



UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN,
FINANZAS Y NEGOCIOS GLOBALES

TESIS

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE
LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUARAL 2018

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y NEGOCIOS
GLOBALES

AUTORA:

Bach. SHEILA STEPHANIE PAULET BENAVIDES

LIMA – PERÚ

2018

ASESOR DE TESIS

.....
Dra. MADELAINE BERNARDO SANTIAGO

JURADO EXAMINADOR

.....
Dr. ALFREDO GUILLERMO RIVERO GUILLEN
Presidente

.....
Dr. PEDRO GUSTAVO FLORES PEÑA
Secretario

.....
Mg. ERNESTO ARCE GUEVARA
Vocal

DEDICATORIA

A mi madre por su apoyo, motivación incondicional, ejemplo de superación y lucha constante, a mis hermanos por su comprensión y cariño, siendo mis grandes pilares, impulsadores y partícipes de mi crecimiento profesional y personal. A mis maestros, por brindar sus conocimientos y experiencias, en especial para aquellos con quienes compartí inquietudes profesionales, personales y problemas en busca de un consejo.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por siempre acompañarme en cada paso que doy, guiarme, fortalecer mi corazón e iluminar mi mente, por haber puesto en mi camino a personas que fueron el soporte y compañía durante todo el tiempo de estudio.

Agradecer a mi familia, por estar ayer, por el hoy, y porque sé que estarán juntos siempre a mi lado, preocupándose por mi bienestar, por su apoyo moral y afectivo, valorando todo el esfuerzo que realizo.

A mi profesora Dra. Madelaine Bernardo Santiago por su asesoría durante la realización de la investigación.

RESUMEN

La investigación se elaboró a fin de determinar la relación que existe entre las variables, Gestión del talento humano y Evaluación del desempeño en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018.

Problema general a la interrogante: ¿Cuál es la relación entre gestión del talento humano y evaluación del desempeño en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018?, hipótesis general: Existe relación significativa entre la variable 1, "GTH" y variable 2, "Evaluación del Desempeño". Se utilizó el diseño no experimental de corte transversal, tipo explicativo y método cuantitativo.

La técnica de recolección de datos, se utilizó la encuesta, el cuestionario es el instrumento aplicado a la población conformada por 50 trabajadores administrativos. El cuestionario consta de 50 preguntas, teniendo una estructura de 25 preguntas por cada variable. Se utilizó la escala de Likert con 5 alternativas de respuestas: 5: Siempre, 4: Casi siempre, 3: A veces, 2: Casi nunca, 1: Nunca. Así mismo, la confiabilidad de Alfa de Cronbach es de: 0.902 para la Variable 1 y 0.955 para la variable 2.

Por último, la conclusión indica que, sí existe una relación positiva muy alta, entre las dos variables.

PALABRAS CLAVES

Gestión del talento humano, evaluación del desempeño, capacitación, motivación, reclutamiento.

ABSTRACT

The research was developed in order to determine the relationship that exists between the variables, Human talent management and performance evaluation in the administrative staff of the PROVINCIAL MUNICIPALITY OF HUARAL 2018.

General problem to the question: What is the relationship between the management of human talent and the evaluation of performance in the administrative staff of the Provincial Municipality of Huaral 2018?, General hypothesis: There is a relationship between variable 1, "GTH" and variable 2, "Performance Evaluation". It is a non-experimental cross-sectional design, explanatory type and quantitative method.

The technique of data collection is applied to the survey, the questionnaire is the instrument applied to the population made up of 50 administrative workers. The questionnaire consists of 50 questions, having a structure of 25 questions for each variable. It's about Likert climbing with 5 alternative answers: 5: Always, 4: Almost always, 3: Sometimes, 2: Almost never, 1: Never. Likewise, the reliability of Cronbach's Alpha is: 0.902 for Variable 1 and 0.955 for variable 2.

Finally, the conclusion indicates that there is a very high positive relationship between the two variables.

KEYWORDS:

Human talent management, performance evaluation, training, motivation, recruitment.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
ASESOR DE TESIS	ii
JURADO EXAMINADOR.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xiv
INTRODUCCIÓN	16
I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	18
1.1. Planteamiento del problema.....	18
1.2. Formulación del problema	20
1.2.1. Problema general	20
1.2.2. Problemas específicos	20
1.3. Justificación del estudio.....	21
1.3.1. Justificación Teórica.....	21
1.3.2. Justificación Metodológica.....	22
1.3.3. Justificación Práctica	22
1.3.4. Justificación Social	23
1.4. Objetivos de la investigación.....	23
1.4.1. Objetivo general	23
1.4.2. Objetivos específicos.....	23
II. MARCO TEÓRICO	24

2.1. Antecedentes de la investigación	24
2.1.1. Nivel nacional	24
2.1.2. Nivel internacional	29
2.2. Bases teóricas de las variables	33
2.2.1. Variable 1: Gestión del Talento Humano	33
2.2.1.1. Dimensiones de Gestión del Talento Humano	36
2.2.2. Variable 2: Evaluación del Desempeño	59
2.2.2.1. Dimensiones de Evaluación del Desempeño	62
2.3. Definición de términos básicos	77
III. MÉTODOS Y MATERIALES	81
3.1. Hipótesis de la investigación	81
3.1.1. Hipótesis general	81
3.1.2. Hipótesis específicas	81
3.2. Variables de estudio	81
3.2.1. Definición conceptual	81
3.2.2. Definición operacional	82
3.3. Tipo y nivel de la investigación	86
3.3.1. Tipo de Investigación	86
3.3.2. Nivel de investigación	86
3.4. Diseño de la investigación	87
3.5. Población y muestra de estudio	87
3.5.1. Población	87
3.5.2. Muestra	88
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	89
3.6.1. Técnicas de recolección de datos	89
3.6.2. Instrumentos de recolección de datos	89
3.7. Validación y confiabilidad de Instrumentos	90

3.7.1. Validación de Instrumentos	90
3.7.2. Confiabilidad.....	90
3.8. Métodos de análisis de datos	94
3.9. Aspectos éticos	95
IV. RESULTADOS	96
4.1. Descripción y análisis estadísticos	96
4.2. Contrastación de hipótesis:	110
V. DISCUSION	118
VI. CONCLUSIONES	122
VII. RECOMENDACIONES.....	123
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	124
ANEXOS	127
ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	128
ANEXO 02: MATRIZ DE OPERACIONALIZACION	129
ANEXO 03: INSTRUMENTOS	131
ANEXO 04: VALIDACION DE INSTRUMENTOS.....	134
ANEXO 05: MATRIZ DE DATOS	143
ANEXO 06: PROPUESTA DE VALOR.....	146
ANEXO 07: CONSENTIMIENTO INFORMADO.....	147

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01. Tipos de Reclutamiento	39
Tabla 02. Trabajo en Equipo	45
Tabla 03. Remuneración Total	46
Tabla 04. Disciplina	54
Tabla 05. Administración de conflictos	55
Tabla 06. Medición	64
Tabla 07. Rasgos de personalidad	68
Tabla 08. Matriz de operacionalización de las variables	84
Tabla 09. Población por Áreas	88
Tabla 10. Validación de Expertos	90
Tabla 11. Escala de Confiabilidad	91
Tabla 12. Estadísticos de fiabilidad – Variable 1	91
Tabla 13. Estadísticos de fiabilidad – Variable 2	92
Tabla 14. Prueba de normalidad – Variable 1	93
Tabla 15. Prueba de normalidad – Variable 2	94
Tabla 16. Distribución de la media y la derivación estándar de la variable Gestión de Talento Humano y sus dimensiones	96
Tabla 17. Distribución de la media y la desviación estándar de la variable Evaluación de Desempeño y sus dimensiones	97
Tabla 18. Creación de niveles para la variable Gestión del Talento Humano y sus dimensiones	98
Tabla 19. Creación de la nueva escala para la variable Evaluación de Desempeño y sus dimensiones	999
Tabla 20. Las opiniones del personal administrativo encuestado sobre la Gestión del Talento Humano que existe en la Municipalidad Provincial de Huaral durante el 2018	99

Tabla 21. Las opiniones del personal administrativo encuestados sobre Incorporar a las personas dentro de la Municipalidad Provincial de Huaral durante el 2018	100
Tabla 22. Las opiniones del personal administrativo encuestados sobre Organizar personas dentro de la Municipalidad Provincial de Huaral durante el 2018	101
Tabla 23. Las opiniones del personal administrativo encuestados sobre Recompensar personas dentro de la Municipalidad Provincial de Huaral durante el 2018	102
Tabla 24. Las opiniones del personal administrativo encuestados sobre el Desarrollo de personas dentro de la Municipalidad Provincial de Huaral durante el 2018	103
Tabla 25. Las opiniones del personal administrativo encuestados sobre Retener personas en la Municipalidad Provincial de Huaral durante el 2018 son:	104
Tabla 26. Las opiniones del personal administrativo encuestados sobre Auditar personas en la Municipalidad Provincial de Huaral durante el 2018	105
Tabla 27. Las opiniones del personal administrativo encuestado sobre la Evaluación del Desempeño que existe en la Municipalidad Provincial de Huaral durante el 2018	106
Tabla 28. Las opiniones del personal administrativo encuestado sobre la identificación del personal que existe dentro de la Municipalidad Provincial de Huaral durante el 2018	107
Tabla 29. Las opiniones del personal administrativo encuestados sobre la Medición del personal dentro de la Municipalidad Provincial de Huaral durante el 2018	108
Tabla 30. Las opiniones del personal administrativo encuestado sobre la Gestión del personal que existe dentro de la Municipalidad Provincial de Huaral durante el 2018	109
Tabla 31. Prueba de normalidad	111
Tabla 32. Niveles de interpretación del coeficiente de correlación	112

Tabla 33. Correlación de Rho de Spearman entre gestión del talento humano y evaluación del desempeño en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018	1133
Tabla 34. Correlación de Rho de Spearman entre gestión del talento humano y la identificación en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018.....	1144
Tabla 35. Correlación de Rho de Spearman entre gestión del talento humano y medición en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018.	1155
Tabla 36. Correlación de Rho de Spearman entre gestión del talento humano y gestión en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018.	1166

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01. Los tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección.....	43
Figura 02. Frecuencias sobre las opiniones del personal administrativo encuestados sobre la Gestión del Talento Humano que existe en la Municipalidad Provincial de Huaral durante el 2018.	99
Figura 03. Frecuencias sobre las opiniones del personal administrativo encuestados sobre Incorporar a las personas dentro de la Municipalidad Provincial de Huaral durante el 2018.	101
Figura 04. Frecuencias sobre las opiniones del personal administrativo encuestados sobre Organizar personas dentro de la Municipalidad Provincial de Huaral durante el 2018.....	102
Figura 05. Frecuencias sobre las opiniones del personal administrativo encuestados sobre Recompensar personas dentro de la Municipalidad Provincial de Huaral durante el 2018.....	103
Figura 06. Frecuencias sobre las opiniones del personal administrativo encuestados sobre el Desarrollo de personas dentro de la Municipalidad Provincial de Huaral durante el 2018.	104
Figura 07. Frecuencias sobre las opiniones del personal administrativo encuestados sobre Retener personas en la Municipalidad Provincial de Huaral durante el 2018.	105
Figura 08. Frecuencias sobre las opiniones del personal administrativo encuestados sobre Auditar personas en la Municipalidad Provincial de Huaral durante el 2018.	106
Figura 09. Frecuencias sobre las opiniones del personal administrativo encuestados sobre la Evaluación del Desempeño que existe en la Municipalidad Provincial de Huaral durante el 2018.	107
Figura 10. Frecuencias sobre las opiniones del personal administrativo encuestados sobre la identificación del personal que existe dentro de la Municipalidad Provincial de Huaral durante el 2018.....	108

Figura 11. Frecuencias sobre las opiniones del personal administrativo encuestados sobre la Medición del personal dentro de la Municipalidad Provincial de Huaral durante el 2018.....	109
Figura 12. Frecuencias sobre las opiniones del personal administrativo encuestados sobre la Gestión del personal que existe dentro de la Municipalidad Provincial de Huaral durante el 2018.	110

INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se quiere explicar la verdadera importancia y la relación que existe entre la gestión del talento humano y la evaluación del desempeño como una influencia positiva para las mejoras de una entidad municipal, toda entidad tiene una organización constituida por un grupo de personas y dependen de ellas para lograr alcanzar los objetivos personales y de la organización.

Es importante reconocer y demostrar que la Gestión de Recursos Humanos en la actualidad viene teniendo cambios radicales en su concepto y en su aplicación, siendo este un gran factor dentro de la competitividad de la organización.

Asimismo, demostrar que los procesos de la gestión en la Evaluación del Desempeño, está teniendo grandes modificaciones donde se viene adecuando a las nuevas exigencias y procesos de los modernos escenarios. Por qué en la actualidad el mundo digital ha evolucionado el panorama de nuestras vidas.

La presente investigación se encuentra desarrollada y estructurada a través de los siguientes capítulos:

El Capítulo I: Se presenta el planteamiento del problema donde se va a detallar las deficiencias en la Municipalidad Provincial de Huaral 2018. Así mismo, la formulación general y específica donde se enfoca la relación que existe entre las variables, Gestión del Talento Humano y Evaluación del Desempeño, también se encuentra la justificación, siendo el resultado de la investigación, siendo esta una gran fuente de información para las futuras investigaciones, para finalizar se presenta los objetivos de la investigación, que determinara el grado de relación entre las dimensiones de las variables.

El Capítulo II: Marco Teórico, se citan a los autores, las cuales son tesis nacionales e internacionales, se recopila las conclusiones de cada uno de ellos como resultado de sus investigaciones. Se aplica las definiciones de las variables Gestión del Talento Humano y Evaluación del Desempeño.

Capítulo III: Métodos y Materiales, este capítulo muestra las hipótesis generales y específicas, donde se busca que las variables guarden relación entre ambas. Así también, para recopilar los datos de la presente investigación, se utilizó la técnica de la encuesta a través del instrumento, dicha encuesta fue aplicada a 50 trabajadores administrativos de la municipalidad de provincial de Huaral. El instrumento cuenta de 50 preguntas, estructuradas en 25 preguntas para la variable Gestión del Talento Humano y 25 para la variable Evaluación del Desempeño. El método empleado fue la escala de Likert con 5 alternativas.

Capítulo IV: Resultados, este capítulo mostrará, los resultados obtenidos luego de haber analizado mediante el SPSS y el método de Wilcoxon, sí existe una relación positiva entre ambas variables, Gestión de talento humano y Evaluación del Desempeño.

Capítulo V: Discusión, en este capítulo se detalló las investigaciones desarrolladas por los tesisistas. Estos autores guardan relación muy similar en sus tesis elaboradas.

Capítulo VI: Conclusiones, se detalla las conclusiones de la presente investigación, donde se demostró que, existe una relación muy alta entre, Gestión del Talento Humano y Evaluación del desempeño.

Capítulo VII: Recomendaciones, en este capítulo, se mencionó las recomendaciones que se realizaron en la presente investigación, de acuerdo a las líneas y pautas de los resultados estadísticos que se obtuvieron.

El trabajo realizado en la presente investigación, deja a consideración de la comunidad de investigadores, los mercados de formación y colocación de personal, para así ir fortaleciendo el gran mercado intangible de valor humano.

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

En España, cada vez son más las empresas que aseguran tener dificultades a la hora de reclutar determinados perfiles. En el último año, se ha incrementado en 7,5 puntos porcentuales el número de compañías que tienen problemas para cubrir vacantes. Ahora, el 56,6% de ellas sufre las consecuencias de la escasez de talento, frente al 49,1% del pasado año.

Entre las principales razones que hay detrás de la escasez de talento destaca la falta de experiencia de los candidatos, tal y como señala el 40% de las empresas consultadas. Otro motivo de peso para ellas radica en que los profesionales tienen unas expectativas salariales demasiado elevadas (33,1%). Las competencias técnicas que demanda el puesto son el tercer motivo que señalan las compañías españolas, con un 31,3%. En menor medida, las empresas señalan la falta de competencias no técnicas (27,2%), la sobre cualificación de los candidatos (18,2%) y la no existencia de candidatos adecuados para desempeñar el puesto requerido (16,7%).

Asimismo en España muchas empresas no cuentan con mejoras de beneficios, incentivos y no existe una buena oferta laboral, problema por el cual la evaluación del desempeño muestra cifras desalentadoras, de trabajadores insatisfechos y desinteresados. Existen problemas al no incrementar la inversión en la comunicación para la apertura de nuevos procesos de selección, la contratación de profesionales extranjeros, ni en mejoras en los bonos, dejando claro que en cuanto a Gestión del Talento Humano, existe una gran problemática en la alta rotación del personal y los problemas para retener el talento.

En el Perú, existe una gran controversia con las evaluaciones de desempeño, tal y como muestran los investigadores, por ejemplo el 50% de personas opinan que su evaluación de desempeño es injusta. Además, uno de cada cuatro empleados detesta las evaluaciones de desempeño más que

cualquier cosa en su vida laboral. Y un 28% de gerentes de recursos humanos piensa que los jefes y gerentes solo llenan los formularios de evaluación de desempeño por cumplir y salir del tema.

En la actualidad, las organizaciones en el Perú se encuentran en busca de un espacio que exija un esfuerzo importante de adaptación permanente. Pero aún existen muy pocas organizaciones que comprendan la relación “valor conocimiento”, como base fundamental y principal para la idea del capital humano y aquellas organizaciones que lo han realizado, han involucrado a una valiosa cantidad de recursos para adiestrar de manera continua y permanente, a quienes están presentes en su planilla.

En las municipalidades del Perú, existen problemas respecto a la gestión del talento humano, la misma que está relacionada a la evaluación del desempeño, debido a que no existen oportunidades de desarrollo en el ámbito laboral, así como la falta de recompensas por la productividad e incluso el compromiso del trabajador para con la organización, esto se ve muy a diario en el sector público.

Sin embargo, la constante tendencia de múltiples renuncias de estas generaciones se debe a su misma forma de ser, ya que ellos prefieren quedarse menos tiempo en las organizaciones para obtener solo experiencia laboral. Teniendo en claro que todas las organizaciones deben tener presente la importancia del talento y cambiar su estrategia con la llegada de las nuevas generaciones.

En la Municipalidad Provincial de Huaral, ubicada en el Distrito de Huaral, Provincia de Huaral, existe una gran problemática con respecto a la Gestión del Talento Humano ya que no cuentan con herramientas para la selección del personal y no evalúan el perfil profesional y la experiencia laboral acorde con el puesto al que postulan, contratando solo a personas por favores políticos. Tampoco cuentan con los mecanismos para un buen reclutamiento, así como

para la motivación de su personal y justa remuneración, esto conlleva a que no existan trabajadores profesionales y capacitados en las labores asignadas.

También existen problemas en torno a la evaluación del desempeño en la Municipalidad de Huaral, ya que no se realizan evaluaciones de manera articulada o constantes, asimismo no cuentan con mecanismos o herramientas para una buena evaluación, no logrando identificar la calidad y cantidad de las labores realizadas, así como la eficacia al momento de realizar la asignación de trabajo en un determinado periodo.

Un problema que también afecta, es que no se toman las acciones después de la evaluación del desempeño, lo cual se ve reflejado en la poca productividad y en la mala atención y orientación al ciudadano, la cual persiste.

1.2. Formulación del problema

Ante la problemática descrita se plantea las siguientes interrogantes:

1.2.1. Problema general

¿Cuál es la relación entre gestión del talento humano y evaluación del desempeño en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018?

1.2.2. Problemas específicos

¿Cuál es la relación entre gestión del talento humano y la identificación en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018?

¿Cuál es la relación entre gestión del talento humano y medición en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018?

¿Cuál es la relación entre gestión del talento humano y gestión en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018?

1.3. Justificación del estudio

El presente trabajo de investigación se elaboró con la finalidad de darle la verdadera importancia y valor al capital humano y así aprovechar el recurso humano basado en el talento y habilidades de cada personal administrativo para un mejor manejo administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral.

Esto nos permitió que la entidad Municipal tenga una visión concreta del personal que desea reclutar tomando aspectos generales como organización, conocimiento, objetivos individuales; asimismo tener una mejor selección del personal debiendo evaluaras no solo el conocimiento sino la calidad del trato, no solo a los administrados sino también en el entorno laboral dentro de la organización para manejar un buen clima laboral, capacitar de acuerdo a las condiciones y aspectos propios del área, teniendo con este un mejor rendimiento y desempeño en las funciones a asignar.

1.3.1. Justificación Teórica

Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez (2013), nos indica lo siguiente, sobre la justificación teórica:

La justificación teórica es cuando se señala la importancia que tiene la investigación de un problema en el desarrollo de una teoría científica. Esto implica indicar que el estudio va a permitir realizar una innovación científica para lo cual es necesario hacer un balance o estado de la cuestión del 20 problema que se investiga; explicar si va a servir para refutar resultados de otras investigaciones o ampliar un modelo teórico. (p.164)

En la actualidad los trabajadores vienen demandando una mejor remuneración o una mejor situación laboral, esta situación se encuentra inmersa a factores propios y que competen en gran importancia al personal, ya que, al contar con personas con talentos y competencias, este añade un valor agregado al capital humano y al capital intelectual visto en grandes resultados, la misma que la entidad municipal busca en aras ya sea de una mejor atención, organización y gestión.

Esta investigación también abarcó los métodos de aplicación para una correcta evaluación referente al desempeño de cada trabajador administrativo, ya que es de suma importancia hacer una auto evaluación del rendimiento y las mejoras que se buscan alcanzar como parte de una organización, ya que repercutirán en la satisfacción de los administrados y de la organización, ya que esta busca tener objetivos propuestos a fin de cumplir las metas establecidas.

Por lo que es de suma importancia y necesario implementar estrategias que aborden el buen manejo del capital humano, ya que implica un mejor rendimiento del tiempo, que se ve reflejado en mayor productividad y en un buen manejo a nivel administrativo de los recursos Municipales.

1.3.2. Justificación Metodológica

Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez (2013), indica sobre la justificación metodológica, lo siguiente:

La justificación metodológica nos indica que, es el uso de determinadas técnicas de instrumentos de investigación, que pueden servir para otras investigaciones similares. Pueden tratarse de técnicas e instrumentos novedosos como cuestionarios, que el investigador considere que puede ser utilizado durante la investigación. (p.164).

1.3.3. Justificación Práctica

Bernal (2010) “Se considera que una investigación tiene justificación práctica cuando su desarrollo ayuda a resolver un problema o, por lo menos, propone estrategias que al aplicarse contribuirían a resolverlo”. (p.106).

Los resultados y conclusiones de esta investigación sirven de orientación y consulta a las diversas entidades públicas a nivel distrital, provincial, regional; ya que está basada íntegramente en el capital humano (colaboradores), tomando en consideración su FODA (fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas), dentro de una entidad pública municipal.

1.3.4. Justificación Social

El tema social es imprescindible, ya que la realización de este estudio contribuye a mejorar a nivel social (el aporte de los trabajadores dentro de la sociedad) y a nivel organizacional (el servicio de la municipalidad a la población).

La importancia de la gestión del talento humano promueve una mejor relación interpersonal, mejora el entorno laboral y en relación a la evaluación del desempeño determina un ambiente de calidad laboral, el compromiso y valoración del trabajador, teniendo colaboradores satisfechos y que amen su trabajo, así la comunidad se beneficia ya que tendrá mejor atención y calidad en la orientación, fortaleciendo así el lazo de Municipalidad y población.

Cabe precisar que el presente trabajo de investigación brindó un análisis de la situación actual, la misma que fue puesta a disposición para su implementación y aplicación, la misma que abarcó la administración del talento humano y el impacto que esta tendrá en el desempeño del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaral. Asimismo, se debe precisar que esta investigación buscó servir de fuente para futuras investigaciones que se utilicen referente a este campo.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

Determinar la relación entre gestión del talento humano y evaluación del desempeño en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018.

1.4.2. Objetivos específicos

Establecer la relación entre gestión del talento humano y la identificación en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018.

Establecer la relación entre gestión del talento humano y medición el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018.

Establecer la relación entre gestión del talento humano y la gestión en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Nivel nacional

Pinedo y Quispe (2017) en la tesis “La Gestión del Talento Humano y su Influencia en la Motivación en los colaboradores administrativos de la Empresa Petrex S.A.” desarrollada en la Universidad San Ignacio de Loyola, Perú, para obtener el título profesional de Licenciado en Administración. Su hipótesis, existe influencia entre la Gestión del Talento Humano y la motivación en los colaboradores administrativos de la empresa Petrex S.A.; su enfoque es cuantitativo correlacional, de nivel inductivo – deductivo, tipo estadístico y de diseño no experimental transaccional. La población es 212 colaboradores, la muestra es de 100 colaboradores y su muestreo de tipo estadístico; usando para la recolección de datos como técnica la encuesta, y de instrumento el cuestionario.

Mediante el análisis de los resultados indican:

De un total de 212 encuestados (colaboradores administrativos de la empresa Petrex S.A.) se observa que el 46.7% conocen las bases de la selección y reclutamiento, seguido con el 24.1% como totalmente de acuerdo. En tanto la parte negativa que no conoce totaliza el 17.4% y 11.8% son indiferentes. Nos indica que existe gran conocimiento de los procesos de toma de personal. Siendo el mayor porcentaje referente al proceso de reclutamiento y selección del personal, tienen una opinión “De acuerdo” en la empresa Petrex S.A.

Mostrando en sus conclusiones:

En el proceso de reclutamiento y selección del personal y la necesidad de existencia laboral se obtuvieron resultados ≥ 0.05 , con una significación del

0.858, por lo tanto, nos permite demostrar que existe una correlación positiva mediante la percepción de los colaboradores referente a los procesos que maneja la organización para elegir al personal adecuado según la necesidad de requerimiento.

Del Pino (2017) en la tesis “Gestión del talento humano en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas, periodo 2017” desarrollada en la Universidad Cesar Vallejo, para obtener el grado académico de Maestro en Gestión Pública. La hipótesis, La gestión de talento humano influye en el comportamiento organizacional en los trabajadores de la Municipalidad distrital de Comas en el periodo 2017. Su enfoque es cuantitativo, de tipo básica descriptivo, diseño no experimental y de corte transversal; la muestra estuvo conformada por los trabajadores de la Municipalidad distrital de Comas, que fueron encuestados la cantidad de 293 trabajadores de una población de 1221 trabajadores. Para la recolección de datos utiliza como técnica e instrumento, la encuesta y cuestionario respectivamente.

Los resultados indican:

En la tabla 8 y figura 5 se muestran los resultados de la variable gestión del talento humano en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017. En la dimensión desarrollo de personas el 57,0% opina que presenta un nivel malo, el 41.6% opina que presenta un nivel regular y 1.4% que presenta un nivel bueno. En la dimensión retención de personas el 37,9% opina que presenta un nivel malo, el 54.3% opina que presenta un nivel regular y 7.8% que presenta un nivel bueno. En la dimensión recompensa el 0.0% opina que presenta un nivel malo, el 59.0% opina que presenta un nivel regular y 41.0% que presenta un nivel bueno.

Las conclusiones presentadas:

Se concluye que la gestión para el desarrollo de las personas influye en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas en el periodo 2017, de acuerdo con el pseudo cuadrado de Nagelkerke en el 57,6%.

