0.20
15	1	4.57	-3.57	12.77	2.79
16	1	1.39	-0.39	0.15	0.11
17	4	2.78	1.22	1.49	0.54
18	3	6.02	-3.02	9.11	1.51
19	34	27.78	6.22	38.72	1.39
20	8	12.04	-4.04	16.30	1.35
21	0	0.50	-0.50	0.25	0.50
22	0	1.00	-1.00	1.00	1.00
23	1	2.17	-1.17	1.36	0.63
24	3	10.00	-7.00	49.00	4.90
25	14	4.33	9.67	93.44	21.56
					<b>54.38</b>

Resultado de Chi Cuadrado

Fuente: elaboración propia

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad:  $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$ 

m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

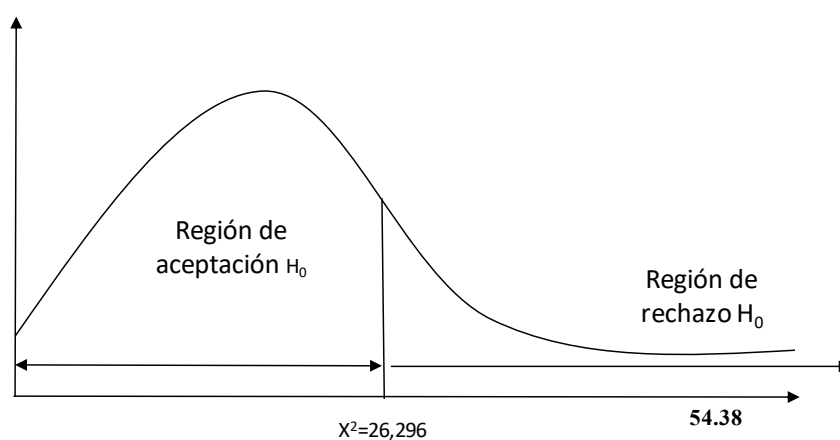
 $X^2 = 26.296$



### Gráfico No 21

#### *Chi cuadrada de la segunda hipótesis específica*

De manera gráfica tenemos:



Fuente: elaboración propia

Entonces,  $X^2$  calculada es igual a 54.38, resultado que se compara con el valor de  $X^2$  teórico que se obtiene de la distribución de Chi-cuadrada. En este caso, observamos que la  $X^2$  calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la primera hipótesis específica nula ( $H_0$ ): “Los aspectos de carácter motivacional no inciden de manera favorable en el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Huaral” queda rechazada; aceptándose la primera

hipótesis específica alternativa ( $H_1$ ): “Los aspectos de carácter motivacional inciden de manera favorable en el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Huaral”

### **Tercera Hipótesis específica.**

#### **Hipótesis Alternativa $H_1$**

La capacitación del personal repercute positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaral.

#### **Hipótesis Nula $H_0$**

La capacitación del personal no repercute positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaral.

### **Tabla No 19**

#### ***Frecuencias Observadas de la primera Hipótesis Específica***

Frecuencia observada

		Pregunta 16 ¿Considera que las condiciones laborales de la institucion favorecen al logro de objetivos establecidos?					
Pregunta 7 ¿Considera usted que la institucion promueve charla informativa sobre diversos temas?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total	
	Totalmente en desacuerdo	0	2	5	4	2	13
	En desacuerdo	2	5	8	4	0	19
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	3	11	10	1	25
	De acuerdo	5	8	10	15	6	44
	totalmente de acuerdo	0	1	1	1	4	7
	Total	7	19	35	34	13	108

Fuente: elaboración propia

**Tabla No 20*****Frecuencias esperadas de la primera Hipótesis Específica***

Frecuencia esperada

Pregunta 7 ¿Considera usted que la institución promueve charla informativa sobre diversos temas?

