



# UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

## ESCUELA DE POSGRADO

### MAESTRÍA EN CIENCIAS SOCIALES



#### TESIS

#### GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO DE PUNO - 2019

PRESENTADA POR:

**YOSHIRA MARLY CAIRO MÉNDEZ**

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

**MAGISTER SCIENTIAE EN GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO LOCAL**

**PUNO, PERÚ**

**2021**



## DEDICATORIA

Con cariño y agradecimiento infinito a mis queridos padres: Martha y Basilio, por ayudarme e incentivar-me a ser mejor persona y profesional cada día.

A Daenerys, mi hija, mi mayor fortaleza y razón de ser.



## AGRADECIMIENTOS

- A la Universidad Nacional del Altiplano, por mi formación profesional y saberes inculcados a través de los docentes de pregrado y Programa de Maestría en Ciencias Sociales de la Escuela de Posgrado.
- Al MSc. César Del Carpio Flores por su asesoramiento, a los integrantes del jurado Dra. Soledad Zegarra Ugarte, Dr. Paulino Machaca Ari y Dr. Gustavo Medina Vilca; quienes con su experiencia y aportes significativos encaminaron este trabajo de investigación.



## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE ANEXOS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	1

### CAPÍTULO I

#### REVISIÓN DE LITERATURA

1.1	Marco teórico	3
1.1.1	Talento humano	3
1.1.1.1	Objetivos de la gestión del talento humano	7
1.1.1.2	Características del talento humano	7
1.1.1.3	Reclutamiento	9
1.1.1.4	El proceso de contratación	13
1.1.1.5	Capacitación	16
1.1.2	Desempeño laboral	26
1.2	Antecedentes	35



## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1	Identificación del problema	42
2.2	Enunciados del problema	44
2.3	Justificación	44
2.4	Objetivos	45
2.4.1	Objetivo general	45
2.4.2	Objetivos específicos	45
2.5	Hipótesis	45
2.5.1	Hipótesis general	45
2.5.2	Hipótesis específicas	45

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

3.1	Lugar de estudio	47
3.2	Población	47
3.3	Muestra	48
3.4	Método de investigación	48
3.5	Descripción detallada de métodos por objetivos específicos	48

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1	Información general	50
4.2	Talento humano y sus dimensiones reclutamiento y capacitación	51



4.3	Desempeño laboral y sus dimensiones trabajo en equipo liderazgo y motivación	56
4.4	Contrastación de hipótesis	61
4.4.1	Hipótesis específica 01	61
4.4.2	Hipótesis específica 02	64
4.4.3	Hipótesis general	66
4.5	Discusión	69
	CONCLUSIONES	71
	RECOMENDACIONES	72
	BIBLIOGRAFÍA	73
	ANEXOS	81

Puno, 07 de mayo de 2021

**ÁREA :** Desarrollo local.

**TEMA :** Gestión de personal y del talento humano.

**LÍNEA:** Gestión de personal y del talento humano.



## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
1. Tipos de capacitación	20
2. Relación de trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno, por oficinas, 2019	47
3. Operacionalización de variables	49
4. Condición laboral según sexo	50
5. Grado de instrucción según sexo	51
6. Reclutamiento e integración en el talento humano del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno	52
7. Capacitación en el talento humano del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno	53
8. Resumen de las dimensiones del Talento Humano	54
9. Percepción general de los trabajadores respecto al talento humano	55
10. Trabajo en equipo en el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno	56
11. Liderazgo en el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno	57
12. Motivación en el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno	58
13. Resumen de las dimensiones del desempeño laboral	59
14. Percepción general de los trabajadores respecto al desempeño laboral	60
15. Correlación entre el proceso de reclutamiento y el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno	61



16. Correlación entre el proceso de capacitación y el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno 64
17. Correlación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno 67



## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
1. Fuentes de información para la elaboración de un reclutamiento	10
2. El proceso de contratación	14
3. Proceso de reclutamiento	16
4. Un modelo de evaluación del desempeño	30
5. El ciclo de la gestión del talento humano	35
6. Percepción general de los trabajadores respecto al talento humano	56
7. Grafica de distribución t-student para 41 grados de libertad	63
8. Diagrama de dispersión entre el reclutamiento e integración y el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno	63
9. Diagrama de dispersión entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno	66
10. Diagrama de dispersión entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno	68



## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
1. Instrumento de talento humano	82
2. Instrumento de desempeño laboral	84

## RESUMEN

La investigación tiene la necesidad de contribuir mediante una propuesta de mejora, la gestión del talento humano y su desempeño laboral en instituciones públicas de promoción del empleo. La investigación tuvo como objetivo determinar la relación existente entre los procesos de la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal de la dirección regional de trabajo y promoción del empleo de Puno, su importancia para el buen funcionamiento de la organización y el limitado aprovechamiento de las potencialidades del talento de sus colaboradores. Razones a las que toda entidad debe prestar primordial atención para una oportuna identificación de problemas que permita el planeamiento de políticas y estrategias que propicien el desarrollo organizacional, toda vez, que uno de los elementos de mayor importancia en la competitividad empresarial es el talento humano. Para su estudio, se utilizó el tipo de investigación básica teórica, que corresponde a la investigación descriptiva-correlacional con un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental y de corte transversal, aplicado a los 43 servidores públicos. Los resultados se analizaron mediante la inferencia descriptiva y la prueba Rho Spearman, concluyendo que existe correlación entre el proceso de reclutamiento y el desempeño laboral; es decir, con un mejor reclutamiento e integración, se espera un mejor desempeño laboral. También, existe correlación entre el proceso de capacitación y el desempeño laboral; es decir, a mayor capacitación, mejor es el desempeño laboral. Por último; existe relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno a un nivel de significancia de 0.05.

**Palabras clave:** Capacitación, desempeño laboral, gestión, liderazgo, motivación, reclutamiento e integración, talento humano y trabajo en equipo.



## ABSTRACT

The research has the need to contribute through a proposal for improvement, the management of human talent and their work performance in public institutions of employment promotion. The objective of the research was to determine the relationship between the processes of human talent management and the work performance of the staff of the regional directorate of labor and employment promotion of Puno, its importance for the proper functioning of the organization and the limited use of the potential of the talent of its employees. Reasons to which every entity should pay primary attention for a timely identification of problems that allow the planning of policies and strategies that promote organizational development, since one of the most important elements in business competitiveness is human talent. For its study, the type of basic theoretical research was used, which corresponds to descriptive-correlational research with a quantitative approach, non-experimental design and cross-sectional, applied to the 43 public servants. The results were analyzed using descriptive inference and the Rho Spearman test, concluding that there is a correlation between the recruitment process and job performance; that is, with better recruitment and integration, better job performance is expected. There is also a correlation between the training process and job performance; that is, the more training the better the job performance. Finally, there is a relationship between human talent management and job performance in the regional directorate of labor and employment promotion of Puno at a significance level of 0.05.

**Keywords:** Human talent, job performance, leadership, management, motivation, recruitment and integration, teamwork and training.

## INTRODUCCIÓN

Para el estudio del talento humano debemos comprender primeramente que nos enfrentamos a un desafío grande y complejo, capaz de ser analizado desde distintas perspectivas. La gestión del talento humano agrupa estrategias diseñadas a sacarle el mayor provecho posible al capital humano, es decir, conseguir los mejores resultados a través de la participación activa de los trabajadores, a fin de lograr el cumplimiento de las metas planificadas.

Considerando que “el talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias, para dirigir todos los aspectos relacionados con las personas, incluidos: reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, remuneración y calidad de vida” (Dessler y Varela, 2011), y que son el recurso más importante con el que cuenta cualquier tipo de empresa ya sea del sector público o privado; es necesario analizar los roles que deben desempeñar, las habilidades requeridas, así como las capacidades y cualidades.

En ese contexto, en la investigación se determina la relación existente de los procesos de la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno, siendo importante identificar si el proceso de reclutamiento e integración del talento humano se relaciona directamente con el desempeño laboral del personal, ya que una adecuada selección de personal permite contratar al candidato idóneo para la realización eficaz del trabajo asignado.

Asimismo, es importante establecer la relación que existe entre la capacitación del talento humano y su desempeño laboral, puesto que es a través del conocimiento y el aprendizaje de estrategias por los cuales los trabajadores pueden crecer, producir más y mejorar su experiencia.