Paredes (2017) en la tesis “Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, 2017” desarrollada en la Universidad Cesar Vallejo, Perú, para obtener el título profesional de Maestra en Gestión Pública. El objetivo es laborar una Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, 2017. El presente trabajo de investigación por ser de carácter descriptivo y propositivo no requiere de la formulación de hipótesis, nos dice que según Hernández, Fernández y Baptista (2014, p.104) aduce que, no todas las investigaciones cuantitativas plantean hipótesis. El hecho de que formulemos o no hipótesis depende de un factor esencial: el alcance inicial del estudio. Su enfoque es cuantitativo, nivel descriptivo y de tipo aplicada. Su diseño es no experimental, presenta una población de 43 trabajadores, la muestra es todos los elementos de la población (no probabilística) y para el muestreo se aplicó de manera aleatorio simple. Su técnica de recolección de datos es la encuesta y la entrevista, y de instrumento el cuestionario y la guía de entrevista.

Los resultados son:

De los 43 trabajadores evaluados se observa que el nivel de desempeño laboral es 32.6%, Bajo en la evaluación de desempeño que realiza la Municipalidad de Huaylas, 34.8% Regular y 32.6%, Alto en la evaluación de desempeño que realiza la Municipalidad de Huaylas.

Y sus conclusiones específicas:

Se identificó el nivel de desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz; se llegó a la conclusión que: 43 trabajadores evaluados se observan que el nivel de desempeño laboral es 32.6%, Bajo en la evaluación de desempeño que realiza la Municipalidad de Huaylas, 34.8% Regular y 32.6%, Alto en la evaluación de desempeño que realiza la Municipalidad de Huaylas (tabla 5). Por ellos se concluye que el personal administrativo contratado por la modalidad CAS tuvo una mala aptitud para desempeñar cargo de mayor responsabilidad, mal conocimiento del puesto, mala disciplina ,mala cortesía , no trabajan en trabajo en equipo, y menos tienen

iniciativa para desarrollar las labores dentro de la Municipalidad provincial de Huaylas.

Collantes (2017) en la tesis “Evaluación de Desempeño Laboral en los colaboradores del Departamento de transporte de la Empresa Compañía Minera Poderosa SA – Pataz – La Libertad 2017” desarrollada en la Universidad Privada del Norte, Perú, para obtener el título profesional de Licenciado en Administración. Tiene como objetivo, medir el nivel de desempeño laboral de los colaboradores del departamento de transporte de la empresa Compañía Minera Poderosa SA, en el anexo de Vijus - Pataz - La Libertad. Su hipótesis es, si existe un alto nivel de desempeño laboral de los colaboradores del departamento de transporte de la empresa Compañía Minera Poderosa SA; teniendo como enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo transversal y de tipo básica. Su diseño es no experimental; la población son 34 colaboradores, la muestra es el total de la población conformada por todos los colaboradores (34 personas). Para la recolección de datos se utiliza como técnica, la encuesta, la entrevista y análisis documental, y de instrumento, la observación por encuesta.

Los resultados son:

Para la dimensión trabajo en equipo, en la que de los 34 colaboradores encuestados el 58,8% de ellos supera parcialmente el promedio, el 32,4% de los encuestados se encuentra en el promedio y el 5,9% se encuentra debajo parcialmente del promedio y el 2,9% supera el promedio en la presente dimensión de estudio.

Para la variable Evaluación de Desempeño Laboral, en la que de los 34 colaboradores encuestados el 52,9% de ellos se encuentra en el promedio, y el 47,1% de los encuestados supera parcialmente el promedio en la presente variable de estudio.

Y sus conclusiones:

El 52,9% de los colaboradores se encuentra en el promedio, en cuanto se refiere al desempeño laboral de los colaboradores del departamento de transporte de la empresa Compañía Minera Poderosa SA, del anexo de Vijus- Pataz La

Libertad 2017. Estos resultados son porque la empresa viene en constantes avances y cambios según como requiere y ofrece la tecnología.

El 58,8% de los colaboradores supera parcialmente el promedio, en cuanto se refiere a la dimensión trabajo en equipo de la variable desempeño laboral de los colaboradores del departamento de transporte de la empresa Compañía Minera Poderosa SA, del anexo de Vijus- Pataz La Libertad 2017. Este porcentaje que se obtiene es porque la empresa lo tiene establecido en sus normas internas como el RITRA (reglamento interno del trabajador) y los trabajadores deben cumplir con tales normas.

Espinoza (2017) en la tesis “Capacitación y evaluación del desempeño en la gerencia de administración tributaria de la Municipalidad distrital de la Molina, 2017” desarrollada en la Universidad Cesar Vallejo, Perú, para obtener el título profesional de Licenciada en Administración. Su hipótesis, existe relación adecuada entre capacitación y evaluación del desempeño en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Distrital de La Molina 2017. Tiene como nivel de investigación, descriptivo correlacional, su diseño es no experimental transeccional. La población es 30 empleados administrativos, la muestra considerada es el mismo número de la población (30 colaboradores) y su muestreo es no probabilístico de tipo censal. Para la recolección de datos se utilizó como técnica, la encuesta, y de instrumento, el cuestionario.

Los resultados son:

El 76.7% de los encuestados perciben que casi nunca existe la evaluación del desempeño, además el 13.3% indica que nunca y el 10% a veces.

Teniendo como conclusiones:

En cuanto, al resultado obtenido para la hipótesis general, se apreció que sí coexiste una relación significativa entre capacitación y evaluación del desempeño encontrándose una correlación de 0,887, lo que indica que la correlación es alta. Concluyéndose que existe una relación directa entre capacitación y evaluación del desempeño en la gerencia de administración tributaria de la Municipalidad distrital de La Molina 2017.

2.1.2. Nivel internacional

Zaldívar (2018) en la tesis “Evaluación del Desempeño en la Empresa Cake Town” desarrollada en la Universidad de Sotavento A.C., México, para obtener el título de Licenciado en Administración. Su objetivo es determinar las ventajas de la evaluación del desempeño; así como las principales necesidades o problemas que se pueden solucionar a través del proceso de evaluación del desempeño. Su hipótesis si no existe un proceso de evaluación del desempeño entonces no se puede medir con certeza si los empleados de la empresa Cake Town son candidatos a promoción, ascensos, trasferencias, incentivos, o bien capacitación. Su enfoque es cuantitativo y cualitativo, usando para la recolección de datos como técnica la entrevista y de instrumento el cuestionario.

Los resultados son:

El 70% de los empleados coinciden en que siempre tienen acceso a los resultados del proceso de evaluación del desempeño; pero un 20% de los encuestados opino que nunca han tenido acceso a los resultados esto es debido a que son empleados que no tienen mucho tiempo dentro de la empresa (1-3 meses), por lo tanto, no han participado en las evaluaciones del desempeño.

Sus conclusiones son

Por otra parte, los empleados consideran al proceso de evaluación del desempeño con una herramienta motivadora, ya que señalan que siempre les ayuda a mejorar su productividad, además de que lo consideran como un instrumento que les ayuda a desarrollarse mejor en el ámbito personal ya que de acuerdo a los resultados obtenidos el 100% lo ve como una oportunidad para desarrollarse personalmente y no solamente laboralmente.

Arrobo (2013) en la tesis “Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias de la Empresa CIMPEXA S.A” desarrollada en la Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador, para obtener el título profesional de Ingeniero en Administración de Empresas de Servicios y Recursos Humanos. Su objetivo es elaborar un Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias para la empresa CIMPEXA S.A. Su nivel es descriptiva, tipo diagnostica y de diseño

lógico inductivo. La población es 10 trabajadores, la muestra es el mismo número de personas que laboran (10 trabajadores); usando para la recolección de datos como técnica la encuesta, la entrevista y grupos focales, y de instrumento el formulario de encuesta y la guía de encuesta.

Sus resultados son:

Además, en función de los resultados de la evaluación de desempeño, el departamento de Recursos Humanos, debe establecer indicadores de gestión en cada departamento en función de las diferentes actividades de los departamentos, para medir la eficiencia de los empleados en la función que desempeña en la empresa.

Sus conclusiones:

La Gestión del Talento humano en función de las Competencias, que debe poseer un trabajador en determinado puesto de trabajo, en los diferentes departamentos de Cimpexa, permitirá la organización y control del desempeño de los trabajadores, bajo indicadores acordes a cada actividad operativa dentro y fuera de la empresa.

Ponce (2014) en la tesis “La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral en el Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos Planta Central - Quito”, desarrollada en la Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador, para obtener el título profesional en Magister en Gestión de Talento Humano. El objetivo es determinar la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal en el Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos Planta Central – Quito; y su hipótesis ¿La correcta gestión del talento humano permite mejorar el desempeño laboral en el Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos Planta Central – Quito?; tiene como enfoque cuantitativa, de nivel explorativa, descriptiva y correlacional y su tipo es inductivo, deductivo, analítico, empírico. La población es finita (incluido personal directivo, operativo y administrativo), la muestra es 52 sujetos y su muestreo aleatorio estratificado; usando para la recolección de datos la técnica, observación y encuesta, y de instrumento, hoja de observación y cuestionario.

Los resultados son:

Considerando que las remuneraciones en el sector público son más altas en comparación con el sector privado en cuando al nivel profesional, en las encuestas realizadas se encontró los resultados siguientes: el 75% están de acuerdo al igual que el 6% en que su remuneración está bien, pero el 15% les parece indiferente y un pequeño grupo del 4% consideran que no, en vista de que están en desacuerdo con su remuneración.

Sus conclusiones:

En cuanto al Subsistema de Clasificación de Puestos se concluye que, el grupo ocupacional de los funcionarios está dentro de la escala de 20 grados establecidos por la LOSEP, además los encuestados consideran que cumplen con los requisitos para optar por un mayor grupo ocupacional según resultados de encuestas (73%), pero tienen pocas posibilidades de ascenso, aun así les gustaría hacer carrera en el Ministerio (88%).

En cuanto al Subsistema de Reclutamiento y Selección se concluye que, el 90% de la muestra encuestada no ingreso por concurso de merecimiento al ministerio, además en un 73% afirman tienen los conocimientos y experiencia necesaria para cumplir con sus funciones, dejando entendido que el proceso de selección que se realizó a ellos cumplió con todos los parámetros establecidos en la norma precedente.

Martínez (2013) en la tesis "Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de las Artes Gráficas" desarrollada en el Instituto Politécnico Nacional, México, para obtener el título profesional de Maestro en Administración. El objetivo es encaminar a la empresa hacia la implantación de un Sistema de Gestión del Talento Humano por competencias. La población es de 382 empleados y la muestra es 106 cuestionarios (empleados); usando para la recolección de datos como técnica la entrevista por competencias y de instrumento el cuestionario.

Los resultados presentes son:

Se presenta el resultado del perfil de competencias obtenido de la aplicación de 90 cuestionarios (de 146 posibles) que representa el 61% del personal administrativo que conforma la familia de puestos tres.

Y las conclusiones:

La mayor restricción que se presentó durante el desarrollo de esta tesis, fue la concerniente al manejo de los puestos por perfiles generales o “puestos tipo”; donde se engloba a los especialistas por el tipo de puesto que ocupa, sin considerar las necesidades o competencias departamentales que requiere su función, restándole así, la personalización y especialización al perfil del puesto. Sin embargo, en este momento, para la empresa es más funcional realizarlo de la manera antes señalada.

Urriola (2013) en la tesis “Sistema de evaluación del desempeño profesional docente aplicado en Chile. Percepciones y vivencias de los implicados en el proceso” desarrollada en la Universidad de Barcelona, España, para obtener el título profesional de Doctor en Educación. El objetivo es comprender las percepciones y las vivencias que tiene un grupo de profesores de secundaria evaluado, de la ciudad de Concepción, así como de aquellos profesionales implicados, en torno al modelo y al funcionamiento del actual sistema de evaluación del desempeño profesional docente en Chile, con la finalidad, si procede, de dar pistas u orientaciones para elaborar una propuesta de mejora de este modelo. Con enfoque cualitativo y cuantitativo, nivel descriptivo y de diseño metodológico mixto. La población es dirigida a profesores que se desempeñan en la ciudad de Concepción (439 profesores) XXX, la muestra no se establece un número definido e ideal de personas XXX y su muestreo es no probabilístico (casual y/o intencional); usando como técnica e instrumento para la recolección de datos, la entrevista y el cuestionario respectivamente.

Sus resultados son:

Según el resultado obtenido en la evaluación, una amplia mayoría de profesores declara haber obtenido un resultado competente (67,05%). Le siguen

aquellos que han señalado haber alcanzado un resultado básico (20,45%). Luego, se dejan ver aquellos docentes cuyo resultado es destacado (10,23%), mientras que con resultado insatisfactorio se aprecia una rotunda ausencia (0%).

Y las conclusiones:

Las vivencias son presentadas considerando: el grado de motivación que tiene el profesorado al saber que deberá evaluarse, las formas de sentir que afloran en los docentes durante el desarrollo de su evaluación, los significados de ser evaluado, la evaluación sentida como un proceso o como un suceso y las dificultades experimentadas a lo largo de todo el proceso evaluativo docente por parte de sus protagonistas.

2.2. Bases teóricas de las variables

2.2.1. Variable 1: Gestión del Talento Humano

Definiciones:

Para Vallejo (2016), define:

Que las organizaciones surgen para aprovechar la energía del esfuerzo de diferentes personas que laboran en grupo; se han propuesto diversos términos de las personas que laboran en las organizaciones, como por ejemplo: colaboradores, asociados, mano de obra; igualmente se les dice talento humano, capital intelectual o capital humano. Debido a su gran valor dentro de las organizaciones. (p. 15).

Según el texto anterior, el término de recurso humano se refiere a la persona como un instrumento no como el capital principal de una empresa, ya que posee habilidades y características que le dan vida, le da movimiento y acción a toda organización; por lo que, en la actualidad, se emplea el término talento humano, ya que todos los humanos poseemos talentos.

En las organizaciones, la pérdida de capital, equipos, maquinarias tiene solución como la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un

préstamo para recuperar esos recursos en caso de daño o pérdida; pero, cuando existe la fuga del talento humano, esas vías de solución no son posibles de adoptar, ya que compensar la pérdida de un capital humano realmente requiere de esfuerzo y dinero. El tener la persona idónea requiere de un proceso de reclutar, seleccionar, capacitar y desarrollar el personal necesario al talento humano como el capital más importante para las organizaciones, por tanto, debe existir una correcta administración del mismo (p. 15).

Se puede decir que la gestión del talento humano busca integrar los conocimientos, habilidades, juicio y actitudes, la misma que otorgan un valor agregado al rendimiento, creando así un ambiente laboral de apoyo y coordinación, siendo esta un gran patrimonio para la empresa.

Referente a lo anterior, se puede explicar que para el cumplimiento de los objetivos las organizaciones tienen que reclutar, identificar y seleccionar a las personas apropiadas para ese puesto de trabajo, según su capacitación, motivación y evaluación de estas personas. La esencia del capital humano se representa como el valor económico del conocimiento, las grandes habilidades y capacidades de los empleados.

Werther y Davis (2008), señala que:

En gran medida, el éxito de las empresas modernas depende de una identificación de talento adecuada, que esté disponible en el lugar y el momento precisos. Las contribuciones del área de administración de capital humano al éxito de la corporación son esenciales cuando se trata de decidir quiénes integrarán la organización.

En base al texto anterior, se interpreta que es responsabilidad de las organizaciones el contribuir con el área encargada del manejo del capital humano a fin de lograr el cumplimiento exitoso de la organización siendo punto primordial el reclutar personal idóneo.

La identificación de talento es de mucha importancia estratégica, ya que tiene como objetivo la de desarrollar; identificar y retener el talento necesario para alcanzar y lograr los objetivos de la organización. Por estas razones, las corporaciones modernas suelen apoyar sus decisiones de identificación del talento en las recomendaciones del área de administración del capital humano.

El diseño de un sistema de identificación del talento que proporcione los resultados deseados reviste importancia fundamental, pues permite cubrir los puestos de trabajo disponibles y convierte a la organización en una entidad que puede enfrentar con éxito factores como la competencia y el cambio acelerado. Cuando las personas que integran la organización poseen los conocimientos y las habilidades necesarias, la empresa puede alcanzar los objetivos que se propone. Cuando los integrantes de la empresa no poseen la formación profesional o técnica que se requiere, o cuando carecen de las habilidades necesarias para desempeñar sus funciones, la empresa puede enfrentar graves dificultades (p. 188).

Queda resaltar e interpretar de lo anterior, que uno de los elementos precisos para lograr una identificación correcta del talento es garantizar que los integrantes del equipo humano sean compatibles con los propósitos y objetivos de la organización y la ideología general de la organización. También es esencial conseguir el compromiso honesto de la persona para colaborar y participar en forma positiva con la organización y sus integrantes.

En ese contexto, de los dos autores podemos definir que la Gestión del Talento Humano es aquel que permite identificar no solo cualidades innatas, ya que esto será necesario en el proceso de retener, reclutar, desarrollar, administrar y mejorar a sus mejores colaboradores para el cumplimiento de las metas trazadas por la organización, asimismo involucrar a sus trabajadores y comprometerlos con la organización.

2.2.1.1. Dimensiones de Gestión del Talento Humano

a) Incorpora a las personas

Para Vallejo (2016), los “procesos para incorporar personas representan las actividades de ingreso a la organización de los candidatos que tienen características y competencias personales” (p. 47).

Lobos, (2011), señala sobre la incorporación de las personas que: Siempre las primeras experiencias que un trabajador vive en la organización van a determinar su rendimiento y rápida adaptación a mecanismos o engranajes operativos de la empresa. Partiendo de esta deducción, y con el punto de vista humano y psicológico. Una empresa moderna admite y comprende que el nuevo colaborador, al proceder de una cultura organizacional distinta a la suya, si es que acaso no es una persona que va a trabajar por primera vez, como ser humano, al agregar a una nueva organización empresarial y social, donde todo es nuevo y desconocido se va a sentir:

- Frustrado, aislado, aburrido, desmoralizado, desilusionado, preocupado, inseguro, desencajado y desengañado.

Ya que en un grupo social, a medida en que los integrantes se conocen, se demanda de mayores relaciones, cuanto más fortalecido y maduro sea el grupo (permanente relación), mayor será la seguridad y confianza entre sus integrantes; cuando existe falta de relación, se presentan un lugar ciego y falta de relación, se tiene una mayor dificultad, mayor tensión (p.192).

Teniendo esta premisa, incorporar a las personas dentro de la organización y en un entorno laboral idóneo y agradable, es la base para confiar el uno al otro, fortaleciendo los lazos y teniendo objetivos claros ya que se trabaja por una misma meta, que involucra a todos.

Reclutamiento:

Ibáñez, (2011), sobre el reclutamiento de personal define que:

El reclutamiento de personal en la empresa consiste en atraer y contratar los candidatos potencialmente calificados a ocupar el cargo para el cual se convoca, que reúna los requisitos y exigencias para ser contratados por la organización empresarial, el proceso de reclutamiento debe atraer una cantidad suficiente de candidatos, a quienes se les aplicara el proceso de selección (p. 38).

Para Vallejo (2016), define sobre el reclutamiento lo siguiente:

Que las organizaciones seleccionan o escogen al personal que desean tener como trabajador y las personas eligen a la organización donde desean trabajar, brindar esfuerzos y también competencias. Esto se trata de una elección recíproca, el mismo que depende de innumerables circunstancias y factores.

“Es divulgar en el mercado las oportunidades que la organización ofrece a las personas que posean determinadas características que esta desea. El reclutamiento funciona como un puente entre el mercado de trabajo y la organización” (p. 47).

Mercado de trabajo:

Es el espacio o lugar en el cual se elaboran las transacciones y todas las relaciones de mercado en el contexto de intercambio entre los que ofrecen un servicio o producto y aquellos que solicitan un servicio o un producto. El mecanismo de oferta y demanda es la principal característica del mercado. El mercado de trabajo se compone de ofertas de oportunidades de trabajo que ofrecen las distintas organizaciones y de demandas de profesionales o trabajadores que requieren una remuneración a cambio de su trabajo y tiempo.

Cuando las oportunidades de trabajo son mayores que la demanda, las organizaciones tienen recursos escasos, las personas son insuficientes para llenar los puestos abiertos, las personas tienden a escoger y seleccionar a las organizaciones que ofrecen mejores oportunidades y salarios altos.

Cuando las oportunidades de trabajo son menores que la oferta, las organizaciones se encuentran ante un recurso fácil y abundante, es decir, habrá muchas personas que deseen trabajar en el mercado, incluso habrá gente que haga toda clase de méritos por trabajar en las empresas (p. 47-48).

Factores que condicionan el mercado de trabajo:

Existen muchos factores que determinan las condiciones del mercado de trabajo: el crecimiento económico, la calidad de los puestos de trabajo, la productividad y la inserción en el mercado internacional. El crecimiento tiene que ver con el volumen del empleo, mientras que la calidad y productividad tiene que ver con la intensidad del empleo.

En la era del conocimiento, la inestabilidad de los empleados ha crecido, la migración del empleo industrial al sector de los servicios y asesoría legal: su forma legal e informal, el empleo industrial metropolitano al no metropolitano y el aumento del trabajo independiente; paralelamente está la creciente exigencia de calificación de los trabajadores en todos los sectores.

En síntesis, aumentó la movilidad espacial, sectorial, ocupacional y contractual. Esta movilidad constantemente deprecia las habilidades específicas de los trabajadores, es decir, incluso los trabajadores más calificados necesitan un mejoramiento continuo. Además del volumen de empleo, la naturaleza del trabajo también cambia. Hoy exige mayor velocidad en los procesos de transición de los trabajadores hacia una nueva situación; por ello los esfuerzos de formación y recalificación resultan fundamentales (p. 50).

Reclutamiento interno y externo:

Existen dos tipos de reclutamiento, que se emplean dentro de la organización y tiene distintos conceptos, los mismos que se detallan en el siguiente cuadro: (p. 51).

- Reclutamiento Interno
- Reclutamiento Externo

Tabla 01. *Tipos de Reclutamiento*

Tipos de Reclutamiento	
Interno	Externo
<ul style="list-style-type: none"> - Las vacantes se llenan con trabajadores actuales o internos de la organización. - La promoción y transferencia y nuevas oportunidades. - La organización ofrece una carrera de oportunidades al colaborador. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las vacantes y oportunidades se llenan con candidatos externos (afuera). - Esto exige un reclutamiento de afuera que se hace seleccionado para llenar las vacantes. - La organización ofrece oportunidades para los candidatos externos.

Fuente: Werther y Davis

Técnicas de Reclutamiento:

Existen técnicas de reclutamiento como: (p. 53-54).

- Anuncios en diarios y revistas especializadas.
- Páginas web: socioempleo, multitrabajos, etc.
- Agencias de reclutamiento: gobierno y privadas sin fines de lucro, asociaciones de profesionales, universidades, etc.
- Contratos con escuelas, universidades y agrupaciones.
- Carteles y anuncios en lugares visibles.
- Presentación de candidatos recomendados por trabajadores.
- Consultar el banco de datos de reclutamientos anteriores.
- Reclutamiento virtual a través de las redes sociales y otros.

Para Werther y Davis (2008), define que:

Una perfecta manera de apresurar el proceso de selección interna reside en recurrir al sistema de promoción interna de puestos vacantes, o job posting. Este tipo de reclutamiento se elabora a través de un sistema de comunicación

interna, con la finalidad de identificar postulantes de las diferentes áreas de la empresa que reúnan el perfil del puesto.

Cada que se produce una vacante en una organización, es dificultoso identificar todo el potencial humano que existe dentro de la organización, en especial cuando se trata de una gran empresa. Por esta razón, se procede a la búsqueda de candidatos idóneos mediante vehículos de comunicación interna, como intranet, boletines internos o en la página web del departamento de recursos humanos. En los avisos se deben indicar los requisitos básicos para el puesto vacante (elementos como antigüedad en la empresa, conocimientos técnicos o estudios) y el perfil del puesto.

Comúnmente los requisitos determinados se cuenta, que los colaboradores que se postulan tienen que contar con un tiempo determinado en su puesto actual, informar inmediatamente a su jefe que se están postulando, y posteriormente pasara por el proceso de selección y entrevistas. Las empresas aplican el job posting (publicación de empleos; oferta de trabajo; anuncio de trabajo) para incentivar a los trabajadores, brindar oportunidad de desarrollo crecimiento, obtener transparencia e impedir la rotación.

Empresas como American Express, especializada en servicios financieros, han aplicado este tipo de reclutamiento con éxito durante considerable tiempo. Entre las ventajas de esta técnica se cuenta la economía de su uso, la posibilidad de mejorar la comunicación dentro de la empresa y el incentivo de fomentar que los integrantes de cierta área comprendan mejor el funcionamiento de otras.

Uno de los desafíos de este tipo de selección consiste en que requiere mucha objetividad de parte del profesional de la administración de capital humano, para evitar que se generen conflictos entre los postulantes a determinado puesto o entre las áreas y departamentos de la empresa.

Es indispensable lograr que todos los empleados perciban que el proceso se lleva a cabo en forma transparente y ética. Con independencia de la solución

que el administrador de capital humano elija para resolver la vacante -seleccionar con rapidez pero sin personal adecuado, o prolongar el proceso hasta obtener un grupo óptimo de solicitantes-, es probable que las áreas participantes ejerzan presiones considerables para llegar a una solución rápida (p. 197-198).

Selección:

Ibáñez, (2011), respecto a la selección de personal señala que:

Es la manera de elegir al colaborador idóneo para desempeñar un puesto o cargo predeterminado y prepararlo muy bien para ocuparlo. También si se elige mal o se descuida la formación y preparación del trabajador para desempeñar el cargo, se descubrirá muy tarde que el personal es incapaz de adaptarse al trabajo o que no puede labora al máximo. Esto sin duda perjudica a la empresa y afecta a la moral de todo el grupo (p. 82).

Para Vallejo (2016) define la selección como:

El éxito en las organizaciones es la calidad de las personas que trabajan en ellas, quienes generan productividad, calidad y competitividad: sin personas, las organizaciones no funcionan. La competitividad de las organizaciones depende de las competencias de las personas, el capital humano de las empresas.

La selección es el proceso de escoger al mejor candidato para el puesto, bajo criterios de selección del perfil del puesto disponible (p. 55).

- **Las bases de la selección de personal.**- La selección es un sistema de comparación y elección para tomar decisiones.
- **Recopilación de información del puesto.**- Reúne cinco actividades:
- **Descripción y análisis de puestos.**- Es un inventario del contenido del puesto y los requisitos del puesto.
- **Técnica de incidentes críticos.**- Son características deseables e indeseables del puesto, es decir que mejora o desmejora el puesto.
- **Solicitud de personal.**- Se aplica en el proceso de selección y reclutamiento de personal.

- **Análisis de puesto en el mercado.**- Realizar un benchmarking y compara sus puestos con la estructura de las empresas de éxito; de esta forma se acoplan a las nuevas demandas del mercado.
- **Hipótesis de trabajo.**- Cuando no se aplica ninguna de las anteriores, respecto al puesto. Se realiza una previsión aproximada del contenido que exige el puesto del ocupante los requisitos y características en forma de simulación inicial.

Para Werther y Davis (2008) con respecto a la selección define:

Como estudió, los departamentos de administración de recursos de capital humano realizan la selección de recursos humanos cuando deben contratar nuevo personal, el proceso de selección consta de tres elementos esenciales:

1. La información obtenida a través del análisis de puestos suministra la descripción de las tareas, las especificaciones del puesto y los niveles de desempeño necesarios.
2. Los planes de capital humano a corto y a largo plazo, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, así como conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.
3. Los candidatos esenciales para conformar un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger.

