

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AMARILIS - 2018.**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

TESISTAS: ATENCIA HERRERA, KLEDY DJUVICA

CARO NÚÑEZ, THALIA SMIT

ASESOR: DR. REITER LOZANO DÁVILA

HUÁNUCO – PERÚ

2018

ÌNDICE

ÌNDICE.....	2
AGRADECIMIENTO	5
DEDICATORIA	6
RESUMEN.....	7
INTRODUCCION.....	9
CAPITULO I.....	11
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	11
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.2.1. Problema general.....	13
1.2.2. Problemas específicos.....	13
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.3.1. Objetivo General	13
1.3.2. Objetivos específicos	13
1.4. HIPÓTESIS.....	14
1.4.1. Hipótesis general	14
1.4.2. Hipótesis específicas	14
1.5. SISTEMA DE VARIABLES	15
1.5.1. Operacionalización de Variables.....	15
1.6. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.6.1. Justificación práctica.....	17
1.6.2. Justificación teórica.....	17
1.6.3. Importancia	17
1.7. VIABILIDAD.....	18
1.7.1. Bibliográfico	18
1.7.2. Tecnológico.....	18
1.7.3. Aspecto Financiero	18
1.7.4. Accesibilidad.....	18

1.7.5. Tiempo.....	18
1.7.6. Metodología	19
1.8. LIMITACIONES	19
1.8.1. Limitación Metodológica	19
1.8.2. Disponibilidad de tiempo de los trabajadores.....	19
CAPITULO II.....	20
MARCO TEÓRICO	20
2.1. ANTECEDENTES	20
2.1.1. Antecedentes Internacionales	20
2.1.2. Antecedentes Nacionales.....	23
2.1.3. Antecedentes locales	25
2.2. BASES TEÓRICAS	27
2.2.1. Base teórica N° 1: Gestión del Talento Humano	27
2.2.2. Bases teóricas N° 2: Desempeño laboral.....	34
2.3. MARCO SITUACIONAL	57
2.4. DEFINICIONES CONCEPTUALES.....	59
CAPITULO III.....	65
MARCO METODOLOGICO.....	65
3.1. NIVEL DE INVESTIGACIÓN	65
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	65
3.3. DISEÑO Y ESQUEMA DE LA INVESTIGACIÓN	66
3.4. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN	68
3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	69
3.6. TÉCNICAS DE RECOJO, PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS	72
CAPITULO IV	74
RESULTADOS	74
4.1. RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO CON APLICACIÓN ESTADÍSTICA, MEDIANTE CUADROS Y GRÁFICOS.....	74
CAPITULO V	115
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	115

5.1. CONTRASTACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO CON LAS CONCLUSIONES DE LOS ANTECEDENTES.	115
5.2. CONTRASTACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO CON LOS REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS DE LAS BASES TEÓRICAS. .	118
CONCLUSIONES.....	121
SUGERENCIAS.....	123
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	125
ANEXOS.....	128
ANEXO N° 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA	129
ANEXO N° 2 CUESTIONARIO A LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE AMARILIS.....	132

AGRADECIMIENTO

A Dios por su infinito amor.

A mis padres por haberme guiado y por la confianza.

A los docentes de la facultad ciencias administrativas por su orientación y dedicación durante la formación académica.

Kledy Djuvica Atencia Herrera

A Dios por ser mi guía y darme la oportunidad de cumplir mis metas

A mis padres por apoyarme día a día a e incentivar me a cumplir mis metas

A los docentes de la facultad ciencias administrativas por cada consejo y cada enseñanza durante la formación académica

Thalia Smit Caro Nuñez

DEDICATORIA

A Dios por guiar siempre mi camino y darme sabiduría, para culminar con éxito el presente trabajo. por permitirme llegar hasta este momento tan especial de mi vida.

A mis padres Manuel Ángel Atencia Verde y Natalia Luz Herrera Malpartida por su apoyo incondicional, por guiarme durante mi vida profesional gracias a su apoyo he alcanzado un objetivo más en mi vida.

A mi hermana Coral Salas Herrera por sus consejos y apoyo.

Kledy Djuvica Atencia Herrera

A Dios por ser mi fortaleza guía y protector en cada momento, por haberme permitido llegar a este momento y por todas las bendiciones

A mis padres Edgar Caro y Lucia Nuñez por su apoyo incondicional durante toda mi carrera profesional, así como su ayuda y su impulso a terminar este trabajo de investigación .

Thalia Smit Caro Nuñez

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo encontrar la relación entre LA gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de amarilis HUANUCO periodo -2018

La muestra, conformada por 134 del total de trabajadores de la misma. Para lo cual se realizaron encuestas aplicadas a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis, se realizó una entrevista al alcalde y se realizaron observaciones de la gestión de talento, para establecer relaciones de la misma con el desempeño laboral se observaron los patrones de comportamiento del trabajador en la institución. Los resultados indicaron opiniones parecidas respecto a la relación entre las variables de estudio, los trabajadores en su gran mayoría manifestaron respuestas negativas contundentes entre ellas mencionaron que no se sienten cómodos en sus puestos de trabajo no desarrollan sus talentos profesionales , no tienen la tecnología necesaria para la eficiencia no se les brinda capacitaciones carecen de constante actualización de sus conocimientos no permitiéndoles desarrollar sus capacidades comunicativas, de liderazgo generando así conflictos entre ellos logrando así poco sentido de pertenencia hacia la institución , convirtiéndose así en un notable obstáculo para la mejora de la calidad. los trabajadores también manifestaron que tiene poca consideración por parte de sus superiores en las cuales mencionan que no se les consulta sobre los cambios y tampoco son ascendidos por lo cual no pueden hacer una línea de carrera no existe motivación ni se les da las comodidades necesarias en el ambiente donde laboran.

En conclusión, existe una relación negativa de la gestión de talento humano con el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de amarilis Huánuco 2018.

es necesario que los altos funcionarios apliquen el modelo de gestión de talento para la mejora del desempeño laboral en la institución.

INTRODUCCION

La gestión talento humano es reconocido por algunos autores como el principal activo de toda organización, pues son los trabajadores los que toman decisiones y los que operan en las organizaciones.

La Gestión de Talento Humano, ofrece un valor agregado a las instituciones públicas, en un marco actualmente exigente es necesario generar un cambio a través del ejemplo, la confianza, comprometiéndose con la institución, con eficiencia y eficacia.

El desempeño laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” Chiavenato (2000: 359).

En la presente investigación se buscó la relación que existe entre la gestión del talento humano con el desempeño laboral, ya que viene hacer un tema trascendental dentro del entorno laboral; por lo que no se toma en cuenta tanto en instituciones privadas como en públicas.

En el capítulo I Problema de Investigación; se realiza el planteamiento del problema describiendo ¿Cuál es la relación de la gestión del talento humano con el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Amarilis – 2018?

En el capítulo II Marco Teórico; mostraremos los diversos antecedentes referentes al tema de investigación, las teorías que contribuyeron al estudio de la gestión del talento humano con el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Amarilis.

En el capítulo III Marco Metodológico; mostraremos la metodología utilizada en el presente trabajo de investigación, los instrumentos aplicados y las técnicas utilizadas para recabar datos de la población y muestra sobre temas referentes al tema de estudio.

En el capítulo IV Resultados; se mostrarán los resultados obtenidos durante el trabajo de investigación mediante cuadros y gráficos representados de manera frecuencial y porcentual. Cada uno con su respectivo análisis e interpretación. También la contrastación de hipótesis.

En el capítulo V Discusión de Resultados; se realizan la contrastación de los resultados de campo obtenidos con las conclusiones de los antecedentes y las referencias bibliográficas mencionadas en el marco teórico.

Finalmente se presentan las conclusiones a las que se llegaron durante la investigación y sugerencias que se realizaron para cada una de ellas.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los países con mayor productividad laboral son los países desarrollados como Alemania, así lo afirma Premiere Global Services Inc. (PGI), empresa líder en soluciones para la colaboración y las conferencias, cuyo nuevo informe basado en datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

El informe analiza diversas variables, entre ellas la media de horas de trabajo por año, por empleado y la correlación de estas cifras con la media de productividad por hora. Se basa en las cifras obtenidas en el estudio “Perspectivas sobre el Desarrollo Global 2014” de la OCDE, presentado en su centro de conferencias de París el 2 de julio de 2014.

En términos generales, la productividad total de todos los países considerados en el estudio se encuentra un 30% por debajo de los índices de productividad de Estados Unidos, e incluso muchos países se distancian aún más, como México, Brasil y Turquía, asegura el director del Centro de Desarrollo de la OCDE, Mario Pezzini; mientras que en el estado peruano ha incrementado en grandes proporciones el empleo de personas que desempeñen las tareas que aquél debe realizar, ya que, al igual que en una empresa que atiende los demás ámbitos del desarrollo de los pueblos, el brazo ejecutor para estas actividades lo constituye el ser humano. En efecto, para cumplir con los fines que históricamente el hombre le ha asignado al Estado, éste efectúa un gran

número de acciones a través de sus órganos, los que a su vez las llevan a cabo por conducto de seres humanos que, en su carácter de servidores del Estado, son quienes en última instancia realizan materialmente las labores.

En nuestra cultura, las empresas suelen despedir a un colaborador si es que no se acopla a las necesidades de la compañía, es decir, optan por la vía más fácil. Sin embargo, no todos los gerentes se dan cuenta de que la responsabilidad radica en las mismas empresas, aseguró Jenny Beingolea, coach del Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor (CIDE-PUCP).

En nuestra localidad no se le da la importancia necesaria, sin embargo, esto va depender del adecuado desarrollo que se pueda dar en la entidad. Esto implica brindar las condiciones necesarias al trabajador de la Municipalidad Distrital de Amarilis, ya que estos son factores determinantes en el desempeño laboral. Ya que ello se ve reflejado en la gestión actual por lo tanto existe un deficiente desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Amarilis.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema general

¿Cuál es la relación de la gestión del talento humano con el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Amarilis – 2018?

1.2.2. Problemas específicos

PE₁. ¿En qué medida las competencias laborales se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Amarilis – 2018?

PE₂. ¿Cómo se relacionan las capacitaciones con el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Amarilis – 2018?

PE₃. ¿De qué manera se relaciona el capital intelectual con el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Amarilis – 2018?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo General

Determinar la relación de la gestión del talento humano con el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Amarilis – 2018.

1.3.2. Objetivos específicos

OE1. Conocer la relación de las competencias laborales con el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Amarilis – 2018.

OE2. Determinar la relación de las capacitaciones con el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Amarilis – 2018.

OE3. Determinar de qué manera se relaciona el capital intelectual con el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Amarilis – 2018.

1.4. HIPÓTESIS

1.4.1. Hipótesis general

La Gestión del Talento Humano se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Amarilis – 2018.

1.4.2. Hipótesis específicas

HE1. Las competencias se relacionan positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Amarilis – 2018.

HE2. Las capacitaciones se relacionan sustancialmente con el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Amarilis – 2018.

HE3. El capital intelectual de los trabajadores se relaciona sustancialmente con el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Amarilis – 2018.

1.5. SISTEMA DE VARIABLES

1.5.1. Operacionalización de Variables

Roque, J. (2012). Operacionalizar es definir las variables para que sean medibles y manejables. Un investigador necesita traducir los conceptos (variables) a hechos observables para lograr su medición. Las definiciones señalan las operaciones que se tiene que realizar para medir la variable, de forma tal que sean susceptibles de observación y cuantificación, de acuerdo con Hempel (1952, p. 114).

Operacionalización de Variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
VARIABLE X GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	COMPETENCIAS LABORALES	Conocimientos
		Habilidades
		Calidad
		Tecnología
	CAPITAL INTELLECTUAL	Innovación
		Talentos
		Adaptabilidad
	CAPACITACIONES	Aprendizaje
		Actitud
	VARIABLE Y DESEMPEÑO LABORAL	DESEMPEÑO DE TAREA
Metas		
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL		Eficiencia
		Eficacia
		Liderazgo
SATISFACCION LABORAL		Logros
		Productividad
		Recompensas
		Ambiente favorable

1.6. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación se justificó en las siguientes dimensiones:

1.6.1. Justificación práctica

El aporte de la tesis se centra en estudiar la forma en cómo la Municipalidad distrital de Amarilis realiza la gestión del talento humano para optimizar el desempeño laboral, para ello se debe realizar capacitaciones, es decir, utilizar la planificación, la organización, dirección y control para aprovechar lo máximo los recursos.

1.6.2. Justificación teórica

Por tener una justificación teórica, el tema es de interés para todas las empresas para aprovechar la gestión del talento humano y tener la habilidad de utilizar los recursos disponibles para lograr las metas u objetivos de la empresa y de esa manera se mejorará el desempeño laboral.

1.6.3. Importancia

En la presente investigación es aportar con conocimiento de la gestión del talento humano para optimizar el desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Amarilis. Es importante que se tenga en cuenta que con el pasar de los años es mucha la competencia que se nos presenta por lo que siempre debemos estar informados de cómo realizarla de manera correcta.

1.7. VIABILIDAD

El presente trabajo de investigación fue viable, porque está sustentado por las siguientes razones:

1.7.1. Bibliográfico

Los temas para la realización en la presente investigación, se pueden localizar en la biblioteca Central de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco y bibliotecas municipales.

1.7.2. Tecnológico

Para el trabajo de investigación, se contó con equipos informáticos e internet para el acceso de la información sobre el tema a investigar.

1.7.3. Aspecto Financiero

La presente investigación fue financiada con recursos propios de los tesisas responsables de la investigación para el cumplimiento de los objetivos.

1.7.4. Accesibilidad

Para la realización del experimento se tuvo acceso a la información, por lo tanto, los investigadores ingresaron a los ambientes de la Municipalidad distrital de Amarilis para la verificación de datos, con la finalidad de que, el experimento no tenga dificultades en su desarrollo.

1.7.5. Tiempo

Las tesisas dispusieron de tiempo para la recopilación de datos e información para la realización del presente trabajo de investigación.

1.7.6. Metodología

El investigador está enmarcado en la metodología de la investigación con la ayuda de la revisión bibliográfica para desarrollar el proyecto de investigación.

1.8. LIMITACIONES

1.8.1. Limitación Metodológica

No se tuvo la experiencia necesaria en la elaboración de tesis se tuvo conocimiento parcial en el manejo de la metodología de la Investigación científica.

1.8.2. Disponibilidad de tiempo de los trabajadores

Los trabajadores de la empresa disponían de poco tiempo; debido a que se encontraban laborando, por lo que el número de entrevistas con ellos estuvo limitado.

Para lo cual se planificaron y coordinaron con la administración de la Municipalidad Distrital De Amarilis, las actividades que se realizaron en institución; en tal sentido se programaron fechas exactas con los trabajadores para realizar la entrevista, aplicación del cuestionario y realizar la observación con su respectiva guía.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

En el presente trabajo de investigación se estudió en diferentes niveles y ha sido tratado en diferentes contextos, tiempos y sobre todo con diversos fines, estos sirven como un marco referencial los cuales refuerzan el sustento de un nuevo trabajo.

Este comentario no es ajeno al presente trabajo de investigación, ya que se realizaron investigaciones previas con semejanza parcial al presente trabajo. Para señalarlos es conveniente demarcarlos por niveles:

2.1.1. Antecedentes Internacionales

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 pregrado). Universidad Técnica De Ambato, Ecuador.

La hipótesis dice: La gestión del talento humano incide en el desempeño laboral de los trabajadores de las radios AM y FM de la ciudad de Baños de agua santa, provincia de Tungurahua y llegando así a las siguientes conclusiones:

Existe una clara relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral, el personal no está eficiente porque no recibe

capacitación y reconocimiento por su labor, además no existe claridad en las funciones de cada cargo.

Las características de la gestión del talento humano están basadas en que se han implementado solo algunos beneficios sociales, pero no para todo el personal, no es buena la misma puesto que no existe claridad en las funciones del personal, ni procesos para el reconocimiento, incentivos y capacitación del personal de la empresa.

El nivel de desempeño del personal es bueno, pero no eficiente, se debe la motivación y satisfacción del personal con la gestión interna de la empresa, para promover y dirigir al recurso humano El ambiente laboral no es el más idóneo, lo que ha creado malestares e incomodidades que se refleja en una actitud inhóspita hacia los demás convirtiendo a la organización en un ambiente difícil de llevar y desarmonioso.

No existe un plan del talento humano que mejore el desempeño de los trabajadores.

La población de la presente investigación se trabajará con una población finita de 42 personas que están directamente involucrados con el desempeño laboral y comunicativo de las Radios AM y FM de la ciudad de Baños y nos ayudará a identificar las necesidades del talento humano para mejorar su desempeño.