Es así que el trabajo de investigación presenta en el capítulo I el marco teórico, centrado en temas como el talento humano, desempeño laboral y la ley servir; para luego mencionar en antecedentes, algunas investigaciones a nivel local, nacional e internacional.

El capítulo II, corresponde al planteamiento del problema, la justificación, objetivos e hipótesis.



El capítulo III comprende los materiales y métodos utilizados, se da cuenta del lugar de estudio, la población y muestra, y descripción del método de investigación utilizado para lograr el análisis de los datos.

El capítulo IV está orientado a los resultados y discusión de los datos obtenidos en la investigación; y como consecuencia de lo desarrollado se presenta las conclusiones y propuesta de sugerencias para la buena gestión de talento humano por ende del buen desempeño laboral. Además, se presenta la bibliografía consultada y los anexos que complementan y sustentan los resultados de esta investigación.

## CAPÍTULO I

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 1.1 Marco teórico

##### 1.1.1 Talento humano

Existen opiniones diferentes sobre la definición de la gestión del talento humano, pero se reconoce que la idea del concepto de gestión del talento ha aparecido en la investigación publicada por Mckinsey que estudia la "Guerra del talento" (Michaels *et al.*, 2001). Más adelante se mejoró para ser publicado como libro en el año 2001 (Nilsson y Ellström, 2012). Es así, que no es un concepto nuevo como se sostenía antes, pero las investigaciones aún son escasas (Brbach y Royle, 2010). Y recientemente se ha convertido en una parte crucial para las estrategias empresariales de recursos humanos y últimamente ha tenido un interés creciente en el área de investigaciones de gestión de recursos humanos (Cappelli, 2008).

Por otro lado, no hay un acuerdo sobre la definición de talento humano, y tampoco existen fronteras conceptuales específicas y claras en la gestión del talento (Collings y Mellahi, 2009). En la literatura, sin embargo, el concepto en general aún no está bien definido de acuerdo con el proceso y las alternativas de decisión (Gallardo *et al.*, 2013). El talento se etiqueta como raro, valioso y difícil de imitar, aunque la idea surge para estar estrechamente relacionada con conceptos que incluyen la gestión de recursos humanos, la planificación de la fuerza laboral y la empleabilidad (Lewis y Heckman, 2006).

El talento es la posesión de una capacidad extraordinaria y un conocimiento distinto, siendo esta una construcción individual y a nivel de unidad (McCracken

*et al.*, 2017). Y se considera un aspecto esencial de la gestión de recursos humanos, ya que afecta la contratación, el despliegue y la retención de empleados dentro de una organización. El TH es un fenómeno de múltiples prácticas, que se enfoca en empleados con habilidades y habilidades innegables, así como en procesos que buscan esos empleados distintos (Luchembe, 2011). Las habilidades de los empleados se pueden fortalecer mediante la capacitación, la dotación de personal, las prácticas de compensación y la evaluación del desempeño (Delery y Gupta, 2016). No hay consenso sobre una única definición de constructo del TH (Aston y Morton, 2005).

Lockwood (2006) encontró que el TH es una empresa mediante la cual se aplican sistemas integrados para aumentar la productividad en el lugar de trabajo. Se preocupa por la aplicación de mecanismos que mejoran el desarrollo atrayendo, desarrollando y desplegando habilidades y habilidades para lograr los objetivos presentes y futuros. Tansley *et al.* (2006) consideraron el TH como una combinación complicada de habilidades, conocimientos, potencialidad y capacidad cognitiva. Un TH exitoso se logra seleccionando una fuerza laboral de un grupo de talentos (Lyria *et al.*, 2017). Delery y Gupta (2016) definieron el TH como un proceso realizado para atraer, desarrollar y retener empleados con la competencia y capacidad para cumplir con las demandas y metas de la organización. Sin embargo, el TH se definió mejor como:

Actividades y procesos que involucran la identificación sistemática de puestos clave que contribuyen de manera diferencial a la ventaja competitiva sostenible de la organización, el desarrollo de un grupo de talentos de alto potencial y alto desempeño para cubrir estos roles, y el desarrollo de una arquitectura de recursos humanos diferenciada para facilitar llenar estos puestos con titulares competentes y asegurar su compromiso continuo con la organización (Collings y Mellahi, 2009, p.6).