Hay tres elementos que determinan en gran medida la productividad y efectividad del proceso de selección. Si se alcanzan informes honestos partiendo de los análisis de puestos, si los planes del capital humano son convenientes y la calidad radical del grupo de solicitantes es elevada, el proceso de selección puede lograrse en condiciones óptimas. También hay otros elementos que deben ser apreciados como: los aspectos éticos, las políticas de la organización, la oferta limitada de empleo y el marco legal en el cual se anota toda la actividad de la organización o empresa (p. 196).

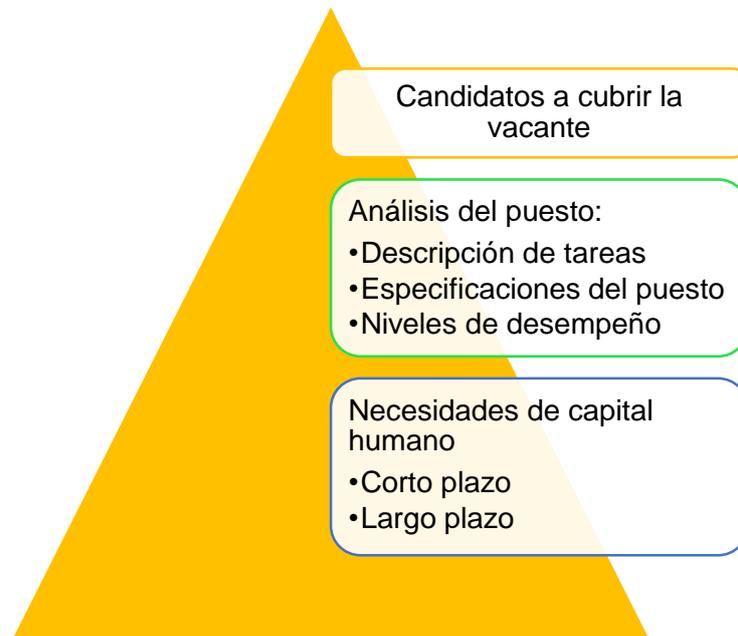


Figura 01. Los tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección.

El proceso de selección se constituye de pasos específicos, que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que vienen siguiendo diversas organizaciones varía, casi todas las organizaciones modernas efectúan un proceso de selección.

Organizar Personas

Para Vallejo (2016), “dentro del proceso de organizar y colocar personas, es importante orientarse a realizar un diseño organizacional de desempeño de puestos y su respectiva evaluación del desempeño” (p. 61).

Orientación

Para Vallejo (2016), la orientación “es el primer paso para orientar y colocar personas en las distintas actividades y dejar sus funciones y objetivos en la organización” (p. 61).

Es importante determinar la orientación que se brinda al trabajador o colaborador, ya que de eso influirá en el correcto cumplimiento de las labores asignadas, ya que la mala orientación de los mismos, conllevará a que la

organización tenga que realizar cambios y movimientos, teniendo que empezar nuevamente, perdiendo tiempo y dinero.

Modelado de trabajo

Para Vallejo (2016), es la “forma en que se planeó, modeló y organizó, es decir la manera en que se distribuyen las tareas, la estructura de puestos” (p. 70).

Habla de la estructura de las funciones, la manera en que se plantea, así como su correcta distribución de las funciones a desempeñar.

Administración de la carrera

Para Vallejo (2016), indica que la administración de la carrera:

Significa la secuencia de puestos y actividades que desarrolla una persona a lo largo del tiempo dentro de la organización. Las empresas elaboran un plan de carrera para preparar a la persona para que, con el tiempo, ejerza puestos más grandes (p. 78).

Evaluación

Para Vallejo (2016), la “preocupación de las organizaciones se centran en la medición, evaluación y monitoreo” (p. 78).

Siendo 04 aspectos:

- **Los resultados:** Deben ser concretos y finales, en un determinado periodo.
- **El desempeño:** es el comportamiento y los medios para ponerlos en práctica.
- **Las competencias:** Las habilidades individuales que aportan o agregan las personas.
- **Los aspectos fundamentales para tener éxito** en su desempeño y sus habilidades.

Trabajo en Equipo

Para Vallejo (2016), el trabajo se diferencia de la siguiente manera (p. 78).

Tabla 02. Trabajo en Equipo

Trabajo en Equipo	
Grupos	Equipos
<ul style="list-style-type: none">- Conjuntos de personas que no tienen un objeto común.- Las personas pueden tener los mismos intereses.- Las personas deciden de forma individual.- Las personas actúan de manera individual.- No hay interconexión ni cambio de ideas.- Los resultados son de la suma de esfuerzos de las personas.- No hay interacción emocional o efectiva.	<ul style="list-style-type: none">- Conjuntos de personas con un objetivo común de mente.- Las personas tienen y comparten el mismo interés.- Las personas deciden de forma conjunta.- Las personas trabajan de manera conjunta.- Tienen una fuerte interconexión e intercambio de ideas.- Los resultados son la multiplicación de los esfuerzos de las personas.- Existe una fuerte interacción emocional y efectiva

Fuente: Vallejo (2016)

El trabajo en equipo es un factor importante, ya que es el resultado del trabajo en conjunto, de manera organizada y estructurada, donde se busca un objetivo en común, de acuerdo a lo requerido por la organización.

b) Recompensar Personas

Para Vallejo (2016), la palabra recompensa significa “retribución, premio y reconocimiento por los servicios de alguien. La recompensa es un elemento fundamental para conducir a las personas en términos de retribución, realimentación y reconocimiento por su desempeño en la organización”.

Recompensas Organizacionales

“Las personas trabajan en función de beneficios y resultados, la dedicación en el trabajo depende del grado de reciprocidad que reciba a medida que su trabajo produce resultados esperados”.

Remuneración

“Cada colaborador invierte su trabajo, dedicación, esfuerzo personal, conocimiento y habilidades a cambio recibe una retribución conveniente: la remuneración; esta tiene tres componentes fundamentales: remuneración básica, incentivos salariales y prestaciones”.

Tabla 03. Remuneración Total

Remuneración total		
Remuneración básica	Incentivos salariales	Prestaciones o remuneración indirectas
- Salario mensual	- Bonos	- Seguro de vida, salud, etc.
- Salario por hora	- Participación en los resultados, como recompensa por resultados, etc.	- Comida subsidiada, transporte, etc.

Fuente: Vallejo (2016)

Plan de remuneración

"Existen nueve criterios básicos de plan de remuneración"

- Equilibrio interno frente a equilibrio externo.
- Remuneración fija y remuneración variable.
- Desempeño y antigüedad en la compañía.
- Remuneración del puesto.
- Igualitarismo o elitismo.
- Remuneración por arriba o debajo del mercado
- Premios monetarios o premios extra monetarios.
- Remuneración abierta o confidencial
- Centralización y descentralización de las decisiones salariales.

Objetivos de salarios

"Se debe diseñar un modelo que cumpla con los siguientes objetivos"

- Atraer a talentos a la organización y retenerlos.
- Motivar, conseguir participación y compromiso del personal.
- Incrementar la productividad y calidad de trabajo.
- Controlar los costos salariales.

- Brindar un trabajo justo y equitativo.
- Cumplir con las leyes laborales.
- Ayudar a conseguir los objetivos de la organización.
- Brindar un ambiente agradable que impulse el trabajo.

Política salarial

“Es un conjunto de decisiones organizativas que se toman en asuntos referentes a la remuneración y las prestaciones otorgadas a los colaboradores. Es crear un sistema de remuneración justo, equitativo y motivador.”

Programa de incentivos

No basta con remunerar a las personas por el tiempo que dedican a la organización; es necesario incentivarlas continuamente para que den mejor esfuerzo, superen su desempeño, alcancen metas y resultados desafiantes para el futuro de la organización.

Prestación y servicios

“Una de las formas de facilitar la vida a los empleados es ofrecer prestaciones y servicios”

"Las prestaciones son gratificaciones y beneficios que las organizaciones otorgan a sus trabajadores como: asistencia medico hospitalaria, seguro de vida, alimentación, etc." (pp. 83-88).

c) Desarrollo de Personas

Vallejo (2016), este autor define que:

El desarrollo de las personas tiene relación directa con la educación. Educar del latín *educare*, significa “extraer, llevar y arrancar”. Los modelos de formación, capacitación, educación entrenamiento y desarrollo deben garantizar las posibilidades de realizar todo aquello que el hombre puede ser, en razón a sus propios potenciales, sean estos innatos o adquiridos.

El desarrollo del personal no es solamente proporcionarles información para que adquieran nuevas habilidades, conocimientos y destrezas, es también brindarles información básica para que asimilen nuevas actitudes, forjen ideas y conceptos cambiando hábitos y comportamientos, que logren ser más eficientes en lo que realizan. (p. 91).

Capacitación

Según Ibáñez (2011), señala que la capacitación se toma como aquel proceso a corto plazo, en el que se requiere un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un grupo de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de habilidades, conocimientos y actitudes del personal, con la finalidad de propiciar un mejor nivel de desempeño compatible con las exigencias del puesto que desempeña, lo que posibilita su desarrollo personal, también la eficacia, efectividad y eficiencia empresarial a la cual brinda el servicio. (p. 475).

Para Vallejo (2016), la capacitación señala que es:

El proceso de desarrollar cualidades en las personas, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan al logro de los objetivos de la organización. El propósito de capacitar es influir en los comportamientos de los individuos para incrementar su desempeño y productividad.

- **Pasos para identificar la necesidad de capacitación:**
 - Diagnostico o inventario de necesidades de capacitación que se deben satisfacer.
 - Diseño de un programa de capacitación.
 - Aplicación del programa de capacitación.
 - Evaluación de los resultados de la capacitación.

- **Ejecución del programa de capacitación:** La conducción, implementación y ejecución del programa en la tercera etapa del proceso. Consiste en la aplicabilidad del plan de capacitación en el tiempo y las

fechas programadas, es decir sobre la base de un cronograma planificado.

- **Técnicas de capacitación:** Existen varias técnicas de capacitación:
 - **Lecturas:** la persona adopta una actitud pasiva.
 - **Instrucción programada:** sin la presencia de un instructor.
 - **Capacitación en clase:** entrenamiento fuera del local de trabajo, interviene un instructor.
 - **Capacitación por computadora:** con el uso de las TIC y la ayuda multimedia (*moodle*).
 - **E-learnig:** también se conoce como *web based trainig (WBT)*. Entrega una gran variedad de soluciones y aumenta el desempeño mediante el aprendizaje electrónico para la productividad y la innovación (virtual).

- **Evaluación del programa de capacitación:** Después de la ejecución del programa de capacitación, la etapa final es la evaluación. Se aplica para conocer su eficacia, si el programa de capacitación realmente satisfizo las necesidades de la organización, las personas y los clientes.

Las medidas de capacitar son:

- **Costos:** cuál ha sido el monto invertido en el programa.
- **Calidad:** que tan eficazmente se cumplieron las expectativas.
- **Servicio:** satisfizo las necesidades de los participantes.
- **Rapidez:** que tan bien se ajustó a los nuevos desafíos que se presentaron.
- **Resultado:** qué resultados de han obtenido (p.91).

Desarrollo

Para Vallejo (2016), define:

Que el desarrollo mutuo entre las organizaciones y las personas. ¿Por qué se debe desarrollar a las personas? Porque vivimos en una época inestable y de constantes cambios que demandan de personas y las organizaciones flexibles, dinámicas, innovadoras y mutables. En la actualidad se requieren de

organizaciones nuevas y personas muy proactivas. El desarrollo de cada individuo se relaciona con la instrucción, la educación, la orientación hacia el futuro y brinda la oportunidad de optimizar su desempeño y el crecimiento humano. (pp. 96-97).

- **La administración del conocimiento:** La administración del conocimiento es la creación, identificación, integración, recuperación, capacidad para compartir y utilización del conocimiento dentro de la empresa. Está orientada a que fluya la información dentro de los distintos niveles de la organización a efectos de generar, incrementar, desarrollar y compartir e intercambiar conocimientos entre los colaboradores que representan la esencia de la innovación. Actualmente, el conocimiento no debe ser escondido, al contrario, debe ser divulgado, distribuido y difundido en toda la organización.

- **La administración del conocimiento corporativo:** El conocimiento es: pensar, razonar, decidir y hacer. El conocimiento es la información que transforma algo o a alguien para que realice acciones, hace que las personas actúen de forma diferentes, el conocimiento genera información y esta genera valor agregado. En las organizaciones, el conocimiento va desde lo que la empresa sabe hacer, conoce y agrega cambios continuos para el mejoramiento de la calidad.

El capital intelectual representa el inventario de conocimientos generados por la organización; estos pueden ser:

- **Tecnologías:** patentes, procesos, productos y servicios.
- **Información:** conocimiento de clientes, proveedores, competidores, entorno, oportunidades e investigación.
- **Habilidades:** desarrolladas por las personas
- **Soluciones de:** problemas en equipo, comunicación, administración de conflictos, desarrollo de inteligencia.

“En conclusión, el conocimiento es la suma de lo que conocen y saben todos los integrantes de la organización, que proporciona una ventaja competitiva en el mercado” (p. 98).

- **Creatividad e innovación:** La creatividad es la base del cambio constructivo; la innovación requiere de creatividad. La innovación es el proceso de crear nuevas ideas y ponerlas en práctica. Existen dos formas en que se puede innovar en las empresas:

- **Innovación por procesos:** es la creación de nuevas maneras de hacer las cosas.
- **Innovación de productos:** es la creación de productos y servicios nuevos y mejorados.

“En la actualidad, los gerentes estimulan la creatividad, apoyan la innovación tanto en los procesos como en los productos, apoyan la invención (acto de descubrir) y la aplicación (acto de usar) y sacar provecho en los diferentes procesos de trabajo” (p. 99).

Métodos para el desarrollo

Para Vallejo (2016), son “técnicas que permiten desarrollar las habilidades personales en el trabajo como: rotación de puestos, puestos de asesoría, negociador de conflictos, etc.”

- **Desarrollo de carrera:** El desarrollo de personas tiene estrecha relación con el desarrollo de la carrera. La carrera es la sucesión o secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional. La carrera es el desarrollo profesional gradual, la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos, ya que los trabajadores desean siempre ocupar puestos más altos. El desarrollo de las personas se da en organizaciones que integran a sus procesos programas para administrar personas, evaluar su desempeño, capacitación, desarrollo y planificación de administrar personas.

- **Desarrollo Organizacional (DO):** El desarrollo organizacional conocido como DO es un enfoque de cambio en la organización, donde los colaboradores formulan cambios que necesitan e implantan con la ayuda de un consultor interno o externo. El DO se aplica para cambios de conducta de las personas, cambios en los objetivos de la organización y un análisis de la competencia. También se considera al DO como una reevaluación de las estructuras organizacionales, de los procesos, tecnologías utilizadas, de los productos, servicios producidos y la cultura organizacional (p. 99).

d) Retener Personas

Vallejo (2016), la “administración del talento, además de captar personas idóneas, trata de mantenerlas satisfechas, motivadas a largo plazo dentro de la organización, asegurándoles las condiciones físicas, psicológicas y sociales”

Es importante reconocer y captar al personal idóneo, necesario para el cumplimiento de objetivos trazados en la organización y tener resultados óptimos.

Relaciones con las personas

Define la relación con las personas como:

Numerosos problemas que perturban el desempeño laboral; estos pueden ser de salud, familiares, personales, económicos o diversas preocupaciones... las organizaciones emplean su tiempo en luchar con empleados problemáticos, debido a que los problemas personales en algunos casos pueden afectar el comportamiento en el entorno laboral, siendo preciso motivar y también proporcionar ayuda a aquellos trabajadores que están en estas situaciones.

- **Diseño de un programa de relaciones con los empleados:** Se deben involucrar cinco criterios;

-Comunicación: debe existir comunicación de doble vía, explicarse la filosofía de la empresa a los trabajadores, solicitarles sugerencias y opiniones sobre cuestiones de trabajo.

-Cooperación: la organización debe compartir el proceso de decisión, control de actividades con compromiso y cooperación mutua.

-Protección: el lugar de trabajo debe propiciar el mejor bienestar de los trabajadores, desde el punto de vista físico y psicológico. Las personas deben sentir que su lugar de trabajo es agradable, confortable, confiable y seguro.

-Ayuda: las personas deben sentir el apoyo de la organización en sus necesidades y expectativas.

-Disciplina y conflicto: la organización debe tener reglas claras para lidiar con la disciplina y la resolución de los conflictos.

- **Programas de propuestas de los colaboradores:** Este programa está diseñado para solicitar, estimular, evaluar e implementar propuestas de los empleados y recompensar aquellas que proporcionan ideas que tengan aplicaciones prácticas en la organización. Las recompensas son monetarias, de reconocimiento público, vacaciones extras o algún beneficio social.

- **Programas de reconocimiento:** Los premios de reconocimiento son pagos o créditos concedidos a los colaboradores y/o equipos de colaboradores que han hecho aportaciones extraordinarias a la organización. La organización comunica que hicieron y se convierten en el modelo para los demás trabajadores.

- **Programas de ayuda:** Es ayudar a resolver los problemas. Para ello establece un contacto con un profesional que proporciona la empresa, estos pueden ser consultores privados o psicólogos.

- **Características de los trabajadores problemáticos dentro de la organización:** Estos colaboradores muestran las siguientes características:
 - Elevado ausentismo, los lunes y viernes, antes y después de los días feriados. Faltas injustificadas y frecuentes, así como los retrasos y salidas antes de la hora. Discusiones con los colegas, negligencias que provocan problemas con otros. Toma decisiones equivocadas. Alta frecuencia de accidentes extraños en el trabajo. Paros y daños en maquina debido a negligencias. Problemas con la ley y mal aspecto personal.
- **Disciplina:** Es la condición en que las personas se dirigen a sí mismas de acuerdo a las reglas y procedimientos de comportamiento aceptables en la organización; es lo que se llama la autodisciplina y autocontrol.

Tabla 04. Disciplina

Disciplina Progresiva	Disciplina Positiva
<ul style="list-style-type: none"> - Consiste en una serie de intervenciones progresivas y paulatinas que brinda la oportunidad al trabajador de corregir sus errores antes de ser separado de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - En lugar de echarle la culpa al colaborador, el gerente hace hincapié en la solución de los problemas del colaborador. Así, la disciplina positiva provoca que el papel del gerente transforme de un adversario a un consejero.

Fuente: Elaboración propia

- **Administración de conflictos:** El conflicto es inherente a la vida de cada individuo y forma parte inevitable de la naturaleza humana; es el lado opuesto a la colaboración y cooperación.

Tabla 05. Administración de conflictos

Conflicto disimulado u oculto	Conflicto notorio
-Cuando el conflicto provoca sentimientos de hostilidad, rabia, miedo, descredito entre una parte y otra.	-Se expresa con un comportamiento que hace interferencia activa o pasiva.
-Este se disimula y no se manifiesta con claridad.	-Es un conflicto abierto que se manifiesta sin disimulo.

Fuente: Elaboración propia

○ **Arbitraje**

Es un medio sencillo y rápido de resolver conflictos y controversias. Disminuye el desgaste emocional y financiero al que se ve sometidas las partes cuando recurren a la justicia pública. Se trata de solicitar a un tercero que intervenga en el proceso de desacuerdo entre las dos partes, con el propósito de resolver el conflicto extrajudicial. Las partes involucradas deben estar de acuerdo con su aplicación, la selección del abogado, arbitrio o juez que resolverá el problema. La evaluación es imparcial, independiente, competente y debe ser acatada de forma determinante y competente (pp. 103-110).

Higiene, seguridad y calidad de vida

Para Vallejo (2016) la higiene, seguridad y calidad de vida se define de la siguiente manera:

- **Higiene laboral:** Se refiere a un conjunto de normas y procedimientos que buscan proteger la integridad física y mental del trabajador, resguardándolo de riesgos de salud inherentes a las tareas de su puesto y al entorno físico donde se desempeña. Es el diagnostico la prevención de enfermedades ocupacionales basada en el estudio y el control de dos variables: el hombre y el entorno laboral.

- **Seguridad en el trabajo:** Realiza un análisis de cuantos accidentes hay en las empresas, casa, tránsito, desastres naturales, que ocurren cada año en nuestro país.

La prevención de accidentes en el trabajo; requiere que los riesgos en accidentes sean mínimos, un programa de seguridad en el trabajo incluye implementación de indicadores estadísticos de accidentes, elaboración de informes de medidas tomadas, formulación de reglas y procedimientos de seguridad, recompensas a gerentes y supervisores para administrar eficazmente la seguridad en sus colaboradores.

- **Calidad de vida en el trabajo:** es el bienestar general y la salud de los colaboradores cuando desempeñan sus labores, es la satisfacción del colaborador en el trabajo. Las organizaciones, para satisfacer a los clientes externos, primero deben satisfacer a sus colaboradores internos. La calidad de vida en el trabajo representa como la organización es capaz de satisfacer las necesidades personales de los colaboradores. Esto incrementará la productividad y calidad en las organizaciones (pp. 110-115).

Relaciones empleados y sindicatos

Según Vallejo (2016) “es importante mantener buenas relaciones con los sindicatos de trabajadores, ya que nos permiten realizar acuerdos ganar - ganar” (p.116).

e) Auditar personas

Este procedimiento cuenta con procesos para ser aplicado, dar seguimiento y controlar las actividades de los colaboradores dentro de la organización y para realizar la verificación de los resultados.

Supervisar

Para Vallejo (2016), supervisar es “seguir, acompañar, orientar, mantener y controlar el cumplimiento de las reglas y reglamentos impuestos en la

organización. Es dar seguimiento a las operaciones y actividades a efecto de garantizar que los planes y objetivos de la organización sean ejecutados”

Base de datos

Para Vallejo (2016), la base de datos como punto importante es

- **Comunicación interna:** todas las personas que trabajan en una organización deben hacerse dos preguntas fundamentales:
 - ¿Qué información necesito para mi trabajo, de quién, cuándo y cómo la necesito?
 - ¿Qué información debo proporcionar a otros que necesiten mi información, de qué forma y cuándo?

Que auditar

Esta es la expresión de una opinión, la aplicación de unas normas y determinados procedimientos que se lleva a cabo por personal especializado: el auditor.

Contiene: ejecución, objetivos, programas y organización. El propósito es triple: es determinar que se ha hecho, apreciar que se está haciendo y recomendar las posibles acciones a futuro.

Para Vallejo (2016), “no es solo diagnosticar el pasado, sino apreciar el presente y asesorar sobre la evaluación futura, es el desarrollo dinámico cíclico de la realidad empresarial y, más que la radiografía, es un video de seguimiento”

Existen dos características de la auditoria que es muy conveniente examinar:

- **Auditorías voluntarias y obligatorias:** la evaluación de la auditoria como sistema fidedigno de apreciación de la realidad conlleva la obligatoriedad de su aplicación como sistema de control de la rentabilidad, elaborando un sistema minucioso de aplicación, para homogeneizar su validez
- **Auditorías internas y externas:** Su aplicación es de dos formas diferentes, pero complementarias, de apreciación: la interna como sistema

continuo de cambio, y la externa, como sistema avalista de independencia en la evaluación.

“El concepto de auditoria evoluciona desde la auditoría contable en primer lugar, seguida por la auditoria de gestión y culmina con la auditoria funcional (comercial, técnica, financiera, gestión empresarial, sistema y recursos humanos)” (pp. 117-119).

Auditoria

Para Vallejo (2016), “las organizaciones no pueden cambiar de prisa como exige el mercado; las empresas ajustan sus estrategias y reformulan su estructura para adaptarse continuamente, siendo la auditoria un recurso auxiliar vital. La auditoría es la reunión y clasificación de datos que corresponden a las funciones del departamento de talento humano, en toda la amplitud y profundidad necesaria para los fines de análisis, estudios y previsiones (p. 120).

Métodos para auditar

Para Vallejo (2016), la “auditoria del talento humano supone utilizar una serie de instrumentos y técnicas para identificar y evaluar las directrices y políticas de una empresa”

Existen diversas maneras de auditar las prácticas de las personas, aplicadas por el departamento de talento humano. Algunas empresas contratan un consultor externo que cuente con una experiencia en la realización de auditorías del talento humano, a quien se considera una auditoria en la materia. (p. 122).

Es así, que la auditoria de la gestión del talento humano es un análisis de las políticas, prácticas del trabajador en la organización y la evaluación de su funcionamiento en la actualidad, con el objetivo de llegar a una opinión y conclusión profesional, sobre las acciones usadas a cabo en materia de recurso humano. En un determinado periodo de tiempo concreto. Asimismo mostrar y proponer acciones y medidas para el mejoramiento de la gestión.

2.2.2. Variable 2: Evaluación del Desempeño

Definiciones:

Para Chiavenato (2017), la evaluación del desempeño es:

“Una apreciación sistemática del desempeño de las personas y su potencial de desarrollo futuro. Cada evaluación es un proceso de medir o estimular el valor la excelencia, las cualidades de una persona que desempeña el papel dentro de la organización. Es un concepto dinámico, pues los empleados se evalúan constantemente, ya sea formal o informalmente” (p. 206).

Según Llanos (2013) define que la “evaluación del desempeño es el procedimiento sistemático basado en el análisis, que tiene como objetivo apreciar en dimensión el grado de aplicación, efectividad y calidad de un sujeto en el puesto” (p. 72).

Para Ibáñez (2011) “es la valoración que se hace a un trabajador con respecto a su rendimiento y/o calificación de méritos, en función a los requisitos del puesto de trabajo para el cual ha sido contratado” (p. 439).

Según Werther y Davis (2008), define que la evaluación del desempeño “constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global de empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en ultimo termino, justifica su permanencia en la empresa”.

La mayor parte de los empleados procura obtener realimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y los administrados de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor debe emprender una acción correlativa; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado (p. 302).

Es decir según lo expuesto por el autor, la evaluación del desempeño mide la productividad de las funciones desempeñadas dentro de la organización, esta información ayuda a evaluar si es necesario requerir o no del servicio del evaluado, ya que esta información cuenta con el sustento requerido para su permanencia dentro de la organización.

Para Vallejo (2016), las “organizaciones tienen diversos sistemas de evaluación para medir los resultados financieros, costos de producción, cantidad y la calidad de los bienes productivos, el desempeño individual de colaboradores y la satisfacción de los clientes” (p. 78).

Para Gómez, Balkin y Cardy (2016), señala que:

Una encuesta reciente indica que más de la mitad de los directivos creen que la evaluación del desempeño es estratégica para su negocio. Si se hace adecuadamente, la evaluación del desempeño puede ser clave para desarrollar a los empleados y mejorar su rendimiento.

Además proporciona los criterios que sirven para validar los sistemas de selección y es la base sobre la que las decisiones sobre el personal, tales como los despidos, se justifican legalmente. Ya que la evaluación del desempeño hace operativa la estrategia de la organización (p. 259).

Es así que si la evaluación no se realiza adecuadamente (si no se mide el rendimiento de forma precisa y la retroalimentación se provee de forma pobre) los costes de ejecutar la evaluación podrían exceder a sus potenciales beneficios y el verdadero valor de la evaluación.