Variable Independiente: Talento Humano

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES
Se basan principalmente en la evaluación del talento humano de la empresa, la definición de las competencias con las que este debe contar la ejecución de la formación necesaria para contribuir a la posesión de dichas competencias, la evaluación de la eficacia de las acciones tomadas y el mantenimiento de los registros relacionados en el proceso	Integración Formación Desarrollo	Planes Reuniones Programas de capacitación Cursos Seminarios Plan de motivación Desarrollo de carrera

Variable Dependiente: Desempeño laboral

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES
El desempeño laboral es medido y administrado por las organizaciones productivas directamente, pero en el caso del profesional, esta valoración es más compleja y difícil, en especial cuando los profesionales ejercen de manera independiente y no contratada por alguna empresa o institución. Es la forma en que los empleados realizan su trabajo.	Descripción de áreas para la evaluación Medición Seguimiento	Funciones por cargo Procedimientos Nivel: -Previo -Consecuente -Posterior Incentivos -Transparencia de -cargos -Promociones Cumplimiento de funciones Manejo de recursos

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Asencios, C. (2016). Gestión del talento humano y desempeño laboral en el Hospital Nacional Hipólito Unanue. (tesis maestría). Universidad Cesar Vallejo Lima.

Cuyo Objetivo general es Determinar la relación entre la gestión de talento humano y el desempeño laboral en el Hospital Nacional Hipólito Unanue llegando así a las siguientes conclusiones:

Existe relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral. Se comprobó a través de la prueba de hipótesis obteniéndose el coeficiente de correlación de 0.642 y un valor de significancia de 0.000 lo cual nos permite concluir que hay una relación positiva moderada y significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral

Existe relación entre la dimensión de la gestión del talento humano, admisión de personal y el desempeño laboral. Se comprobó a través de la prueba de hipótesis obteniéndose el coeficiente de correlación de 0.600 y un valor de significancia de 0.000 lo cual nos permite concluir que hay una relación positiva moderada y significativa entre la admisión de personal y el desempeño laboral (Rho = 0.600, $p < 0.05$)

Existe relación entre la dimensión de la gestión del talento humano, compensación de personal y el desempeño laboral. Se comprobó a través de la prueba de hipótesis obteniéndose el

coeficiente de correlación de 0.591 y un valor de significancia de 0.000 lo cual nos permite concluir que hay una relación positiva moderada y significativa entre la compensación de personal y el desempeño laboral (Rho = 0.591, $p < 0.05$)

Variable Independiente: Gestión Talento Humano

Dimensiones	Indicadores
Admisión de Personal	Reclutamiento (difusión) Selección (calificación) Inducción
Capacidades	Conocimiento Habilidad Actitud
Compensación De personal	Remuneración Motivación Planes de carrera

Variable Dependiente: Desempeño laboral

Dimensiones	Indicadores
Evaluación de metas	Metas individuales Metas grupales
Evaluación de compromisos	Compromisos específicos Compromisos transversales

2.1.3. Antecedentes locales

Ponce, F., Ramón, M., & Suarez, E. (2017). Gestión del clima laboral y su relación con el desempeño del personal administrativo en la Unheval” (Tesis Pregrado) Universidad Nacional Hermilio Valdizán Huánuco.

Cuyos objetivos específicos son:

Determinar Cómo es la gestión del clima laboral en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco.

Establecer Cómo es el desempeño del personal administrativo en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco.

Establecer Cómo se relaciona la gestión del clima laboral con el desempeño del personal administrativo en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco.

Llegando a las siguientes conclusiones:

La gestión del clima laboral en la UNHEVAL, es regular, en tanto se visualiza un comportamiento laboral aceptable, por debajo de la media.

El desempeño del personal administrativo de la UNHEVAL, es regular respecto al cumplimiento de sus funciones, metas y objetivos institucionales.

Se ha determinado que existe una relación significativa entre la gestión del clima laboral respecto del desempeño del personal administrativo en la UNHEVAL.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
VARIABLE INDEPENDIENTE GESTIÓN DEL CLIMA LABORAL	ESTRUCTURA	-Diseño organizacional - Claridad funcional - Ambiente de trabajo - Normatividad y reglamentación - Flujo de información y decisión
	LA FILOSOFÍA Y VALORES	-Compromiso organizacional con la institución - Responsabilidad - Innovación - El trabajo colectivo
	DESARROLLO DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	- Liderazgo compartidos - Credibilidad de líder
	COMUNICACIÓN EN EL ÁREA	- Comunicación horizontal - Comunicación ascendente y descendentes
	TOMA DE DECISIONES	- Práctica en la toma de decisiones - Delegación para la toma de decisiones participación en la toma de decisiones
	COMPENSACIONES Y RECONOCIMIENTO	- Remuneración justa
	BIENESTAR DE LOS COLABORADORES	- Condiciones de trabajo - Capacitación y desarrollo de la carrera - Ambiente interno
	HABILIDADES DE INTERACCION	- Relaciones Interpersonales - Relación con subalternos - Relación con superiores
VARIABLE DEPENDIENTE DE DESEMPEÑO LABORAL	CAPACIDAD DE RESPUESTA	- Celeridad - Servicio rápido - Compromiso
	SEGURIDAD	-Conocimientos técnicas - Previsión - Previsión - Confianza
	DESEMPEÑO LABORAL	- Eficiencia - Eficacia - Credibilidad

2.2. BASES TEÓRICAS

Luego de una exhaustiva consulta a las ediciones de varios autores, se consignan en este informe de investigación las siguientes bases teóricas.

2.2.1. Base teórica Nº 1: Gestión del Talento Humano

Conceptualización

Chiavenato, I. (2008). Gestión Del Talento Humano. México: Mc. Graw-Hill. Señala: La administración de recursos humanos en un ambiente dinámico y competitivo donde nos habla de los desafíos del tercer milenio lo cual apunta hacia cambios cada vez más veloces e intensos en el ambiente, en las organizaciones y en las personas.

La Administración de los talentos humanos y del capital intelectual los cambios que ocurren en las empresas no son sólo estructurales Son, sobre todo, cambios culturales y conductuales que transforman el papel de las personas que participan en ellas, por lo cual se emplean capacitaciones de personal antiguamente la capacitación era un medio para adecuar a cada persona a su trabajo y para desarrollar la fuerza de trabajo de la organización a partir de los puestos que ocupaban; Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a

efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión De Talento Humano*. Bogotá: Mc. Graw-Hill. señala que la Gestión del Talento Humano es un enfoque que tiende a personalizar y ver a los trabajadores como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales de los que dependen las organizaciones para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos (son activadores de los recursos) y a su vez, las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales.

2.2.1.1. Dimensiones de la gestión del talento humano

Competencias

Spencer, L., Spencer, S. (1993) *Competence At Work: Models For Superior Performance*. Nueva York: John Wiley & Sons Inc. introduce por primera vez, el “Modelo del Iceberg”, donde gráficamente divide las competencias en dos grandes apartados: Las más fáciles de detectar o visibles que incluyen las habilidades y conocimientos y, las más difíciles de identificar o no visibles, que abarcan el concepto de uno mismo, valores, motivos y los rasgos de la personalidad.

Chiavenato, I. (2008). Gestión Del Talento Humano. México: Mc. Graw-Hill. Los desafíos del tercer milenio apunta hacia cambios cada vez más veloces e intensos en el ambiente, en las organizaciones y en las personas. El mundo moderno se caracteriza por tendencias que involucran: la globalización, la tecnología, la información, el conocimiento, los servicios, la importancia del cliente, la calidad, la productividad, la competitividad. Todas esas tendencias afectan la forma en que las organizaciones emplean a las personas.

Capital intelectual

Ordóñez de Pablos, P. (2003). Creación de capital intelectual mediante el diseño de sistemas de gestión de recursos humanos: un análisis de la industria manufacturera española. XIII Congreso Nacional ACEDE. Salamanca, 21-23 de septiembre de 2003.

Señala el capital humano constituye el “stock de conocimiento individual de una organización” representado por sus empleados. Es el valor acumulado de las inversiones en entrenamiento del personal, competencias y futuro. Es una fuente de innovación y renovación futura. La esencia del capital humano es la inteligencia pura de los miembros de la organización. En

otro estudio (2003c) señala que el capital humano es el “conjunto de habilidades, conocimientos y competencias de las personas que trabajan a la empresa”.

Bontis, N., Fitz-Enz, J. (2002). Intellectual Capital ROI: a casual map of human capital antecedents and consequents. MCB UP Ltd.

Definen capital humano como la palanca de beneficios en la economía del conocimiento. Es el activo intelectual que se va a casa todos los días en las mentes de los empleados. También se define a nivel individual como la combinación de cuatro factores: herencia genética, educación, experiencia y actitudes frente a la vida y frente al trabajo. Es una fuente de innovación y de renovación estratégica. La esencia del capital humano es la verdadera inteligencia de los miembros de la organización.

Carson, E., (2004). Intellectual Capital. Mapping Employee and Work Group. Emerald Group Publishing Limited.

- Propone, entre otros, los siguientes atributos:
- Adaptabilidad, flexibilidad.
- Actitud frente al trabajo.
- Variabilidad, entrenamiento.

- Comunidades de práctica, dinámica de grupos, trabajo en equipo.
- Compromiso.
- Habilidades de comunicación.
- Competencia, competencias.
- Aplicación.
- Creatividad.
- Cultura de organización.
- Inteligencia emocional, inteligencia social, sensibilidad social, interacción social efectiva, empatía.
- Resistencia, persistencia, capacidad para adaptarse. Innovación, espíritu de empresa.
- Trabajo del conocimiento, cognitivo, planificación, organización, destrezas en solucionar problemas.

Señala que hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual:

- Conocimiento: Se trata del saber
- Habilidad: Se trata de saber hacer
- Juicio: Se trata de saber analizar la situación y el contexto
- Actitud: Se trata de saber hacer que ocurra

Así mismo menciona que: “el capital humano está compuesto por dos aspectos principales: talentos y

contexto”. Ya que no basta con tener talentos para poseer capital humano. Es necesario tener talentos integrados a un contexto acogedor. Si el contexto es favorable y propicio, los talentos se desarrollan y crecen. Entonces, su nuevo papel es: lidiar con las personas, con su organización de trabajo, con la cultura organizacional que las envuelve y con el estilo de administración que utilizan los gerentes como administradores de personas y principalmente, el hecho de que el concepto de capital humano conduce al concepto de capital intelectual.

Capacitación

Chiavenato, I. (2008). Gestión Del Talento Humano. México: Mc. Graw-Hill.

En el capítulo 12 señala que: La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto la capacitación y el desarrollo son procesos de aprendizaje ya que el Aprendizaje es un cambio en el comportamiento de la persona en razón de que incorpora nuevos hábitos, actitudes, conocimientos, competencias y destrezas.

La información guía el comportamiento de las personas y las vuelve más eficaces.

Otros programas de capacitación se concentran en desarrollar las habilidades de las personas a efecto de capacitarlas mejor para su trabajo. Otros más buscan el desarrollo de nuevos hábitos y actitudes para lidiar con los clientes internos y externos, con el trabajo propio, con los subordinados y con la organización.

Los programas de capacitación de las organizaciones casi siempre incluyen, al mismo tiempo, varios tipos de cambios del comportamiento. Cuando desarrollan las habilidades de las personas también transmiten información y, simultáneamente, motivan nuevas actitudes y conceptos.

El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo.

Gallego, A. (2011 MAYO-AGOSTO). La Agresividad Infantil: Una Propuesta De Intervención Y Prevención Pedagógica Desde La Escuela. Revista Virtual Universidad Católica del Norte. Recuperado de www.redalyc.org/pdf/. Este artículo surge debido a que en las distintas teorías de aprendizaje no se establece por qué la capacitación, tomada como instrumento de aprendizaje, puede impactar en el desempeño global de

la organización, inquietud que se referencia en algunos estudios que plantean este asunto de cara hacia el futuro. Por lo tanto, se pretende dar claridad sobre la forma de desarrollar la estrategia de capacitación, a partir de elementos de las teorías de aprendizaje y modelos de gestión conductistas, para que los resultados en materia

2.2.2. Bases teóricas N° 2: Desempeño laboral.

Campbell, J. I. (1970). *Personnel Psychology*. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com>. El desempeño es una conducta laboral que implica la consecución de las metas de la organización. Asimismo, también se ha considerado como la acción que lleva a la consecución de los resultados, no el resultado de las mismas.

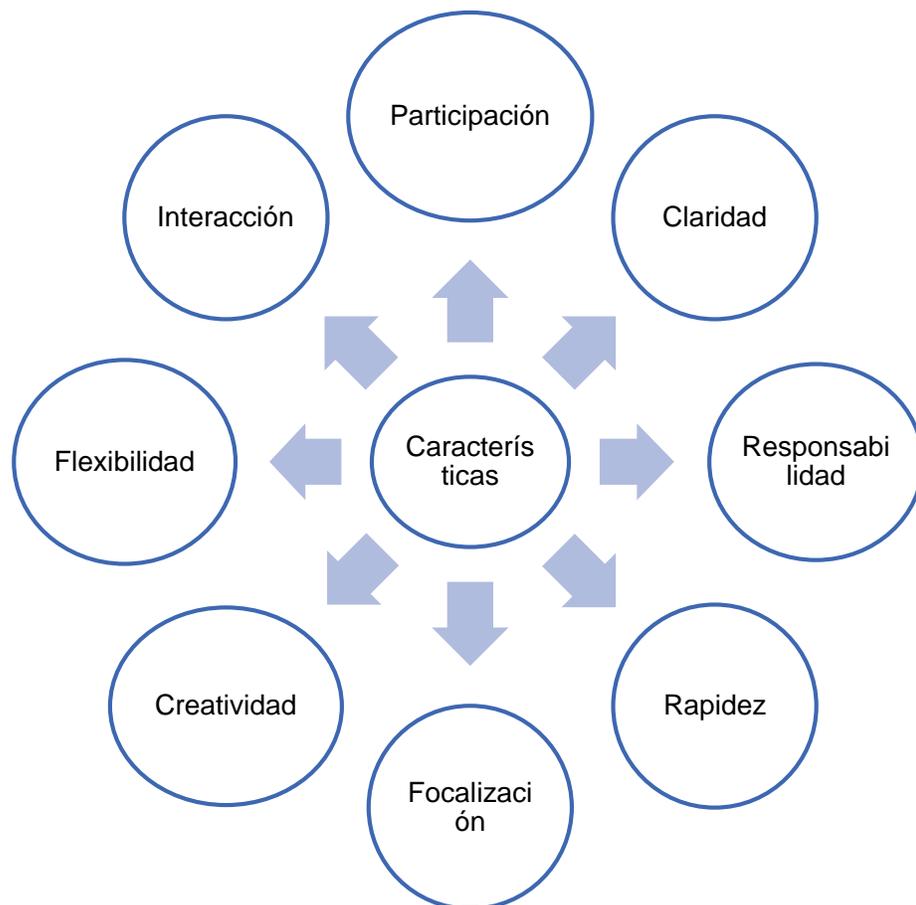
Chiavenato, I. (2005). *Administración de Ventas*. Brasil: McGraw-Hill. Argumenta que el desempeño laboral es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En este sentido el desempeño laboral va a depender de su comportamiento y competencias que alcancen los resultados deseados, un alto desempeño es entendido cuando los miembros de la organización trabajan eficazmente para alcanzar metas comunes.

Wherther, B. & Keith, D. (2006). Admiistración de Recursos Humanos. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V. Menciona que es el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V. Hace referencia que la evaluación del desempeño es el proceso de revisar la actividad productiva anterior con el objeto de evaluar qué tanto contribuyeron los individuos al logro de los objetivos del sistema administrativo, permitiendo identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones, la identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar qué áreas del trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño, cabe señalar que la medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros de medición.

Pedraza, Amaya, E. & Conde, M. (2010). Revista de Ciencias Sociales. Recuperado de <http://www.scielo.org.ve>. Se define desempeño como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización”, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Figura N° 01: Características del Desempeño Laboral



Fuente: Según Chiavenato (2008)

Figura N° 02: Principios del Desempeño Laboral



Fuente: Según Chiavenato (2007)

2.2.2.1. Dimensiones del desempeño laboral

Desempeño de tarea

Medina, G. (1996). Bases teóricas y metodológicas para la evaluación del desempeño organizacional. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com>. Se evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos trazados con la calidad requerida en el periodo que se analiza, precisando en cada caso la valoración cualitativa y cuantitativas que le corresponda a cada uno, de igual

forma, se valorará el cumplimiento, en cantidad y calidad de las tareas planificadas y no planificadas en dicho período (p.67).

Evaluación del desempeño laboral

Los procedimientos de evaluación del desempeño no son nuevos. La historia recoge que, en el siglo XVI, antes de la fundación de la compañía de Jesús, San Ignacio de Loyola utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y del potencial de cada uno de los jesuitas. En 1842, el servicio público Federal de los Estados Unidos implantó el sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de los funcionarios, y en 1880, el ejército norteamericano desarrolló también su propio sistema. En 1918, la General Motors disponía ya de un sistema de evaluación para sus ejecutivos. No obstante, sólo después de la segunda Guerra Mundial los sistemas de evaluación del desempeño tuvieron amplia divulgación entre las empresas y principalmente a raíz de los Congresos Mundiales de Gestión de Recursos Humanos, de Washington 1986, Buenos Aires 1988, Sidney y Madrid en 1992 y Hong Kong 1996 donde se perfilan los objetivos de este sistema.

Objetivos de la evaluación de desempeño

- Adecuación del individuo al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivo salarial por buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre supervisor y subordinado.
- Autoperfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los recursos humanos.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de reconocimiento de los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación de información al propio individuo evaluado.
- Permitir condiciones de medición del potencial humano.
- Convertir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la

organización, teniendo en cuenta los objetivos empresariales y los individuales.