El talento humano es una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona (conocimientos, experiencias, creatividad, aptitudes, motivación, intereses vocacionales, actitudes, habilidades, destrezas, potencial, salud, entre otras) (Martínez, 2013). Por lo tanto, tener personas en una organización, no significa siempre que se tienen talentos, para

que una persona haga parte del talento humano de una empresa, ésta debe poseer el factor diferenciador (sé hacer, quiero hacerlo, y puedo hacerlo) que lo hace competente y atractivo para una organización.

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones, es contingente y situacional pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, los caracteres del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes (Chiavenato, 2002).

Asimismo, la gestión del talento en las empresas es una labor compleja y sutil, cuyos ingredientes imprescindibles son saber identificarlo allí donde se encuentre, captarlo, desarrollarlo y retenerlo (Jericó, 2008). Hay empresas que son excelentes captadores de talento, pero después no consiguen desarrollarlo o retenerlo, por ello resulta cada vez más valioso el papel de un liderazgo capaz de equilibrar todas estas tareas relacionadas con el talento humano para que las organizaciones y las personas puedan dar lo mejor de sí mismas (Chiavenato, 2009). Por lo que los trabajadores deben convertirse en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización, el viraje es enorme, a las personas se les considera ahora asociados de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al cliente con miras a satisfacer sus necesidades y expectativas. La gestión del talento humano es la actividad que busca cumplir los objetivos de la organización mediante la aplicación de conocimientos de los mejores talentos, es el cumplimiento efectivo de los procesos de gestión, es la aplicación de estrategias compartidas y logra la satisfacción del personal.

En las organizaciones la Gestión del Talento Humano permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos) teniendo como objetivo lograr la identificación de los individuos para con la organización, lo que constituye tarea primordial para llegar al éxito organizacional, individual y el logro de un alto nivel de competitividad (Batallas, 2007).

La adecuada Gestión del Talento Humano no solo hace referencia a la administración del personal de la compañía, es decir, a la capacidad de localizar,

entrevistar, evaluar y seleccionar a los trabajadores; se debe considerar además la socialización o inducción, capacitación y desarrollo del talento humano. Por lo tanto, la adecuada gestión de los recursos humanos de una organización incide favorablemente en el comportamiento de los individuos, y los orienta hacia el logro de los objetivos estratégicos, constituyendo así una ventaja sobre los rivales (Dolan *et al.*, 2007).

Respecto a los procesos de la Gestión del Talento Humano, cada organización de acuerdo a su situación, cultura, contexto, negocio, tecnología, procesos internos e infinidad de variables importantes plantea sus propios procesos para gestionar el Talento Humano, sin embargo, recurriendo a distintos autores podemos citar por ejemplo a Chiavenato (2009) que plantea seis procesos influenciados por condiciones externas e internas, basándonos para la investigación en:

- a) Admisión de personas: Relacionada directamente con el reclutamiento y selección del personal idóneo, consistente en evaluación de perfil, pruebas psicológicas y entrevistas.
- b) Integración: Es el proceso de inducción o socialización en que incurre una organización luego de la selección de personal. La presentación de nuevos compañeros, horarios de trabajo y funciones del puesto a desempeñar, conforman el conjunto de actividades administrativas que permite la adaptación a la cultura organizacional.

Al hablar de socialización, inducción y desarrollo de los empleados, se hace referencia al proceso de ayudar a que los trabajadores de reciente ingreso se adapten a su nueva organización y responsabilidades de trabajo, a fin de que alcancen su máxima productividad en el menor tiempo posible.

- c) Desarrollo de las personas: El desarrollo del talento humano son las acciones que ofrece la organización en beneficio de sus trabajadores a fin de que puedan desempeñarse adecuadamente en sus puestos de trabajo (Dolan *et al.*, 2007).

El proceso para proporcionar competencias para un trabajador, se denomina capacitación, en cambio, el proceso de desarrollo del personal, desarrollo organizacional y adquirir valores se denomina desarrollo.

- d) Monitoreo de las personas: Proceso mediante el cual se realiza el seguimiento del personal, controlar actividades y verificar resultados.