Según Robbins y Judge (2013), el desempeño:

En el pasado la mayoría de las organizaciones solo evaluaban la forma en que los empleados realizaban las tareas incluidas en un descripción de puestos de trabajo; sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información. Los investigadores ahora reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral:

- **Desempeño de la tarea:** se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio, o a la realización de las tareas administrativas. Aquí se incluyen la mayoría de las tareas en una descripción convencional de puestos.
- **Civismo:** se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás compañeros aunque no se los pidan, respaldar los objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencias constructivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.
- **Falta de Productividad:** esto incluye todas aquellas acciones que dañan de manera activa a la organización. Con conductas perjudiciales.

Bajo esta premisa el desempeño es fuente de resultados, asimismo los trabajadores que realizan bien las tareas primordiales del puesto, pero son malcriados, groseros y agresivos, no son considerados buen trabajadores, incluso el trabajador más agradable y correcto que no alcanza cumplir con las tareas básicas tampoco es un buen trabajador.

La evaluación del desempeño tiene varios objetivos. Uno de ellos consiste en ayudar a la dirección a que tome decisiones de recursos humanos sobre ascensos, transferencias y despidos. Las evaluaciones también detectan las necesidades de capacitación y desarrollo, ya que identifican con precisión las habilidades y competencias de los trabajadores para las cuales se pueden desarrollar programas correctivos.

“Asimismo, brindan retroalimentación a los empleados sobre la forma en que la organización percibe su desempeño, y con frecuencia son la base para asignar recompensas, como aumentos de salario por méritos” (p. 555).

2.2.2.1. Dimensiones de Evaluación del Desempeño

a) Identificación

Según Werther y Davis (2008), el enfoque que resulte debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar realimentación a los empleados y al departamento de capital humano.

Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos y subjetivos.

“Por lo general, el departamento de recursos de capital humano desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento”.

Gracias a la uniformidad en el diseño y la práctica, es más fácil comparar los resultados en tres grupos similares de empleados. Aunque el departamento de capital humano puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables.

De hecho, es este departamento el que diseña el sistema de evaluación, pero aplicar la evaluación a cada empleado es tarea del supervisor del departamento. Aunque es factible que sean otras personas quienes llevan a cabo la puntuación, el supervisor inmediato se encuentra con frecuencia en la mejor ubicación para efectuar la evaluación (p. 304).

Como se indica líneas arriba, aquí se examinara la preparación, métodos y las implicaciones del desempeño, siendo el instrumento vital para el profesional encargado de la administración de recursos de capital humano.

Para Gómez, Balkin y Cardy (2016), la identificación es “determinar qué áreas del trabajo debería analizar el directivo cuando mide el rendimiento. Una

identificación racional y defendible legalmente exige que el sistema de medición parta de análisis del puesto de trabajo”

Una de las “primeras dimensiones sugeridas es la calidad de trabajo realizado, asimismo propone la cantidad de trabajo como otra dimensión. El equipo incluye la eficacia interpersonal como otra dimensión de desempeño”

Pone como ejemplo en los indicadores lo siguiente: “Como parte de su trabajo como jefe de equipo, Nancy tiene que asignar unas subidas salariales en el rendimiento. Decide adoptar un enfoque participativo para establecer que aspectos, o dimensiones, determinan un desempeño eficaz” (pp. 259-261).

Según el autor, la identificación es el comienzo de la evaluación, ya que esta define qué área o dependencia es la elegida para la evaluación a fin de medir el rendimiento del personal dentro de la organización, teniendo como base el desempeño laboral.

- **Calidad del trabajo:** Una de las primeras dimensiones sugeridas es la calidad del trabajo realizado.
- **Cantidad de trabajo:** Jefe de equipo, se da cuenta que algunos de los trabajadores que supervisan tardan tres veces más que otros en completar las tareas asignadas, por lo que se propone la cantidad del trabajo realizado.
- **Eficacia interpersonal:** Otro trabajador sugiere que el modo en que se interactúa con los compañeros y los clientes internos de la organización es muy importante. Por lo que se incluye la eficacia interpersonal como otra dimensión de desempeño.

“Un enfoque cada vez más popular para identificar las dimensiones de desempeño se centran en las competencias, las características observables que las personas aportan para desempeñar su puesto con éxito”.

“Definir las competencias como características subyacentes y que no se pueden ver conduce a las mismas dificultades asociadas con la defensa y medida del rendimiento como rasgos de personalidad, tal y como se discute en el siguiente apartado” (p. 261).

b) Medición

Según Werther y Davis (2008), “la evaluación del desempeño también requiere de disponer mediciones del desempeño, que son los sistemas de calificación de cada labor. Para ser útiles, las mediciones deben ser de uso fácil, confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño”.

Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por ejemplo, el número de metros cuadrados que cubre un pintor en su labor diaria constituye un resultado objetivo y verificable. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativas. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, las que resultan defectuosas, la tasa de ahorro de materiales, la cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.

Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.

Tabla 06. Medición

Tipos de Medición del Desempeño	Observación Directa	Observación Indirecta
Objetiva	Muy alta	Alta
Subjetiva	Baja	Muy baja

Fuente: Werther y Davis (2008)

Como se aprecia en la tabla las comparaciones entre ambas mediciones, las subjetivas son de muy baja exactitud. Por esta razón, los especialistas optan por las mediciones directas y objetivas (pp. 308-310).

Para Gomez, Balkin y Cardy (2016), la medición es el “punto central del sistema de evaluación, implica la realización de un juicio sobre la bondad o maldad del rendimiento del empleado. Una buena medida del rendimiento debe ser algo coherente en toda la organización. Es decir todos los directivos de la organización deben mantener estándares de calificación comparables” (p. 259).

“Para medir el desempeño de un empleado, los directivos pueden asignarles un número o una etiqueta del tipo “excelente”, “bueno”, “normal” o “malo””.

A menudo resulta difícil cuantificar las dimensiones del rendimiento. Por ejemplo, la “creatividad” podría ser una parte importante del trabajo de un creativo de publicidad. Pero, ¿Cómo se mide con exactitud la creatividad: por el número de anuncios imaginativos al año, por el número de anuncios que ganan un premio de la industria o siguiendo otro criterio? Cuestiones como estas son las que tienen que resolver los directivos cuando intentan evaluar el rendimiento de un empleado (pp. 261-262).

Es así que se toman herramientas de medición para su correcta evaluación siendo estas las siguientes:

Juicios relativos

Según Gomez, Balkin y Cardy (2016), señala que:

Los sistemas de evaluación que parten de un juicio relativo piden a los supervisores que comparen el rendimiento de los empleados con el de otros empleados que realizan las mismas tareas. La creación de un orden de clasificación de los trabajadores, del mejor al peor, es un ejemplo de enfoque relativo. Otro tipo de juicio relativo clasifica a los empleados en distintos grupos, como los mejores, los que están a la medida y los peores.

“Los sistemas de clasificación en términos relativos tienen la ventaja de obligar a los supervisores a distinguir entre los distintos trabajadores. En ausencia de este sistema, muchos supervisores tienden a clasificar a todos por igual, lo que destruye el valor del sistema de evaluación” (p. 263).

La mayoría de especialistas en RR.HH. piensa que las desventajas del sistema de clasificación en términos relativos superan a sus ventajas por diversas razones:

En primer lugar; los juicios relativos (como las clasificaciones) no dejan claro como de grandes o pequeñas son las diferencias entre empleados.

En segundo lugar, estos sistemas no ofrecen ninguna información en términos absolutos, por lo que los directivos no pueden saber lo buenos o malos que son los empleados que se sitúan en los extremos de la clasificación.

En tercer lugar, los sistemas de clasificación en términos relativos obligan a los directivos a identificar diferencias entre trabajadores cuando realmente puede no existir ninguna. Esto puede crear conflictos entre los trabajadores si se revela la clasificación de cada uno.

Por todas estas razones, existe una creciente tendencia a utilizar sistemas de clasificación relativa solo cuando existe una necesidad administrativa.

Juicios absolutos

Para Gomez, Balkin y Cardy (2016), define que:

“A diferencia de los formatos de evaluación mediante juicios relativos, los formatos de juicios absolutos piden a los supervisores que hagan juicios sobre el rendimiento de un empleado a partir, únicamente de estándares de rendimiento”.

No se hacen comparaciones con el rendimiento de los demás trabajadores. Normalmente, las dimensiones del rendimiento consideradas relevantes para el trabajo aparecen en una lista en el formulario de evaluación, y se pide al directivo que clasifique al empleado en cada dimensión.

En teoría, los formatos absolutos permiten a los empleados de distintos grupos de trabajo, evaluados por distintos directivos, ser comparados unos con otros. Si todos los empleados son excelentes trabajadores, todos pueden recibir una clasificación excelente. Además, puesto que las clasificaciones se realizan respecto a distintas dimensiones de desempeño, la información que recibe el empleado puede ser más específica y valiosa.

Aunque a menudo los sistemas de evaluación basados en juicios en términos absolutos son preferibles a los basados en juicios relativos, también tienen sus inconvenientes. Uno de ellos es que los trabajadores de un grupo pueden recibir la misma evaluación si el supervisor no quiere diferenciar entre trabajadores.

Otro inconveniente es que los distintos supervisores pueden tener estándares de evaluación significativamente distintos. Por ejemplo, una calificación de 6 de un supervisor "blando" puede de hecho ser una calificación menor, en valor, que una de 4 dada por un supervisor "duro". Pero cuando la organización está decidiendo las promociones o las subidas salariales, el trabajador que reciba el 6 será el recompensado.

"No obstante, los sistemas absolutos tienen una ventaja distintiva: evitan crear conflictos entre los trabajadores. Esto además del hecho de que los sistemas relativos son más difíciles de defender cuando existen demandas judiciales" (pp. 264-265).

Rasgos de personalidad

Para Gomez, Balkin y Cardy (2016), los "instrumentos de evaluación de rasgos de personalidad exigen y sugieren que el supervisor juzgue los rasgos de

personalidad, las características del trabajador que tienden a ser consistentes y duraderas”.

Según se interpreta, la evaluación de rasgos no solo se basa al rendimiento laboral, además de eso se centra en la persona misma, la personalidad de esta dentro de la organización, lo que en algunos casos puede hacer que el trabajador se ponga a la defensiva, ya que no solo evalúa su trabajo.

Gomez, Balkin y Cardy (2016):

Se presentan cuatro rasgos de personalidad, los mismos que se hallan habitualmente en las escalas de calificación basadas en rasgos: energía, capacidad de decisión, lealtad y fiabilidad. Existen algunas organizaciones que emplean evaluaciones basadas en rasgos de personalidad, siendo criticadas ya que son demasiadas ambiguas y dejan abiertas las puertas a sesgos conscientes o inconscientes. También, las evaluaciones basadas en rasgos, debido a la ambigüedad de su naturaleza, son pocos defendibles ante una corte que otros tipos de evaluaciones.

Tabla 07. Rasgos de personalidad

Califique a cada trabajador utilizando la siguiente escala				
Capacidad de decisión				
1	2	3	4	5
Muy baja		Moderada		Muy alta
Fiabilidad				
1	2	3	4	5
Muy baja		Moderada		Muy alta
Energía				
1	2	3	4	5
Muy baja		Moderada		Muy alta
Lealtad				
1	2	3	4	5
Muy baja		Moderada		Muy alta

Fuente: Gomez, Balkin y Cardy (2016)

“Los rasgos de personalidad son simplemente un atajo para describir las tendencias en el comportamiento de una persona. Así, los juicios acerca de

rasgos pueden partir de los comportamientos, lo que haría que fueran menos susceptibles de incurrir en errores de lo que los críticos sugieren”.

“En ese contexto, los rasgos de personalidad se centran en la persona en lugar de en el rendimiento, muchos expertos no recomiendan su utilización con el fin de informar al trabajador” (pp. 265-266).

Comportamiento

Según Gomez, Balkin y Cardy (2016), los “instrumentos de evaluación de comportamiento se centran en valorar el comportamiento de los trabajadores. Es decir, en lugar de calificar la capacidad de liderazgo (una característica personal), se pide al evaluador que valore si el empleado muestra ciertos comportamientos (si trabaja bien con sus compañeros, si llega puntual a una reunión)”.

Este es un tipo de instrumento de evaluación de los comportamientos, las distintas escalas de observación del comportamiento, los supervisores registran la frecuencia con que se producen diversos comportamientos que aparecen en el formulario de evaluación. Sin embargo, son más comunes en las organizaciones las evaluaciones que cuantifican el valor y no la frecuencia de determinados comportamientos.

No obstante, los sistemas de análisis del comportamiento tienen desventajas. Desarrollarlos pueden requerir mucho tiempo, fácilmente puede llevar varios meses. Los puntos o anclas, de las escalas de comportamiento son claras y concretas, pero son solo ejemplos de los comportamientos que un trabajador podría tener.

Los empleados pueden que no muestren nunca algunos de esos comportamientos, lo que puede dificultar la valoración que tienen que realizar los supervisores. Además los cambios significativos en la organización pueden invalidar las escalas de comportamiento (pp. 266-268).

Esta evaluación mide el comportamiento del trabajador, el cual se muestra dentro de la organización, en el cumplimiento del trabajo y la actitud dentro del entorno laboral junto a sus compañeros.

Resultados

Según Gomez, Balkin y Cardy (2016), los “instrumentos de evaluación de resultados piden a los directivos que valoren los resultados conseguidos por los trabajadores, como las ventas totales o el número de productos fabricados”

Los enfoques dominantes en cuanto a valoración de resultados son la dirección por objetivos y la medición del resultado normal obtenido. La dirección por objetivos es un planteamiento orientado a los objetivos, en el que los trabajadores y sus supervisores establecen juntos los objetivos para el periodo de evaluación. La evaluación de resultado consiste en decidir después hasta qué punto se han cumplido. Con el resultado normal obtenido, la medición del rendimiento no se discute tanto ni es algo sobre lo que haya que estar de acuerdo, sino que está a disposición de supervisores y trabajadores.

“El planteamiento basado en resultados ofrece criterios claros y sin ambigüedad por los que se puede juzgar el rendimiento del trabajador. También suprime la subjetividad y la posibilidad de incurrir en errores y sesgos” (p. 268).

Herramientas de medida

Para Gomez, Balkin y Cardy (2016), las herramientas de medidas “ha dejado claro que no hay un único formato de evaluación del desempeño que pueda ser considerado mejor que los demás”.

“La elección del sistema de evaluación debería depender, en gran medida, del principal objetivo de la valorización” (p. 269).

La mayoría de los sistemas de evaluación fueron desarrollados a partir de la premisa de que las empresas podrían reducir o suprimir los errores del

evaluador utilizando el formato de evaluación adecuado. Sin embargo, la evidencia empírica sugiere que el tipo de herramienta que se utiliza no cambia demasiado la precisión de las evaluaciones.

Si los formatos no tienen demasiado impacto sobre la clasificación, ¿Qué es lo que influye? Evidentemente, la persona que evalúa. Características como la inteligencia del evaluador, lo familiarizado que este con el trabajo a evaluar y su capacidad de discernir entre la información que es importante y la que no lo es, influyen sobre la calidad de la evaluación. Por tanto, la persona que evalúa es un determinante importante de la calidad de las evaluaciones.

La autoevaluación: en la que los trabajadores se evalúan a sí mismos, aporta información de los empleados al proceso de evaluación y puede ayudarles a comprender las causas de los problemas de rendimiento. Por ejemplo, podría haber una diferencia de opinión sustancial entre un supervisor y un empleado en relación con un área de evaluación del empleado. En este caso se garantiza la comunicación y la posibilidad de investigación. En algunas situaciones, las personas pueden encontrarse en la situación de tener que confiar en las autoevaluaciones como guía para gestionar su desempeño.

Evaluación de compañeros o iguales: los trabajadores que se encuentran en el mismo nivel de la organización se evalúan unos a otros.

Evaluación de subordinados: los trabajadores evalúan a sus superiores. Además de la información procedente de la organización, las empresas buscan cada vez más a los clientes como fuente de evaluación valiosa. Los sistemas tradicionales de evaluación de arriba abajo podría incentivar a los empleados a desarrollar únicamente aquellos comportamientos que son críticos para la satisfacción del cliente podrían ser ignorados (pp. 270-271).

Medir el desempeño

Para Gomez, Balkin y Cardy (2016), “¿Cómo pueden los directivos garantizar una medida precisa de rendimiento o también llamado desempeño de una trabajador? La principal forma de hacerlo es entender los obstáculos que hay que superar a lo largo del camino”.

Los directivos de la organización se enfrentan al menos a cinco retos para medir el desempeño:

- **Errores y sesgo del evaluador:** Existen dentro dos causas del error; un supervisor podría hacer un juicio general sobre un trabajador y después ajustar las calificaciones de todas las dimensiones a ese juicio y/o un supervisor podrá hacer que todas las calificaciones fueran coherentes con el nivel de rendimiento de un trabajador en una dimensión que es importante para el supervisor. El sesgo personal podría también provocar errores en la evaluación, consciente, o inconscientemente, un supervisor podría calificar sistemáticamente a ciertos trabajadores por debajo o por encima de los demás en función a su raza, nacionalidad, sexo, edad u otros factores.
- **La influencia de los gustos:** El gusto puede provocar errores en la evaluación del desempeño cuando los evaluadores permiten que lo que les gusta o disgusta de un individuo influya en su valoración del rendimiento. Los estudios han demostrado una correlación sustancial entre el gusto del evaluador y las calificaciones del rendimiento. Estos resultados podrían indicar que las evaluaciones del desempeño están sesgadas por lo que le guste al evaluador. Sin embargo, los buenos evaluadores tienden a apreciar a los buenos empleados y a que no les gusten los malos.
- **Precauciones:** Dado el posible impacto del sesgo debido al gusto, resulta esencial que los supervisores controlen sus reacciones emocionales ante los trabajadores. Deberían tener un diario del rendimiento del comportamiento observado de cada trabajador que les sirviera como base

para la evaluación y para otras acciones de dirección. Un registro externo del comportamiento del trabajador reduciendo drásticamente los errores y sesgos de las evaluaciones.

- **La política de la organización:** Hasta ahora hemos adoptado una perspectiva racional acerca de la evaluación. En otras palabras, hemos supuesto que se puede estimar el valor del rendimiento de cada empleado. A diferencia del planteamiento racional, la perspectiva política supone que el valor del rendimiento de un trabajador depende de la agenda, u objetivos, del supervisor. Considérese la siguiente cita de un ejecutivo con amplia experiencia en la evaluación de sus subordinados.
- **Enfoque hacia un individuo o hacia el grupo:** Si la organización tiene una estructura por equipos, los directivos tienen que considerar la evaluación del desempeño a dos niveles; la contribución individual al rendimiento del equipo y el rendimiento del equipo como una unidad. Para valorar adecuadamente las contribuciones individuales al rendimiento del equipo, los directivos y los empleados tienen que tener criterios de rendimiento claros sobre los rasgos, los comportamientos o los resultados. Las medidas de comportamientos normalmente son las más adecuadas para valorar las contribuciones individuales al rendimiento del equipo, porque se pueden observar más fácilmente y pueden ser comprendidas por los miembros del equipo y por las demás personas que se relacionan con el mismo.

Las medidas de contribución individual podrían desarrollarse con la información aportada por los miembros del equipo. Sin embargo, un buen punto de partida es el conjunto de competencias, identificado en las últimas investigaciones, que hacen que el individuo contribuya al rendimiento del equipo.

- **Cuestiones legales:** Los principales requisitos legales sobre los sistemas de evaluación del desempeño quedan establecidos en el Título VII de la

Ley de Derechos Civiles (*Civil Rights Act*) de 1964 que prohíbe la discriminación en todos los términos y condiciones del empleo. Esto significa que la evaluación del desempeño no debe ser discriminatoria, tanto desde el punto de vista individual como del grupo. Algunos tribunales también han defendido que los sistemas de evaluación del desempeño deberían satisfacer los mismos estándares de validez que las pruebas de selección. Al igual que con las pruebas de selección, el *impacto adverso* puede producirse en una evaluación del desempeño cuando se promociona a los miembros de un grupo a una tasa superior que la de los miembros de otro grupo en función de sus evaluaciones.

Por eso para el autor, antes de medir el desempeño tenemos que tener en cuenta estos puntos que si no se tratan desde el inicio pueden causar resultados erróneos al momento de medir el desempeño del trabajador (pp. 272-279).

c) Gestión

Para Gomez, Balkin y Cardy (2016), la “gestión eficaz del rendimiento de los RR.HH. en las organizaciones exige algo más que unos informes formales y calificaciones anuales. El proceso de evaluación completo incluye relaciones cotidianas informales entre directivos y los trabajadores, así como entrevistas formales cara a cara. Aunque las calificaciones son de por sí importantes, es incluso más importante lo que hacen los directivos con ellas. En este apartado analizamos el tercer y último componente de la evaluación del desempeño: la gestión del rendimiento” (p. 279).

Entrevista de evaluación

Según Gomez, Balkin y Cardy (2016), “cuando se ha finalizado la calificación del rendimiento, el supervisor suele realizar una entrevista con el trabajador para informarle sobre su rendimiento –una de las partes más importantes con el proceso de evaluación”.

Muchos directivos temen la evaluación del desempeño, sobre todo cuando no tienen buenas noticias que comunicar. El departamento de RRHH o un

grupo externo, como una asociación empresarial o una consultora, pueden ayudar a los directivos ofreciéndoles formación para realizar entrevistas, proporcionándoles ejercicios de simulación y aconsejándoles sobre asuntos espinosos. Asimismo existen diversas “micro cualidades” de comunicación que los directivos necesitan para realizar eficazmente una entrevista de evaluación.

La revisión del rendimiento se separa a veces en dos sesiones: una para analizar el rendimiento y la otra para discutir el salario. La lógica subyacente a este sistema parte de dos supuestos. El primero, los directivos no pueden simultáneamente dar apoyo y ser jueces. De esta forma, se pretende que el directivo desempeñe el papel de dar apoyo, durante la reunión destinada a desarrollar el rendimiento, y el papel de juez durante la reunión destinada a determinar el salario. Segundo, cuando se juntan las discusiones sobre el rendimiento y el salario, los empleados probablemente no prestarán atención a la información que se les está dando sobre su rendimiento porque su interés se centrará en las decisiones salariales (pp. 279-280).

Mejora del desempeño

Para Gomez, Balkin y Cardy (2016), la mejora del desempeño “puesto que las entrevistas formales de evaluación suelen realizarse una vez al año, es posible que no siempre tengan un efecto significativo y duradero sobre el rendimiento del trabajador. Mucho más importante que la entrevista anual es la gestión cotidiana e informal del rendimiento”.

Los supervisores que gestionan eficazmente el rendimiento suelen compartir cuatro características:

- **Identificación de las causas de los problemas de rendimiento:** El análisis de las causas de los problemas del rendimiento podría parecer una tarea sencilla, pero a menudo resulta bastante difícil de abordar.

El rendimiento puede ser el resultado de múltiples factores, algunos de los cuales están más allá del control del trabajador. Sin embargo, en la mayoría de las situaciones laborales, los observadores tienden a atribuir las causas al trabajador cuando observan un mal rendimiento, mientras que los trabajadores tienden a culpar a factores externos. Esta tendencia se conoce como el sesgo actor-observador.

- **Gestión de las causas de los problemas:** Una vez que el supervisor y el trabajador han analizado y se han puesto de acuerdo respecto a las causas de los problemas de rendimiento, el siguiente paso consiste en emprender acciones para controlar dichos problemas. En función de si la causa de los problemas de rendimiento se debe a la capacidad, al esfuerzo o a las características contextuales, se buscarán distintas tácticas. Acudir a un remedio como la formación (una reacción frecuente) no resolverá un problema causado por falta de capacidad y será un desperdicio de los recursos de la organización.
- **Desarrollo de un plan de acción y capacitación de los trabajadores para alcanzar una solución:** La gestión eficaz del desempeño exige capacitar a los trabajadores para mejorarlo. Al igual que en un equipo de deportes, el supervisor entrenador asesora a los trabajadores para interpretar y reaccionar ante cada situación laboral. No se trata necesariamente de un papel de mentor, amigo o consejero. Es, más bien, un papel de facilitador. El supervisor entrenador trabaja para garantizar que los recursos necesarios están disponibles y ayuda a los empleados a identificar un plan de acción para resolver los problemas de rendimiento.
- **Dirigir la comunicación hacia el rendimiento:** La comunicación entre el supervisor y el trabajador es esencial para una gestión eficaz del desempeño. La forma en que se comunica y lo que se comunica pueden ser determinantes para que el rendimiento mejore o empeore. Es importante que la comunicación atienda directamente al rendimiento y no a la persona.

Por ejemplo, ¿no se debería preguntar al empleado por qué es tan inepto! Normalmente da un mejor resultado preguntarle por qué su rendimiento no ha sido bueno últimamente. La comunicación abierta probablemente revelará la razón real del problema de rendimiento, abriendo así el camino para una solución eficaz (pp. 281-285).

2.3. Definición de términos básicos

Realizada la presente investigación, se detalla las definiciones de términos utilizados a lo largo del trabajo elaborado, siendo estos los siguientes:

Administración

Chiavenato, (2014), señala que, “Es aquella actividad que consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos u organización para alcanzar un objetivo común” (p. 135).

Administración del Talento Humano

Vallejo (2016), señala que “es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, para ello es necesario tener una estructura organizativa y la colaboración del esfuerzo humano coordinado” (p. 17).

Autoevaluación

Gómez, Balkin y Cardy (2016), define que “es un sistema de evaluación del desempeño en el que los trabajadores se evalúan a sí mismos” (p. 271).

Calidad

Chiavenato (2017), “producción totalmente exenta de errores ofreciendo productos y servicios dentro de las especificaciones” (p. 207).

Capacitación

Werther (2008) define que “la capacitación es la actividad sistemática y programada que busca preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas” (pág. 253).

Capital humano

Guzmán, (2014), señala que, “es el factor económico primario que consta de habilidades y destreza que las personas adquieren en el transcurso de su vida y abarca estudios formales e informales” (p. 6).

Civismo

Robbins y Judge (2013), son “las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a otros aunque esta no se solicite” (p. 555).

Conflicto

Vallejo (2016), indica que “es el lado opuesto a la colaboración y cooperación. La palabra conflicto es desacuerdo, discordancia, divergencia, controversia, antagonismo” (p. 108).

Competencias

Gómez, Balkin y Cardy (2016), señala que son características asociadas con el rendimiento eficaz” (p. 261).

Desempeño

Chiavenato (2017), es “el conjunto de características o capacidades de comportamiento o rendimiento de una persona, equipo u organización” (p. 206).

Dimensión

Gómez, Balkin y Cardy (2016), define que “es un aspecto del desempeño que determina un rendimiento eficaz en el trabajo” (p. 261).

Evaluar

Robbins y Judge (2013), es “identificar la contribución de cada uno de sus miembros, así como el desempeño del grupo dentro de la organización, también la conducta del empleado” (p. 556).

Falta de productividad

Robbins y Judge (2013), define que son “las acciones que dañan de manera activa a la organización, como el robo, las conductas agresivas hacia los compañeros y llegar tarde o ausentarse” (p. 555).

Hipótesis nulas

Hernández (2014), “Proposiciones que niegan o refutan la relación entre variables” (p. 114).

Interpretar

Hernández (2014), “Analizar el significado e implicaciones de un problema de investigación” (p. 43).

Planeación

Chiavenato (2017), “definición entre el empleado y el gestor en cuando a las metas y objetivos a alcanzares” (p. 206).

Recolección de datos

Hernández (2014), “Acopio de datos en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis” (p. 397).