Razón para evaluar el desempeño de los empleados

Aamodt, M. (2010). Psicología industrial / organizacional. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. Explica el primer punto en el proceso de la evaluación del desempeño e indica que es determinar las razones por las cuales las organizaciones desean hacerlo. En otras palabras, la organización desea utilizar los resultados para así poder mejorar el desempeño. Esta determinación es de suma importancia ya que las distintas técnicas de valorar el desempeño son apropiadas para algunos propósitos, pero no para otros. Por ejemplo, un método de evaluación del desempeño, la escala de elección forzada, es excelente para determinar la compensación, pero terrible para propósitos de capacitación. De forma similar, el uso de la evaluación de 360 grados es una excelente fuente para mejorar el desempeño de los empleados, pero no es apropiada para determinar los incrementos salariales.

Proporcionar capacitación a los empleados

Aamodt, M. (2010). Psicología industrial / organizacional. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. Define

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

¿Quién realiza la evaluación de desempeño?

Dessler, G. & Verela, R. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Exponen que las evaluaciones de los supervisores inmediatos todavía es la parte esencial de la mayoría de los procesos de la evaluación. Conseguir la evaluación de un supervisor es relativamente directo y también cuenta con mucho sentido, el supervisor debería estar en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño de sus colaboradores. La mayoría de las evaluaciones las realizan el supervisor inmediato del empleado. Por costumbre, la tarea de la evaluación ha recaído en los

gerentes, ya que se les consideran responsables del desempeño de sus subalternos. Puesto que muchas de las organizaciones actualmente utilizan equipos autodirigidos, trabajo a distancia y herramientas de la organización que alejan a los jefes de los empleados es posible que el supervisor inmediato no sea el mediador más confiable del desempeño de un trabajador, con frecuencia se les solicita a los compañeros e incluso a los subalternos, que formen parte del proceso. Una encuesta reveló que alrededor de la mitad de los ejecutivos y 53% de los empleados ahora participan en sus evaluaciones de desempeño. En continuidad las evaluaciones son bastantes indulgentes, las cuales presentan una inclinación al servicio de los colaboradores y pocas veces coinciden con las calificaciones que designen las supervisiones. Tal vez sea más correcta para fines de desarrollo y deben combinarse con otras fuentes de información para disminuir errores de evaluación.

➤ **Evaluación por parte de los colegas (pares)**

Se realiza la evaluación de un trabajador por parte de los colegas (pares) gana más prestigio. Un empleado que es seleccionado para una evaluación anual elige a una autoridad evaluadora. Entonces esta designada a un

supervisor. Los estudios indican que las evaluaciones de los pares suelen ser más efectivas y eficaces. Un estudio que se realizó colocó a estudiantes en grupo de trabajo autoadministrados. Los investigadores descubrieron que las evaluaciones por parte de los colegas tenían un impacto positivo inmediato sobre la apreciación de la comunicación abierta, las motivaciones en las tareas de los empleados tienen como resultado la apatía, social viabilidad grupal, cohesión y satisfacción.

➤ **Comités evaluadores**

Algunas de las empresas usan comités evaluadores, por lo general están compuestos del supervisor inmediato del trabajador, y unos tres o cuatro supervisores. Usar múltiples evaluadores resulta ser positivo puede ayudar a resolver obstáculos como el prejuicio por parte de evaluadores individuales. Ya que también llega a ofrecer un recurso para introducir en la evaluación las diferentes facetas del desempeño de un trabajador que observan diferentes personas.

➤ **Autoevaluaciones Ocasionalmente**

También se utiliza las autoevaluaciones del desempeño del personal de una organización, por lo común junto con las calificaciones de los supervisores.

➤ **Evaluación por parte del personal subalterno**

En ciertas empresas permiten que los subalternos evalúen el desempeño de sus supervisores, un proceso que muchos denominan retroalimentación ascendente. Tal procedimiento ayuda a la alta gerencia a comprender los estilos administrativos de sus subalternos y a identificar problemas potenciales con los individuos y a tomar las medidas correctivas con cada gerente, según se requiere. La investigación apoya la idea de que la retroalimentación ascendente puede ayudar a mejorar el desempeño de un gerente.

➤ **Evaluación de 360° grados**

La evaluación de 360° grados denominada también evaluación integral, es una de las más utilizada hoy en día por las organizaciones, ya que la información del desempeño se recopila completamente alrededor de un trabajador, desde sus supervisores, subalternos, colegas, y clientes internos o externos. Usualmente esto se realiza con propósitos de desarrollo en vez de que sea para aumentos de salario.

Desempeño para alcanzar metas

Al evaluar el desempeño, los sistemas de evaluación que consideren objetivos cuantificables preestablecidos

tienen un valor excepcional. Dada una planeación consistente, integrada y comprendida proyectada para alcanzar objetivos cuantificados, quizá los mejores criterios de desempeño gerencial se relacionen con la capacidad de fijar metas de manera inteligente, planificar los programas que ayuden a realizar y tener éxito al alcanzarlas. Aquellos que han actuado con alguna variante de este sistema a menudo sostienen que estos criterios son inadecuados y que no se excluyen elementos de azar u otros factores que el gerente no puede controlar en una evaluación de este tipo.

Beneficios de la evaluación de desempeño

Chiavenato, I. (2007). Principios Administrativos. Recuperado de <https://www.manole.com.br>. Explica que un programa de evaluación del desempeño se ha planteado, coordinado y entendido bien, ya que trae beneficios a corto mediano y largo plazo los principales beneficiarios son.

- **Beneficios para el gerente:** Es importante que se evalué el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y esencialmente contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

- **Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados:**
Tener comunicación con sus subordinados, con el propósito de hacerles saber que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite como esta su desempeño.
- **Beneficios para el subordinado:** Conoce las reglas del juego, y cuáles son las formas del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora. 43 Conoce cuales son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño, conforme a la evaluación de este, cuáles son sus puntos fuertes y débiles. Conoce las medidas del jefe y toma para aumentar su desempeño y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregir, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etc.). Hacer una autoevaluación y un análisis personal en cuanto a su desarrollo y control personales.
- **Beneficios para la organización:** Los beneficios que se encuentran es que se evalúa el potencial humano, a mediano y largo plazo, asimismo define cual es la contribución del cada empleado. Identifica a los

empleados que necesitan reforzarse y perfeccionarse en determinada área de sus actividades y selecciona a los empleados en los aspectos de (promociones, crecimiento y desarrollo personal) con el impulso a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo).

Desempeño organizacional

Chiavenato, I. (2013). Administración de Producción. Recuperado de <https://www.saraiva.com.br>. Equipo de trabajo o trabajo en equipo puede desempeñar un papel muy importante en la socialización de nuevos colaboradores. La integración del nuevo miembro se debe atribuir a un equipo de trabajo capaz de provocar en él un efecto positivo y duradero. La aceptación del grupo es fuente crucial de satisfacción de las necesidades sociales, además, los equipos de trabajo ejercen una fuerte influencia en las creencias y actitudes de los individuos respecto de la organización y la forma en que se deben comportar. (p.189).

Alles, M. (2005), Desarrollo del talento humano basado en competencias. Argentina: Ediciones Granica S.A. Implica la intención de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los

demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos. (p.287).

Medina, G. (1996). Bases teóricas y metodológicas para la evaluación del desempeño organizacional. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com>. “Se evalúa el grado en que el trabajador es capaz de subordinar sus intereses personales a los del colectivo en el cumplimiento de los objetivos y tareas sin escatimar tiempo ni esfuerzo; su disposición de enseñar o transmitir conocimientos y experiencias y su capacidad de crear buenas condiciones y un ambiente agradable, obteniendo, como resultado, una colaboración franca y amplia en el colectivo”.

Dolan, S. & Martin, I. (2000). Los 10 mandamientos para la dirección de personas. Recuperado de <https://www.casadellibro.com>. Consideran que el desempeño es el resultado de un trabajo que se efectúa en un proceso. El desempeño en las organizaciones se

evalúa tomando como referencia el aumento de la productividad en la organización. Este concepto debe enfocarse o centrarse en la salida producida del trabajo que realizan los empleados y no se debe confundir con el comportamiento del trabajo.

Palaci, F. (2005). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. Recuperado de <http://www.scielo.org.ve>. El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva acabo en un período de tiempo”. Estas conductas, de un mismo o varios individuos(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional. (p.155)

De acuerdo con la literatura especializada los grupos sociales (Lewin, 1938;Lippit & Cartwright, 1962; Merton, 1948; Homans, 1950) se caracterizan por una serie de atributos clave:

➤ **Objetivos comunes, conocidos y compartidos**

Los grupos efectivos deben tener objetivos comunes, independientemente de aquellos que tengan sus integrantes individuales. Los objetivos comunes,

conocidos y compartidos establecen una fuerza centrípeta o integradora, que compensa la fuerza centrífuga o desintegradora de los objetivos individuales no compartidos.

➤ **Comunicación regular entre los miembros**

Tomamos conciencia de la existencia y pertenencia a un grupo a través de la comunicación regular con otros miembros. Es la comunicación regular la que establece la posibilidad de la creación de un grupo.

➤ **Reglas conocidas, compartidas y respetadas**

Todo grupo humano precisa establecer reglas comunes, compartidas y respetadas que regulen el comportamiento de sus integrantes. La ausencia de reglas (aún informales) es un factor conocido en la disolución de los grupos sociales, denominado anomia. Durkheim (1898).

➤ **Actividades comunes**

Los grupos deben compartir actividades que los vinculen y les permitan la satisfacción de objetivos comunes e individuales. La necesidad de los grupos familiares y de amigos de realizar actividades comunes para canalizar energía y evitar conflictos ilustra este punto.

➤ **Definición de roles, funciones y posición**

Aún en grupos informales, los participantes individuales precisan saber cuáles son los roles que se esperan y permiten de ellos, así como su posición y esfera de acción independiente dentro del mismo. Una vez más, las experiencias de las relaciones entre generaciones, hermanos y parientes en los grupos familiares ilustran esta necesidad.

➤ **Sanciones y estímulos que apoyan a quienes cumplen con las reglas y contribuyen a los objetivos**

Los grupos proveen sanciones y estímulos espontáneos e informales para quienes cumplen o violan las reglas y contribuyen o no a los objetivos. La indiferencia a la violación de normas comunes es una señal de anomia estudiada por la literatura de psicología social. (“Arreglando ventanas rotas”, Wilson & Kelling, 1982).

➤ **Sentimiento de pertenencia**

Como consecuencia de todos los factores anteriormente citados, los grupos humanos desarrollan un sentimiento de pertenencia o identificación con el grupo que constituye el atributo que resume todos los anteriores. Debido al sentimiento de pertenencia, los miembros del

grupo disfrutan o padecen de acuerdo con la performance del grupo.

Satisfacción laboral

Locke, J. (1976). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. Recuperado de: <https://scielo.conicyt.cl>. Definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto".

Robbins, S. (1998). Fundamentos de comportamiento organizacional. México: PHH. La define como el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

Esta definición tiene la ventaja de considerar la satisfacción como un proceso aprendido, que se desarrolla a partir de la interrelación dialéctica entre las particularidades subjetivas del trabajador y las

características de la actividad y del ambiente laboral en general. Es decir, reconoce que la satisfacción no es algo innato y la interpreta desde una visión psicosocial.

Blum, M. L. & Naylor, J. C. (1968). *Psicología Industrial*. México: Editorial Trillas. La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general.

Pinilla, A. (1982), *Dinámica de la Gestión Empresarial*. Lima, Perú: Editores S.A. Plantea una relación muy importante entre la satisfacción laboral y la productividad, él dice: “por satisfacción se entiende la actitud general que adoptamos frente a nuestro trabajo, cuando hemos podido resolver nuestras necesidades fundamentales y tenemos conciencia de ello, en tal sentido, los trabajadores necesitan que se les respete y se les trate dignamente. Necesitan ganar lo suficiente para vivir decorosamente, para alimentarse, vestirse y tener recreación, pero no sólo el individuo, sino también su familia. Necesitan que se les den condiciones de trabajo saludables, que se les brinde prestaciones sociales para

la solución de problemas que se les presenta en sus hogares. Los empleados necesitan aprender constantemente a trabajar mejor y ejercitar sus capacidades frente a responsabilidades crecientes. Necesitan que se les trate justa y equitativamente, que no haya favoritismos, ni trucos en la determinación de sueldos, salarios y compensaciones, que se premie el esfuerzo y el mérito. Todas estas necesidades son más o menos perentorias en operarios, empleados, profesionales, en usted y en mí.

➤ **Mejoría de la satisfacción laboral**

Pinilla, A. (1982), Dinámica de la Gestión Empresarial. Lima, Perú: Editores S.A. Opina que “es de capital importancia y responsabilidad de la dirección de las industrias y de los supervisores a todo nivel, investigar el estado de satisfacción o insatisfacción que prevalece en un centro de trabajo. Para ello debe investigarse las actitudes de trabajadores y directivos. Del éxito que se tenga en la obtención de un conocimiento objetivo del clima de actitudes determinantes de la satisfacción o insatisfacción del personal, dependerá que la eficiencia de la producción, objetivo vital de toda empresa

competitiva, obtenga el más decisivo, inmediato y directo estímulo”.

“Dirigir empresas es fundamentalmente capacitar y adiestrar personal, seleccionarlo y organizarlo, supervisarlos y motivarlos. Nada de esto se logra sin un conocimiento concreto del hombre y su conducta, del trabajador y del medio ambiente social en que vive y en el que labora. Para conducir personal y administrar empresas es menester conocer con profundidad los aspectos más reveladores de la conducta humana, los motivos que la impulsan a actuar en un sentido o en otro, las actitudes que predeterminan estos motivos, las opiniones, las ideas e incluso prejuicios. Es importante obtener no solamente que las condiciones en que se desarrolla el trabajo propicien la satisfacción del personal, sino que el personal sienta, experimente o viva dicha satisfacción”.

➤ **Manifestación de insatisfacción de los empleados**

Los empleados expresan su insatisfacción de diferentes maneras:

Abandono: La insatisfacción expresada mediante la conducta orientada a irse, incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia.

Expresión: La insatisfacción expresada por intentos activos y constructivos por mejorar la situación. Implica sugerir mejoras, analizar los problemas con supervisores, etc.

Lealtad: Expresada mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore. Incluye defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la administración hará lo más conveniente.

Negligencia: Implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, merma de esfuerzos, y aumento de errores.

La conducta de abandono y negligencia abarca las variables rendimiento: productividad, ausentismo y rotación. Sin embargo, este modelo amplía la respuesta de los empleados e incluye expresión y lealtad: conductas constructivas que permiten a los individuos tolerar situaciones desagradables o revivir una situación laboral satisfactoria. Ayuda a comprender situaciones como las que se presentan, en ocasiones, en el caso de trabajadores sindicalizados, donde la escasa satisfacción laboral va unida a una baja rotación. Con frecuencia, tales trabajadores manifiestan su insatisfacción mediante quejas o negociaciones contractuales formales. Estos

mecanismos de expresión permiten a los trabajadores seguir en su empleo, al tiempo que se convencen de que están actuando para mejorar la situación. (Robbins, 1993).

2.3. MARCO SITUACIONAL

VISIÓN Y MISIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AMARILIS

Visión:

“Amarilis al 2021 es un espacio integrado a nivel regional, nacional e internacional con desarrollo humano, social, económico y sostenible, con instituciones y sociedad civil organizada y participativa con práctica de valores”.

Misión:

“La Municipalidad del Distrito de Amarilis, es una entidad de Gobierno Local que gestiona y promueve el desarrollo urbano y rural sostenible y la adecuada prestación de los servicios básicos, públicos, sociales y municipales. Concierta y coordina las iniciativas de participación del vecindario y de las instituciones públicas y privadas. Atrae recursos para el desarrollo e inversión para fortalecer la economía local”.