Pregunta 16 ¿Considera que las condiciones laborales de la institución favorecen al logro de objetivos establecidos?						
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
Totalmente en desacuerdo	0.84	2.29	4.21	4.09	1.56	13.00
En desacuerdo	1.23	3.34	6.16	5.98	2.29	19.00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1.62	4.40	8.10	7.87	3.01	25.00
De acuerdo	2.85	7.74	14.26	13.85	5.30	44.00
totalmente de acuerdo	0.45	1.23	2.27	2.20	0.84	7.00
Total	7.00	19.00	35.00	34.00	13.00	108.00

Fuente: elaboración propia

**Tabla No 21**

***Chi cuadrada de la tercera hipótesis específica***

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) <sup>2</sup>	(Fo-Fe) <sup>2</sup> /Fe
1	0	0.84	-0.84	0.71	0.84
2	2	2.29	-0.29	0.08	0.04
3	5	4.21	0.79	0.62	0.15
4	4	4.09	-0.09	0.01	0.00
5	2	1.56	0.44	0.19	0.12
6	2	1.23	0.77	0.59	0.48
7	5	3.34	1.66	2.75	0.82
8	8	6.16	1.84	3.40	0.55
9	4	5.98	-1.98	3.93	0.66
10	0	2.29	-2.29	5.23	2.29
11	0	1.62	-1.62	2.63	1.62
12	3	4.40	-1.40	1.95	0.44
13	11	8.10	2.90	8.40	1.04
14	10	7.87	2.13	4.54	0.58
15	1	3.01	-2.01	4.04	1.34
16	5	2.85	2.15	4.61	1.62
17	8	7.74	0.26	0.07	0.01
18	10	14.26	-4.26	18.14	1.27
19	15	13.85	1.15	1.32	0.10
20	6	5.30	0.70	0.50	0.09
21	0	0.45	-0.45	0.21	0.45
22	1	1.23	-0.23	0.05	0.04
23	1	2.27	-1.27	1.61	0.71
24	1	2.20	-1.20	1.45	0.66
25	4	0.84	3.16	9.97	11.83
					<b>27.75</b>

Resultado de Chi Cuadrado

Fuente: elaboración propia

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad:  $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 5

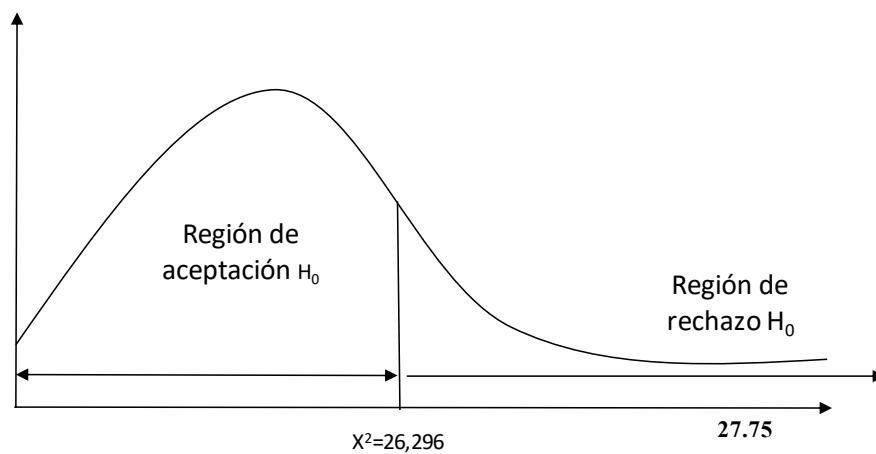
Chi cuadrado tabular

$$X^2 = 26.296$$

### Gráfico No 21

#### *Chi cuadrada de la tercera hipótesis específica*

De manera gráfica tenemos:



Fuente: elaboración propia

Entonces,  $X^2$  calculada es igual a 27.75, resultado que se compara con el valor de  $X^2$  teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la  $X^2$  calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la tercera hipótesis específica nula ( $H_0$ ): “La capacitación del personal no repercute positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaral.

Provincial de Huaral” queda rechazada; aceptándose la tercera hipótesis específica alternativa ( $H_1$ ): “La capacitación del personal repercute positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaral.