Selección del personal

Llanos (2013), define que “es el proceso por el cual se descubre (mediante una serie de técnicas y a bajo costo) al candidato adecuado para desempeñar un puesto específico vacante determinado” (p. 118).

Sinergia

Vallejo (2016), señala que “es trabajar todos para un mismo fin, un mismo objetivo, sean estos de la organización o personales. Es decir, buscamos relaciones ganar-ganar; a esto se conoce como cultura corporativa o estilo de administración” (p. 20).

Tareas

Vallejo (2016), “Son series agregadas y coordinadas de los elementos del trabajo que se necesitan para producir un resultado determinado, como unidad de producción o servicio al cliente” (p. 82).

Teoría

Hernández (2014), “Conjunto de proposiciones interrelacionadas capaces de explicar por qué y cómo ocurre un fenómeno” (p. 69).

Velocidad

Chiavenato (2017), “prontitud y tiempo de entrega reducido” (p. 207).

III. MÉTODOS Y MATERIALES

3.1. Hipótesis de la investigación

Bernal, (2010), señala que, “La hipótesis es una suposición de la relación entre características, atributos, propiedades o cualidades que definen el problema objeto de la investigación. Estas características o propiedades se definen como variables de investigación” (p. 139).

3.1.1. Hipótesis general

Existe relación significativa entre la Gestión del talento humano y la Evaluación del Desempeño en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018.

3.1.2. Hipótesis específicas

Existe relación significativa entre Gestión del talento humano y la Identificación en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018.

Existe relación significativa entre Gestión del talento humano y la Medición en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018.

Existe relación significativa entre Gestión del talento humano y la Gestión en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018.

3.2. Variables de estudio

3.2.1. Definición conceptual

Variable N°01 - Gestión del Talento Humano

Según Vallejo (2016), define que:

La gestión de talento humano busca el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja en

la empresa; la gestión del talento humano permite la comunicación entre los trabajadores y la organización involucrando la empresa con las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y motivación de cada trabajador que se constituye en el capital más importante de la empresa, su gente (p. 16).

Variable N°02- Evaluación del Desempeño

Según Gómez, Balkin y Cardy (2016), define que las evaluaciones del desempeño:

Se utilizan administrativamente siempre que son la base para tomar una decisión sobre las condiciones laborales de un empleado, considerando como tales las promociones, los despidos y las recompensas, entre otras. Las evaluaciones con fines de desarrollo, que están dirigidas hacia la mejora del rendimiento del empleado y el fortalecimiento de sus capacidades laborales, incluyen proporcionar información a los empleados sobre su rendimiento, darles consejos sobre los comportamientos laborales eficaces y ofrecerles formación y otras oportunidades de aprendizaje (p. 259).

3.2.2. Definición operacional

Variable 1

Gestión del talento Humano, dar a conocer la importancia del personal dentro de la entidad, así como los métodos de como tener y retener al personal e incorporarlo en el crecimiento de la Municipalidad Provincial de Huaral. Las dimensiones para esta variable son seis: incorporar a las personas, organizar personas, recompensar personas, desarrollo de personas, retener personas y auditar personas.

Variable 2

Evaluación del Desempeño, busca priorizar una buena evaluación al personal dentro del entorno laboral, así como las herramientas aplicadas para cumplir con

la evaluación dentro de la Municipalidad Provincial de Huaral. Son tres las dimensiones para esta variable: identificación, medición y gestión

Tabla 08. Matriz de operacionalización de las variables

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE 1					
VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA	RANGO
GESTIÓN DEL TALENTO HUAMANO	Incorporar a las personas	Reclutamiento	Preguntas: 1	Siempre(5) Casi siempre(4) A veces(3) Casi nunca(2) Nunca(1)	Buena Regular Mala
		Selección	2		
	Organizar personas	Orientación	Preguntas: 3		
		Modelado de trabajo	4		
		Administración de la carrera	5		
		Evaluación	6		
		Trabajo en equipo	7		
	Recompensar personas	Recompensas organizacionales	Preguntas: 8		
		Remuneración	9		
		Plan de remuneración	10		
		Objetivos de salarios	11		
		Política salarial	12		
		Programa de incentivos	13		
		Prestaciones y servicios	14		
	Desarrollo de Personas	Capacitación	Preguntas: 15		
		Desarrollo	16		
		Métodos de desarrollo	17		
	Retener Personas	Relaciones con las personas	Preguntas: 18		
		Higiene, Seguridad y calidad de vida	19		
		Relaciones empleados y sindicatos	20		
	Auditar personas	Supervisar	Preguntas: 21		

		Base de datos	22		
		Que auditar	23		
		Auditoria	24		
		Métodos para auditorias	25		
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE 2					
VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA	RANGO
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Identificación	Calidad del trabajo	Preguntas: 1 - 2	Siempre(5) Casi siempre(4) A veces(3) Casi nunca(2) Nunca(1)	Buena Regular Mala
		Cantidad de trabajo	3 - 4		
		Eficacia interpersonal	5 - 6		
	Medición	Juicios Relativos	Preguntas: 7 - 8		
		Juicios absolutos	9 - 10		
		Rasgos de personalidad	11 - 12		
		Comportamiento	13 - 14		
		Resultados	15 - 16		
		Herramientas de medidas	17 - 18		
		Medir el desempeño	19 - 20		
	Gestión	Entrevista de evaluación	Preguntas: 21 - 22		
		Mejora del desempeño	23 - 24 - 25		

Fuente: elaboración propia.

3.3. Tipo y nivel de la investigación

3.3.1. Tipo de Investigación

Aplicada

Para Hernández (2014) la investigación aplicada:

Es considerada para evaluar, comparar, interpretar, establecer precedentes y determinar causalidad, lo cual incluye también como justificación adelantados y productos tecnológicos, a su vez para las investigaciones de las que se derivan acciones (p. 42).

La presente investigación es de tipo aplicada, ya que busca solucionar de manera eficiente y con fundamentes un problema que se ha identificado, en este caso la gestión del talento humano y la evaluación del desempeño laboral y así comprobar las hipótesis planteadas.

3.3.2. Nivel de investigación

Para Hernández (2014), este nivel de investigación:

Descriptivo

“Consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar como son y se manifiestan. Con este estudio se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”.

Correlacional

“Tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables” (pp. 92-93).

El nivel de investigación es descriptivo Correlacional, no experimental transversal ya que no se pueden manipular las dimensiones de la variable, estas solo serán medidas tal como están en su realidad, su contexto o su situación natural. El enfoque es cuantitativo.

3.4. Diseño de la investigación

No Experimental

Para Hernández (2014), define el diseño de investigación no experimental como:

La investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos. En un experimento, el investigador prepara deliberadamente una situación a la que son expuestos varios casos o individuos. Esta situación consiste en recibir un tratamiento, una condición o un estímulo en determinadas circunstancias, para después evaluar los efectos de la exposición o aplicación de dicho tratamiento o tal condición (p. 152).

El diseño de investigación es no experimental transversal ya que no se pueden manipular las dimensiones de la variable, estas solo serán medidas tal como están en su realidad, su contexto o su situación natural. El enfoque es cuantitativo.

3.5. Población y muestra de estudio

3.5.1. Población

Para Hernández (2014), define la “población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 174).

La población está conformada por 50 trabajadores administrativos de distintas áreas de la Municipalidad Provincial de Huaral. El mismo que tiene la siguiente distribución:

Tabla 09. Población por Áreas

Áreas	Cantidad
Sub Gerencia de Registro Tributario y Recaudación	5
Sub Gerencia de Fiscalización Tributaria	6
Sub Gerencia de Ejecutoria Coactiva	2
Gerencia de Administración y Finanzas	4
Sub Gerencia de Contabilidad	5
Sub Gerencia de Tecnologías de la Información y Sistemas	3
Sub Gerencia de Tesorería	5
Sub Gerencia de Recursos Humanos	6
Sub Gerencia de Logística, Control y Maestranza	3
Control Patrimonial	3
Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Racionalización	8
Total de la población	50

Fuente: elaboración propia

3.5.2. Muestra

Para Hernández (2014), “la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p. 175).

Para Hernández (2014), las muestras no probabilísticas, “también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización. Se utilizan en diversas investigaciones cuantitativas y cualitativas” (p. 189).

Para Hernández (2014), el muestreo “es el acto de seleccionar un subconjunto de un conjunto mayor, universo o población de interés para recolectar datos a fin de responder a un planteamiento de un problema de investigación” (p. 567).

En la presente investigación se utilizó la muestra de tipo censal no probabilístico, la representación de la población es también de 50 colaboradores administrativos (total de la población).

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para Hernández (2014), en el “proceso cuantitativo primero se recolectan todos los datos y luego se analizan, mientras que en la investigación cualitativa no es así, sino que la recolección y el análisis ocurren prácticamente en paralelo; además, el análisis no es uniforme, ya que cada estudio requiere un esquema peculiar” (p.418).

3.6.1. Técnicas de recolección de datos

Para Hernández (2014), Se utilizan diferentes métodos de recolección de datos. En los estudios cuantitativos no resulta extraño que se incluyan varios tipos de cuestionarios al mismo tiempo que pruebas estandarizadas y recopilación de contenidos para análisis estadístico u observación. Incluso, al utilizar diversos instrumentos se ayuda a establecer la validez de criterio. No solamente se puede, sino que es conveniente, hasta donde lo permita el presupuesto para investigar (p. 254).

3.6.2. Instrumentos de recolección de datos

Para Hernández (2014), un “cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Chasteauneuf, 2009). Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace, 2013)”.

Los “cuestionarios se utilizan en encuestas de todo tipo (por ejemplo, para calificar el desempeño de un gobierno, conocer las necesidades de hábitat de futuros compradores de viviendas y evaluar la percepción ciudadana sobre ciertos problemas como la inseguridad). Pero también, se implementan en otros campos” (p. 217).

El instrumento aplicado en esta investigación es el cuestionario, el cual consta de 50 preguntas; de las cuales 25 elementos son de la variable Gestión del Talento Humano y 25 elementos para la variable Evaluación del Desempeño.

3.7. Validación y confiabilidad de Instrumentos

3.7.1. Validación de Instrumentos

Carrasco Díaz (2007) afirma que: este atributo de los instrumentos de investigación consiste en que estos miden con objetividad, precisión, veracidad y autenticidad aquello que se desea medir de la variable o variables en estudio.

En términos más concretos podemos decir que un instrumento es válido cuando mide lo que debe medir, es decir, cuando nos permite extraer datos que preconcebidamente necesitamos conocer (pág. 336).

Tabla 10. *Validación de Expertos*

Validador	Resultado
Dr. Tam Wong Fernando Luis	Aplicable
Mg. Arce Guevara Ernesto	Aplicable
Mg. Paredes Vásquez Karina Lisset	Aplicable

Fuente: Elaboración propia.

3.7.2. Confiabilidad

Validación de datos:

La confiabilidad del instrumento se evalúa según el método de varianza de los ítems denominado Alfa de Cronbach. Los valores de este análisis están entre 0 y 1, el resultado del cálculo cercanos 1 es considerado con mayor validez del instrumento es decir el instrumento es más confiable. Para el estudio se toma como valor crítico 0.8.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum Vi}{\sum Vt} \right)$$

Dónde:

α = Alfa de Cronbach

K = Número de ítems (elementos para el cálculo de indicador)

V_i = Varianza de cada ítems

V_t = Varianza de la suma de cada ítems, (Varianza de suma total).

Análisis de Confiabilidad

Se procedió a realizar el análisis de confiabilidad en cada uno de los indicadores a través del método del Alfa de Cronbach.

El método de confiabilidad señalado indica cinco (5) niveles de ubicación de acuerdo al valor obtenido, terminado el p- valor de contraste (sig.) de acuerdo a las siguientes condiciones:

Tabla 11. Escala de Confiabilidad

Escala	Nivel
$0.00 < \text{sig} < 0.20$	Muy bajo
$0.20 \leq \text{sig} < 0.40$	Bajo
$0.40 \leq \text{sig} < 0.60$	Regular
$0.60 \leq \text{sig} < 0.80$	Aceptable
$0.80 \leq \text{sig} < 1.00$	Elevado

Fuente: Elaboración propia

Para obtener la confiabilidad se usó la prueba Alfa de Cronbach, la cual permitirá medir la fiabilidad del instrumento, los resultados obtenidos se realizaron utilizando el programa estadístico SPSS 24.

Variable 1: Gestión del Talento Humano

Tabla 12. Estadísticos de fiabilidad – Variable 1

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,902	25

Fuente: Elaboración propia en SPSS

Como se aprecia, el resultado obtenido es mayor a 0.80, lo cual lo ubica en un nivel de confiabilidad elevado en la escala de α de Cronbach respecto a la variable Gestión del Talento Humano.

Variable 2: Evaluación del Desempeño

Tabla 13. Estadísticos de fiabilidad – Variable 2

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,955	25

Fuente: Elaboración propia en SPSS

Como se aprecia, el resultado obtenido es mayor a 0.80, lo cual lo ubica en un nivel de confiabilidad elevado en la escala de α de Cronbach respecto a la variable Evaluación el Desempeño.

Test de Normalidad:

Para realizar la contrastación de la hipótesis es necesario antes verificar que los datos tengan o no una distribución normal, puesto que este resultado es importante para aplicar la prueba correcta.

En caso que los datos tengan una distribución normal se aplica la contrastación de hipótesis calculando el valor P de Z_c si solo si la población es mayor a 30 unidades, si la población es menor a 30 unidades se aplica la T.

- Si la distribución no es normal se aplica la prueba U de Mann-Whitney, solo en caso que la muestra sea independiente, si es relacionada se aplica la prueba de Wilcoxon.
- Existen diferentes pruebas de normalidad; para muestras mayores a 50, es necesario aplicar la prueba de normalidad de “Kolmogorov-Smirnov”, en este test se debe cumplir lo siguiente:

El valor significancia debe ser mayor a 0.05 entonces su distribución de los datos es normal, en caso que no cumpla la condición, la distribución de los datos es no normal.

Pruebas de Normalidad:

A continuación se procede a realizar las pruebas de normalidad para cada uno de los indicadores a través del método de p-value de ShapiroWilk, debido a que el tamaño de la muestra conformada por 50 colaboradores; además que si el valor de significancia obtenido es mayor a 0.05, entonces se acepta la normalidad de la variable. Esta prueba se realizó ingresando cada uno de los datos de cada indicador en el software estadístico SPSS 25, tomando en cuenta un nivel de confiabilidad del 95%, en donde se tiene las siguientes condiciones:

Si:

Sig < 0.05 adopta una distribución no normal.

Sig ≥ 0.05 adopta una distribución normal.

Donde: sig.: p-valor o nivel crítico del contraste.

Los resultados fueron los siguientes:

Variable 1: Gestión del Talento Humano

Tabla 14. Prueba de normalidad – Variable 1

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
TEST	,094	50	,200*	,958	50	,070

a. Corrección de la significación de Lilliefors

*. Este es un límite inferior de la significación verdadera.

Fuente: Elaboración propia en SPSS

Como se puede observar el valor sig es de 0.070 > 0.05, por lo tanto, adopta una distribución normal.

Variable 2: Evaluación del Desempeño

Tabla 15. Prueba de normalidad – Variable 2

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
TEST	,152	50	,006	,933	50	,070

a. Corrección de la significación de Lilliefors
Fuente: Elaboración propia en SPSS

Como se puede observar el valor sig es de $0.070 > 0.05$, por lo tanto, adopta una distribución normal.

3.8. Métodos de análisis de datos

Los análisis de datos serán recopilados en función a las preguntas claves de las variables gestión de talento humano y evaluación del desempeño, así como las dimensiones e indicadores, obtenidos de la aplicación del instrumento.

Después de aplicar la encuesta, todos los datos se recogieron de forma manual y fueron trasladados a una laptop, Windows 10 Pro Intel Core i3, además se procesó la información utilizando Microsoft Office Excel 2013 para Windows y el programa estadístico SPSS, con ello se logró obtener las tablas estadísticas, gráficos, a fin de ser presentadas y analizadas.

Se utilizó la Estadística Descriptiva, para contrastar hipótesis mediante el método de p-value de ShapiroWilk, que residió en utilizar todos los datos, la confiabilidad del cuestionario con el Alfa de Cronbach siendo en GTH 0.902 en sus 25 elementos y Evaluación del desempeño 0.955% en sus 25 elementos. Se contrastó la hipótesis general y las hipótesis específicas determinando la relación que existen entre las variables “Gestión Talento Humano” y “Evaluación del Desempeño”.

3.9. Aspectos éticos

La presente investigación cuenta con información fidedigna, veras de fuentes bibliográficas confiables, asimismo, ha sido elaborada manteniendo el respeto por la convicción política, religiosa y moral de los participantes directos, ya que con la información obtenida se logrará obtener el resultado.

Los colaboradores de la municipalidad participaron en la aplicación de instrumento previo consentimiento y aprobación de ellos mismos. Esta investigación se realizó de acuerdo a los principios éticos, morales y de responsabilidad; respetando así los derechos de autor de otras Tesis e Investigaciones, libros y ensayos; la encuesta se realizó de manera normal en la población encuestada, colaborando con gentileza, asimismo no se manipularon por ningún motivo los resultados de las encuestas, siendo esta de manera anónima.

IV. RESULTADOS

4.1. Descripción y análisis estadísticos

A continuación, se presentan los resultados de la investigación a la Gestión del Talento Humano y Evaluación de Desempeño en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018.

Descripción de las variables

En la Tabla 16, se observa las puntuaciones promedio y desviación estándar que se obtuvieron de cada variable Gestión del Talento Humano y Evaluación de Desempeño y sus dimensiones respectivas según las respuestas obtenidas, para el caso de la variable Gestión del Talento Humano, tenemos que la dimensión Incorporar a las personas obtuvo un promedio de 6.8, organizar personas obtuvo 16.6, recompensar personas obtuvo 15.6, desarrollo de personas obtuvo 10.0, retener personas obtuvo 10.5 y auditar personas obtuvo 16.6. Lo cual indica que el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018, perciben que la Gestión del Talento Humano se encuentra en un nivel regular actualmente.

Tabla 16. *Distribución de la media y la derivación estándar de la variable Gestión de Talento Humano y sus dimensiones*

	Dimensión / ítem	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar
D1	Incorporar a las personas	2	9	6.8	1.517
D2	Organizar personas	6	24	16.6	3.736
D3	Recompensar personas	7	25	15.6	4.912
D4	Desarrollo de personas	6	14	10.0	2.403
D5	Retener personas	5	15	10.5	2.225
D6	Auditar personas	6	24	16.6	4.171
Variable	Gestión del Talento Humano	38	101	76.1	14.472

Elaborado: Programa Spss 24

En la Tabla 17, tenemos a la variable Evaluación de Desempeño, en la cual se muestra qué la dimensión identificación tiene una puntuación promedio de 23.1, seguido de medición con 47.1 y gestión con 16.6. Lo cual indica que el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018, perciben que la Evaluación de Desempeño se encuentra en un nivel regular actualmente.

Tabla 17. *Distribución de la media y la desviación estándar de la variable Evaluación de Desempeño y sus dimensiones*

Dimensión / ítem		Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar
D1	Identificación	16	30	23.1	3.573
D2	Medición	15	69	47.1	10.864
D3	Gestión	5	22	16.6	4.562
Variable	Evaluación de Desempeño	36	121	86.8	17.912

Elaborado: Programa Spss 24

Con el objetivo de evaluar los resultados de nuestra investigación, se ha recodificado en una nueva escala y niveles la información, tanto para la variable Gestión del Talento Humano y Evaluación de Desempeño y sus respectivas dimensiones, correspondiente a los siguientes niveles:

- 1 = Malo
- 2 = Regular
- 3 = Bueno

En la Tabla 18, se muestran los niveles en los cuales serán medidas tanto la variable como sus dimensiones. Se puede observar que para la variable Gestión del Talento Humano los valores <63 se refiere a un nivel malo, 63-88 refiere a un nivel regular y >88 refiere a un nivel bueno, Incorporar a las personas los valores <6 se refiere a un nivel malo, 6-8 refiere a un nivel regular y >8 refiere a un nivel bueno, Organizar personas los valores <14 se refiere a un nivel malo, 14-17 refiere a un nivel regular y >17 refiere a un nivel bueno, Recompensar

personas los valores <11 se refiere a un nivel malo, 11-18 refiere a un nivel regular y >18 refiere a un nivel bueno, Desarrollo de personas los valores <8 se refiere a un nivel malo, 8-12 refiere a un nivel regular y >12 refiere a un nivel bueno, Retener personas los valores <9 se refiere a un nivel malo, 9-12 refiere a un nivel regular y >12 refiere a un nivel bueno y Auditar personas los valores <14 se refiere a un nivel malo, 14-20 refiere a un nivel regular y >20 refiere a un nivel bueno.

Tabla 18. Creación de niveles para la variable *Gestión del Talento Humano* y sus dimensiones

Nivel	Gestión del Talento Humano	Incorporar a las personas	Organizar personas	Recompensar personas	Desarrollo de personas	Retener personas	Auditar personas
Malo	<63	<6	<14	<11	<8	<9	<14
Regular	63-88	6-8	14-17	11-18	8-12	9-12	14-20
Bueno	>88	>8	>17	>18	>12	>12	>20

Elaborado: Programa Spss 24

La Tabla 19, refleja los niveles para la Evaluación de Desempeño y sus dimensiones, Se puede observar que para la variable Evaluación de Desempeño los valores <80 se refiere a un nivel malo, 80-98 refiere a un nivel regular y >98 refiere a un nivel bueno. Así mismo para cada dimensión se tiene los siguientes niveles: Identificación los valores <20 se refiere a un nivel malo, 20-25 refiere a un nivel regular y >25 refiere a un nivel bueno, Medición los valores <43 se refiere a un nivel malo, 43-52 refiere a un nivel regular y >52 refiere a un nivel bueno y Gestión los valores <15 se refiere a un nivel malo, 15-20 refiere a un nivel regular y >20 refiere a un nivel bueno.

Tabla 19. Creación de la nueva escala para la variable Evaluación de Desempeño y sus dimensiones

Nivel	Evaluación de Desempeño	Identificación	Medición	Gestión
Malo	<80	<20	<43	<15
Regular	80-98	20-25	43-52	15-20
Bueno	>98	>25	>52	>20

Elaborado: Programa Sspp 24

Niveles hallados para la variable Gestión del Talento Humano y sus dimensiones

Tabla 20. Las opiniones del personal administrativo encuestado sobre la Gestión del Talento Humano que existe en la Municipalidad Provincial de Huaral durante el 2018 es:

Gestión del Talento Humano	Frecuencia	Porcentaje %
Malo	9	18.00%
Regular	29	58.00%
Bueno	12	24.00%
Total	50	100.00%

Fuente: Elaboración propia en SPSS

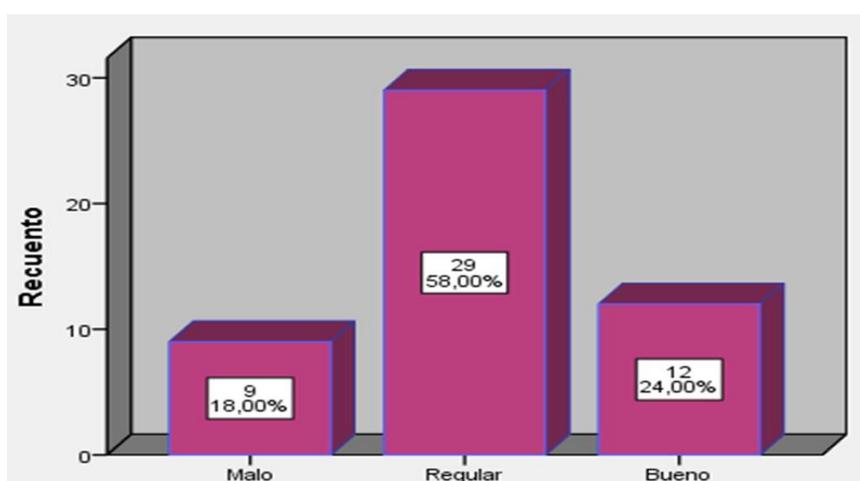


Figura 02. Frecuencias sobre las opiniones del personal administrativo encuestados sobre la Gestión del Talento Humano que existe en la Municipalidad Provincial de Huaral durante el 2018.

Interpretación:

En la tabla 20 y figura 2. Se utilizó la estadística descriptiva para evaluar las respuestas del personal administrativo encuestados, que la Gestión del Talento Humano que existe en la municipalidad, indicándose que se encuentra en un nivel regular con 58.00%, mientras que otros comparten una opinión del 24.00% y 18.00% que indican que la Gestión del Talento Humano que existe se encuentra actualmente en un nivel bueno y malo respectivamente.

Tabla 21. Las opiniones del personal administrativo encuestados sobre Incorporar a las personas dentro de la Municipalidad Provincial de Huaral durante el 2018 son:

Incorporar a las personas	Frecuencia	Porcentaje %
Malo	5	10.00%
Regular	40	80.00%
Bueno	5	10.00%
Total	50	100.00%

Fuente: Elaboración propia en SPSS

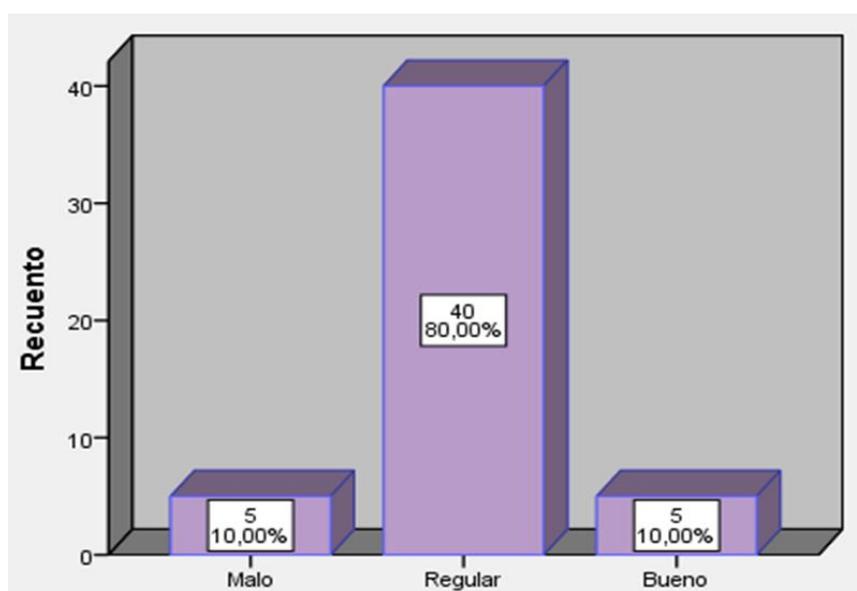


Figura 03. Frecuencias sobre las opiniones del personal administrativo encuestados sobre Incorporar a las personas dentro de la Municipalidad Provincial de Huaral durante el 2018.

Interpretación:

En la tabla 21 y figura 3. Por otro lado, podemos observar que las opiniones que tienen el personal administrativo encuestados sobre Incorporar a las personas dentro de la municipalidad, este se encuentra en un nivel regular con 80.00%, mientras que otros comparten una opinión del 10.00% que opinan que actualmente Incorporar a las personas se encuentra en un nivel bueno y malo respectivamente.