#### **1.1.1.1 Objetivos de la gestión del talento humano**

Para Chiavenato (2009) los objetivos son múltiples; entre las cuales debe contribuir a la eficacia de la organización:

- a) Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.
- b) Proporcionar competitividad a la organización para crear, desarrollar y aplicar las habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo.
- c) Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.
- d) Aumentar la autoactualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.
- e) Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- f) Administrar e impulsar el cambio.
- g) Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable.
- h) Construir la mejor empresa y el mejor equipo.

Estos objetivos se fijan en el potencial que tiene cada persona para de esa manera ubicarlos en los puestos adecuados, y crea un ambiente armónico que beneficia a los empleados y a la organización.

#### **1.1.1.2 Características del talento humano**

Chiavenato (2009) señala que, administrar el talento humano es de suma importancia en estos tiempos, para asegurar el éxito de las organizaciones. Contar con un personal no significa contar con talento. Una persona con talento se diferencia de las demás porque tiene un potencial competitivo

que la valore. Hoy en día se debe considerar cuatro aspectos esenciales para la competencia individual:

- a) conocimiento que vienen a ser representaciones mentales sobre diferentes hechos, se consideran dos tipos de conocimientos el declarativo y el procedimental. El primero se refiere a que las cosas son para comprenderlas y relacionarlas, el segundo se refiere a cómo se realizan las cosas la puesta en acción- actuación de un conjunto de herramientas para el procesamiento de la información de manera significativa frente a situaciones particulares (Tobón, 2007). Por ejemplo, un gerente, debe conocer bien las metas de la empresa (el qué) y los procedimientos para gestionar el talento humano en búsqueda de los objetivos estratégicos de dicha organización
- b) la habilidad, el cual está enfocado en procesos mediante los cuales los individuos realizan actividades con eficacia y eficiencia. Uno potencializa su habilidad cuando en el acto se realizan las acciones y funciones, puede que en el camino existan dificultades y que el trabajador cometa errores, pero es parte del proceso equivocarse a razón de que esa situación se convierte una acción que puede conllevar al fortalecimiento o al perfeccionamiento de sus funciones.
- c) el juicio que se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades. El aspecto analítico se precisa como un punto importante a razón de que posibilita brindar mayores recursos para una futura toma de decisiones.
- d) la actitud, que trata de saber hacer que ocurra. Según Vallejo (2016) sobre este punto refirió a la actitud emprendedora como aquella que permite el logro de metas mediante situaciones que en muchos casos puede estar llena de riesgos, los sujetos pueden llegar hasta la excelencia, siempre en cuando, esta actitud se ve enmarcada en

un emprendimiento que permita los logros de los diversos resultados propuestos. Estos aspectos pueden conducir a los sujetos a alcanzar el fortalecimiento de sus propias competencias.

### **1.1.1.3 Reclutamiento**

Algunos autores hablan de captación y otros de reclutamiento; realmente los dos términos se refieren a la misma acción, por lo que podemos utilizar ambos indistintamente (Tejedo y Iglesias, 2011). Para Chiavenato (2002) el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, por lo que el reclutamiento esta agrupado en dos tipos: reclutamiento interno y reclutamiento externo.

Según López *et al.* (2011) el reclutamiento consiste en difundir por diferentes medios las vacantes de la organización, con el propósito atraer a la organización un grupo de trabajadores disponibles e interesados en trabajar en la empresa. Byars y Rue (2004) definen el reclutamiento como la búsqueda y atracción de un conjunto de personas entre quienes puedan elegirse candidatos cualificados para los puestos ofertados. La mayor parte de las empresas cuentan con una función de reclutamiento, la cual es gestionada por el departamento de recursos humanos. El reclutamiento debe buscar candidatos aptos para el puesto y no sólo hacer llegar a la empresa un conjunto de aspirantes, probablemente interesados, pero que carecen de los requerimientos mínimos para desempeñar eficientemente el puesto vacante.

Según Guth (2008) el reclutamiento tiene como principal propósito atraer aspirantes para cubrir las vacantes en un tiempo determinado (corto, mediano y largo plazo); y por ello debe programarse para su óptima presupuestación y realización.