**b) Hipótesis General.**

**Hipótesis General Alternativa H1**

La gestión de talento humano incide de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaral, Lima 2019

**Hipótesis General Nula H0**

La gestión de talento humano no incide de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaral, Lima 2019

***Frecuencias Observadas de la Hipótesis General***

TABLA DE LA FRECUENCIA OBSERVADA						
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Total
Pregunta 1	7	17	31	42	11	108
Pregunta 10	6	10	17	58	17	108
Pregunta 4	14	7	19	50	18	108
Pregunta 13	3	6	13	60	26	108
Pregunta 7	13	19	25	44	7	108
Pregunta 16	7	19	35	34	13	108
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>78</b>	<b>140</b>	<b>288</b>	<b>92</b>	<b>648</b>

Fuente: elaboración propia

**Tabla No 20**

***Frecuencias esperadas de la Hipótesis General***

TABLA DE LA FRECUENCIA ESPERADA						
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Total
Pregunta 1	8.33	13.00	23.33	48.00	15.33	108.00
Pregunta 10	8.33	13.00	23.33	48.00	15.33	108.00
Pregunta 4	8.33	13.00	23.33	48.00	15.33	108.00
Pregunta 13	8.33	13.00	23.33	48.00	15.33	108.00
Pregunta 7	8.33	13.00	23.33	48.00	15.33	108.00
Pregunta 16	8.33	13.00	23.33	48.00	15.33	108.00
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>78</b>	<b>140</b>	<b>288</b>	<b>92</b>	<b>648</b>

Fuente: elaboración propia

**Tabla No 21**

***Chi cuadrada de la Hipótesis general***

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) <sup>2</sup>	(Fo-Fe) <sup>2</sup> /Fe
1	7	8.33	-1.33	1.78	0.21
2	17	13.00	4.00	16.00	1.23
3	31	23.33	7.67	58.78	2.52
4	42	48.00	-6.00	36.00	0.75
5	11	15.33	-4.33	18.78	1.22
6	6	8.33	-2.33	5.44	0.65
7	10	13.00	-3.00	9.00	0.69
8	17	23.33	-6.33	40.11	1.72
9	58	48.00	10.00	100.00	2.08
10	17	15.33	1.67	2.78	0.18
11	14	8.33	5.67	32.11	3.85
12	7	13.00	-6.00	36.00	2.77
13	19	23.33	-4.33	18.78	0.80
14	50	48.00	2.00	4.00	0.08
15	18	15.33	2.67	7.11	0.46
16	3	8.33	-5.33	28.44	3.41
17	6	13.00	-7.00	49.00	3.77
18	13	23.33	-10.33	106.78	4.58
19	60	48.00	12.00	144.00	3.00
20	26	15.33	10.67	113.78	7.42
21	13	8.33	4.67	21.78	2.61
22	19	13.00	6.00	36.00	2.77
23	25	23.33	1.67	2.78	0.12
24	44	48.00	-4.00	16.00	0.33
25	7	15.33	-8.33	69.44	4.53
26	7	8.33	-1.33	1.78	0.21
27	19	13.00	6.00	36.00	2.77
28	35	23.33	11.67	136.11	5.83
29	34	48.00	-14.00	196.00	4.08
30	13	15.33	-2.33	5.44	0.36
					<b>65.04</b>

Resultado de Chi Cuadrado

Fuente: elaboración propia

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad:  $(m-1)(n-1) = (6-1)(5-1) = 20$ 

m: Número de fila = 6

n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

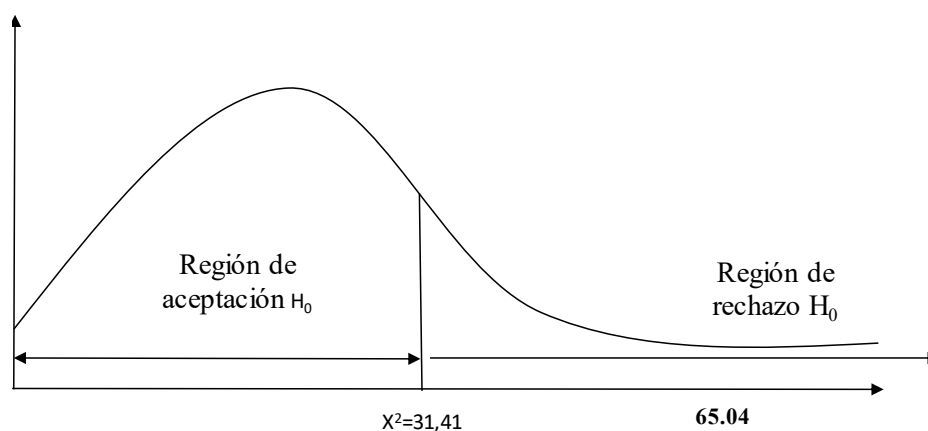


$$X^2=31.41$$

### Gráfico No 21

#### *Chi cuadrada de la Hipótesis General*

De manera gráfica tenemos:



Fuente: elaboración propia

Entonces,  $X^2$  calculada es igual a 65.04, resultado que se compara con el valor de  $X^2$  teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la  $X^2$  calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la hipótesis general nula ( $H_0$ ): “La gestión de talento humano no incide de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaral, Lima 2019” queda rechazada; aceptándose la hipótesis general alternativa ( $H_1$ ): “La gestión de talento

humano incide de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaral, Lima 2019”

## DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

1. A partir de los hallazgos encontrados aceptamos la hipótesis alternativa general que establece que existe relación de dependencia entre la Gestión de talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaral, Lima 2019.

Estos resultados guardan relación con lo que sostiene Chiavenato (2005) quien menciona que en la actualidad la mayoría de las organizaciones públicas y privadas reconocen que el talento humano es de vital importancia para obtener resultados favorables toda vez que constituye un valor agregado que genera una ventaja competitiva en la organización. Ello es acorde con lo que en este estudio se halla.

2. A partir de los hallazgos encontrados aceptamos la primera hipótesis alternativa que establece que existe relación de dependencia entre el asertividad en la comunicación interpersonal y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaral.
3. A partir de los hallazgos encontrados aceptamos la segunda hipótesis alternativa que establece que existe relación de dependencia entre los aspectos de carácter motivacional y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Huaral los servicios de atención y la satisfacción de los clientes en la empresa ABC SAC

4. A partir de los hallazgos encontrados aceptamos la tercera hipótesis alternativa que establece que existe relación de dependencia entre la capacitación del personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaral.

## CONCLUSIONES

1. Se ha demostrado que la Gestión de Talento Humano incide de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaral, Lima 2019, lo cual implica que la Gestión de Talento Humano influye en el desempeño laboral de los trabajadores, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado del chi cuadrada  $X^2$  la Hipótesis general alternativa queda aceptada (Tabla N° 24)
2. Se ha demostrado que el asertividad en la comunicación interpersonal repercute positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaral, lo cual implica que la comunicación interpersonal se relaciona con el desempeño laboral del personal, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado del chi cuadrada  $X^2$  la primera Hipótesis alternativa queda aceptada (Tabla N° 21)
3. Se ha demostrado que los aspectos de carácter motivacional inciden de manera favorable en el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Huaral, lo cual implica que los aspectos de carácter motivacional se relacionan con el desempeño laboral del personal, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado del chi cuadrada  $X^2$  la primera Hipótesis alternativa queda aceptada (Tabla N° 22)

4. Se ha demostrado que, la capacitación del personal repercute positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaral, lo cual implica que la capacitación del personal se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado del chi cuadrada  $X^2$  la tercera Hipótesis alternativa queda aceptada (Tabla N° 23)