ALCALDE

Amelec Campos Maylle

Funcionarios

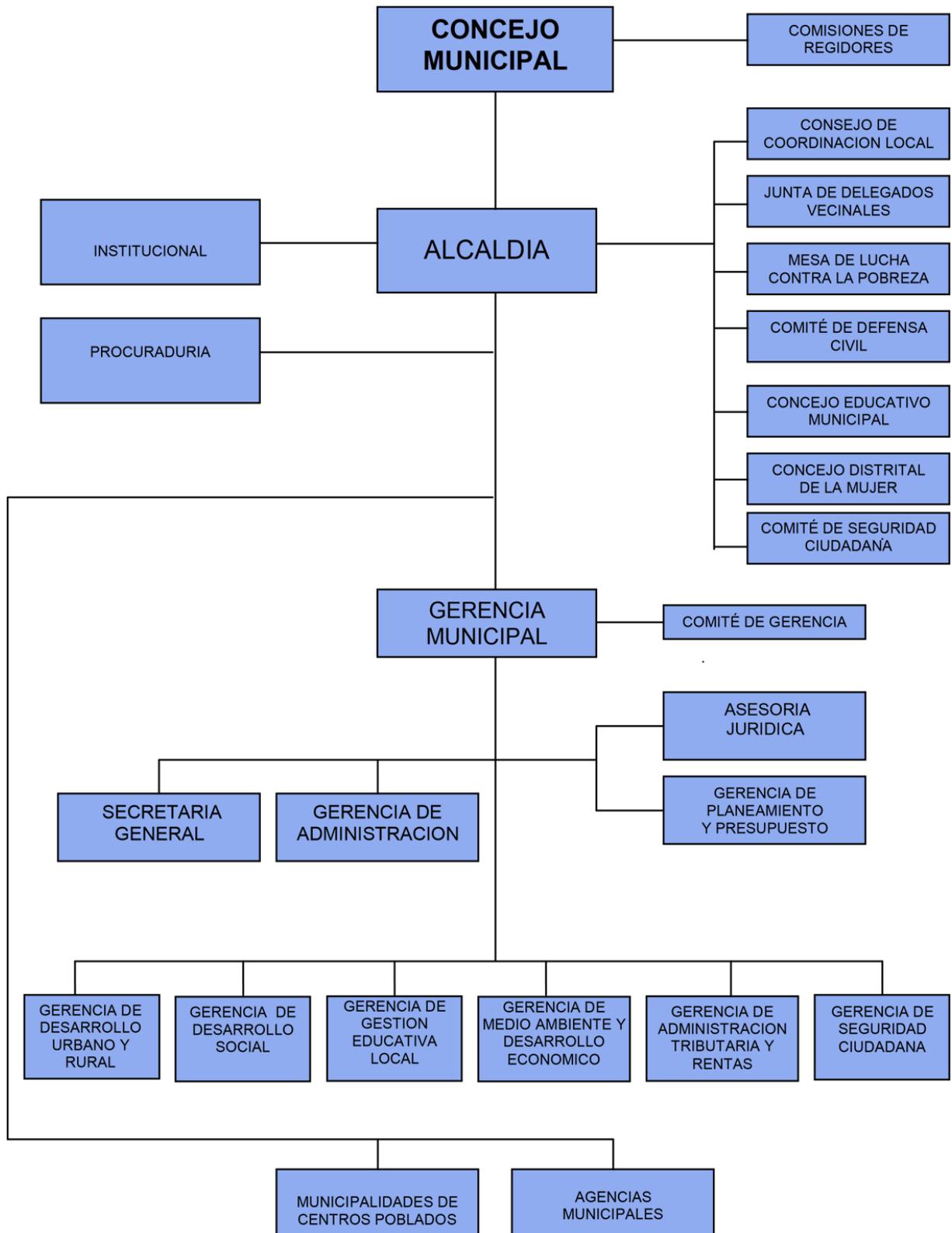
➤ Gerencia Municipal

Econ. David Vilca Rodriguez

- Gerente De Administracion
Soc. Jose Luis Arteaga Montes
- Gerencia De Medio Ambiente Y Desarrollo Economico
Lic. Victorio Egusquiza
- Gerencia De Seguridad Ciudadana
Psic. Javier Fano Campos
- Gerencia De Desarrollo Social
Com. Soc. Marlon Piero Garcia Diaz
- Gerencia De Administracion Tributaria Y Rentas
Cpc. Walter Espinoza Evaristo
- Gerencia De Desarrollo Urbano Y Rural
Ing. Edward Christian Mendoza Ramos
- Secretaria General
Sr. Jkaty Fiorela Alcedo Mejia

Organigrama de la Municipalidad Distrital de Amarilis

2.4. DEFINICIONES CONCEPTUALES



Conocimientos

El conocimiento como la información que el individuo posee en su mente, personalizada y subjetiva, relacionada con hechos, procedimientos, conceptos, interpretaciones, ideas, observaciones, juicios y elementos que pueden ser o no útiles, precisos o estructurales. La información se transforma en conocimiento una vez procesada en la mente del individuo y luego nuevamente en información una vez articulado o comunicado a otras personas mediante textos, formatos electrónicos, comunicaciones orales o escritas, entre otros (Alavi & Leidner, 2003).

Habilidades

Es lograr un dominio de un sistema complejo de actividades psíquicas y prácticas, necesarias para la regulación conveniente de la actividad, de los conocimientos y de los hábitos que posee el sujeto (Petrovski, 1980).

Calidad

La definición de calidad más aceptada en la actualidad es la que compara las expectativas de los clientes con su percepción del servicio. El desarrollo de la industria de los servicios ha supuesto un desarrollo de una nueva óptica del concepto de calidad que se focaliza más hacia la visión del cliente (García, 2001).

Tecnología

La tecnología es el resultado del saber que permite producir artefactos o procesos, modifica el medio, incluyendo las plantas y animales, para

generar bienestar y satisfacer las necesidades humanas (Jiménez, 2008).

Innovación

Es el conjunto de actividades inscritas en un determinado periodo de tiempo o lugar que conducen a la introducción con éxito en el mercado por primera vez de una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios o técnicas de gestión u organización (Pavón & Goodman, 1981).

Talentos

Se refiere al talento como la facultad innata para realizar una tarea específica, aproximándola como sinónimo de aptitud (Davenport, 2000).

Actitud

Es un sistema estable de evaluaciones positivas o negativas, sentimientos, emociones y tendencias de acción favorable o desfavorable respecto a objetos sociales (Krech & Krutchfield, 1948).

Adaptabilidad

La Adaptación Laboral es un proceso complejo que va más allá de las aptitudes y destrezas laborales del individuo, ya que implica adaptarse a la organización, a la tarea y al ambiente de trabajo, lo cual dificulta dicho proceso, debido a las condiciones laborales tan cambiantes y desfavorables, presentes en muchas organizaciones, afectando a su vez el rendimiento y la satisfacción laboral de los trabajadores y la productividad de la empresa (Vallejo, 2011).

Aprendizaje

Procesos subjetivos de capacitación, incorporación retención y utilización de información que el individuo recibe en su intercambio continuo con el medio (Gómez, 1988).

Comportamiento

Es el estado y la aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas actúan en las organizaciones (Davis & Newstrom, 1999).

Evaluaciones

Proceso de operación continua, sistemática, flexible y funcional, que, al integrarse al proceso de intervención profesional, señala en qué medida se responde a los problemas sobre los cuales interviene y se logran los objetivos y las metas; describiendo y analizando las formas de trabajo, los métodos y técnicas utilizadas y las causas principales de logros y fracasos (Tobón, 1986).

Metas

Son elementos necesarios para construir el puente entre el presente y el futuro deseado. Son declaraciones muy amplias de intención en cada una de las mayores áreas de énfasis. Las metas son simplemente las declaraciones de lo que se necesita realizar para así alcanzar el futuro deseado (Porto, 2012).

Eficiencia

Enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera de hacer o ejecutar las tareas (métodos), con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible. Utilización adecuada de los recursos disponibles. Se concentra en las operaciones y tiene puesta la atención en los aspectos internos de la organización. No se preocupa por los fines, sino por los medios (Chiavenato, 1999).

Eficacia

Está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado (Da Silva, 2002).

Liderazgo

Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos (Chiavenato, 1993).

Logros

El primer paso para entender las conductas de logro de las personas es reconocer que el éxito y el fracaso son estados psicológicos de la persona basados en el significado subjetivo o la interpretación de la efectividad del esfuerzo necesario para la ejecución (Según Maehr & Nicholls, 1980).

Recompensas

Compensación (administración de salarios) y planes de beneficios sociales, forman parte de un sistema de recompensas que la organización brinda a sus miembros, con el fin de mantenerlos satisfechos y motivados, e inducirlos a permanecer en la organización y sentirla suya (Chiavenato, 1993).

Productividad

Se define como el índice que se deriva de la comparación de unidades de producción y unidades de insumos o generar la misma cantidad de productos con menos insumos. La idea de productividad no implica necesariamente producir más, sino una medida del grado de eficiencia de los procesos. Es así que la productividad suele medirse en términos insumos y productos económicos, pero también los productos e insumos humanos y sociales son importantes (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1998).

Ambiente favorable

Son el conjunto de condiciones estructurales e institucionales (económicas, sociales, culturales, políticas) y de actores que favorecen la acción de las organizaciones de base y establecen las pautas que han de seguirse para la negociación de sus intereses y la realización de proyectos de vida valorados como deseables (Velasquez & Gonzales, 2013).

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se utilizó el nivel descriptivo relacional, es decir, los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables, porque se describirá y analizará la correlación entre variables.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Murillo, F. J. (2008), *Los Modelos Multinivel como herramienta para la investigación educativa*. Recuperado de <http://www.uam.es>. La investigación aplicada recibe el nombre de “investigación práctica o empírica”, que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación. El uso del conocimiento y los resultados de investigación que da como resultado una forma rigurosa, organizada y sistemática de conocer la realidad.

Por su alcance temporal: El alcance temporal del presente trabajo de investigación es seccional o sincrónico, ya que su realización se dará en un periodo corto de tiempo comprendido en 8 meses.

Por su profundidad: El presente trabajo de Investigación se encuentra dentro del ámbito descriptivo correlacional, porque nos permitirá detallar la descripción de la relación entre variables, es decir, la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la Gerencia de Administración de la Municipalidad Distrital de Amarilis, durante el 2018.

Por su amplitud: La amplitud del presente trabajo de investigación es micro administrativa, porque el ámbito de estudio no es amplio ya que abarcan a una sola entidad el cual es la Municipalidad distrital de Amarilis.

Por su fuente: La fuente del presente trabajo de investigación es mixta, dado que cuenta con fuentes primarias recolectadas exclusivamente por el investigador para el beneficio de esta investigación y también con fuentes secundarias que fueron recolectadas por terceras personas con otras finalidades, pero que sirve como objeto de consulta a lo largo del presente trabajo de investigación.

Por su carácter: El carácter del presente trabajo de investigación se enmarcará en el tipo de carácter cuantitativo, porque se aplicará las tasas porcentuales, métodos y técnicas de la estadística descriptiva para la identificación, análisis e interpretación de los datos estadísticos recolectados por el investigador.

Por su naturaleza: El presente trabajo es documental, porque se revisó documentos que nos ayudarán aclarar algunos asuntos en la presente investigación.

3.3. DISEÑO Y ESQUEMA DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño que se aplicó en el presente trabajo de investigación fue el no experimental, con su variante el transaccional o transversal. El diseño no experimental se define como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. En este diseño se observan los

fenómenos tal y como dan en su contexto natural, para después analizarlos.

Pino, R. (2006). Metodología de la investigación. Lima, Perú: San Marcos. Define como: “Este tipo de diseño tiene como propósito analizar la relación existente entre variables, en este caso al investigador no le interesa dar explicaciones de que una variable sea causa de la otro, este tipo de diseño se relaciona con dos o más de datos de un conjunto de sujetos con la intención de determinar la subsecuente relación.”

Su propósito es describir las variables y analizar su interrelación en un momento dado.

El esquema del presente trabajo de investigación que representa este diseño es el siguiente:



Dónde:

M = Muestra

O₁ = Variable Asociada

O₂ = Variable de Supervisión

R = Relación

3.4. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se estableció la relación directa entre la variable independiente (Gestión del Talento Humano) con la variable dependiente (Desempeño Laboral), para lo que se utilizaron los siguientes métodos:

- **Método Deductivo:** Este método nos permitió en primer lugar; revisar, clasificar, analizar y resumir la información general teórica y básica de la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral y poder estructurar el marco teórico particular.
- **Método Inductivo:** Este método nos permitió tener una aproximación empírica (datos) que fueron interpretados y analizados, y así establecimos generalizaciones al conjunto de la población estudiada.
- **Método Analítico:** El método analítico nos permitió descomponer al total de la población; para luego ser observados, descritos y comparados; lográndose de esta manera encontrar similitudes y diferencias en la percepción al momento de aplicar los instrumentos.
- **Método Sintético:** Este método permitió establecer criterios holísticos y sinérgicos de la interpretación del total de los resultados o productos de la sistematización de la información analizada, en cuanto a la relación de la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral de la Municipalidad Distrital de Amarilis.

3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.5.1. Población

De acuerdo a la naturaleza de nuestro trabajo de investigación, (Arias, 2006), indica una serie de recomendaciones con respecto a la delimitación de la población, que son: La población objetivo debe quedar delimitada con claridad y precisión en el problema de investigación e interrogante) y en el objetivo general del estudio.

Para ello, (Arias, 2006. p. 81) define a la población como el "(...) conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio". Es decir, se utilizará un conjunto de personas con características comunes que serán objeto de estudio.

Para nuestro trabajo de investigación tiene una Población finita porque es aquella cuyo elemento en su totalidad son identificables por el investigador.

CUADRO N° 01

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE TRABAJADORES DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AMARILIS, 2018

Nº	CARGOS	TRABAJADORES
1	Personal Administrativos Nombrados	97
	Personal Administrativos Contratados	116
	TOTAL	213

Fuente: Planilla de trabajadores 2018

Elaboración: Tesistas

3.5.2. Muestra

Según Castro, F. (2003), El proyecto de investigación y su esquema de elaboración. Caracas, Venezuela: Editorial Uyapar, 2003. La muestra se clasifica en probabilística y no probabilística. La probabilística, son aquellas donde todos los miembros de la población tienen la misma opción de conformarla a su vez pueden ser: muestra aleatoria simple, muestra de azar sistemático, muestra estratificada o por conglomerado o áreas. La no probabilística, la elección de los miembros para el estudio dependerá de un criterio específico del investigador, lo que significa que no todos los miembros de la población tienen igualdad de oportunidad de conformarla. La forma de obtener este tipo de muestra es: muestra intencional u opinática y muestra accidentada o sin norma.

La muestra del presente trabajo de investigación, es una muestra poblacional, a continuación, se detalla.

$$\text{Tamaño muestral} = \frac{N * (\alpha_c * 0,5)^2}{1 + (e^2 * (N - 1))}$$

Donde:

α_c = Valor del nivel de confianza (varianza)

· **Nivel de confianza**, es el riesgo que aceptamos de equivocarnos al presentar nuestros resultados (también se puede denominar grado o nivel de seguridad), el nivel habitual de confianza es del 95%.

e = Margen de error

· **Margen de error**, es el error que estamos dispuestos a aceptar de equivocarnos al seleccionar nuestra muestra; este margen de error suele ponerse en torno a un 3%.

N = Tamaño Población (universo)

$$\frac{213 * (1.96 * 0.5)^2}{1 + (0.05^2 * (213 - 1))}$$

Muestra = 134

CUADRO N° 02

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE TRABAJADORES DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AMARILIS, 2018

Nº	CARGOS	TRABAJADORES
1	Personal Administrativos Nombrados	97
	Personal Administrativos Contratados	116
	TOTAL	213

Fuente: Planilla de trabajadores, 2018

Elaboración: Tesistas

DEFINICIÓN OPERATIVA DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En el presente trabajo de investigación para examinar e interpretar las variables a investigar, se utilizará:

TÉCNICA	INSTRUMENTO	APLICACIÓN
Encuesta	Cuestionario	Trabajadores
Entrevista	Guía de entrevista	Gerente
Observación	Guía de observación	Funciones a realizar

Fuente: guías de instrumentos de recolección de datos

Elaboración: Tesistas

3.6. TÉCNICAS DE RECOJO, PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS

Para la presente investigación se utilizó todos los métodos y técnicas necesarios para la recolección de datos a fin, de que esta sea confiable. Obtenidas las encuestas procedemos a desarrollarlas con ayuda de las personas a las cuales está dirigida. Posteriormente tabulamos la información obtenida a fin, de conocer la frecuencia con que se repite los datos en cada categoría de la variable con sus respectivas respuestas y resumirlos en cuadros estadísticos.

Los datos se recolectarán durante el trabajo de campo serán procesados utilizando los métodos y técnicas de la Estadística Descriptiva e Inferencial , en este sentido se utilizaron los cuadros estadísticos, los gráficos estadísticos (gráficos de barras, circulares y polares), y los

estadígrafos como (la media, la mediana, la moda, la desviación estándar y la varianza) con sus respectivos análisis e interpretaciones, así mismo se utilizaron los métodos y técnicas de la Estadística Inferencial, fundamentalmente el coeficiente de correlación de Pearson.

CAPITULO IV

RESULTADOS

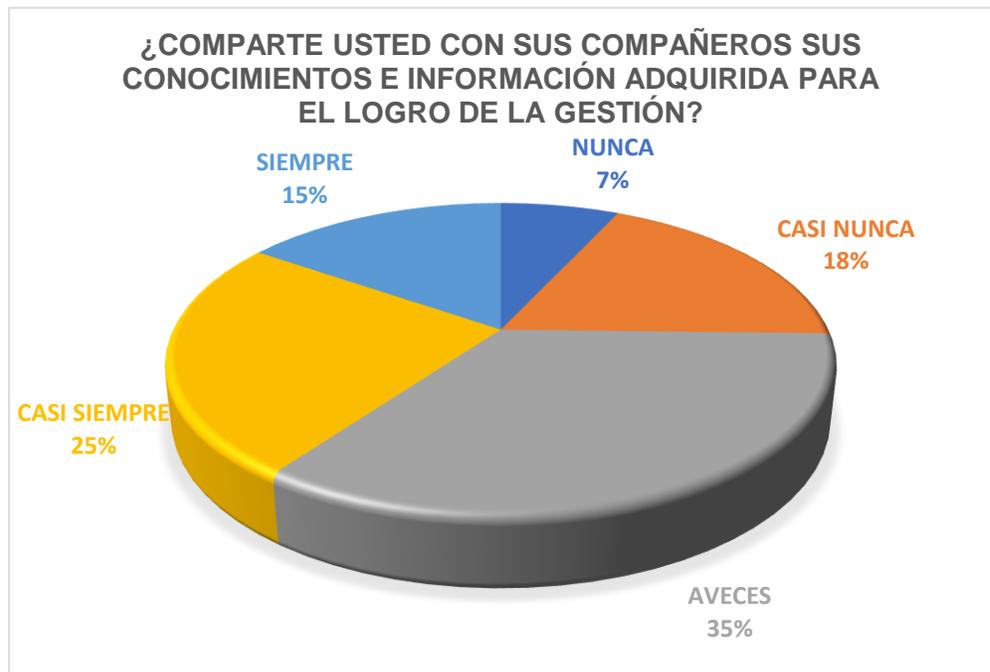
4.1. RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO CON APLICACIÓN ESTADÍSTICA, MEDIANTE CUADROS Y GRÁFICOS.