Tabla 22. Las opiniones del personal administrativo encuestados sobre Organizar personas dentro de la Municipalidad Provincial de Huaral durante el 2018 son:

Organizar personas	Frecuencia	Porcentaje %
Malo	9	18.00%
Regular	24	48.00%
Bueno	17	34.00%
Total	50	100.00%

Fuente: Elaboración propia en SPSS

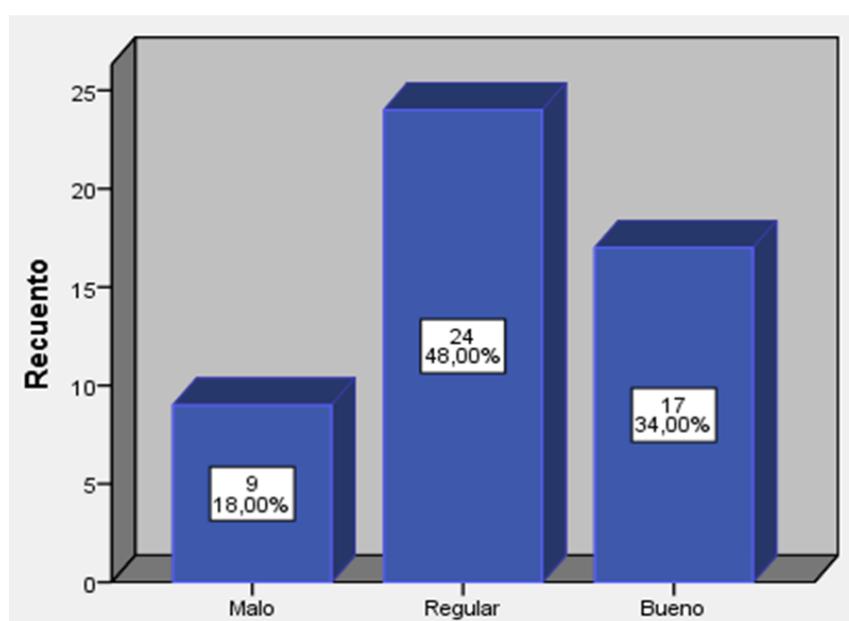


Figura 04. Frecuencias sobre las opiniones del personal administrativo encuestados sobre Organizar personas dentro de la Municipalidad Provincial de Huaral durante el 2018.

Interpretación:

En la tabla 22 y figura 4. Se utilizó la estadística descriptiva para evaluar las respuestas del personal administrativo encuestados, sobre Organizar personas dentro de la municipalidad, indicándose que se encuentra en un nivel regular con 48.00%, mientras que otros comparten una opinión del 34.00% y 18.00% que indican que Organizar personas se encuentra actualmente en un nivel bueno y malo respectivamente.

Tabla 23. Las opiniones del personal administrativo encuestados sobre Recompensar personas dentro de la Municipalidad Provincial de Huaral durante el 2018 son:

Recompensar personas	Frecuencia	Porcentaje %
Malo	8	16.00%
Regular	31	62.00%
Bueno	11	22.00%
Total	50	100.00%

Fuente: Elaboración propia en SPSS

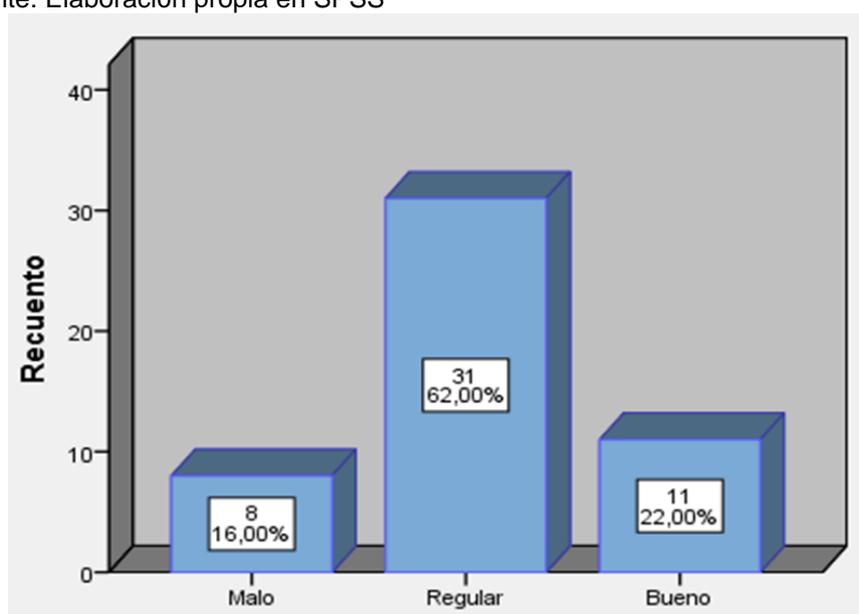


Figura 05. Frecuencias sobre las opiniones del personal administrativo encuestados sobre Recompensar personas dentro de la Municipalidad Provincial de Huaral durante el 2018.

Interpretación:

En la tabla 23 y figura 5. Por otro lado, podemos observar que las opiniones que tienen el personal administrativo encuestados sobre Recompensar personas dentro de la municipalidad, este se encuentra en un nivel regular con 62.00%, mientras que otros comparten una opinión del 22.00% y 16.00% que opinan que actualmente Recompensar personas se encuentra en un nivel bueno y malo respectivamente.

Tabla 24. Las opiniones del personal administrativo encuestados sobre el Desarrollo de personas dentro de la Municipalidad Provincial de Huaral durante el 2018 son:

Desarrollo de personas	Frecuencia	Porcentaje %
Malo	12	24.00%
Regular	29	58.00%
Bueno	9	18.00%
Total	50	100.00%

Fuente: Elaboración propia en SPSS

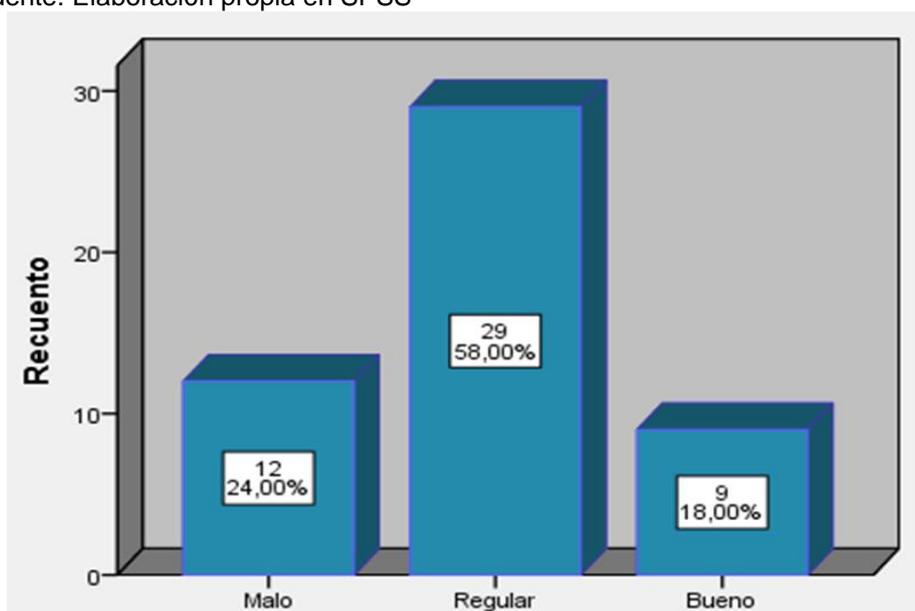


Figura 06. Frecuencias sobre las opiniones del personal administrativo encuestados sobre el Desarrollo de personas dentro de la Municipalidad Provincial de Huaral durante el 2018.

Interpretación:

En la tabla 24 y figura 6. Se utilizó la estadística descriptiva para evaluar las respuestas del personal administrativo encuestados, que el Desarrollo de personas que existe en la municipalidad, se encuentra en un nivel regular con 58.00%, mientras que otros comparten una opinión del 24.00% y 18.00% que indican que se encuentra actualmente en un nivel malo y bueno respectivamente.

Tabla 25. Las opiniones del personal administrativo encuestados sobre Retener personas en la Municipalidad Provincial de Huaral durante el 2018 son:

Retener personas	Frecuencia	Porcentaje %
Malo	10	20.00%
Regular	34	68.00%
Bueno	6	12.00%
Total	50	100.00%

Fuente: Elaboración propia en SPSS

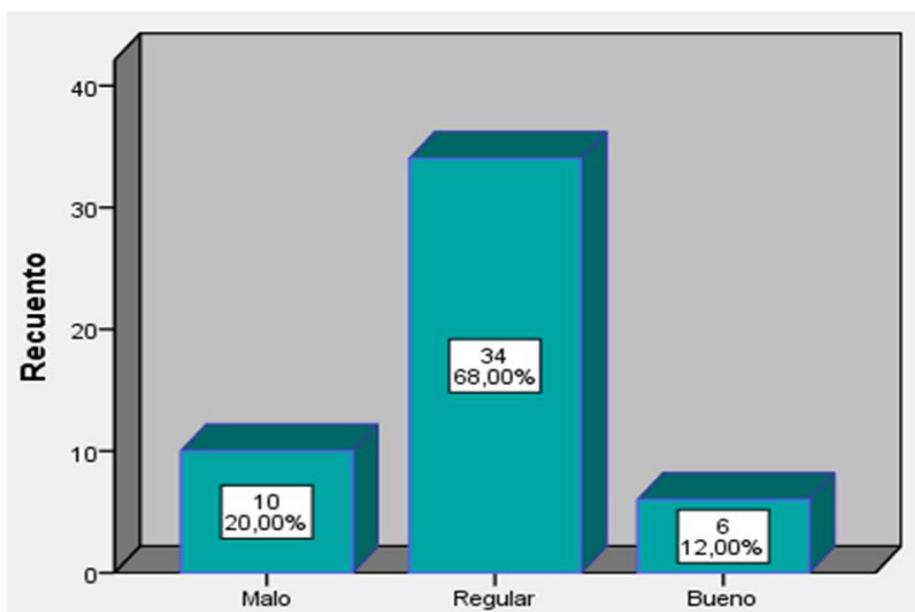


Figura 07. Frecuencias sobre las opiniones del personal administrativo encuestados sobre Retener personas en la Municipalidad Provincial de Huaral durante el 2018.

Interpretación:

En la tabla 25 y figura 7. Por otro lado, podemos observar que las opiniones que tienen el personal administrativo encuestados sobre Retener personas en la municipalidad, este se encuentra en un nivel regular con 68.00%, mientras que otros comparten una opinión del 20.00% y 12.00% que opinan que actualmente Retener personas se encuentra en un nivel malo y bueno respectivamente.

Tabla 26. Las opiniones del personal administrativo encuestados sobre Auditar personas en la Municipalidad Provincial de Huaral durante el 2018 son:

Auditar personas	Frecuencia	Porcentaje %
Malo	11	22.00%
Regular	34	68.00%
Bueno	5	10.00%
Total	50	100.00%

Fuente: Elaboración propia en SPSS

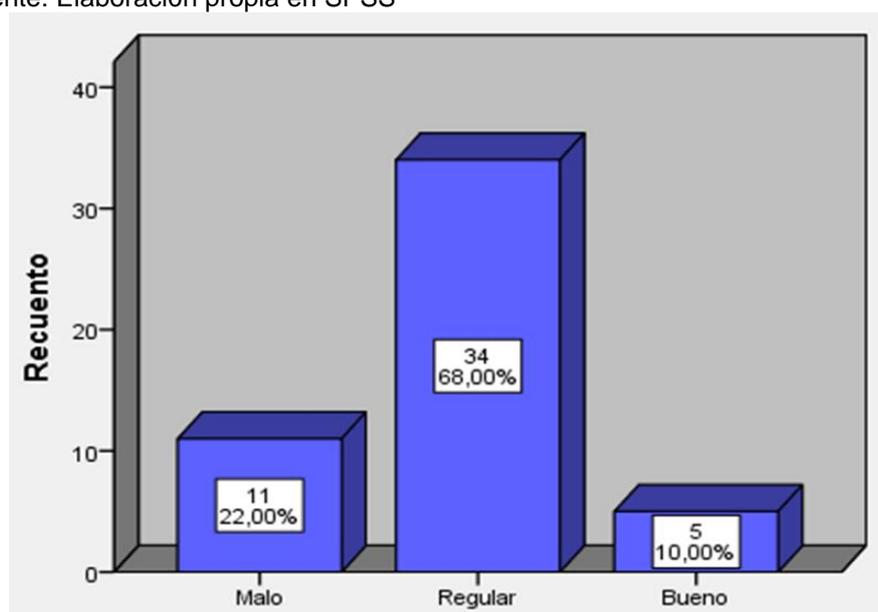


Figura 08. Frecuencias sobre las opiniones del personal administrativo encuestados sobre Auditar personas en la Municipalidad Provincial de Huaral durante el 2018.

Interpretación:

En la tabla 26 y figura 8. Se utilizó la estadística descriptiva para evaluar las respuestas del personal administrativo encuestados, que Auditar personas dentro de la municipalidad, indicándose que se encuentra en un nivel regular con 68.00%, mientras que otros comparten una opinión del 22.00% y 10.00% que indican que Auditar personas se encuentra en un nivel malo y bueno respectivamente.

Niveles hallados para la variable Evaluación de Desempeño y sus dimensiones

Tabla 27. Las opiniones del personal administrativo encuestado sobre la Evaluación del Desempeño que existe en la Municipalidad Provincial de Huaral durante el 2018 es:

Evaluación de Desempeño	Frecuencia	Porcentaje %
Malo	10	20.00%
Regular	29	58.00%
Bueno	11	22.00%
Total	50	100.00%

Fuente: Elaboración propia en SPSS

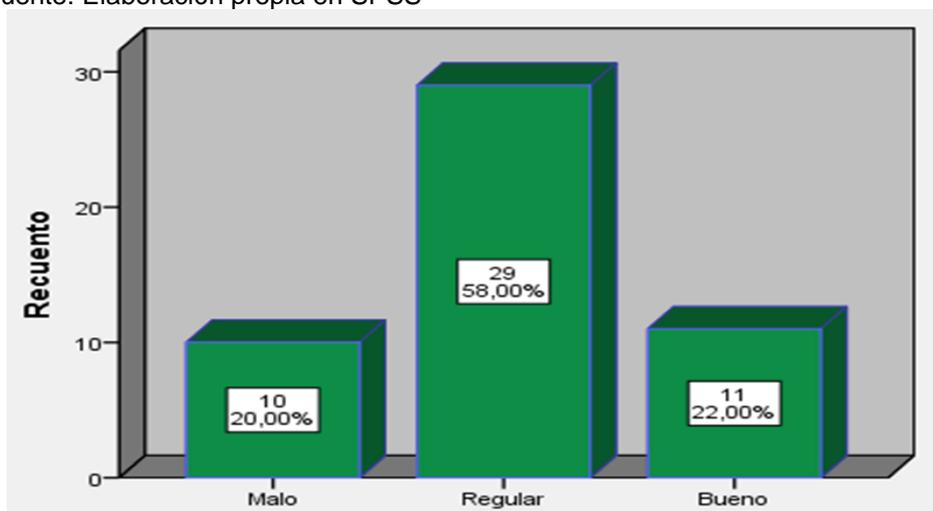


Figura 09. Frecuencias sobre las opiniones del personal administrativo encuestados sobre la Evaluación del Desempeño que existe en la Municipalidad Provincial de Huaral durante el 2018.

Interpretación:

En la tabla 27 y figura 9. Por otro lado, podemos observar que las opiniones que tienen el personal administrativo encuestados sobre la Evaluación del Desempeño que existe en la Municipalidad, este se encuentra en un nivel regular con 58.00%, mientras que otros comparten una opinión del 22.00% y 20.00% que opinan que actualmente la Evaluación del Desempeño se encuentra en un nivel bueno y malo respectivamente.

Tabla 28. Las opiniones del personal administrativo encuestado sobre la identificación del personal que existe dentro de la Municipalidad Provincial de Huaral durante el 2018 es:

Identificación	Frecuencia	Porcentaje %
Malo	7	14.00%
Regular	32	64.00%
Bueno	11	22.00%
Total	50	100.00%

Fuente: Elaboración propia en SPSS

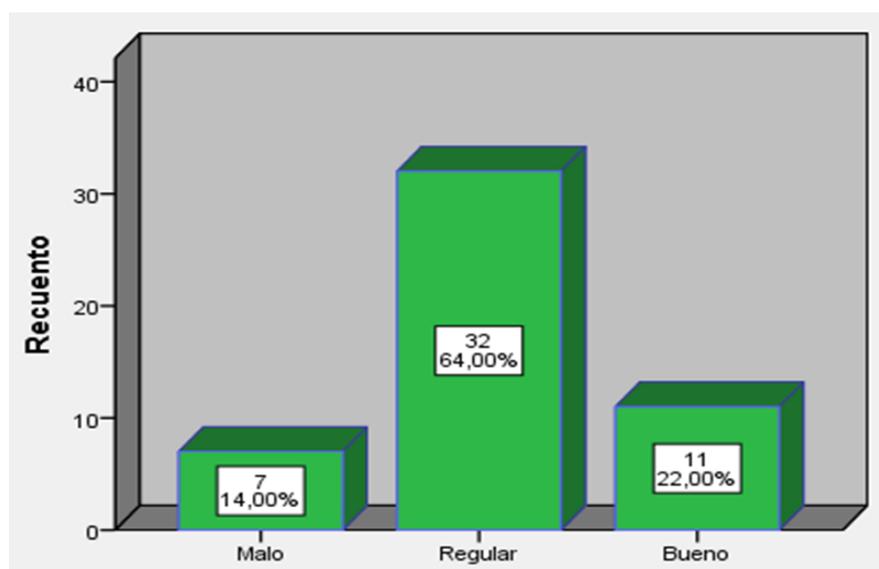


Figura 10. Frecuencias sobre las opiniones del personal administrativo encuestados sobre la identificación del personal que existe dentro de la Municipalidad Provincial de Huaral durante el 2018.

Interpretación:

En la tabla 28 y figura 10. Se utilizó la estadística descriptiva para evaluar las respuestas del personal administrativo encuestados, sobre la identificación del personal que hay dentro de la municipalidad, se encuentra en un nivel regular con 64.00%, mientras que otros comparten una opinión del 22.00% y 14.00% que indican que la identificación del personal se encuentra actualmente en un nivel bueno y malo respectivamente.

Tabla 29. Las opiniones del personal administrativo encuestados sobre la Medición del personal dentro de la Municipalidad Provincial de Huaral durante el 2018 son:

Medición	Frecuencia	Porcentaje %
Malo	12	24.00%
Regular	27	54.00%
Bueno	11	22.00%
Total	50	100.00%

Fuente: Elaboración propia en SPSS

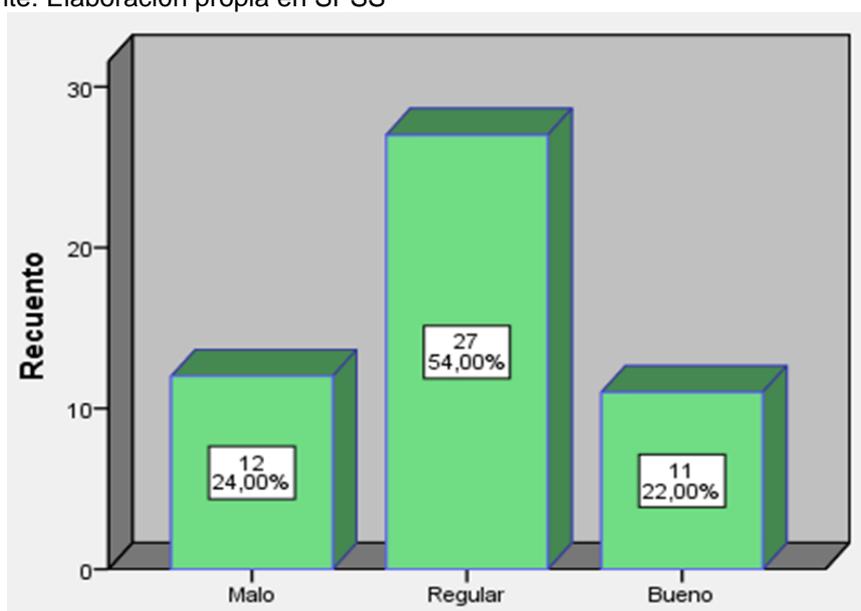


Figura 11. Frecuencias sobre las opiniones del personal administrativo encuestados sobre la Medición del personal dentro de la Municipalidad Provincial de Huaral durante el 2018.

Interpretación:

En la tabla 29 y figura 11. Por otro lado, podemos observar que las opiniones que tienen el personal administrativo encuestados la Medición del personal dentro de la Municipalidad, este se encuentra en un nivel regular con 54.00%, mientras que otros comparten una opinión del 24.00% y 22.00% que opinan que actualmente la Medición del personal se encuentra en un nivel malo y bueno respectivamente.

Tabla 30. Las opiniones del personal administrativo encuestado sobre la Gestión del personal que existe dentro de la Municipalidad Provincial de Huaral durante el 2018 es:

Gestión	Frecuencia	Porcentaje %
Malo	11	22.00%
Regular	31	62.00%
Bueno	8	16.00%
Total	50	100.00%

Fuente: Elaboración propia en SPSS

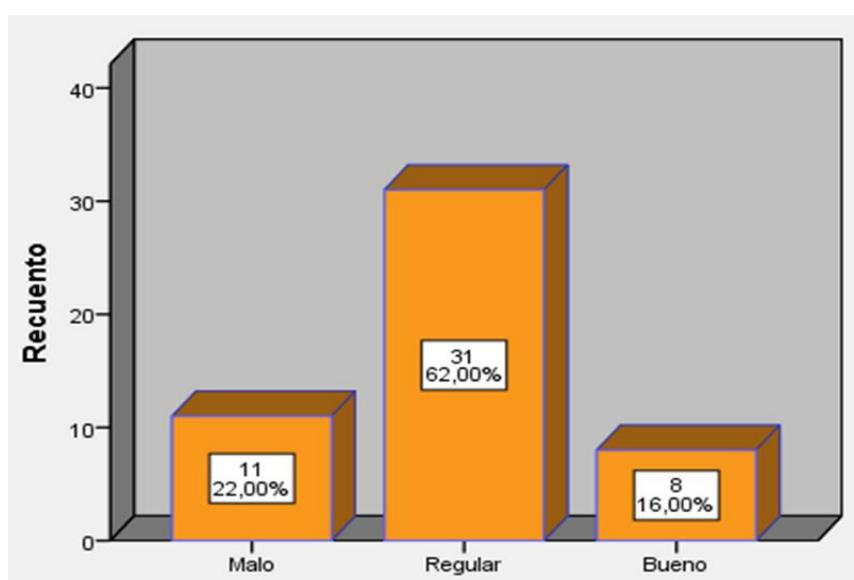


Figura 12. Frecuencias sobre las opiniones del personal administrativo encuestados sobre la Gestión del personal que existe dentro de la Municipalidad Provincial de Huaral durante el 2018.

Interpretación:

En la tabla 30 y figura 12. Se utilizó la estadística descriptiva para evaluar las respuestas del personal administrativo encuestados, sobre la Gestión del personal que hay dentro de la municipalidad, se encuentra en un nivel regular con 62.00%, mientras que otros comparten una opinión del 22.00% y 16.00% que indican que la Gestión del personal actualmente está en un nivel malo y bueno respectivamente.

4.2. Contrastación de hipótesis:

HIPÓTESIS

Antes de contrastar las hipótesis se realizó la prueba de normalidad para conocer que estadístico de correlación utilizar, en la Tabla 31, se describe la prueba de normalidad de Kolmogorov - Smirnov, la cual es para muestras grande ($n > 30$) y Shapiro-Wilk, la cual es para muestras pequeñas ($n < 30$), en nuestro caso usaremos la prueba de Kolmogórov-Smirnov, dado que nuestra muestra es mayor que 30 ($n > 30$), en ambas pruebas notamos que el P-valor son menores al 5% ($p < 0.05$), por lo tanto, se concluye que la distribución de la información no es normal y lo adecuado será utilizar el coeficiente de correlación de Spearman.

Tabla 31. Prueba de normalidad

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	GL	P-valor	Estadístico	GL	P-valor
Gestión del Talento Humano	0.165	50	0.042	0.923	50	0.036
Incorporar a las personas	0.109	50	0.022	0.949	50	0.021
Organizar personas	0.120	50	0.012	0.941	50	0.002
Recompensar personas	0.160	50	0.032	0.909	50	0.016
Desarrollo de personas	0.161	50	0.001	0.904	50	0.012
Retener personas	0.156	50	0.002	0.946	50	0.030
Auditar personas	0.095	50	0.036	0.962	50	0.025
Evaluación de Desempeño	0.276	50	0.000	0.837	50	0.000
Identificación	0.138	50	0.019	0.927	50	0.041
Medición	0.179	50	0.018	0.934	50	0.027
Gestión	0.162	50	0.024	0.905	50	0.013

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia en SPSS

Todas las pruebas de hipótesis se realizaron con los puntajes directos de cada variable o sus dimensiones, utilizando el coeficiente de correlación r de Spearman, estableciendo previamente un nivel de significancia: $\alpha = .05$ (5% de error).

La interpretación del índice de correlación se hizo teniendo en cuenta los intervalos de la Tabla 32.

Tabla 32. Niveles de interpretación del coeficiente de correlación

Niveles de interpretación del coeficiente de correlación

$r = 1$	Correlación perfecta.
$0.8 < r < 1$	Correlación muy alta
$0.6 < r < 0.8$	Correlación alta
$0.4 < r < 0.6$	Correlación moderada
$0.2 < r < 0.4$	Correlación baja
$0 < r < 0.2$	Correlación muy baja
$r = 0$	Correlación nula

Fuente: Elaboración propia en SPSS

Hipótesis general

Ho: No existe relación significativa entre gestión del talento humano y evaluación del desempeño en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018.

Ha: Existe relación significativa entre gestión del talento humano y evaluación del desempeño en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018.

Regla de decisión

Si el p valor es mayor a 0.05, se acepta la hipótesis nula.

Si el p valor es menor 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Tabla 33. *Correlación de Rho de Spearman entre gestión del talento humano y evaluación del desempeño en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018.*

		Gestion del Talento Humano	Evaluación de Desempeño
Rho de Spearman	Gestion del Talento Humano	Coefficiente de Correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,000
		N	50
	Evaluación de Desempeño	Coefficiente de Correlación	,585**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	50

** La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)

Fuente: Elaboración propia en SPSS

Los resultados de la prueba de hipótesis mediante el coeficiente de correlación rho de Spearman (Tabla 33) indican que entre la variable gestión del talento humano y evaluación del desempeño existe una relación directa, positiva y moderada ($\rho = .585^{**}$)

Con respecto al P-valor (Sig.) es de 0.000, el cual es menor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se concluye que se acepta la hipótesis alternativa (H_a), por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 95 %, de que existe relación directa, positiva, moderada y significativa, entre gestión del talento humano y evaluación del desempeño en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018.

Hipótesis Específica

Hipótesis específica 1.

H_0 : No existe relación significativa entre gestión del talento humano y la identificación en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018.

H_a : Existe relación significativa entre gestión del talento humano y la identificación en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018.

Regla de decisión

Si el p valor es mayor a 0.05, se acepta la hipótesis nula.