## RECOMENDACIONES

1. Fortalecer la gestión del potencial humano a fin de que la organización logre un mejor desempeño para ello los gerentes y jefes deben motivar, capacitar dar un mejor trato al personal porque constituye el recurso más valioso que tiene la organización, generar reuniones de camaradería para lograr la integración de los trabajadores.
2. Mejorar la asertividad en la comunicación interpersonal implementando mejores canales de comunicación con el personal, capacitando a través de instituciones sobre cómo lograr una comunicación asertiva.
3. Fortalecer los aspectos de carácter motivacional a través de reconocimientos al personal sobre sus esfuerzos y productividad, darle la oportunidad de estudiar o desarrollar su carrera, brindar bonificaciones e incentivos, así como darle un trato más amable al trabajador porque constituye el cliente interno y el recurso más valioso que tiene la organización.
4. Fortalecer la capacitación del personal a través de una capacitación trimestral sobre aspectos relacionados con su puesto, así como capacitación en relaciones sociales que permitan una mayor integración y trabajo en equipo por parte del personal.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón, D. y Viveros, L. (2015). *La Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de las personas con discapacidad en las instituciones públicas de la provincia del Carchi* (Tesis de pregrado), Universidad Politécnica Estatal de Carchi, Tulcán, Ecuador.  
Recuperado de <http://repositorio.upec.edu.ec/bitstream/123456789/315/1/281%20La%20Gesti%3%b3n%20del%20talento%20humano%20y%20su%20relaci%3%b3n%20con%20el%20desempe%3%b1o%20laboral%20de.pdf>
- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional, Diccionario de preguntas La Trilogía Tomo III.*, Buenos Aires, Ediciones Granica.
- Alles, M. (2004). *Desempeño por competencias: evaluación de 360*. México: Editorial Granica.
- Alles, M. (2005). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Argentina: Granica.
- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de la Administración: Teoría General y Proceso Administrativo*. México: Pearson- Prentice Hall.



- Araujo, M. y Guerra, M. (2010). *Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas*. CICAG, 4(2), 132-147.
- Armas, J. y Asencio, V. (2016). *Gestión del talento humano y la productividad de los trabajadores de la empresa Cartavio S.A.A. provincia de Ascope 2015*. (Tesis de Grado), Universidad Privada Antenor Orrego. Recuperado de <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/2335>
- Armas, Llanos y Traverso (2017). *Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales*. Universidad ECOTEC, Ecuador. Recuperado de <http://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>
- Asencios, C. (2017). *Gestión del talento humano y desempeño laboral en el Hospital Nacional Hipólito Unanue*. Lima, 2016 (Tesis de maestría), Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/5314>
- Bermeo, C. y Mera, P. (2017). *Comunicación. La clave del compromiso del talento humano en las organizaciones*. Recuperado de <file:///C:/Users/Victor%20Acu%C3%B1a/Downloads/719-2865-1-PB.pdf>

- Carrasco, S. (2007). *Metodología de la investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. San Marcos, Perú.
- Castillo, J. (2015) *Motivación organizacional y desempeño docente*. Lima; Editorial Escuela Nueva.
- Chiavenato I. (2000). *Administración de recursos humanos*. México: McGRAWHILL Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestión del talento humano. Capítulo 1, Introducción a la moderna gestión del talento humano*. Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano. En I. Chiavenato, Gestión del Talento Humano*. México, D.F.: McGraw/Interamericana Editores S.A.,10.
- Chiavenato. (2001). *Administración*. Sao Paolo: Limusa.
- Davis, K., & Newsroom, J. (1990). *El Comportamiento Humano en el trabajo: Comportamiento Organizacional* (Séptima ed.). México: Granica.
- De la Cruz, E. (2011). *La gestión del talento humano mejora el desempeño del personal de la empresa Master light cía. Ltda.* (Tesis de pregrado), Universidad Central del Ecuador. Recuperado de

<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1612/1/T-UCE-0007-32.pdf>

Feldman, S. (1998): *Psicología con aplicaciones a los países de habla Hispana*  
3ª. Ed. McGraw Hill. México D.F.

Formachuck, A. (01 de 04 de 2016). *Formanchuck y Asociados*. Obtenido de  
<http://formanchuk.com.ar/todosignifica/como-generar-sentido-de-pertenencia/>

Grados, J. & Muchinsy, P. (2012). *Antecedentes Históricos de la Evaluación al Desempeño*. Recuperado de  
<http://psicuasgrupo31semies.blogspot.com/2012/03/antecedentes-historicos-dela.html#!/tcmback>

Guanilo, G. (2015). *La Gestión del Talento Humano y su influencia en el desempeño laboral del personal en la empresa informática Spirall Computer S.A.C. Pacasmayo 2014*. (Tesis de Grado), Universidad Nacional de Trujillo. Recuperado de,  
<http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/2046>

Guevara, J. (2014). *La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de las radios AM y FM de la ciudad de Baños de Agua Santa, Provincia de Tungurahua* (Tesis de pregrado), Universidad Técnica de Ambato. Recuperado de

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/7789/1/FCHE-IFTGPI-65.pdf>

Hernández, R. (2006). *Fundamentos de Metodología de la Investigación*. Tercera Edición McGraw-Hill/ Interamericana Editores S. A. México

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª. Ed.). Editorial: McGraw-Hill. México

Ibañez, M. (2011). *Gestión del Talento Humano en la Empresa*. Lima: San Marcos.