Los datos que han sido recopilados durante el trabajo de campo de la investigación; fueron procesados utilizando métodos y técnicas de la Estadística Descriptiva y se representan en cuadros estadísticos y gráficos de círculos, que son detallados de la siguiente manera:

CUADRO N° 4.1.1. Respuestas a la pregunta N° 01 formulada a los trabajadores

PREGUNTA N° 01		
¿Comparte usted con sus compañeros sus conocimientos e información adquirida para el logro de la gestión?		
RESPUESTAS	n	
	fi	%
NUNCA	9	6.92%
CASI NUNCA	24	18.46%
AVECES	45	34.62%
CASI SIEMPRE	32	24.62%
SIEMPRE	20	15.38%
∑	130	100.00%
<i>Fuente : Cuestionario</i>		
<i>Elaboración: Tesistas</i>		

GRÁFICO N° 4.1.1. Respuestas a la pregunta N° 01 formulada a los trabajadores



Fuente: Cuadro N° 4.1.1

Elaboración: Tesistas

Análisis e interpretación:

9 trabajadores que representan el 7% dijeron que nunca comparten sus conocimientos e información adquirida con sus compañeros para el logro de la gestión, así mismo 24 de los trabajadores que representa el 18% manifestó que casi nunca comparten sus conocimientos. Mientras tanto, hubo una mayor proporción de 45 trabajadores que representan el 35% que dijeron que a veces mientras que 32 trabajadores que representa el 25% dijeron casi siempre y el 15% siempre comparten con sus compañeros sus conocimientos e información adquirida para el logro de la gestión.

Esto refleja claramente las discrepancias que existe entre los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Amarilis - 2018, es por ello que entre los trabajadores que manifestaron que nunca, casi nunca y a veces suman la mayoría; los cuales no comparten con sus compañeros sus conocimientos e información adquirida para el logro de la gestión. Para averiguar más a profundidad esta situación, se logró realizar una entrevista con los mismos trabajadores y observaciones realizadas en la propia municipalidad se contrastaron que los trabajadores no comparten sus conocimientos para el logro de la gestión ya que existe mucho individualismo ya que no se trabaja en equipo para el desarrollo de la gestión, se logró contrastar que los trabajadores no contribuyen con la tareas de los demás ya que solamente se abarcan a cumplir sus tareas asignadas sin importar si los demás tenga actividades pendientes lo cual genera un notable individualismo entre ellos.

CUADRO N° 4.1.2. Respuestas a la pregunta N° 02 formulada a los trabajadores

PREGUNTA N° 02		
¿Piensas que estas ubicado en el puesto adecuado de acuerdo a tus habilidades?		
RESPUESTAS	n	
	fi	%
NUNCA	19	14.62%
CASI NUNCA	50	38.46%
AVECES	48	36.92%
CASI SIEMPRE	7	5.38%
SIEMPRE	6	4.62%
Σ	130	100.00%

*Fuente : Cuestionario
Elaboración: Tesistas*

GRÁFICO N° 4.1.2. Respuestas a la pregunta N° 02 formulada a los trabajadores



Fuente: Cuadro N° 4.1.2
Elaboración: Tesistas

Análisis e interpretación:

19 trabajadores que representan el 15% dijeron que nunca Piensa que está ubicado en el puesto adecuado de acuerdo a sus habilidades, mientras tanto hubo una mayor proporción de 50 de los trabajadores que representa el 38% manifestó que casi nunca piensan que están en el puesto adecuado, así mismo 48 trabajadores que representan el 37% que dijeron que a veces mientras que 7 trabajadores que representa el 5% dijeron casi siempre y el 5% que siempre Piensa que está ubicado en el puesto adecuado de acuerdo a sus habilidades

Esto refleja claramente que los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Amarilis -2018, en su gran mayoría no están ubicados en los puestos adecuados donde ellos podrían desempeñarse mejor de acuerdo a sus habilidades ya que los resultados estadísticos de la encuesta realizada en su mayoría respondieron que casi nunca y a veces piensan que están en el puesto adecuado ; para una investigación más profunda se logró conversar con algunos de los trabajadores y así se pudo llegar a una conclusión , que la municipalidad distrital de amarilis no se centra en encontrar, desarrollar y mantener al talento de su personal ya que Comúnmente su contratación es debida más a la suerte que a la planeación.

CUADRO N° 4.1.3. Respuestas a la pregunta N° 03 formulada a los trabajadores

PREGUNTA N° 03		
¿En su Unidad se le consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad?		
RESPUESTAS	n	
	fi	%
NUNCA	20	15.38%
CASI NUNCA	38	29.23%
AVECES	55	42.31%
CASI SIEMPRE	13	10.00%
SIEMPRE	4	3.08%
Σ	130	100.00%
<i>Fuente : cuestionario</i>		
<i>Elaboración: Tesistas</i>		

GRÁFICO N° 4.1.3. Respuestas a la pregunta N° 03 formulada a los trabajadores



Fuente: Cuadro N° 4.1.3
Elaboración: Tesistas

Análisis e interpretación:

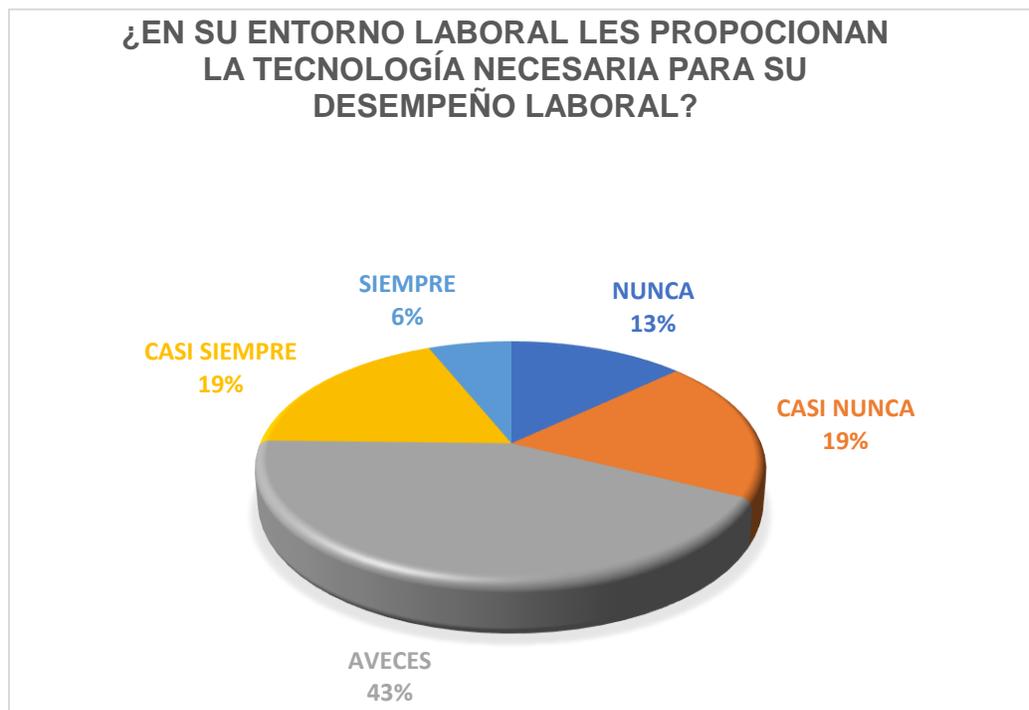
20 trabajadores que representan el 16% dijeron que nunca se le consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad, así mismo 38 de los trabajadores que representa el 29% manifestó que casi nunca se le consulta sobre las iniciativas Mientras tanto, hubo una Mayor proporción de 55 trabajadores que representan el 42% que dijeron que a veces mientras que 13 trabajadores que representa el 10% dijeron casi siempre y el 3% que siempre se le consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad.

En los resultados estadísticos realizados se pudo contrastar que Entre los trabajadores que respondieron que casi nunca y a veces suman la mayoría aduciendo así que en la municipalidad distrital de amarilis no se abarca a los trabajadores ya que no se les consulta y no tienen ninguna participación para la mejora de calidad convirtiéndose así en un notable obstáculo para sostener el proceso de la mejora de calidad ya que no existe un verdadero compromiso de la gestión y seguimiento claro del proceso .

CUADRO N° 4.1.4. Respuestas a la pregunta N° 04 formulada a los trabajadores

PREGUNTA N° 04		
¿En su entorno laboral les proporcionan la tecnología necesaria para su desempeño laboral?		
RESPUESTAS	n	
	fi	%
NUNCA	17	13.08%
CASI NUNCA	25	19.23%
AVECES	56	43.08%
CASI SIEMPRE	24	18.46%
SIEMPRE	8	6.15%
Σ	130	100.00%
<i>Fuente : cuestionario</i>		
<i>Elaboración: Tesistas</i>		

GRÁFICO N° 4.1.4. Respuestas a la pregunta N° 04 formulada a los trabajadores



Fuente: Cuadro N° 4.1.4
Elaboración: Tesistas

Análisis e interpretación:

17 trabajadores que representan el 13% dijeron que nunca se les proporcionan la tecnología necesaria para su desempeño laboral, así mismo 25 de los trabajadores que representa el 19% manifestó que casi nunca proporcionan la tecnología Mientras tanto, hubo una Mayor proporción de 56 trabajadores que representan el 43% que dijeron que a veces mientras que 24 trabajadores que representa el 18% y casi siempre y el 6 % que siempre se les proporcionan la tecnología necesaria para su desempeño laboral.

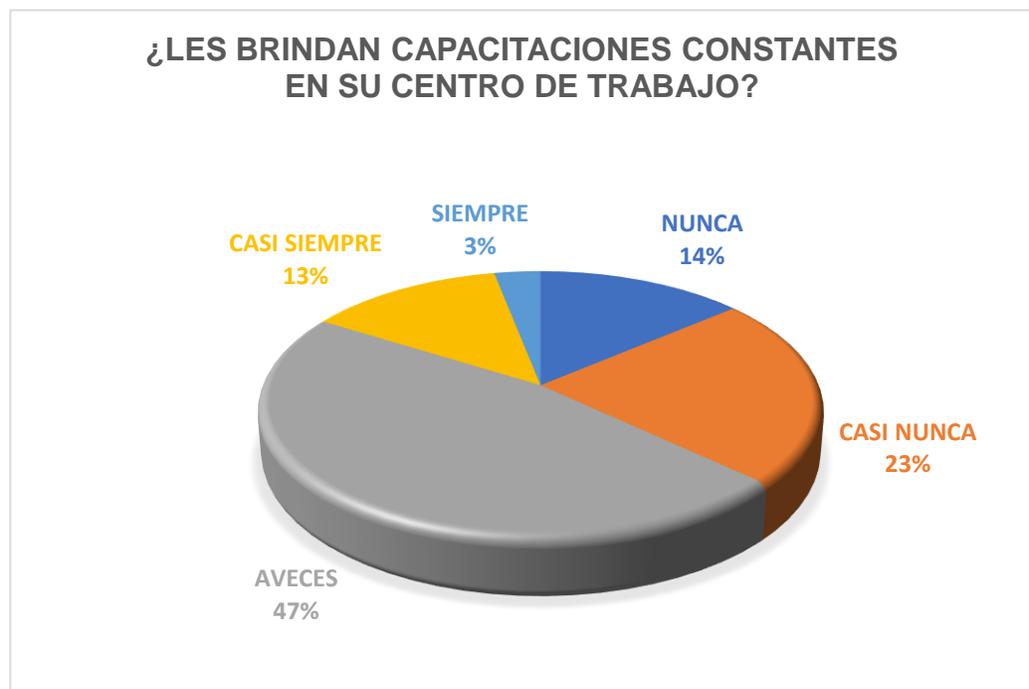
con los resultados de las estadísticas se puede Aducir claramente que los trabajadores se encuentran en una posición media ya que entre los que respondieron casi nunca ,a veces y casi siempre suman la mayoría para mayor información se logró hacer una entrevista con algunos de los trabajadores y por medio de la observación se pudo contrastar que si se les brinda tecnología pero no la necesaria dificultando así la eficiencia de los mismos ya que se sabe que la tecnología ayuda los trabajadores a abaratar costes y tiempo y logran que sus tareas básicas sean más eficientes .

CUADRO N° 4.1.5. Respuestas a la pregunta N° 05 formulada a los trabajadores

PREGUNTA N° 05		
¿Les brindan capacitaciones constantes en su centro de trabajo?		
RESPUESTAS	n	
	fi	%
NUNCA	18	13.85%
CASI NUNCA	30	23.08%
AVECES	61	46.92%
CASI SIEMPRE	17	13.08%
SIEMPRE	4	3.08%
Σ	130	100.00%

Fuente : cuestionario
Elaboración: Tesistas

GRÁFICO N° 4.1.5. Respuestas a la pregunta N° 05 formulada a los trabajadores



Fuente: Cuadro N° 4.1.5
 Elaboración: Tesistas

Análisis e interpretación:

De 18 trabajadores que representan el 14% dijeron que nunca les brindan capacitaciones constantes en su centro de trabajo, así mismo 30 de los trabajadores que representa el 23% manifestó que casi nunca les brindan capacitaciones constantes. Mientras tanto, hubo una mayor proporción de 61 trabajadores que representan el 47% que dijeron que a veces mientras que 17 trabajadores que representa el 13% dijeron que casi siempre y el 3% que siempre se les proporcionan la tecnología necesaria para su desempeño laboral.

En los resultados estadísticos se pudo contrastar que la mayoría de los trabajadores sostuvieron que solo a veces les proporcionan capacitaciones por lo cual no están en constante actualización de sus conocimientos y no tienen muchas oportunidades de aprender nuevas cosas y nuevos métodos que ayudan a aumentar sus competencias; no contribuyendo al desarrollo de los colaboradores tanto personal como profesional.

CUADRO N° 4.1.6. Respuestas a la pregunta N° 06 formulada a los trabajadores

PREGUNTA N° 06		
¿Las labores que realiza usted le permite desarrollar sus talentos profesionales?		
RESPUESTAS	n	
	fi	%
NUNCA	8	6.15%
CASI NUNCA	40	30.77%
AVECES	53	40.77%
CASI SIEMPRE	20	15.38%
SIEMPRE	9	6.92%
Σ	130	100.00%
<i>Fuente : cuestionario</i>		
<i>Elaboración: Tesistas</i>		

GRÁFICO N° 4.1.6. Respuestas a la pregunta N° 06 formulada a los trabajadores



Fuente: Cuadro N° 4.1.6
Elaboración: Tesistas

Análisis e interpretación:

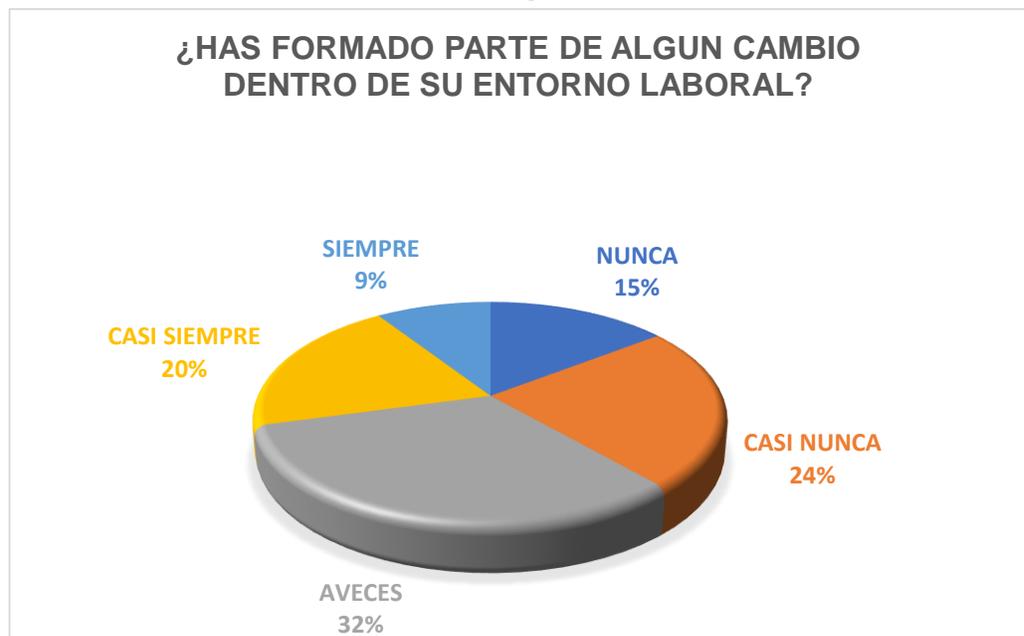
8 trabajadores que representan el 6% dijeron que nunca les permiten desarrollar sus talentos profesionales con las labores que realizan , así mismo 40 de los trabajadores que representa el 31% manifestó que casi nunca les permiten desarrollar sus talentos profesionales Mientras tanto, hubo una Mayor proporción de 53 trabajadores que representan el 41% que dijeron que a veces mientras que 20 trabajadores que representa el 15% dijeron que casi siempre y el 7% que siempre las labores que realizan les permite desarrollar sus talentos profesionales.