Si el p valor es menor 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Tabla 34. *Correlación de Rho de Spearman entre gestión del talento humano y la identificación en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018.*

		Gestion del Talento Humano	Identificación	
Rho de Spearman	Gestion del Talento Humano	Coefficiente de Correlación	,417**	
		Sig. (bilateral)	,000	
	N	50	50	
	Identificación	Coefficiente de Correlación	,417**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
	N	50	50	

** La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)

Fuente: Elaboración propia en SPSS

Los resultados de la prueba de hipótesis mediante el coeficiente de correlación rho de Spearman (Tabla 34) indican que entre la gestión del talento humano y la identificación en el personal administrativo existe una relación directa, positiva y moderada ($\rho = .417^{**}$).

Con respecto al P-valor (Sig.) es de 0.000, el cual es menor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se concluye que se acepta la hipótesis alternativa (H_a), por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 95 %, de que existe relación directa, positiva, moderada y significativa entre gestión del talento humano y la identificación en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018.

Hipótesis específica 2.

Ho: No existe relación significativa entre gestión del talento humano y medición en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018.

Ha: Existe relación significativa entre gestión del talento humano y medición en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018.

Regla de decisión

Si el p valor es mayor a 0.05, se acepta la hipótesis nula.

Si el p valor es menor 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Tabla 35. *Correlación de Rho de Spearman entre gestión del talento humano y medición en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018.*

		Gestion del Talento Humano	Medición
Rho de Spearman	Gestion del Talento Humano	Coefficiente de Correlación	,531**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	50
	Medición	Coefficiente de Correlación	,531**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	50

** . La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)

Fuente: Elaboración propia en SPSS

Los resultados de la prueba de hipótesis mediante el coeficiente de correlación rho de Spearman (Tabla 35) indican que entre gestión del talento humano y medición en el personal administrativo existe una relación directa, positiva y moderada ($\rho = .531^{**}$)

Con respecto al P-valor (Sig.) es de 0.000, el cual es menor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se concluye que se acepta la hipótesis alternativa (H_a), por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 95 %, de que existe relación directa, positiva, moderada y

significativa entre gestión del talento humano y medición en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018.

Hipótesis específica 3.

Ho: No existe relación significativa entre gestión del talento humano y gestión en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018.

Ha: Existe relación significativa entre gestión del talento humano y gestión en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018.

Regla de decisión

Si el p valor es mayor a 0.05, se acepta la hipótesis nula.

Si el p valor es menor 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Tabla 36. *Correlación de Rho de Spearman entre gestión del talento humano y gestión en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018.*

		Gestion del Talento Humano	Gestión
Rho de Spearman	Gestion del Talento Humano	Coefficiente de Correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,000
		N	50
	Gestión	Coefficiente de Correlación	,685**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	50

** La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)

Fuente: Elaboración propia en SPSS

Los resultados de la prueba de hipótesis mediante el coeficiente de correlación rho de Spearman (Tabla 36) indican que entre la gestión del talento humano y gestión en el personal administrativo existe una relación directa, positiva y alta (rho = .685**).

Con respecto al P-valor (Sig.) es de 0.000, el cual es menor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se concluye que se acepta la hipótesis alternativa (H_a), por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 95 %, de que existe relación directa, positiva, alta y significativa entre gestión del talento humano y gestión en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018.

V. DISCUSION

Según los hallazgos, aceptamos la hipótesis alternativa general que existe relación significativa entre gestión del talento humano y la evaluación del desempeño en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018.

Según los resultados arrojados en la comprobación de la hipótesis general, se define que el valor de $\rho = .585$ lo que indican que entre la variable gestión del talento humano y evaluación del desempeño existe una relación directa, positiva y moderada. Que, el valor significativo $P\text{-valor}=0.000 < 0.05$ por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, por lo que existe relación directa, positiva, moderada y significativa entre gestión del talento humano y evaluación del desempeño, en tal sentido estos resultados tiene relación con la estadística descriptiva correlacional.

Que, en los resultados obtenidos en la primera hipótesis específica, se observa que el valor $\rho = .417$ lo que significa que existe una relación directa, positiva y moderada entre gestión del talento humano y la identificación, mientras que el valor significativo $P\text{-valor}=0.000 < 0.05$ por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, por lo que existe relación directa, positiva, moderada y significativa entre gestión del talento humano y la identificación en el personal administrativo.

Para los resultados obtenidos en la segunda hipótesis específica, se tiene que el valor $\rho = .531$ lo que significa que existe una relación directa, positiva y moderada entre gestión del talento humano y medición, mientras que el valor significativo $P\text{-valor}=0.000 < 0.05$, rechazando la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, por lo que existe relación directa, positiva, moderada y significativa entre gestión del talento humano y medición en el personal administrativo.

En relación a los resultados obtenidos de la tercera hipótesis específica, se tiene que el valor $\rho = .685$ lo que significa que existe una relación directa, positiva y alta entre la gestión del talento humano y gestión, mientras que el valor significativo $P\text{-valor}=0.000<0.05$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, por lo que existe relación directa, positiva, alta y significativa entre gestión del talento humano y gestión en el personal administrativo.

Según la tesis de Pinedo y Quispe (2017). La gestión del talento humano y su influencia en la motivación en los colaboradores administrativos de la Empresa Petrex S.A., concluye que de un total de 212 encuestados (colaboradores administrativos de la empresa Petrex S.A.) se observa que el 46.7% conocen las bases de la selección y reclutamiento, seguido con el 24.1% como totalmente de acuerdo. En tanto la parte negativa que no conoce totaliza el 17.4% y 11.8% son indiferentes. Nos indica que existe gran conocimiento de los procesos de toma de personal. Siendo el mayor porcentaje referente al proceso de reclutamiento y selección del personal, tienen una opinión "De acuerdo".

En la figura 3, para la Municipalidad Provincial de Huaral la dimensión incorporar a las personas, la misma que tiene como indicadores el reclutamiento y selección, del personal administrativo encuestado, el 80% concluyen que es regular, mientras que el 10% tiene opinión de nivel bueno y el otro 10% opina que es malo, por lo que no existe una desaprobación.

En la figura 12, se puede también definir que la dimensión gestión, el mismo que dentro de sus indicadores cuenta con la entrevista de evaluación, es de suma importancia por lo que se consideró en la encuesta aplicada, el cual de los 50 encuestados, el 62% considero en un nivel regular, mientras el 22% opino que en un nivel malo y solo el 16% tuvo una aprobación de nivel bueno.

Para el tesista Del Pino (2017). Gestión del talento humano en el comportamiento organizacional de los trabajadores Municipales Distrital de Comas, periodo 2017. En la dimensión desarrollo de personas el 57,0% opina que presenta un nivel malo, el 41.6% opina que presenta un nivel

regular y 1.4% que presenta un nivel bueno. En la dimensión retención de personas el 37,9% opina que presenta un nivel malo, el 54.3% opina que presenta un nivel regular y 7.8% que presenta un nivel bueno.

En la figura 6, la dimensión desarrollo de personas dentro de la Municipalidad Provincial de Huaral se concluye, según la encuesta aplicada al personal administrativo, con un 58% señala que tiene nivel regular, asimismo el 24% opinan que es regular y solo el 18% señala como un nivel bueno el desarrollo de personas.

En la figura 7, respecto a la dimensión retener personas en la Municipalidad Provincial de Huaral, de los encuestados, el 68% de ellos son de la opinión que este tiene un nivel regular, mientras que el 20% opina que es malo, existiendo una gran desaprobación ya que solo el 12% del total de encuestados califica con un nivel bueno.

El tesista Paredes (2017), Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, 2017, De los 43 trabajadores evaluados se observa que el nivel de desempeño laboral es 32.6%, Bajo en la evaluación de desempeño que realiza la Municipalidad de Huaylas, 34.8% Regular y 32.6%, Alto en la evaluación de desempeño que realiza la Municipalidad de Huaylas.

En la figura 11, en relación a la dimensión medición al personal de la Municipalidad Provincial de Huaral, aquí del total de personal encuestado, se tiene que el 54% se encuentra en un nivel regular, se puede definir que se tiene una respuesta ajustada entre el nivel malo y bueno, ya que se encuentra en un 24% y 22% respectivamente.

En la figura 4, también se tiene que dentro de la dimensión organizar personas, se tiene algunos de sus indicadores como orientación, evaluación y trabajo en equipo que influyen, es así que del personal administrativo encuestado

existe una gran aprobación, ya que el 48% de ellos señala que es regular, el 34% indica que es de nivel bueno y solo el 18% de personal lo define como malo.

En la tesis de Ponce (2014), “La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral en el Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos Planta Central – Quito., resolvió que, considerando que las remuneraciones en el sector público son más altas en comparación con el sector privado en cuando al nivel profesional, en las encuestas realizadas se encontró los resultados siguientes: el 75% están de acuerdo al igual que el 6% en que su remuneración está bien, pero el 15% les parece indiferente y un pequeño grupo del 4% consideran que no, en vista de que están en desacuerdo con su remuneración.

En la figura 5, el proceso en la dimensión recompensar personas en la Municipalidad Provincial de Huaral, es importante ya que cuenta dentro de sus indicadores las recompensas, remuneraciones y el plan de remuneración, los mismos que según la encuesta aplicada al personal administrativo se tiene que; el 62% localiza en un nivel regular, el 22% califica como un nivel bueno y solo existe una desaprobación del 16% que lo califica como malo.

En la tesis de Zaldívar (2018), la tesis Evaluación del Desempeño en la Empresa Cake Town” desarrollada en la Universidad de Sotavento A.C., México. Concluye el 70% de los empleados coinciden en que siempre tienen acceso a los resultados del proceso de evaluación del desempeño; pero un 20% de los encuestados opino que nunca han tenido acceso a los resultados esto es debido a que son empleados que no tienen mucho tiempo dentro de la empresa (1-3 meses), por lo tanto, no han participado en las evaluaciones del desempeño.

En la figura 8, para la dimensión auditar personas en la Municipalidad Provincial de Huaral, el personal encuestado señalo, que el 68% del nivel es regular, el 22% señalo que es malo y se logró identificar que existe una gran desaprobación ya que solo el 10% señalo que tiene un nivel bueno.

En la figura 10, en relación a la dimensión identificación, este nos muestra que del total de personal administrativo encuestado el 64% concluye que es regular, el 14% indica que es malo, mientras que el 22% lo define en un nivel bueno.

VI. CONCLUSIONES

Primera. - Con el estudio se determinó que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se concluye que se acepta la hipótesis alternativa (H_a), por la cual podemos afirmar que existe relación directa, positiva, moderada (ρ : 0.585) y significativa (Sig. =0.000, $p < 0.05$) entre gestión del talento humano y evaluación del desempeño en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018.

Segunda. - Por otro lado, se pudo comprobar que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se concluye que se acepta la hipótesis alternativa (H_a), por la cual podemos afirmar que existe relación directa, positiva y moderada (ρ : 0.417) y significativa (Sig. =0.000, $p < 0.05$) entre gestión del talento humano y la identificación en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018.

Tercera. - Asimismo se pudo verificar que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se concluye que se acepta la hipótesis alternativa (H_a), por la cual podemos afirmar que existe relación directa, positiva y moderada (ρ : 0.531) y significativa (Sig. =0.000, $p < 0.05$) entre gestión del talento humano y medición en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018.

Cuarta. – También se pudo determinar que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se concluye que se acepta la hipótesis alternativa (H_a), por la cual podemos afirmar que existe relación directa, positiva y alta (ρ : 0.685) y significativa (Sig. =0.000, $p < 0.05$) entre gestión del talento humano y gestión en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018.

VII. RECOMENDACIONES

Primera. – Según los resultados obtenidos se recomienda, realizar capacitaciones al personal y reforzar el sistema de Gestión de Recursos Humanos en la Municipalidad Provincial de Huaral, asimismo evaluar al personal según las funciones que realizan en cada departamento o área administrativa.

Segunda. - También se recomienda en relación a la Gestión del Talento Humano que las contrataciones de personal sean según el perfil deseado, en función al término de referencia del puesto a desempeñar, teniendo en consideración una remuneración justa y en torno a la identificación, someter al personal a un proceso de evaluación sobre la eficacia en las labores asignadas para este proceso.

Tercera. – Según los resultados logrados, se recomienda realizar una evaluación a las hojas de vida (CV) de los trabajadores que actualmente laboran y en torno a los resultados, rotar al personal según su perfil a áreas que puedan lograr una mejor productividad. Asimismo ayudara a mejorar los aspectos relacionados al trabajo en equipo y desarrollo, ya que esto permitirá un óptimo avance de sus actividades laborales y optimizar sus habilidades dentro de la entidad.

Cuarta. – Para gestionar el talento humano según los resultados obtenidos se recomienda, que el área de personal involucre a sus colaboradores a participar de charlas didácticas e interactúen jefes y colaboradores, asimismo gestionar los procesos del personal dentro de la institución a fin de facilitar sus labores y contar con material logístico idóneo para el buen cumplimiento de los mismos, para una buena evaluación según su desempeño.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arrobo, C. W. J. (2013). *Modelo de Gestión del Talento Humano por competencias de la Empresa CIMPEXA S.A.* (Tesis de Ingeniero en Administración, Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador).
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación.* (3.^a ed.). Colombia: Pearson Educación.
- Collantes, V. D. (2017). *Evaluación de Desempeño Laboral en los colaboradores del Departamento de transporte de la Empresa Compañía Minera Poderosa S.A. - Pataz - La Libertad 2017.* (Tesis de licenciatura en administración, Universidad Privada del Norte, Perú).
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos.* (10.^a ed.). México: Mc Graw-Hill
- Del Pino, E. R. (2017). *Gestión del talento humano en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas, periodo 2017.* (Tesis maestría, Universidad Cesar Vallejo, Perú).
- Espinoza, T. M. G. (2017). *Capacitación y evaluación del desempeño en la gerencia de administración tributaria de la Municipalidad distrital de la Molina, 2017.* (Tesis de licenciatura en administración, Universidad Cesar Vallejo, Perú).
- Gómez, M. L. R., Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (2016). *Gestión de Recursos Humanos.* (8.^a ed.). España: Pearson Educación, S.A.
- Hernández, S. R. (2014). *Metodología de la Investigación.* (6.^a ed.). México: Mc Graw-Hill

- Ibáñez, M. M. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Lima: San Marcos.
- Llanos, R. J. (2013). *Integración de Recursos Humanos*. México: Trillas.
- Martínez, R. V. B. (2013). *Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de las Artes Gráficas*. (Tesis de maestría, Instituto Politécnico Nacional, México).
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., y Villagómez, A. (2013), *Metodología de la investigación científica y elaboración de tesis*. (3.ª ed.). Perú: Fondo Editorial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Paredes, B. E. R. (2017). *Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz 2017*. (Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo, Perú).
- Pinedo, M. C. C. y Quispe, P. L. J. (2017). *La Gestión del Talento Humano y su influencia en la Motivación en los colaboradores administrativos de la Empresa Petrex S.A.* (Tesis de licenciatura en administración, Universidad San Ignacio de Loyola, Perú).
- Ponce, P. B. J. (2014). *La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral en el Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos Planta Central – Quito*. (Tesis de maestría, Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador).
- Urriola, L. K. M. (2013). *Sistemas de evaluación del desempeño profesional docente aplicado en Chile, percepciones y vivencias de los implicados en el proceso*. (Tesis de doctorado en educación, Universidad de Barcelona, España).
- Vallejo, C. L. M. (2016). *Gestión del Talento Humano*. Ecuador: ESPOCH.

- Werther, W. B. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. (6.ª ed.). México: Mc Graw-Hill
- Zaldívar, M., L. A. (2018). *Evaluación del Desempeño en la Empresa Cake Town*. (Tesis de licenciatura en administración, Universidad de Sotavento A.C., México).
- El Comercio (2017) “*Evaluaciones de Desempeño*”, por David Fischman. [Versión E-book]. Recuperado de:
<https://elcomercio.pe/economia/dia-1/evaluaciones-desempeno-david-fischman-412888>
- RRHH Digital (2019) *La Escasez de Talento, un problema real en España*. [Versión E-book]. Recuperado de:
<http://www.rrhhdigital.com/secciones/talento/128810/La-escasez-de-talento-un-problema-real-en-Espana?target= self>

ANEXOS

ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	METODOLOGIA	POBLACIÓN
<p>General</p> <p>¿Cuál es la relación entre gestión del talento humano y evaluación del desempeño en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>¿Cuál es la relación entre gestión del talento humano y la identificación en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018?</p> <p>¿Cuál es la relación entre gestión del talento humano y medición en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018?</p> <p>¿Cuál es la relación entre gestión del talento humano y gestión en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018?</p>	<p>General</p> <p>Determinar la relación entre gestión del talento humano y evaluación del desempeño en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>Establecer la relación entre gestión del talento humano y la identificación en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018.</p> <p>Establecer la relación entre gestión del talento humano y medición en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018.</p> <p>Establecer la relación entre gestión del talento humano y gestión en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018.</p>	<p>General</p> <p>Existe relación significativa entre gestión del talento humano y evaluación del desempeño en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018.</p> <p>Hipótesis específicos</p> <p>Existe relación significativa entre gestión del talento humano y la identificación en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018.</p> <p>Existe relación significativa entre gestión del talento humano y medición en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018.</p> <p>Existe relación significativa entre gestión del talento humano y gestión en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018.</p>	<p>Tipo de Investigación</p> <p>Aplicada</p> <p>Nivel de Investigación</p> <p>Descriptivo Correlacional</p> <p>Diseño de Investigación</p> <p>No Experimental - Transversal</p>	<p>Población</p> <p>50 colaboradores</p> <p>Muestra</p> <p>100% de la población</p>

TÍTULO DE LA TESIS: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUARAL 2018.

ANEXO 02: MATRIZ DE OPERACIONALIZACION

OPERACIONALIZACION DE VARIABLE 1					
VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	Escala	Rango
GESTION DEL TALENTO HUAMANO	Incorporar a las personas	Reclutamiento	Preguntas: 1	Siempre(5) Casi siempre(4) A veces(3) Casi nunca(2) Nunca(1)	Buena Regular Mala
		Selección	2		
	Organizar personas	Orientación	Preguntas: 3		
		Modelado de trabajo	4		
		Administración de la carrera	5		
		Evaluación	6		
		Trabajo en equipo	7		
		Recompensas organizacionales	Preguntas: 8		
	Recompensar personas	Remuneración	9		
		Plan de remuneración	10		
		Objetivos de salarios	11		
		Política salarial	12		
		Programa de incentivos	13		
		Prestaciones y servicios	14		
	Desarrollo de Personas	Capacitación	Preguntas: 15		
		Desarrollo	16		
		Métodos de desarrollo	17		
	Retener Personas	Relaciones con las personas	Preguntas: 18		
		Higiene, Seguridad y calidad de vida	19		
		Relaciones empleados y sindicatos	20		
	Auditar personas	Supervisar	Preguntas: 21		
		Base de datos	22		
		Que auditar	23		
		Auditoria	24		
		Métodos para auditorias	25		

OPERACIONALIZACION DE VARIABLE 2

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	Escala	Rango
EVALUACION DEL DESEMPEÑO	Identificación	Calidad del trabajo	Preguntas: 1 - 2	Siempre(5) Casi siempre(4) A veces(3) Casi nunca(2) Nunca(1)	Buena Regular Mala
		Cantidad de trabajo	3 - 4		
		Eficacia interpersonal	5 - 6		
	Medición	Juicios Relativos	Preguntas: 7 - 8		
		Juicios absolutos	9 - 10		
		Rasgos de personalidad	11 - 12		
		Comportamiento	13 - 14		
		Resultados	15 - 16		
		Herramientas de medidas	17 - 18		
	Gestión	Medir el desempeño	19 - 20		
		Entrevista de evaluación	Preguntas: 21 - 22		
Mejora del desempeño		23 - 24 - 25			

ANEXO 03: INSTRUMENTOS



UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y NEGOCIOS GLOBALES

Título: En la presente investigación titulada: “Gestión del Talento Humano y Evaluación del Desempeño en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaral 2018”.

Estimado colaborador (a):

La presente encuesta es anónima, tiene como objetivo recopilar información sobre la gestión del talento humano y la evaluación del desempeño dentro de la empresa que Usted labora; los resultados de la investigación le ayudaran a mejorar su actitud y trabajo dentro del puesto que labora.

Recomendación: Lea los enunciados detenidamente y marque con una (x) en el casillero por pregunta cada número equivale a:

5 = Siempre

4 = Casi siempre

3 = A veces

2 = Casi nunca

1 = Nunca

Variable: Gestión del Talento Humano

Nº	ESCALA	5	4	3	2	1
	I. Incorporar a las personas					
1	La municipalidad recluta personal capacitado.					
2	En el proceso de selección la municipalidad escoge al candidato idóneo para el puesto.					
	II. Organizar personas					
3	Recibió una adecuada orientación de las funciones que desempeña en la municipalidad.					
4	El modelo de trabajo está orientado a su puesto.					
5	La municipalidad elabora una administración de la carrera para ascender.					
6	La municipalidad maneja diversos sistemas de evaluación en función a las actividades que realiza.					
7	El trabajo en equipo es importante en el manejo de la gestión municipal.					
	III. Recompensar personas					
8	La municipalidad realiza recompensa en la organización en base a la producción de resultados.					
9	Ha recibido alguna remuneración extra por las habilidades que adiciona a su trabajo.					
10	El plan de remuneración es aplicado de acuerdo a las metas propuestas.					
11	El modelo de objetivos salariales garantiza el compromiso con la institución.					
12	Usted cuenta con una política salarial justa que le permite compensar sus esfuerzos					
13	La municipalidad cuenta con programas de incentivos para que el personal administrativo.					
14	Usted cuenta con prestaciones y servicios como gratificación.					
	IV. Desarrollo de personas					
15	Cuenta con capacitaciones que contribuyen a las metas trazadas en su área.					
16	Requiere de innovación para una mejor gestión municipal.					
17	El proceso para aplicar métodos de desarrollo como la rotación de puestos, se aplican en su municipalidad					
	V. Retener personas					
18	Las relaciones con sus compañeros lo motivan a tener un mejor desempeño en el trabajo.					
19	La municipalidad maneja procedimientos para una buena higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.					
20	Los acuerdos ganados con los empleados y sindicatos son beneficiosos para la municipalidad.					
	VI. Auditar personas					
21	La municipalidad realiza una supervisión contante de los trabajadores a fin de controlar el estricto cumplimiento.					
22	La base de datos permite una comunicación interna.					
23	El personal tiene conocimiento de lo referente a que auditar					
24	Su oficina ha sido auditada para su posterior recomendación de las acciones a futuro.					
25	La municipalidad cuenta con métodos para realizar las auditorias.					

Variable: Evaluación del Desempeño

N°	ESCALA	5	4	3	2	1
	I. Identificación					
1	Cuenta con habilidades que le permita demostrar la calidad del trabajo que realiza.					
2	La municipalidad evalúa la calidad del trabajo que realiza.					
3	La cantidad de trabajo que se le asigna está acorde a las funciones por las cuales fue contratado					
4	Cumple con la cantidad de trabajo que se les asigna					
5	En la municipalidad se mantiene una constante eficacia interpersonal entre los colaboradores					
6	La eficacia interpersonal influye en relación al grupo de trabajo y la municipalidad					
	II. Medición					
7	Los jefes realizan un juicio relativo comparando el rendimiento de los empleados que realizan las mismas funciones.					
8	La municipalidad realiza un juicio relativo clasificando a los empleados en distintos grupos					
9	Los jefes realizan juicios absolutos del personal a su cargo, tomando como referencia solo el rendimiento de cada uno de ellos					
10	Las municipalidad evalúa los juicios absolutos que ayuden a medir el rendimiento del personal sin comparaciones					
11	La municipalidad evalúa los rasgos de personalidad para mantener un clima de trabajo optimo					
12	Los rasgos de personalidad de cada trabajador es factor para evaluar las actitudes dentro de la municipalidad					
13	Su comportamiento en el equipo es valorado por los compañeros					
14	El jefe evalúa su rendimiento basado en su comportamiento					
15	Los resultados de su trabajo son evaluados					
16	Los instrumentos de gestión promueven a tener buenos resultados					
17	Cuentan con herramientas para medir el desempeño en la municipalidad					
18	Las herramientas de medidas para la evaluación del desempeño son aplicadas correctamente					
19	El proceso que se aplica en la municipalidad para medir el desempeño es elaborado de manera objetiva y clara					
20	Las relaciones entre los compañeros ayudan a medir el desempeño en el trabajo					
	III. Gestión					
21	La entrevista de evaluación que le toman es cara a cara.					
22	La comunicación es eficaz cuando existe una entrevista de evaluación sobre el rendimiento.					
23	Se realiza entrevistas al año sobre las mejoras del desempeño del personal.					
24	Se desarrolla un plan de acción para mejorar el desempeño del trabajador					
25	La municipalidad gestiona capacitaciones para mejorar del desempeño de las funciones que realiza					

ANEXO 04: VALIDACION DE INSTRUMENTOS

Nº	Dimensiones / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
I. Incorporar a las personas								
1	La municipalidad recluta personal capacitado.	✓		✓		✓		
2	En el proceso de selección la municipalidad escoge al candidato idóneo para el puesto.	✓		✓		✓		
II. Organizar personas								
3	Recibió una adecuada orientación de las funciones que desempeña en la municipalidad.	✓		✓		✓		
4	El modelo de trabajo está orientado a su puesto.	✓		✓		✓		
5	La municipalidad elabora una administración de la carrera para ascender.	✓		✓		✓		
6	La municipalidad maneja diversos sistemas de evaluación en función a las actividades que realiza.	✓		✓		✓		
7	El trabajo en equipo es importante en el manejo de la gestión municipal.	✓		✓		✓		
III. Recompensar personas								
8	La municipalidad realiza recompensa en la organización en base a la producción de resultados.	✓		✓		✓		
9	Ha recibido alguna remuneración extra por las habilidades que adiciona a su trabajo.	✓		✓		✓		
10	El plan de remuneración es aplicado de acuerdo a las metas propuestas.	✓		✓		✓		
11	El modelo de objetivos salariales garantiza el compromiso con la institución.	✓		✓		✓		
12	Usted cuenta con una política salarial justa que le permite compensar sus esfuerzos	✓		✓		✓		
13	La municipalidad cuenta con programas de incentivos para que el personal administrativo.	✓		✓		✓		
14	Usted cuenta con prestaciones y servicios como gratificación.	✓		✓		✓		
IV. Desarrollo de personas								
15	Cuenta con capacitaciones que contribuyen a las metas trazadas en su área.	✓		✓		✓		
16	Requiere de innovación para una mejor gestión municipal.	✓		✓		✓		
17	El proceso para aplicar métodos de desarrollo como la rotación de puestos, se aplican en su municipalidad	✓		✓		✓		
V. Retener personas								
18	Las relaciones con sus compañeros lo motivan a tener un mejor desempeño en el trabajo.	✓		✓		✓		
19	La municipalidad maneja procedimientos para una buena higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.	✓		✓		✓		
20	Los acuerdos ganados con los empleados y sindicatos son beneficiosos para la municipalidad.	✓		✓		✓		
VI. Auditar personas								
21	La municipalidad realiza una supervisión contante de los trabajadores a fin de controlar el estricto cumplimiento.	✓		✓		✓		
22	La base de datos permite una comunicación interna.	✓		✓		✓		
23	El personal tiene conocimiento de lo referente a que auditar	✓		✓		✓		
24	Su oficina ha sido auditada para su posterior recomendación de las acciones a futuro.	✓		✓		✓		
25	La municipalidad cuenta con métodos para realizar las auditorias.	✓		✓		✓		