Jericó, P. (2008). *La Nueva Gestión del Talento*. Prentice Hall. Recuperado de <https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/la-nueva-gestion-del-talento>

Llanos, M. (abril de 2016 b). *Las Buenas prácticas en la Gestión Humana: clave del éxito de las mejores empresas*. Res Non Verba, 6(1), 69-84.

Llugsha, L. (2011). *Sistema de gestión del talento humano y su incidencia en el nivel de desempeño laboral del personal de la empresa “Tierra Linda” del Cantón Pillaro* (Tesis de pregrado), Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1056/1/448%20Ing.pdf>

- Londoño, S. H. (1992). *La Sinergia motivacional y su mecanismo vectorial en la productividad*, Universidad de Manizales: Manizales
- Longo, F. (2002). *Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil*. Barcelona. Instituto de Dirección y Gestión Pública.
- Mariñez, J. (2014). *Tendencias y perspectivas de la gestión humana desde el desempeño organizacional, en relación con las políticas y estrategias utilizadas en empresas descentralizadas en la región suroeste de Republica Dominicana: CASO DGII, BANRESERVAS E INFOTEP 2013* (Tesis doctoral), Atlantic International University, Honolulu, Hawái. Recuperado de [https://www.academia.edu/7795914/TESIS\\_DOCTORAL\\_JUAN\\_JOSE\\_MARINEZ\\_BAEZ](https://www.academia.edu/7795914/TESIS_DOCTORAL_JUAN_JOSE_MARINEZ_BAEZ)
- Martins, I. (2009). *En prensa desarrollo y motivación en el análisis infantil en el contexto escolar*. Argentina: Paidós
- Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos: Un Enfoque de Estrategia*. Sexta Edición. AddisonWestley. Buenos Aires.
- Nova, P., & Beneyto, P. (2014). *Teorías de la organización del trabajo y del capital humano*. Trabajo y Empresa, 13-49.

Pachari, M. y Urcia, R (2018). Gestión del talento humano y la motivación de los docentes de la I.E. N° 81765– “Simón Lozano Garcia” Trujillo – 2017 (Tesis de Posgrado), Universidad César Vallejo. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11763/pachari\\_i\\_m.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11763/pachari_i_m.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Pinedo, C. y Quispe, L. (2017). *La Gestión del Talento Humano y su influencia en la motivación en los colaboradores administrativos de la empresa Petrex S.A.* (Tesis de pregrado). Recuperado de repositorio.usil.edu.pe › 2017\_Pinedo\_La-gestion-del-talento-humano

Queipo, B., y Useche, M. (2002). *El desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del Ambulatorio la Victoria*. Revista de Ciencias Sociales, 8(3): 486-496

Robbins. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. Lima: San Marcos.

Rojas, R. y Vilchez, S. (2018) *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús – Lima, enero 2018* (Tesis de grado), Universidad Norbert Wiener, Recurado de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/123456789/1711>

Schein, E. (1987). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*. Barcelona.

Werther, W. Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. México:

Mc Graw Hill. Recuperado de

<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>

## ANEXOS

## ANEXO N° 01

## V1 Eficiencia en la Gestión del Área de Admisión

Nº	INDICADORES DEL ESTUDIO	ESCALA VALORATIVA				
<b>Aplicación de Estrategias de Capacitación</b>						
1	¿Existen estrategias preventivas en la Clínica Stella Maris?	1	2	3	4	5
2	¿Considera usted que se están aplicando estrategias visuales mientras espera la atención?	1	2	3	4	5
3	¿Considera usted que se están aplicando estrategias de atención para que usted se sienta cómodo?	1	2	3	4	5
<b>Cumplimiento de Objetivos</b>						
4	El servicio de atención que brinda la Clínica Stella Maris, ¿Considera usted que es un logro de la administración?	1	2	3	4	5
5	¿Usted siente que el personal cumple con los estándares de atención al paciente?	1	2	3	4	5
6	¿Considera usted que la gestión demuestra ser eficiente en relación a la infraestructura?	1	2	3	4	5
<b>Capacidad de Liderazgo</b>						
7	¿Se evidencia un liderazgo en el área de admisión de la Clínica Stella Maris?	1	2	3	4	5
8	¿Se observa interacción del personal del área de admisión con los pacientes?	1	2	3	4	5
9	¿Considera que el nivel de comunicación del personal del servicio de admisión genera confianza con usted?					

## ESCALA VALORATIVA

RANGO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente en desacuerdo
ESCALA	1	2	3	4	5



## ANEXO N° 02

## V2 Calidad en el Servicio de Atención

Nº	INDICADORES DEL ESTUDIO	ESCALA VALORATIVA				
<b><i>Eficacia en la Programación de Citas</i></b>						
1	¿Considera que la programación de citas por teléfono son las más adecuadas?	1	2	3	4	5
2	¿Usted ha sido atendido en la hora programada?	1	2	3	4	5
3	El haber sido atendido en la hora programada. ¿Considera que es una buena gestión?	1	2	3	4	5
<b><i>Eficiencia en las funciones de las áreas de consulta</i></b>						
4	¿Considera que la orientación que brindan las diferentes áreas de admisión son eficientes?	1	2	3	4	5
5	¿Está de acuerdo con el tiempo que emplean los colaboradores de las áreas para atender sus consultas?	1	2	3	4	5
6	¿La información que brindan las diferentes áreas son pertinentes a las preguntas que realiza usted?	1	2	3	4	5
<b><i>Nivel de Satisfacción del Paciente</i></b>						
7	¿Se siente satisfecho(a) con la calidad de servicio de atención del personal del área de admisión?	1	2	3	4	5
8	¿Se siente seguro(a) de nuestras instalaciones?	1	2	3	4	5
9	¿Se siente satisfecho(a) con el trato que el personal brinda?	1	2	3	4	5

## ESCALA VALORATIVA

RANGO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente en desacuerdo
ESCALA	1	2	3	4	5

## **GLOSARIO**

**Asertividad.-** Habilidad social para comunicar y defender sus propios derechos e ideas de manera adecuada y respetando las de los demás.

**Avatares.-** Vicisitud o acontecimiento contrario al desarrollo o la buena marcha de algo.

**Buropatologías.-**

**Coadyuvar.-** Contribuir o ayudar a la consecución de una cosa.

**Confluencia.-** Unión, encuentro o concurrencia de dos o más elementos.

**Contraprestación.-** Servicio o pago que una persona o entidad hace a otra en correspondencia al que ha recibido o debe recibir.

**Detrimento.-** Daño moral o material en contra de los intereses de alguien.

**Engranaje.-** Enlace, trabazón de ideas, circunstancias o hechos.

**Falencias.-** Engaño o error.

**Intangible.-** Que no debe o no puede tocarse .

**Reclutamiento.-** Reunión de gente para un propósito determinado.

**Surfear.-**

**Neoclásica.-**

Estadio.- Estado, diferenciado de otro, por el que pasa una cosa o una persona que cambia o se desarrolla.

Desfasada.- Que no se ajusta o adapta a las corrientes, condiciones o circunstancias del momento.

Tratadistas.- Persona que escribe tratados sobre una materia determinada.

Inherente.- Que es esencial y permanente en un ser o en una cosa o no se puede separar de él por formar parte de su naturaleza y no depender de algo externo.

Binomio.- Conjunto de dos personas o cosas tomadas como unidad o como elementos en equilibrio o dependientes uno de otro.

Valía.- Cualidad de la persona que merece consideración o aprecio por sus características, especialmente intelectuales.

Unísona.- Que tiene el mismo tono o sonido que otra cosa.

Retroalimentación.- Retorno de parte de la energía o de la información de salida de un circuito o un sistema a su entrada

Dista.- Dicho de una persona o cosa: Estar situada a una cierta distancia espacial o temporal de otra.