Claramente con los resultados de las estadísticas se puede ver claramente que entre los trabajadores que respondieron que casi nunca y a veces suman la mayoría aduciendo así que la mayoría de los trabajadores piensan que las labores que realizan no les permite desarrollar sus talentos ya que muchos de los trabajadores de la municipalidad distrital de amarilis no cuentan con motivaciones suficientes para sacar de ellos el máximo partido.

CUADRO N° 4.1.7. Respuestas a la pregunta N° 07 formulada a los trabajadores

PREGUNTA N° 07		
¿Has formado parte de algún cambio dentro de su entorno laboral?		
RESPUESTAS	n	
	fi	%
NUNCA	19	14.62%
CASI NUNCA	31	23.85%
AVECES	42	32.31%
CASI SIEMPRE	26	20.00%
SIEMPRE	12	9.23%
Σ	130	100.00%
Fuente : cuestionario		
Elaboración: Tesistas		

GRÁFICO N° 4.1.7. Respuestas a la pregunta N° 07 formulada a los trabajadores



Fuente: Cuadro N° 4.1.7
Elaboración: Tesistas

Análisis e interpretación:

19 trabajadores que representan el 15% dijeron que nunca Han formado parte de algún cambio dentro de su entorno laboral, así mismo 31 de los trabajadores que representa el 24% manifestó que casi nunca han formado parte de algún cambio Mientras tanto, hubo una Mayor proporción de 42 trabajadores que representan el 32% que dijeron que a veces ,mientras que 26 trabajadores que representa el 20% dijeron que casi siempre y el 9% que siempre Han formado parte de algún cambio dentro de su entorno laboral.

Claramente se puede observar que entre los que respondieron casi nunca ,a veces y casi siempre suman la mayoría aduciendo así que los trabajadores se encuentran en una posición media para investigar con más profundidad se logró hacer una entrevista a los trabajadores con lo que se pudo contrastar que hay deficiencias en cuanto a innovación ya que no invierten en ello y no estimulan a sus trabajadores para fomentar la innovación es por ello que no tienen un elevado sentido de pertenencia y no se sienten comprometidos con la municipalidad distrital de amarillis.

CUADRO N° 4.1.8. Respuestas a la pregunta N° 08 formulada a los trabajadores

PREGUNTA N° 08		
¿La labor que realiza le permite desarrollar sus capacidades?		
RESPUESTAS	n	
	fi	%
NUNCA	8	6.15%
CASI NUNCA	33	25.38%
AVECES	58	44.62%
CASI SIEMPRE	21	16.15%
SIEMPRE	10	7.69%
∑	130	100.00%
<i>Fuente : cuestionario</i>		
<i>Elaboración: Tesistas</i>		

GRÁFICO N° 4.1.8. Respuestas a la pregunta N° 08 formulada a los trabajadores



Fuente: Cuadro N° 4.1.8
Elaboración: Tesistas

Análisis e interpretación:

8 trabajadores que representan el 6% dijeron que nunca les permiten desarrollar sus capacidades las labores que realizan , así mismo 33 de los trabajadores que representa el 25% manifestó que casi nunca les permiten desarrollar sus capacidades Mientras tanto, hubo una Mayor proporción de 58 trabajadores que representan el 45% que dijeron que a veces ,mientras que 21 trabajadores que representa el 16% dijeron que casi siempre y el 8% que siempre les permiten desarrollar sus capacidades las labores que realizan.

El resultado de las estadísticas se puede ver claramente que entre los que dijeron que casi nunca y a veces suman la mayoría para una investigación a profundidad se hizo una entrevista con los trabajadores aduciendo así que a la mayoría no se les permite desarrollar sus capacidades comunicativas, de liderazgo habilidades que ellos reprimen la cual no les permite tener una identidad corporativa.

CUADRO N° 4.1.9. Respuestas a la pregunta N° 09 formulada a los trabajadores

PREGUNTA N° 09		
¿Cuán a menudo considera correcta las actitudes de los trabajadores?		
RESPUESTAS	n	
	fi	%
NUNCA	17	13.08%
CASI NUNCA	33	25.38%
AVECES	57	43.85%
CASI SIEMPRE	16	12.31%
SIEMPRE	7	5.38%
Σ	130	100.00%
<i>Fuente : cuestionario</i>		
<i>Elaboración: Tesistas</i>		

GRÁFICO N° 4.1.9. Respuestas a la pregunta N° 09 formulada a los trabajadores



Fuente: Cuadro N° 4.1.9
Elaboración: Tesistas

Análisis e interpretación:

17 trabajadores que representan el 13% dijeron que nunca considera correcta las actitudes de los trabajadores, así mismo 33 de los trabajadores que representa el 25% manifestó que casi nunca considera correcta las actitudes de los trabajadores Mientras tanto, hubo una Mayor proporción de 57 trabajadores que representan el 44% que dijeron que a veces ,mientras que 16 trabajadores que representa el 12% dijeron que casi siempre y el 5% que siempre considera correcta las actitudes de los trabajadores.

Los resultados de las estadísticas se pueden ver claramente que entre los que dijeron que casi nunca y a veces suman la mayoría con las observaciones y con una pequeña entrevista con algunos de los trabajadores se contrasto que las áreas de recursos humanos tienen conocimiento de las actitudes negativas de los trabajadores, pero no le dan ningún seguimientos a estas simplemente optan por obviarlas viéndose así afectada el rendimiento de todo el equipo por la actitud de alguno de sus compañeros.

CUADRO N° 4.1.10. Respuestas a la pregunta N° 10 formulada a los trabajadores

PREGUNTA N° 10		
Cuando un trabajador toma decisiones en su ausencia respecto a su trabajo, ¿reacciona favorablemente?		
RESPUESTAS	n	
	fi	%
NUNCA	12	9.23%
CASI NUNCA	29	22.31%
AVECES	61	46.92%
CASI SIEMPRE	20	15.38%
SIEMPRE	8	6.15%
Σ	130	100.00%

Fuente : cuestionario
Elaboración: Tesistas

GRÁFICO N° 4.1.10. Respuestas a la pregunta N° 10 formulada a los trabajadores



Fuente: Cuadro N° 4.1.10
 Elaboración: Tesistas

Análisis e interpretación:

12 trabajadores que representan el 9% dijeron que nunca reacciona favorablemente. Cuando un trabajador toma decisiones en su ausencia respecto a su trabajo, así mismo 29 de los trabajadores que representa el 22% manifestó que casi nunca reacciona favorablemente. Cuando un trabajador toma decisiones en su ausencia. Mientras tanto, hubo una Mayor proporción de 61 trabajadores que representan el 47% que dijeron que a veces, mientras que 20 trabajadores que representa el 15% dijeron que casi siempre y el 6% que siempre reacciona favorablemente. Cuando un trabajador toma decisiones en su ausencia respecto a su trabajo.

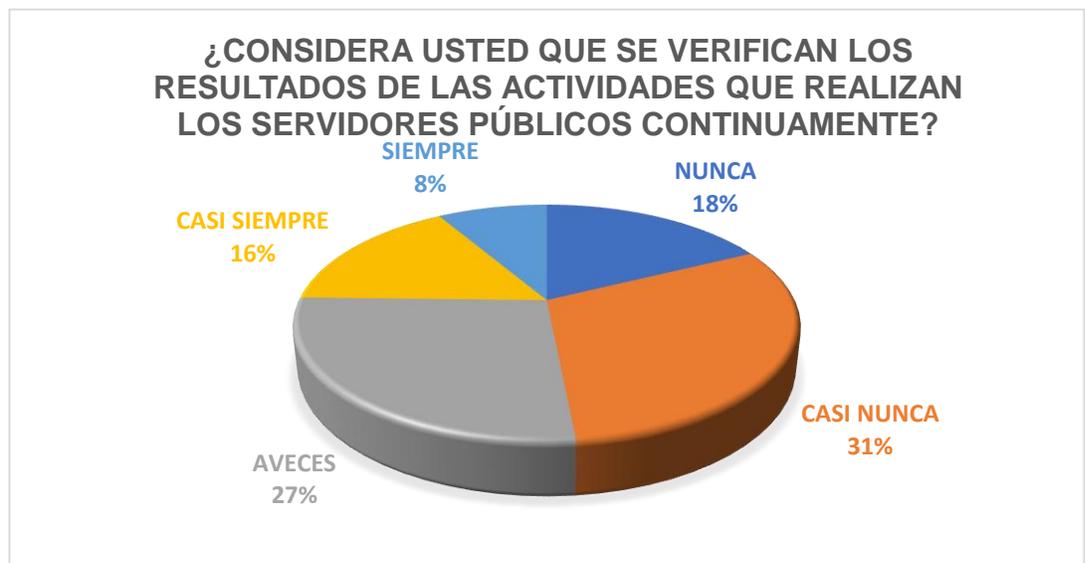
Con los resultados de las estadísticas se puede observar claramente que entre los que respondieron casi nunca, a veces y casi siempre suman la mayoría estando los trabajadores en una posición media ya que más de la mitad tienen una actitud negativa generando conflictos y no contribuyen al buen ambiente laboral.

PREGUNTAS SOBRE DESEMPEÑO LABORAL

CUADRO N° 4.1.11. Respuestas a la pregunta N° 11 formulada a los trabajadores

PREGUNTA N° 11		
¿Considera usted que se verifican los resultados de las actividades que realizan los servidores públicos continuamente?		
RESPUESTAS	n	
	fi	%
NUNCA	23	17.69%
CASI NUNCA	40	30.77%
A VECES	35	26.92%
CASI SIEMPRE	21	16.15%
SIEMPRE	11	8.46%
Σ	130	100%
<i>Fuente : cuestionario</i>		
<i>Elaboración: Tesistas</i>		

GRÁFICO N° 4.1.11. Respuestas a la pregunta N° 11 formulada a los trabajadores



Fuente: Cuadro N° 4.1.11
Elaboración: Tesistas

Análisis e interpretación:

23 trabajadores que representan el 18% del total dijeron que nunca verifican los resultados de las actividades que realizan los servidores públicos continuamente, así mismo 40 trabajadores que representa el porcentaje más alto con un 31%, manifestaron que casi nunca se verifican los resultados. Mientras tanto, 35 trabajadores que representa el 27% dijeron que solo a veces verifican los resultados de las actividades, mientras 21 trabajadores que viene hacer el 16% dijeron casi siempre, por ultimo 11 trabajadores que es el 8% (porcentaje más bajo), dijeron que siempre verifican los resultados de las actividades que realizan los servidores públicos continuamente.

Esto refleja claramente que casi nunca se verifican los resultados de las actividades que realizan los servidores públicos continuamente en la Municipalidad al igual que solo a veces ya que suman la gran mayoría. En un intento por averiguar más a profundidad esta situación, se logró conversar con los mismos trabajadores administrativos y realizamos observaciones por lo cual contrastamos que la capacidad del personal interviniente se encuentra en un nivel no apto para obtener los resultados buscados; no se verifican los esfuerzos por lo cual no se tiene en claro si éstos fueron suficientes, no existe una evaluación correcta por parte de los superiores. Es por esta razón que vemos estos

resultados por falta de acciones de mejora, un seguimiento correcto y apoyo.

CUADRO N° 4.1.12. Respuestas a la pregunta N° 12 formulada a los trabajadores

PREGUNTA N° 12		
¿Se dan programas de incentivos para el logro de sus metas?		
RESPUESTAS	n	
	fi	%
NUNCA	20	15.38%
CASI NUNCA	52	40.00%
A VECES	46	35.38%
CASI SIEMPRE	7	5.38%
SIEMPRE	5	3.85%
Σ	130	100.00%

Fuente : cuestionario
Elaboración: Tesistas

GRÁFICO N° 4.1.12. Respuestas a la pregunta N° 12 formulada a los trabajadores



Fuente: Cuadro N° 4.1.12
Elaboración: Tesistas

Análisis e interpretación:

20 trabajadores que representan el 15% del total dijeron que nunca se dan programas de incentivos para el logro de sus metas, así mismo 52 trabajadores que representa el porcentaje más alto con un 40%, manifestaron que casi nunca se dan programas de incentivos. Mientras tanto, 46 trabajadores que representa el 36% dijeron que solo a veces se dan programas de incentivos, mientras 7 trabajadores que viene hacer el 5% dijeron que casi siempre, por ultimo 5 trabajadores que es el 4% (porcentaje más bajo), dijeron que siempre se dan programas de incentivos para el logro de sus metas.

Los resultados nos muestran que casi nunca se dan programas de incentivos para el logro de sus metas en la Municipalidad Distrital de Amarilis; por ello podemos decir que no existe una adecuada retroalimentación, los incentivos les orientarían para que dirijan sus esfuerzos y minimizaran sus deficiencias, logrando así una motivación y mayor satisfacción en su labor alcanzando sus metas deseadas ya sea a favor del servidor público como también para la entidad.

CUADRO N° 4.1.13. Respuestas a la pregunta N° 13 formulada a los trabajadores

PREGUNTA N° 13		
¿Con que frecuencia cree Ud. que se utilizan los recursos asignados para el desempeño de sus labores?		
RESPUESTAS	n	
	fi	%
NUNCA	17	13.08%
CASI NUNCA	34	26.15%
A VECES	64	49.23%
CASI SIEMPRE	14	10.77%
SIEMPRE	1	0.77%
Σ	130	100.00%
<i>Fuente : cuestionario</i>		
<i>Elaboración: Tesistas</i>		

GRÁFICO N° 4.1.13. Respuestas a la pregunta N° 13 formulada a los trabajadores



Fuente: Cuadro N° 4.1.13
Elaboración: Tesistas

Análisis e interpretación:

17 trabajadores que representan el 13% del total dijeron que nunca se utilizan los recursos asignados para el desempeño de sus labores, así mismo 34 trabajadores que representa el porcentaje más alto con un 26%, manifestaron que casi nunca se utilizan los recursos asignados. Mientras tanto, 64 trabajadores que representa el 49% (porcentaje más alto), dijeron que solo a veces se dan programas de incentivos, mientras 14 trabajadores que viene hacer el 11% dijeron que casi siempre, por ultimo 1 trabajador que es el 1%, dijo que siempre se utilizan los recursos asignados.

Esto refleja claramente que solo a veces se utilizan los recursos asignados para el desempeño de las labores de los servidores públicos en la municipalidad distrital de Amarilis. Se debe a que no se regulan de forma adecuada los recursos por la falta de conocimiento, impidiendo esto al buen desempeño de la labor de los trabajadores. No existe una buena identificación de los recursos necesarios para el desarrollo de sus deberes, teniendo en cuenta las tecnologías disponibles, la utilización de recursos internos y de recursos existentes, etc., así como las restricciones existentes para el uso de tales recursos (por ejemplo, disponibilidad, seguridad, consideraciones ambientales y culturales, acuerdos de trabajo, regulaciones gubernamentales, inversiones necesarias, impacto en el medio ambiente, etc.). Por ende, no se dieron los resultados

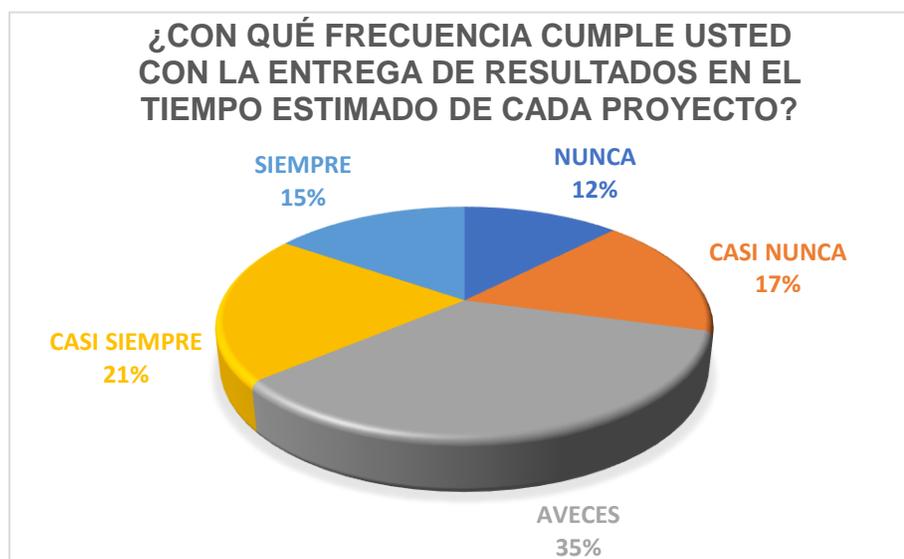
deseados por falta de eficiencia de la gran mayoría de los trabajadores de la municipalidad.