N°	Dimensiones / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
I. Identificación								
1	Cuenta con habilidades que le permita demostrar la calidad del trabajo que realiza.	✓		✓		✓		
2	La municipalidad evalúa la calidad del trabajo que realiza.	✓		✓		✓		
3	La cantidad de trabajo que se le asigna está acorde a las funciones por las cuales fue contratado	✓		✓		✓		
4	Cumple con la cantidad de trabajo que se les asigna	✓		✓		✓		
5	En la municipalidad se mantiene una constante eficacia interpersonal entre los colaboradores	✓		✓		✓		
6	La eficacia interpersonal influye en relación al grupo de trabajo y la municipalidad	✓		✓		✓		
II. Medición								
7	Los jefes realizan un juicio relativo comparando el rendimiento de los empleados que realizan las mismas funciones.	✓		✓		✓		
8	La municipalidad realiza un juicio relativo clasificando a los empleados en distintos grupos	✓		✓		✓		
9	Los jefes realizan juicios absolutos del personal a su cargo, tomando como referencia solo el rendimiento de cada uno de ellos	✓		✓		✓		
10	Las municipalidad evalúa los juicios absolutos que ayuden a medir el rendimiento del personal sin comparaciones	✓		✓		✓		
11	La municipalidad evalúa los rasgos de personalidad para mantener un clima de trabajo óptimo	✓		✓		✓		
12	Los rasgos de personalidad de cada trabajador es factor para evaluar las actitudes dentro de la municipalidad	✓		✓		✓		
13	Su comportamiento en el equipo es valorado por los compañeros	✓		✓		✓		
14	El jefe evalúa su rendimiento basado en su comportamiento	✓		✓		✓		
15	Los resultados de su trabajo son evaluados	✓		✓		✓		
16	Los instrumentos de gestión promueven a tener buenos resultados	✓		✓		✓		
17	Cuentan con herramientas para medir el desempeño en la municipalidad	✓		✓		✓		
18	Las herramientas de medidas para la evaluación del desempeño son aplicadas correctamente	✓		✓		✓		
19	El proceso que se aplica en la municipalidad para medir el desempeño es elaborado de manera objetiva y clara	✓		✓		✓		
20	Las relaciones entre los compañeros ayudan a medir el desempeño en el trabajo	✓		✓		✓		
III. Gestión								
21	La entrevista de evaluación que le toman es cara a cara.	✓		✓		✓		
22	La comunicación es eficaz cuando existe una entrevista de evaluación sobre el rendimiento.	✓		✓		✓		
23	Se realiza entrevistas al año sobre las mejoras del desempeño del personal.	✓		✓		✓		
24	Se desarrolla un plan de acción para mejorar el desempeño del trabajador	✓		✓		✓		
25	La municipalidad gestiona capacitaciones para mejorar del desempeño de las funciones que realiza	✓		✓		✓		

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:

..... *Fernando Juan Tamayo*

DNI:..... *07977890*

Especialidad del validador: *Administración de Empresas*

[Firma manuscrita]

Firma

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Nº	Dimensiones / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
I. Incorporar a las personas								
1	La municipalidad recluta personal capacitado.	✓		✓		✓		
2	En el proceso de selección la municipalidad escoge al candidato idóneo para el puesto.	✓		✓		✓		
II. Organizar personas								
3	Recibió una adecuada orientación de las funciones que desempeña en la municipalidad.	✓		✓		✓		
4	El modelo de trabajo está orientado a su puesto.	✓		✓		✓		
5	La municipalidad elabora una administración de la carrera para ascender.	✓		✓		✓		
6	La municipalidad maneja diversos sistemas de evaluación en función a las actividades que realiza.	✓		✓		✓		
7	El trabajo en equipo es importante en el manejo de la gestión municipal.	✓		✓		✓		
III. Recompensar personas								
8	La municipalidad realiza recompensa en la organización en base a la producción de resultados.	✓		✓		✓		
9	Ha recibido alguna remuneración extra por las habilidades que adiciona a su trabajo.	✓		✓		✓		
10	El plan de remuneración es aplicado de acuerdo a las metas propuestas.	✓		✓		✓		
11	El modelo de objetivos salariales garantiza el compromiso con la institución.	✓		✓		✓		
12	Usted cuenta con una política salarial justa que le permite compensar sus esfuerzos	✓		✓		✓		
13	La municipalidad cuenta con programas de incentivos para que el personal administrativo.	✓		✓		✓		
14	Usted cuenta con prestaciones y servicios como gratificación.	✓		✓		✓		
IV. Desarrollo de personas								
15	Cuenta con capacitaciones que contribuyen a las metas trazadas en su área.	✓		✓		✓		
16	Requiere de innovación para una mejor gestión municipal.	✓		✓		✓		
17	El proceso para aplicar métodos de desarrollo como la rotación de puestos, se aplican en su municipalidad	✓		✓		✓		
V. Retener personas								
18	Las relaciones con sus compañeros lo motivan a tener un mejor desempeño en el trabajo.	✓		✓		✓		
19	La municipalidad maneja procedimientos para una buena higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.	✓		✓		✓		
20	Los acuerdos ganados con los empleados y sindicatos son beneficiosos para la municipalidad.	✓		✓		✓		
VI. Auditar personas								
21	La municipalidad realiza una supervisión contante de los trabajadores a fin de controlar el estricto cumplimiento.	✓		✓		✓		
22	La base de datos permite una comunicación interna.	✓		✓		✓		
23	El personal tiene conocimiento de lo referente a que auditar	✓		✓		✓		
24	Su oficina ha sido auditada para su posterior recomendación de las acciones a futuro.	✓		✓		✓		
25	La municipalidad cuenta con métodos para realizar las auditorias.	✓		✓		✓		

N°	Dimensiones / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
I. Identificación								
1	Cuenta con habilidades que le permita demostrar la calidad del trabajo que realiza.	✓		✓		✓		
2	La municipalidad evalúa la calidad del trabajo que realiza.	✓		✓		✓		
3	La cantidad de trabajo que se le asigna está acorde a las funciones por las cuales fue contratado	✓		✓		✓		
4	Cumple con la cantidad de trabajo que se les asigna	✓		✓		✓		
5	En la municipalidad se mantiene una constante eficacia interpersonal entre los colaboradores	✓		✓		✓		
6	La eficacia interpersonal influye en relación al grupo de trabajo y la municipalidad	✓		✓		✓		
II. Medición								
7	Los jefes realizan un juicio relativo comparando el rendimiento de los empleados que realizan las mismas funciones.	✓		✓		✓		
8	La municipalidad realiza un juicio relativo clasificando a los empleados en distintos grupos	✓		✓		✓		
9	Los jefes realizan juicios absolutos del personal a su cargo, tomando como referencia solo el rendimiento de cada uno de ellos	✓		✓		✓		
10	Las municipalidad evalúa los juicios absolutos que ayuden a medir el rendimiento del personal sin comparaciones	✓		✓		✓		
11	La municipalidad evalúa los rasgos de personalidad para mantener un clima de trabajo óptimo	✓		✓		✓		
12	Los rasgos de personalidad de cada trabajador es factor para evaluar las actitudes dentro de la municipalidad	✓		✓		✓		
13	Su comportamiento en el equipo es valorado por los compañeros	✓		✓		✓		
14	El jefe evalúa su rendimiento basado en su comportamiento	✓		✓		✓		
15	Los resultados de su trabajo son evaluados	✓		✓		✓		
16	Los instrumentos de gestión promueven a tener buenos resultados	✓		✓		✓		
17	Cuentan con herramientas para medir el desempeño en la municipalidad	✓		✓		✓		
18	Las herramientas de medidas para la evaluación del desempeño son aplicadas correctamente	✓		✓		✓		
19	El proceso que se aplica en la municipalidad para medir el desempeño es elaborado de manera objetiva y clara	✓		✓		✓		
20	Las relaciones entre los compañeros ayudan a medir el desempeño en el trabajo	✓		✓		✓		
III. Gestión								
21	La entrevista de evaluación que le toman es cara a cara.	✓		✓		✓		
22	La comunicación es eficaz cuando existe una entrevista de evaluación sobre el rendimiento.	✓		✓		✓		
23	Se realiza entrevistas al año sobre las mejoras del desempeño del personal.	✓		✓		✓		
24	Se desarrolla un plan de acción para mejorar el desempeño del trabajador	✓		✓		✓		
25	La municipalidad gestiona capacitaciones para mejorar del desempeño de las funciones que realiza	✓		✓		✓		

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:

Mg. MARCE GUEVARA ERNESTO

DNI:..... 09085080

Especialidad del validador:.....ADMINISTRADOR



.....
Firma

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Nº	Dimensiones / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
I. Incorporar a las personas								
1	La municipalidad recluta personal capacitado.	✓		✓		✓		
2	En el proceso de selección la municipalidad escoge al candidato idóneo para el puesto.	✓		✓		✓		
II. Organizar personas								
3	Recibió una adecuada orientación de las funciones que desempeña en la municipalidad.	✓		✓		✓		
4	El modelo de trabajo está orientado a su puesto.	✓		✓		✓		
5	La municipalidad elabora una administración de la carrera para ascender.	✓		✓		✓		
6	La municipalidad maneja diversos sistemas de evaluación en función a las actividades que realiza.	✓		✓		✓		
7	El trabajo en equipo es importante en el manejo de la gestión municipal.	✓		✓		✓		
III. Recompensar personas								
8	La municipalidad realiza recompensa en la organización en base a la producción de resultados.	✓		✓		✓		
9	Ha recibido alguna remuneración extra por las habilidades que adiciona a su trabajo.	✓		✓		✓		
10	El plan de remuneración es aplicado de acuerdo a las metas propuestas.	✓		✓		✓		
11	El modelo de objetivos salariales garantiza el compromiso con la institución.	✓		✓		✓		
12	Usted cuenta con una política salarial justa que le permite compensar sus esfuerzos	✓		✓		✓		
13	La municipalidad cuenta con programas de incentivos para que el personal administrativo.	✓		✓		✓		
14	Usted cuenta con prestaciones y servicios como gratificación.	✓		✓		✓		
IV. Desarrollo de personas								
15	Cuenta con capacitaciones que contribuyen a las metas trazadas en su área.	✓		✓		✓		
16	Requiere de innovación para una mejor gestión municipal.	✓		✓		✓		
17	El proceso para aplicar métodos de desarrollo como la rotación de puestos, se aplican en su municipalidad	✓		✓		✓		
V. Retener personas								
18	Las relaciones con sus compañeros lo motivan a tener un mejor desempeño en el trabajo.	✓		✓		✓		
19	La municipalidad maneja procedimientos para una buena higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.	✓		✓		✓		
20	Los acuerdos ganados con los empleados y sindicatos son beneficiosos para la municipalidad.	✓		✓		✓		
VI. Auditar personas								
21	La municipalidad realiza una supervisión contante de los trabajadores a fin de controlar el estricto cumplimiento.	✓		✓		✓		
22	La base de datos permite una comunicación interna.	✓		✓		✓		
23	El personal tiene conocimiento de lo referente a que auditar	✓		✓		✓		
24	Su oficina ha sido auditada para su posterior recomendación de las acciones a futuro.	✓		✓		✓		
25	La municipalidad cuenta con métodos para realizar las auditorias.	✓		✓		✓		

N°	Dimensiones / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
I. Identificación								
1	Cuenta con habilidades que le permita demostrar la calidad del trabajo que realiza.	✓		✓		✓		
2	La municipalidad evalúa la calidad del trabajo que realiza.	✓		✓		✓		
3	La cantidad de trabajo que se le asigna está acorde a las funciones por las cuales fue contratado	✓		✓		✓		
4	Cumple con la cantidad de trabajo que se les asigna	✓		✓		✓		
5	En la municipalidad se mantiene una constante eficacia interpersonal entre los colaboradores	✓		✓		✓		
6	La eficacia interpersonal influye en relación al grupo de trabajo y la municipalidad	✓		✓		✓		
II. Medición								
7	Los jefes realizan un juicio relativo comparando el rendimiento de los empleados que realizan las mismas funciones.	✓		✓		✓		
8	La municipalidad realiza un juicio relativo clasificando a los empleados en distintos grupos	✓		✓		✓		
9	Los jefes realizan juicios absolutos del personal a su cargo, tomando como referencia solo el rendimiento de cada uno de ellos	✓		✓		✓		
10	Las municipalidad evalúa los juicios absolutos que ayuden a medir el rendimiento del personal sin comparaciones	✓		✓		✓		
11	La municipalidad evalúa los rasgos de personalidad para mantener un clima de trabajo óptimo	✓		✓		✓		
12	Los rasgos de personalidad de cada trabajador es factor para evaluar las actitudes dentro de la municipalidad	✓		✓		✓		
13	Su comportamiento en el equipo es valorado por los compañeros	✓		✓		✓		
14	El jefe evalúa su rendimiento basado en su comportamiento	✓		✓		✓		
15	Los resultados de su trabajo son evaluados	✓		✓		✓		
16	Los instrumentos de gestión promueven a tener buenos resultados	✓		✓		✓		
17	Cuentan con herramientas para medir el desempeño en la municipalidad	✓		✓		✓		
18	Las herramientas de medidas para la evaluación del desempeño son aplicadas correctamente	✓		✓		✓		
19	El proceso que se aplica en la municipalidad para medir el desempeño es elaborado de manera objetiva y clara	✓		✓		✓		
20	Las relaciones entre los compañeros ayudan a medir el desempeño en el trabajo	✓		✓		✓		
III. Gestión								
21	La entrevista de evaluación que le toman es cara a cara.	✓		✓		✓		
22	La comunicación es eficaz cuando existe una entrevista de evaluación sobre el rendimiento.	✓		✓		✓		
23	Se realiza entrevistas al año sobre las mejoras del desempeño del personal.	✓		✓		✓		
24	Se desarrolla un plan de acción para mejorar el desempeño del trabajador	✓		✓		✓		
25	La municipalidad gestiona capacitaciones para mejorar del desempeño de las funciones que realiza	✓		✓		✓		

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:

..... Mg. Karina Kisset Parades Vásquez

DNI:..... 41451494

Especialidad del validador:..... *Administración*

.....
[Firma]
Firma

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

ANEXO 05: MATRIZ DE DATOS

Variable 1: Gestión del Talento Humano

Variable 1: Gestión del Talento Humano																										
N°	Incorporar a las personas		Organizar personas					Recompensar personas							Desarrollo de personas			Retener personas			Auditar personas					SUMA
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	
1	4	4	3	5	1	2	4	1	1	3	3	2	1	5	3	4	3	4	3	3	2	3	4	3	4	75
2	5	4	4	4	3	4	5	3	2	3	3	1	3	3	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	3	91
3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	1	5	1	4	1	3	1	5	1	4	3	1	4	63
4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	5	91
5	3	4	3	3	3	3	5	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	4	3	3	3	4	4	76
6	4	3	2	4	1	2	3	1	1	3	3	2	1	5	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	77
7	4	4	4	3	3	3	4	3	2	2	2	2	2	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	87
8	3	3	4	4	2	2	5	2	1	1	3	2	1	1	3	5	3	4	3	3	4	4	3	3	4	73
9	3	4	3	4	2	2	5	2	1	1	2	1	1	2	3	5	3	4	3	2	2	3	2	2	2	64
10	3	4	4	4	3	4	5	3	1	3	3	2	3	1	4	3	3	5	4	3	3	4	2	2	4	80
11	3	4	4	4	3	5	5	4	1	1	2	2	2	1	1	2	3	3	1	2	3	4	3	5	4	72
12	5	4	5	5	3	4	5	4	1	3	4	3	5	5	3	5	5	5	4	3	4	5	3	5	3	101
13	4	4	3	3	1	3	5	3	1	5	4	4	3	4	1	5	3	4	4	3	4	4	3	5	5	88
14	4	4	5	5	4	5	5	1	1	1	5	1	2	1	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	96
15	2	2	3	4	1	2	4	2	1	1	2	2	1	2	2	4	4	2	4	2	2	3	3	2	3	60
16	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	5	1	2	2	3	1	2	1	1	1	38
17	3	3	2	4	2	3	5	1	1	1	2	1	1	1	2	3	2	4	3	1	3	3	2	4	5	62
18	4	4	4	4	4	4	5	4	2	3	4	1	3	1	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	91
19	3	4	3	3	3	3	5	1	1	1	4	3	1	5	2	5	5	5	3	3	4	4	3	3	2	79
20	4	3	1	4	1	2	5	1	1	1	3	3	4	5	1	4	4	4	4	4	3	4	2	1	5	74
21	3	3	3	4	2	2	5	1	1	2	2	1	1	1	1	5	3	3	3	3	3	4	4	3	3	66
22	3	3	4	3	3	3	5	2	1	1	2	2	2	1	3	5	4	4	3	5	3	3	3	3	3	74
23	4	4	4	4	2	3	5	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	84
24	4	2	4	4	1	2	5	1	1	1	4	2	1	3	3	4	3	3	1	1	1	3	1	1	1	57
25	2	3	3	4	3	3	3	1	1	1	3	3	1	4	3	3	4	4	1	3	4	3	1	1	1	63
26	5	2	3	3	3	3	5	2	1	3	3	3	2	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	2	89
27	5	1	2	5	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	5	3	3	3	3	3	1	3	58
28	5	4	3	2	1	2	5	2	1	1	5	5	5	5	5	4	3	5	4	5	5	4	5	5	5	96
29	3	3	2	3	2	3	4	1	1	2	2	2	2	1	1	2	3	4	4	3	3	3	2	3	3	62
30	4	3	2	4	1	2	3	1	1	3	3	2	1	5	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	77
31	4	4	4	3	3	3	4	3	2	2	2	2	2	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	87
32	3	3	4	4	2	2	5	2	1	1	3	2	1	1	3	5	3	4	3	3	4	4	3	3	4	73
33	3	4	3	4	2	2	5	2	1	1	2	1	1	2	3	5	3	4	3	2	2	3	2	2	2	64

34	3	4	4	4	3	4	5	3	1	3	3	2	3	1	4	3	3	5	4	3	3	4	2	2	4	80
35	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	5	1	2	2	3	1	2	1	1	1	38
36	3	3	2	4	2	3	5	1	1	1	2	1	1	1	2	3	2	4	3	1	3	3	2	4	5	62
37	4	4	4	4	4	4	5	4	2	3	4	1	3	1	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	91
38	3	4	3	3	3	3	5	1	1	1	4	3	1	5	2	5	5	5	3	3	4	4	3	3	2	79
39	4	3	1	4	1	2	5	1	1	1	3	3	4	5	1	4	4	4	4	4	3	4	2	1	5	74
40	4	4	3	5	1	2	4	1	1	3	3	2	1	5	3	4	3	4	3	3	2	3	4	3	4	75
41	5	4	4	4	3	4	5	3	2	3	3	1	3	3	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	3	91
42	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	1	5	1	4	1	3	1	5	1	4	3	1	4	63
43	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	5	91
44	3	4	3	3	3	3	5	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	4	3	3	3	4	4	76
45	3	4	4	4	3	4	5	3	1	3	3	2	3	1	4	3	3	5	4	3	3	4	2	2	4	80
46	3	4	4	4	3	5	5	4	1	1	2	2	2	1	1	2	3	3	1	2	3	4	3	5	4	72
47	5	4	5	5	3	4	5	4	1	3	4	3	5	5	3	5	5	5	4	3	4	5	3	5	3	101
48	4	4	3	3	1	3	5	3	1	5	4	4	3	4	1	5	3	4	4	3	4	4	3	5	5	88
49	4	4	5	5	4	5	5	1	1	1	5	1	2	1	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	96
50	2	2	3	4	1	2	4	2	1	1	2	2	1	2	2	4	4	2	4	2	2	3	3	2	3	60

Variable 2: Evaluación del Desempeño

Evaluación del Desempeño																										
N°	Identificación						Medición														Gestión					SUMA
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	
1	4	5	5	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	95
2	5	4	5	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	98
3	4	1	4	4	3	3	1	1	2	2	3	2	4	3	1	4	1	2	3	4	5	4	3	2	3	69
4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	93
5	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	81
6	5	4	4	5	4	3	3	3	2	2	2	3	4	4	5	5	3	4	3	4	4	4	3	4	2	89
7	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	102
8	4	3	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	4	4	3	2	3	81
9	5	1	2	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	3	4	4	2	2	3	3	2	3	3	3	85
10	4	3	2	5	4	5	4	3	4	3	2	3	5	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	90
11	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	3	4	4	100
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	3	3	114
13	5	3	4	5	3	4	3	3	4	3	1	3	4	5	5	4	4	3	4	5	5	4	5	3	3	95
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	121
15	3	2	4	4	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	1	1	2	65
16	4	1	4	4	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	36
17	4	5	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	5	5	2	2	2	95
18	4	3	4	5	4	5	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	100

19	5	1	3	4	3	5	1	3	3	1	2	5	5	5	3	5	2	2	2	5	5	5	1	1	3	80	
20	3	2	3	5	4	4	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	86	
21	5	3	1	5	3	5	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	1	3	81	
22	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	92	
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	5	5	3	4	3	101	
24	4	1	3	4	2	2	3	3	2	1	1	1	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	50	
25	5	1	3	5	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	1	3	1	1	1	3	1	2	1	3	3	62	
26	3	3	4	4	4	5	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	5	4	3	3	2	3	82	
27	4	2	4	5	3	5	1	1	3	1	1	4	3	5	3	3	3	3	4	3	1	3	1	1	1	68	
28	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	93	
29	5	3	3	5	3	3	3	2	4	4	3	3	2	2	2	3	3	2	1	3	2	3	2	2	1	69	
30	5	4	4	5	4	3	3	3	2	2	2	3	4	4	5	5	3	4	3	4	4	4	3	4	2	89	
31	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	102	
32	4	3	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	4	4	3	2	3	81	
33	5	1	2	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	2	2	3	3	2	3	3	85	
34	4	3	2	5	4	5	4	3	4	3	2	3	5	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	90	
35	4	1	4	4	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	36	
36	4	5	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	5	5	2	2	2	95	
37	4	3	4	5	4	5	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	100	
38	5	1	3	4	3	5	1	3	3	1	2	5	5	5	3	5	2	2	2	5	5	5	1	1	3	80	
39	3	2	3	5	4	4	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	86	
40	4	5	5	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	95	
41	5	4	5	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	98	
42	4	1	4	4	3	3	1	1	2	2	3	2	4	3	1	4	1	2	3	4	5	4	3	2	3	69	
43	4	4	4	4	3	3	3	3	4	5	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	93	
44	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	81	
45	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	3	3	4	100	
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	3	3	114	
47	5	3	4	5	3	4	3	3	4	3	1	3	4	5	5	4	4	3	4	5	5	4	5	3	3	95	
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	121	
49	3	2	4	4	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	1	1	2	65
50	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	93	

Escala

5=Siempre

4=Casi siempre

3=A veces

2=Casi nunca

1=Nunca

ANEXO 06: PROPUESTA DE VALOR

Primero: En coordinación el área de Recursos Humanos y la Gerencia de Administración, elaborar un cronograma de capacitación por áreas, según sus principales funciones, esto se puede dictar en el auditorio de la entidad Municipal, asimismo se pueden brindar certificados para aumentar el legajo del personal, todo a fin de promover el desarrollo profesional, mejorar la atención en la entidad y crear oportunidades en distintos cargos del área en que laboran.

Segundo: Elaboración de Directivas en coordinación con la Oficina de Control Institucional (OCI), sobre la estructura y modelos de evaluación de desempeño, así como los procedimientos de auditar al personal, esto ayudara a tener resultados fehacientes, favorables en los proceso de evaluación y medir la producción, asimismo se podrá detectar e identificar las personas productivas.

Tercero: Implementar los procedimientos según la ley Servir respecto a la selección del personal, según los perfiles de puesto y la remuneración correspondiente, así se mejora el ambiente de trabajo entre los trabajadores, ya que cada personal tendrá la remuneración según su grado académico, logrando retener al personal apto para los puestos.

Cuarto: Crear programas de incentivos a los trabajadores que hayan logrado los cumplimiento de metas que se establecen anualmente, así como los logros más relevantes para la entidad, esto será evaluado por la Gerencia de Presupuesto y analizar si los incentivos pueden ser monetarios o no monetarios (capacitaciones realizadas en la capital, días libres en la semana laboral, almuerzos o cenas), logrando que el personal tenga un mejor desempeño y producción en el trabajo, ya que así el personal se sentirá más comprometido con la entidad.

ANEXO 07: CONSENTIMIENTO INFORMADO



"Año del Diálogo y Reconciliación Nacional"

Lima, 11 de agosto de 2018

Señores.

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUARAL

Presente.-

Atención: Sra. Beatriz Carolina Rodríguez Konja - Sub
Gerente de Recursos Humanos

Me es muy grato dirigirme a usted a nombre de la Universidad Privada TELESUP, para solicitarle su consentimiento para que nuestra alumna bachiller PAULET BENAVIDES SHEILA STEPHANIE, egresada de la Escuela Profesional de ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y NEGOCIOS GLOBALES pueda recabar información y aplicar sus instrumentos en su prestigiosa Institución.

Su consentimiento permitirá que nuestra alumna bachiller pueda culminar su tesis y sustentarla con éxito, lo cual redundaría en beneficio tanto para él como para su Institución. En espera de su respuesta positiva, quedamos de ustedes.

Seguro de merecer su gentil atención aprovecho la oportunidad para expresarle a usted mi más alta consideración y estima personal.

Atentamente,


DR. ANAXIMANDRO PERALES SANCHEZ
VICERRECTOR ACADÉMICO
UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP

UPT-CC-18-0028



Municipalidad Provincial de Huaral

"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

CONSTANCIA

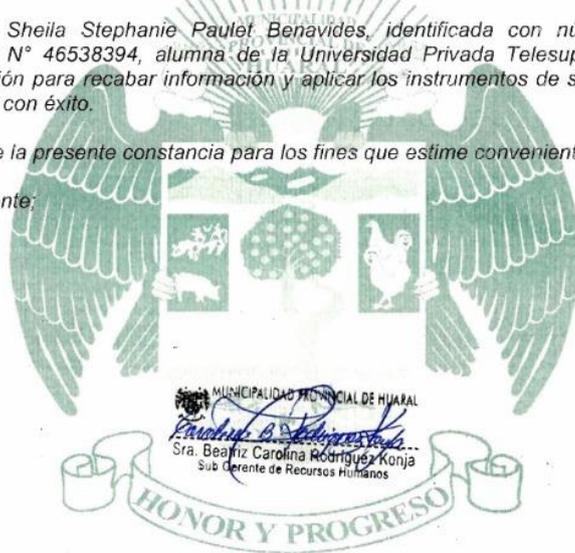
DR. ANAXIMANDRO PERALES SANCHEZ
VICERRECTOR ACADEMICO
UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP

Quien suscribe, Sra. Beatriz Carolina Rodríguez Konja – Sub Gerente de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincia de Huaral, dejo constancia que he leído la solicitud enviada por su universidad y hago constar que:

La Srta. Sheila Stephanie Paulét Benavides, identificada con número de identidad N° 46538394, alumna de la Universidad Privada Telesup tiene la autorización para recabar información y aplicar los instrumentos de su Tesis y sustentar con éxito.

Se expide la presente constancia para los fines que estime conveniente.

Atentamente:



Sito Web: www.munihuaral.gob.pe - Correo: mphtuaral@munihuaral.gob.pe
Plaza de Armas de Huaral s/n - Huaral - Telf: (01)246-2752 / 246-3617