CUADRO N° 4.1.14. Respuestas a la pregunta N° 14 formulada a los trabajadores

PREGUNTA N° 14		
¿Con que frecuencia cumple usted con la entrega de resultados en el tiempo estimado de cada proyecto?		
RESPUESTAS	n	
	fi	%
NUNCA	16	12.31%
CASI NUNCA	22	16.92%
A VECES	45	34.62%
CASI SIEMPRE	27	20.77%
SIEMPRE	20	15.38%
Σ	130	100.00%

Fuente : cuestionario
Elaboración: Tesistas

GRÁFICO N° 4.1.14. Respuestas a la pregunta N° 14 formulada a los trabajadores



Fuente: Cuadro N° 4.1.14
 Elaboración: Tesistas

Análisis e interpretación:

16 trabajadores que representan el 12% (porcentaje más bajo) del total dijeron que nunca entregan los resultados en el tiempo estimado de cada proyecto, así mismo 22 trabajadores que representa el porcentaje más alto con un 17%, manifestaron que casi nunca se entregan los resultados en el tiempo estimado. Mientras tanto, 45 trabajadores que representa el 35% (porcentaje más alto), dijeron que solo a veces entregan los resultados en el tiempo estimado, mientras 27 trabajadores que viene hacer el 21% dijeron que casi siempre, por ultimo 20 trabajadores que es el 15%, dijo que siempre se entregan los resultados en el tiempo estimado.

Las cifras nos muestran que solo a veces se entregan los resultados en el tiempo estimado de cada proyecto. Mediante la observación y conversación con algunos trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis nos dimos cuenta de que no existe una buena evaluación, supervisión y monitoreo sobre los avances de los resultados de los servidores públicos, la supervisión no es constante por lo que no llevan un control al momento de entregar los resultados, la eficacia es casi nula por ende hemos visto proyectos atrasados, no entregados en un lapso de tiempo oportuno.

CUADRO N° 4.1.15. Respuestas a la pregunta N° 15 formulada a los trabajadores

PREGUNTA N° 15		
¿Durante el tiempo que viene laborando ha sido ascendido Ud. o algún otro compañero gracias a sus resultados obtenidos?		
RESPUESTAS	n	
	fi	%
NUNCA	27	20.77%
CASI NUNCA	23	17.69%
A VECES	57	43.85%
CASI SIEMPRE	15	11.54%
SIEMPRE	8	6.15%
Σ	130	100.00%

Fuente : cuestionario
Elaboración: Tesistas

GRÁFICO N° 4.1.15. Respuestas a la pregunta N° 15 formulada a los trabajadores



Fuente: Cuadro N° 4.1.15
 Elaboración: Tesistas

Análisis e interpretación:

27 trabajadores que representan el 21% del total dijeron que nunca durante el tiempo que vienen laborando han sido ascendidos gracias a sus resultados obtenidos, así mismo 23 trabajadores que representa el 18%, manifestaron que casi nunca. Mientras tanto, 57 trabajadores que representa el 44% (porcentaje más alto), dijeron que solo a veces durante el tiempo que vienen laborando han sido ascendidos gracias a sus resultados obtenidos, mientras 15 trabajadores que viene hacer el 11% dijeron que casi siempre, por ultimo 8 trabajadores que es el 6%, dijeron que siempre han sido ascendidos gracias a sus resultados obtenidos.

Los resultados nos muestran que más de la mitad de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Amarilis, nos dijeron que solo a veces han sido ascendidos gracias a sus resultados favorables. Conversamos con ellos mismos y nos dijeron que siempre y cuando se respeten los requisitos mínimos del cargo (experiencia, instrucción y habilidad) y que la asignación siempre es temporal, viendo las necesidades primordiales de la institución. Para esto debió existir un buen liderazgo por parte de los superiores que les motiven a cumplir sus objetivos y así obtener resultados deseados.

CUADRO N° 4.1.16. Respuestas a la pregunta N° 16 formulada a los trabajadores

PREGUNTA N° 16		
¿Considera usted que en los equipos de trabajo te orientan a lograr tus objetivos y metas?		
RESPUESTAS	n	
	fi	%
NUNCA	11	8,46%
CASI NUNCA	27	20,77%
A VECES	60	46,15%
CASI SIEMPRE	24	18,46%
SIEMPRE	8	6,15%
Σ	130	100,00%
<i>Fuente : cuestionario</i>		
<i>Elaboración: Tesistas</i>		

GRÁFICO N° 4.1.16. Respuestas a la pregunta N° 16 formulada a los trabajadores



Fuente: Cuadro N° 4.1.16
Elaboración: Tesistas

Análisis e interpretación:

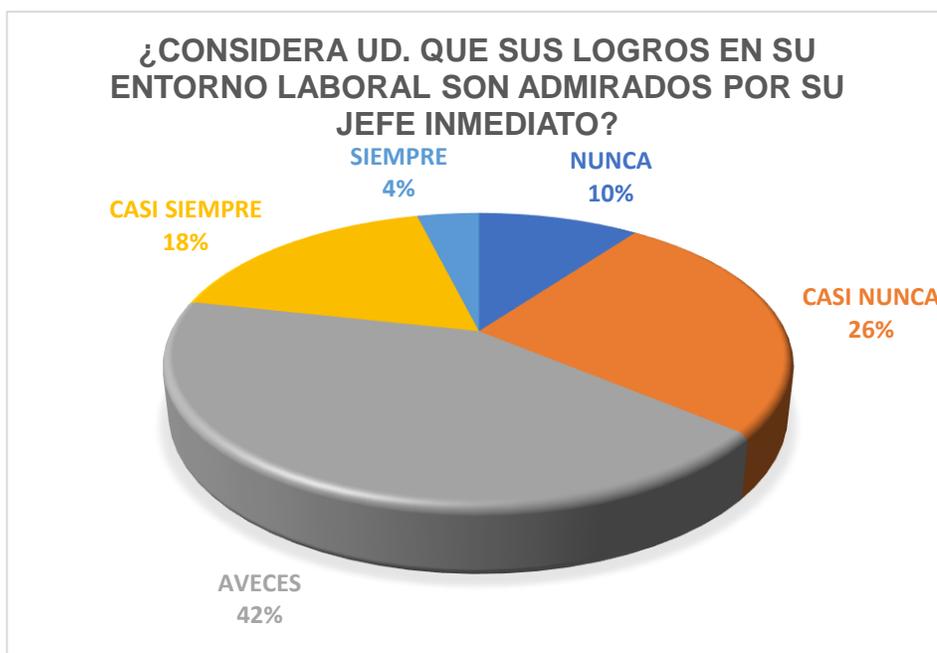
11 trabajadores que representan el 9% del total dijeron que nunca les orientaron a lograr sus objetivos y metas en los equipos de trabajo, así mismo 27 trabajadores que representa el 21%, manifestaron que casi nunca. Mientras tanto, 60 trabajadores que representa el 46% (porcentaje más alto), dijeron que solo a veces les orientaron a lograr sus objetivos y metas, mientras 24 trabajadores que viene hacer el 18% dijeron que casi siempre, por ultimo 8 trabajadores que es el 6% (porcentaje más bajo), dijeron que siempre les orientaron a lograr sus objetivos y metas en los equipos de trabajo.

Los resultados nos muestran que la gran mayoría solo a veces les orientaron a lograr sus objetivos y metas en los equipos de trabajo. Conversando con los trabajadores nos dijeron que esto se debió a ciertas limitaciones en cuanto a los medios e instrumentos necesarios para alcanzar sus logros. Observamos la falta de colaboración y complementariedad dentro de la municipalidad, una nueva cultura de participación, el sentido de equipo y la solidaridad institucional.

CUADRO N° 4.1.17. Respuestas a la pregunta N° 17 formulada a los trabajadores

PREGUNTA N° 17		
¿Considera Ud. que sus logros en su entorno laboral son admirados por su jefe inmediato?		
RESPUESTAS	n	
	fi	%
NUNCA	13	10.00%
CASI NUNCA	34	26.15%
AVECES	55	42.31%
CASI SIEMPRE	23	17.69%
SIEMPRE	5	3.85%
Σ	130	100.00%
<i>Fuente : cuestionario</i>		
<i>Elaboración: Tesistas</i>		

GRÁFICO N° 4.1.17. Respuestas a la pregunta N° 17 formulada a los trabajadores



Fuente: Cuadro N° 4.1.17
 Elaboración: Tesistas

Análisis e interpretación:

13 trabajadores que representan el 10% del total dijeron que nunca han sido admirados sus logros por su jefe inmediato en su entorno laboral, así mismo 34 trabajadores que representa el 26%, manifestaron que casi nunca. Mientras tanto, 55 trabajadores que representa el 42% (porcentaje más alto), dijeron que solo a veces sus logros en su entorno laboral han sido admirados, mientras 23 trabajadores que viene hacer el 18% dijeron que casi siempre, por ultimo 5 trabajadores que es el 4% (porcentaje más bajo), dijeron que siempre han sido admirados sus logros por su jefe inmediato en su entorno laboral.

Las cifras nos demuestran que solo a veces han sido admirados sus logros por su jefe inmediato dentro de su entorno laboral. Hemos observado que no existe una motivación adecuada por parte de sus superiores que los lleven a sentirse cómodos en su puesto de trabajo. Ya sea por falta de interés de sus jefes, tiempo o sentido de fraternidad en la institución.

CUADRO N° 4.1.18. Respuestas a la pregunta N° 18 formulada a los trabajadores

PREGUNTA N° 18		
¿Su productividad es reconocida con el sueldo que percibe?		
RESPUESTAS	n	
	fi	%
NUNCA	14	10.77%
CASI NUNCA	24	18.46%
A VECES	65	50.00%
CASI SIEMPRE	20	15.38%
SIEMPRE	7	5.38%
Σ	130	100.00%

Fuente : cuestionario
Elaboración: Tesistas

GRÁFICO N° 4.1.18. Respuestas a la pregunta N° 18 formulada a los trabajadores



Fuente: Cuadro N° 4.1.18
 Elaboración: Tesistas

Análisis e interpretación:

14 trabajadores que representan el 11% del total dijeron que nunca han sido reconocidos gracias a su productividad con el sueldo que perciben, así mismo 24 trabajadores que representa el 19%, manifestaron que casi nunca. Mientras tanto, 65 trabajadores que representa el 50% (porcentaje más alto), dijeron que solo a veces han sido reconocidos gracias a su productividad, mientras 20 trabajadores que viene hacer el 15% dijeron que casi siempre, por último 7 trabajadores que es el 5% (porcentaje más bajo), dijeron que siempre han sido reconocidos gracias a su productividad con el sueldo que perciben.

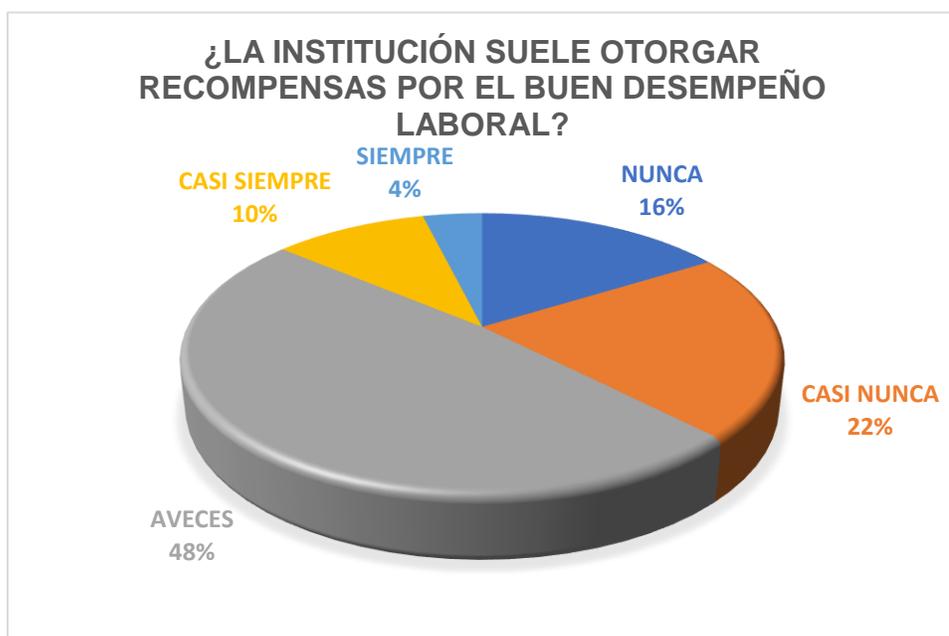
Los resultados nos demuestran que la gran mayoría respondieron que solo a veces han sido reconocidos gracias a su productividad con el sueldo que perciben. Vemos nuevamente que no existe motivación por parte de los superiores, esto haría que los trabajadores trabajen con ahínco para el logro de sus metas tanto de ellos mismos como para la institución.

CUADRO N° 4.1.19. Respuestas a la pregunta N° 19 formulada a los trabajadores

PREGUNTA N° 19		
¿La institución suele otorgar recompensas por el buen desempeño laboral?		
RESPUESTAS	n	
	fi	%
NUNCA	21	16.15%
CASI NUNCA	28	21.54%
AVECES	63	48.46%
CASI SIEMPRE	13	10.00%
SIEMPRE	5	3.85%
Σ	130	100.00%

Fuente : cuestionario
Elaboración: Tesistas

GRÁFICO N° 4.1.19. Respuestas a la pregunta N° 19 formulada a los trabajadores



Fuente: Cuadro N° 4.1.19
 Elaboración: Tesistas

Análisis e interpretación:

21 trabajadores que representan el 16% del total dijeron que nunca han recibido recompensas por el buen desempeño laboral en la institución donde laboran, así mismo 28 trabajadores que representa el 22%, manifestaron que casi nunca. Mientras tanto, 63 trabajadores que representa el 48% (porcentaje más alto), dijeron que solo a veces han recibido recompensas, mientras 13 trabajadores que viene hacer el 10% dijeron que casi siempre, por último 5 trabajadores que es el 4% (porcentaje más bajo), dijeron que siempre han recibido recompensas por el buen desempeño laboral en la institución donde laboran.

Según las cifras la gran mayoría a veces han recibido recompensas por el buen desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Amarilis. Conversando con los trabajadores nos dijeron que necesitan experimentar más la necesidad de sentirse valorados y recompensados por sus trabajos, por ende sentirse cómodos en la institución y así mejorarían su calidad de vida.

CUADRO N° 4.1.20. Respuestas a la pregunta N° 20 formulada a los trabajadores

PREGUNTA N° 20		
¿Considera Ud. que en el ambiente donde labora existe todas las comodidades necesarias para un buen desarrollo laboral?		
RESPUESTAS	n	
	fi	%
NUNCA	9	6.92%
CASI NUNCA	37	28.46%
A VECES	60	46.15%
CASI SIEMPRE	22	16.92%
SIEMPRE	2	1.54%
Σ	130	100.00%
<i>Fuente : cuestionario</i>		
<i>Elaboración: Tesistas</i>		

GRÁFICO N° 4.1.20. Respuestas a la pregunta N° 20 formulada a los trabajadores



Fuente: Cuadro N° 4.1.20

Elaboración: Tesistas

Análisis e interpretación:

9 trabajadores que representan el 7% del total dijeron que nunca en el ambiente donde laboran existe todas las comodidades necesarias para un buen desarrollo laboral, así mismo 37 trabajadores que representa el 29%, manifestaron que casi nunca. Mientras tanto, 60 trabajadores que representa el 46% (porcentaje más alto), dijeron que solo a veces han reaccionado favorablemente, mientras 22 trabajadores que viene hacer el 17% dijeron que casi siempre, por último 2 trabajadores que es el 2% (porcentaje más bajo), dijeron que siempre existe todas las comodidades necesarias para un buen desarrollo laboral en el ambiente donde laboran.

Según los resultados estadísticos la gran mayoría respondió que solo a veces se sienten cómodos en el ambiente donde laboran ya que no se les proporciona suficientes equipos para el desarrollo de sus funciones.

CAPITULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1. CONTRASTACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO CON LAS CONCLUSIONES DE LOS ANTECEDENTES.

El objetivo principal del estudio fue establecer la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis, las respuestas obtenidas a las preguntas 1, 2, 3 y 4 que corresponde a los indicadores para medir la dimensión competencias laborales, los resultados obtenidos muestran un patrón en común entre las respuestas los cuales fueron que los trabajadores en su gran mayoría no comparten sus conocimientos, ellos se sienten insatisfechos en su puesto de trabajo, los trabajadores no son tomados en cuenta para las mejoras de la calidad y también no se le proporciona las herramientas necesarias para su adecuado desempeño laboral, lo que se manifiesta en una baja competencia laboral de los trabajadores. Resultados que coinciden con la conclusión obtenida por Guevara, J. (2014). En su tesis titulada “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 pregrado). Universidad Técnica De Ambato, Ecuador. El cual fue lo siguiente:

El nivel de desempeño del personal es bueno, pero no eficiente, se debe la motivación y satisfacción del personal con la gestión interna de la empresa, para promover y dirigir al recurso humano. El ambiente laboral no es el más

idóneo, lo que ha creado malestares e incomodidades que se refleja en una actitud inhóspita hacia los demás convirtiendo a la organización en un ambiente difícil de llevar y desarmonioso.

Ambos resultados obtenidos en ambas investigaciones coinciden que una deficiencia en la capacitación, falta de trabajo en equipo, deficiencia en el uso de la tecnología repercute en el bajo desempeño de los trabajadores.

Las respuestas obtenidas en las preguntas 5,6 y 7 que corresponden a los indicadores del capital intelectual, muestran un patrón en común entre las respuestas los cuales fueron que el trabajador en su gran mayoría no tiene una cultura innovadora donde se construya un sistema que incentive la generación de ideas y el desarrollo de sus capacidades y talentos, por ello es que no se adaptan fácilmente a los cambios laborales. Resultados que son desfavorables a comparación de la conclusión por Asencios, C. (2016). Gestión del talento humano y desempeño laboral en el Hospital Nacional Hipólito Unanue. (Tesis maestría). Universidad Cesar Vallejo Lima.

Cuyo objetivo general es determinar la relación entre la gestión de talento humano y el desempeño laboral en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, llegando a la conclusión que hay una relación positiva moderada y significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral; discrepando así con los resultados obtenidos la cual nos lleva a sugerir que promuevan nuevas ideas para el desarrollo de sus capacidades y talentos para así desenvolverse fácilmente frente a los futuros cambios labores.

Las respuestas obtenidas en las preguntas 8, 9 y 10 que corresponden a los indicadores de capacitaciones, muestran un patrón en común entre las respuestas los cuales fueron que los trabajadores no reciben capacitaciones constantes, disminuyendo la satisfacción del empleado, la confianza del colaborador para asumir retos e innovar así el compromiso de parte del mismo para la mejora en el desempeño laboral. Resultados que son desfavorables a comparación de la conclusión obtenida por Ponce, F., Ramon, M., & Suarez, E. (2017). Gestión del clima laboral y su relación con el desempeño del personal administrativo en la Unheval” (Tesis Pregrado) Universidad Nacional Hermilio Valdizán Huánuco. Llegando a las siguientes conclusiones: La gestión del clima laboral en la UNHEVAL, es regular, en tanto se visualiza un comportamiento laboral aceptable, por debajo de la media. El desempeño del personal administrativo de la UNHEVAL, es regular respecto al cumplimiento de sus funciones, metas y objetivos institucionales.

Situación que discrepa así con los resultados de la presente investigación y por lo cual es preciso sugerir que se debe contar con un número adecuado de horas de capacitaciones para la mejora en el desempeño laboral de los trabajadores, para ello también será importante la inversión en capacitación que haga la institución.

5.2. CONTRASTACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO CON LOS REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS DE LAS BASES TEÓRICAS.

Las respuestas obtenidas a las preguntas 1, 2, 3 y 4 que corresponde a los indicadores para medir la dimensión competencias laborales, los resultados obtenidos muestran un patrón en común entre las respuestas los cuales fueron que los trabajadores en su gran mayoría no comparten sus conocimientos, ellos se sienten insatisfechos en su puesto de trabajo, los trabajadores no son tomados en cuenta para las mejoras de la calidad y también no se le proporciona las herramientas necesarias para su adecuado desempeño laboral, lo que se manifiesta en una baja competencia laboral de los trabajadores. Resultados diferentes planteadas por Chiavenato, I. (2008). En su libro *Gestión Del Talento Humano*. México: Mc. Graw-Hill. Donde manifiesta que Los desafíos del tercer milenio apuntan hacia cambios cada vez más veloces e intensos en el ambiente, en las organizaciones y en las personas. El mundo moderno se caracteriza por tendencias que involucran: la globalización, la tecnología, la información, el conocimiento, los servicios, la importancia del cliente, la calidad, la productividad, la competitividad. Todas esas tendencias afectan la forma en que las organizaciones emplean a las personas.

Esta situación muestra una evidencia clara que las competencias laborales de los trabajadores no están siendo desarrolladas en su plenitud en la municipalidad distrital de amarilis, lo cual también son evidencias que

muestran que la teoría es distinta a la realidad practicada en dicha institución. Lo que amerita cambios próximos en para la mejora del desempeño laboral. Las respuestas obtenidas en las preguntas 5,6 y 7 que corresponden a los indicadores del capital intelectual, los resultados obtenidos muestran un patrón en común entre las respuestas los cuales fueron que el trabajador en su gran mayoría no tiene una cultura innovadora donde se construya un sistema que incentive la generación de ideas y el desarrollo de sus capacidades y talentos, por ello es que no se adaptan fácilmente a los cambios laborales. Resultados que difieren con Carson, E., (2004). Intellectual Capital. Mapping Employee and Work Group. Emerald Group Publishing Limited, propone, los siguientes atributos: Adaptabilidad, innovación. Así mismo menciona que: “el capital humano está compuesto por dos aspectos principales: talentos y contexto”.

El autor manifiesta que no basta con tener talentos para poseer capital humano. Es necesario tener talentos integrados a un contexto acogedor. Si el contexto es favorable y propicio, los talentos se desarrollan y crecen.

Las respuestas obtenidas en las preguntas 8, 9 y 10 que corresponden a los indicadores de capacitaciones muestran un patrón en común entre las respuestas los cuales fueron que los trabajadores no reciben capacitaciones constantes, disminuyendo la satisfacción del empleado, la confianza del colaborador para asumir retos e innovar así el compromiso de parte del mismo para la mejora en el desempeño laboral. Resultados diferentes a la teoría planteada por Chiavenato, I. (2008). Gestión Del Talento Humano. México:

Mc. Graw-Hill. Donde señala que: La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto la capacitación y el desarrollo son procesos de aprendizaje ya que esta misma es un cambio en el comportamiento de la persona en razón de que incorpora nuevos hábitos, actitudes, conocimientos, competencias y destrezas.

La información guía el comportamiento de las personas y las vuelve más eficaces.

Otros programas de capacitación se concentran en desarrollar las habilidades de las personas a efecto de capacitarlas mejor para su trabajo. Otros más buscan el desarrollo de nuevos hábitos y actitudes para lidiar con los clientes internos y externos, con el trabajo propio, con los subordinados y con la organización.

Los programas de capacitación de las organizaciones casi siempre incluyen, al mismo tiempo, varios tipos de cambios del comportamiento. Cuando desarrollan las habilidades de las personas también transmiten información y, simultáneamente, motivan nuevas actitudes y conceptos.

El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo.

CONCLUSIONES

- Las competencias laborales se relacionan negativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Amarilis; esta situación es debido a que los trabajadores en su gran mayoría no comparten sus conocimientos, ellos se sienten insatisfechos en su puesto de trabajo, los trabajadores no son tomados en cuenta para las mejoras de la calidad y también no se le proporciona las herramientas necesarias para su adecuado desempeño laboral, lo que se manifiesta en una baja competencia laboral de los trabajadores.
- Las capacitaciones se relacionan negativamente con el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Amarilis; esta situación es debido que la mayoría de los trabajadores sostuvieron que solo a veces les proporcionan capacitaciones por lo cual no están en constante actualización de sus conocimientos y no tienen muchas oportunidades de aprender nuevas cosas y nuevos métodos que ayudan a aumentar sus competencias; no contribuyendo al desarrollo de los colaboradores tanto personal como profesional.
- El capital intelectual se relaciona negativamente con el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Amarilis; esta situación es debido a que los trabajadores en su gran mayoría no tienen una cultura innovadora donde se construya un sistema que incentive la generación de ideas y el desarrollo de sus capacidades y talentos, por ello es que no se adaptan fácilmente a los cambios laborales.

- La Gestión del Talento Humano se relaciona de manera negativa con el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Amarilis; situación distinta a la planteada en la hipótesis que fue: La Gestión del Talento Humano se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Amarilis – 2018. Esta situación se dio debido a que cada una de las dimensiones para medir el talento se relaciona de manera negativa con el desempeño laboral.

SUGERENCIAS

- Debe existir la figura del líder y que ésta no amenace su autoridad sino todo lo contrario, ayude a sumar y a obtener resultados que se esperan para el bien de la institución; ayudando a compartir sus conocimientos en trabajo en equipo para que ayude a maximizar las fortalezas de cada integrante, sacando lo mejor de sí y complementándolo con las de los demás trabajadores; cumpliendo con sus responsabilidades, estableciendo confianza con objetivos comunes dentro de la Municipalidad Distrital de Amarilis creando así un sentido de pertenencia en los servidores.
- Diseñar programas de capacitación, charlas o seminarios que ayuden a los servidores a que se impulsen a posicionarse en un nivel más competitivo con empleados calificados y así obtener un aumento en la productividad de los servidores, aumentando la satisfacción de ellos mismos con un mayor rendimiento.
- Mejorar y optimizar procesos internos como la calidad del trabajo de los servidores de la Municipalidad Distrital de Amarilis, creando cultura de innovación y liderazgo, promoviendo el emprendimiento institucional para el desarrollo personal y profesional de los trabajadores a través de la innovación.
- Establecer una cultura innovadora cuya estructura sea flexible para que se adapten a futuros cambios que se puedan dar dentro de la institución.

- Implementar un modelo eficaz de gestión de talento con un diseño flexible, llevando a cabo la eficiente operación con niveles de excelencia, que asegure que todos los procesos identificados y desarrollados funcionen adecuadamente según los estándares de calidad definidos con una tecnología fiable y de vanguardia para un buen desempeño laboral dentro de la Municipalidad Distrital de Amarilis.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial / organizacional*. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Alles, M. (2005), *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Asencios, C. (2016). *Gestión del talento humano y desempeño laboral en el Hospital Nacional Hipólito Unanue*. (tesis maestría). Universidad Cesar Vallejo Lima.
- Blum, M. L. & Naylor, J. C. (1968). *Psicología Industrial*. México: Editorial Trillas. La satisfacción laboral
- Bontis, N.; Fitz-Enz, J. (2002). *Intellectual Capital ROI: a casual map of human capital antecedents and consequents*. MCB UP Ltd.
- Campbell, J, I. (1970). *Personnel Psychology*. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com>.
- Carson, E., (2004). *Intellectual Capital. Mapping Employee and Work Group*. Emerald Group Publishing Limited.
- Chiavenato, I. (2005). *Administración de Ventas*. Brasil: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión De Talento Humano*. Bogotá: Mc. Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión Del Talento Humano*. México: Mc. Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Principios Administrativos*. Recuperado de <https://www.manole.com.br>.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

- Chiavenato, I. (2013). *Administración de Producción*. Recuperado de <https://www.saraiva.com.br>.
- Dessler, G. & Verela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Dolan, S. & Martin, I. (2000). *Los 10 mandamientos para la dirección de personas*. Recuperado de <https://www.casadellibro.com>.
- Gallego, A. (2011 MAYO-AGOSTO). *La Agresividad Infantil: Una Propuesta De Intervención Y Prevención Pedagógica Desde La Escuela*.
- 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 pregrado). Universidad Técnica De Ambato, Ecuador.
- Locke, J. (1976). *Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos*. Recuperado de: <https://scielo.conicyt.cl>.
- Medina, G. (1996). *Bases teóricas y metodológicas para la evaluación del desempeño organizacional*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com>.
- Ordóñez de Pablos, P. (2003). *Creación de capital intelectual mediante el diseño de sistemas de gestión de recursos humanos: un análisis de la industria manufacturera española*. XIII Congreso Nacional ACEDE. Salamanca, 21-23 de septiembre de 2003

- Palaci, F. (2005). *Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia*. Recuperado de <http://www.scielo.org.ve>.
- Pedraza, Amaya, E. & Conde, M. (2010). *Revista de Ciencias Sociales*. Recuperado de <http://www.scielo.org.ve>.
- Pinilla, A. (1982), *Dinámica de la Gestión Empresarial*. Lima, Perú: Editores S.A.
- Ponce, F., Ramon, M., & Suarez, E. (2017). *Gestión del clima laboral y su relación con el desempeño del personal administrativo en la Unheval*” (Tesis Pregrado) Universidad Nacional “Hermilio Valdizán” Huánuco.
- Spencer, I., Spencer, s. (1993) *Competence At Work: Models For Superior Performance*. Nueva York: John Wiley & Sons Inc.
Revista Virtual Universidad Católica del Norte
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: PHH.
- Wherther, B. & Keith, D. (2006). *Admiistración de Recursos Humanos*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

ANEXOS

ANEXO Nº 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AMARILIS - 2018.					
PROBLEMAS	OBJETIVOS	Hipótesis	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
¿Cuál es la relación de la gestión del talento humano con el desempeño laboral de los trabajadores en la Gerencia de Administración de la Municipalidad Distrital de Amarilis – 2018?	Determinar la relación de la gestión del talento humano con el desempeño laboral de los trabajadores en la Gerencia de Administración de la Municipalidad Distrital de Amarilis – 2018.	La Gestión del Talento Humano se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores en la Gerencia de Administración de la Municipalidad Distrital de Amarilis – 2018.	VARIABLE X GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	COMPETENCIAS	Conocimientos
					Habilidades
					Calidad
					Tecnología
				CAPITAL INTELLECTUAL	Innovación
					Talentos
					Adaptabilidad
CAPACITACIONES	Aprendizaje				

<p>PE1. ¿En qué medida las competencias laborales se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores en la Gerencia de Administración de la Municipalidad Distrital de Amarilis – 2018?</p> <p>PE2. ¿Cómo se relacionan las capacitaciones con el desempeño laboral de los trabajadores en la Gerencia de Administración de la</p>	<p>OE1. Conocer la relación de las competencias laborales con el desempeño laboral de los trabajadores en la Gerencia de Administración de la Municipalidad Distrital de Amarilis – 2018.</p> <p>OE2. Determinar la relación de las capacitaciones con el desempeño laboral de los trabajadores en la Gerencia de</p>	<p>HE1. Las competencias se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores en la Gerencia de Administración de la Municipalidad Distrital de Amarilis – 2018.</p> <p>HE2. Las capacitaciones se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores en la Gerencia de Administración de la Municipalidad Distrital de Amarilis – 2018.</p>	<p>VARIABLE Y DESEMPEÑO LABORAL</p>	<p>DESEMPEÑO DE TAREA</p> <p>DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL</p> <p>SATISFACCION LABORAL</p>	Actitud
					Comportamiento
					Evaluaciones
					Metas
					Eficiencia
					Eficacia
					Liderazgo
					Logros
					Productividad
					Recompensas
Ambiente favorable					

<p>Municipalidad Distrital de Amarilis – 2018? PE3. ¿De qué manera se relaciona el capital intelectual con el desempeño laboral de los trabajadores en la Gerencia de Administración de la Municipalidad Distrital de Amarilis – 2018?</p>	<p>Administración de la Municipalidad Distrital de Amarilis – 2018. OE3. Determinar de qué manera se relaciona el capital intelectual con el desempeño laboral de los trabajadores en la Gerencia de Administración de la Municipalidad Distrital de Amarilis – 2018.</p>	<p>HE3. El capital intelectual de los trabajadores se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores en la Gerencia de Administración de la Municipalidad Distrital de Amarilis – 2018.</p>			
--	---	---	--	--	--

ANEXO N° 2 CUESTIONARIO A LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD

DE AMARILIS

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Lea las preguntas y marque una sola alternativa con un aspa (x). Son anónimas, de antemano le agradecemos por su gentil colaboración, sus respuestas tienen la siguiente escala de valoración:

1.- Nunca 2.- Casi nunca 3.- A veces 4.- Casi siempre 5.- Siempre

GESTION DEL TALENTO HUMANO	1	2	3	4	5
¿Comparte usted con sus compañeros sus conocimientos e información adquirida para el logro de la gestión?					
¿Piensas que estas ubicado en el puesto adecuado de acuerdo a tus habilidades?					
¿En su Unidad se le consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad?					
¿En su entorno laboral les proporcionan la tecnología necesaria para su desempeño laboral?					
¿Les brindan capacitaciones constantes en su centro de trabajo?					
¿Las labores que realiza usted le permite desarrollar sus talentos profesionales?					

¿Has formado parte de algún cambio dentro de su entorno laboral?					
¿La labor que realiza le permite desarrollar sus capacidades?					
¿Cuán a menudo considera correcta las actitudes de los trabajadores?					
¿Cuándo un trabajador toma decisiones en tu ausencia respecto a tu trabajo, reaccionas favorablemente?					

DESEMPEÑO LABORAL	1	2	3	4	5
¿Considera usted que se verifican los resultados de las actividades que realizan los servidores públicos continuamente?					
¿Se dan programas de incentivos para el logro de sus metas?					
¿Con que frecuencia cree Ud. que se utilizan los recursos asignados para el desempeño de sus labores?					
¿Con que frecuencia cumple usted con la entrega de resultados en el tiempo estimado de cada proyecto?					
¿Durante el tiempo que viene laborando ha sido ascendido Ud. gracias a sus resultados obtenidos?					
¿Considera usted que en los equipos de trabajo te orientan a lograr tus objetivos y metas?					
¿Considera Ud. que sus logros en su entorno laboral son admirados por su jefe inmediato?					
¿Su productividad es reconocida con el sueldo que percibe?					
¿La institución suele otorgar recompensas por el buen desempeño laboral?					
¿Considera Ud. que en el ambiente donde labora existe todas las comodidades necesarias para un buen desarrollo laboral?					