Para que el reclutamiento de personal resulte eficiente y eficaz es conveniente considerar en primer lugar el proceso de plantación de recursos humanos, el cual iniciará con un diagnóstico orientado a determinar la cantidad de puestos que quedarán vacantes por jubilaciones,

ascensos y renuncias, o como consecuencia de programas de desarrollo organizacional ampliaciones en las líneas de producción u otro tipo de necesidades de personal que deban cubrirse. Asimismo, deberá considerarse el tipo de relación laboral que se establecerá con el personal; por ejemplo, contratación directa (por tiempo u obra determinado o indeterminado), o bien, mediante un servido de subcontratación, entre otras (López *et al.*, 2011).

Los factores que deben considerarse para la apertura de un reclutamiento son: formales (llenado de la solicitud de empleo), legales (certificado de estudios), relacionados con el trabajo a realizar (conocimientos, escolaridad, antigüedad y experiencia, en términos generales), y relacionados con las condiciones de trabajo (horario, turno, sueldo y prestaciones), todos éstos son datos imprescindibles para el inicio de un proceso de reclutamiento. En algunas ocasiones el trabajo ofertado requiere para su buen desempeño de otros requerimientos, como el manejo de maquinaria, equipo de software especializado o, dominio de idiomas, o de experiencias laborales determinadas, lo cual hace necesario incluirlas en el contenido del reclutamiento, con el propósito de atraer a aspirantes que reúnan los requisitos mínimos para el buen desempeño del puesto, ya que éste es uno de los principales propósitos del reclutamiento (López *et al.*, 2011).

En la figura 1 se esquematizan las fuentes de información para la elaboración de un reclutamiento en la empresa.

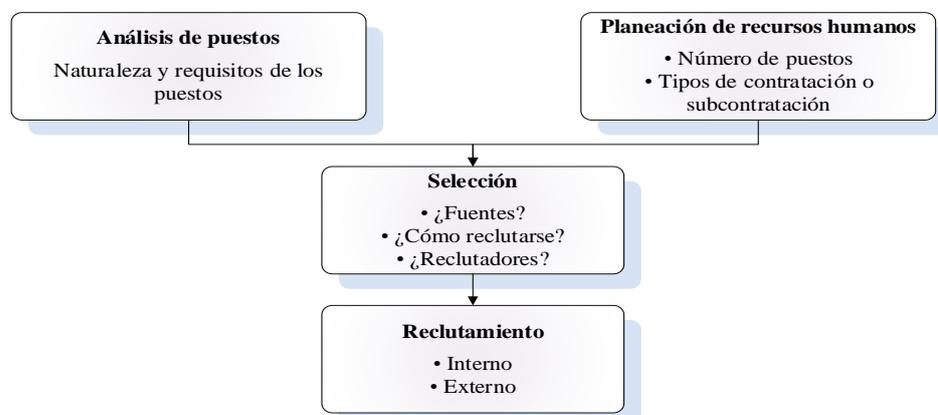


Figura 1. Fuentes de información para la elaboración de un reclutamiento  
Fuente: (Byars y Rué, 2004).

**a) Reclutamiento interno**

- Es cuando la empresa cubre sus vacantes con sus mismos empleados, ya sea por transferencia de personal, ascenso o transferidos con ascenso.
- Los candidatos/as se reclutan internamente entre los cuadros de la propia organización.
- Los candidatos/as ya son conocidos por la organización, pasaron por pruebas de selección, programas de entrenamiento y fueron evaluados/as en cuanto a su desempeño.
- Las oportunidades de mejor empleo son ofrecidas a los propios empleados/as, que pueden ascender a puestos mejores y desarrollar su carrera profesional en la organización.

Mencionamos algunas ventajas y desventajas según Tejedo e Iglesias (2011):

**Ventajas**

- Al tratarse de alguien conocido, que ya ha realizado un buen trabajo para la organización, el grado de incertidumbre sobre su valía disminuye.
- Supondrá, normalmente, mayor responsabilidad y mayor salario para el trabajador elegido, por lo que incrementará su grado de motivación, así como el de sus compañeros que verán viables sus expectativas de promoción.
- El trabajador ya conoce la empresa por lo que le será más fácil adaptarse a su puesto de trabajo, de forma que la productividad aumentará desde el principio.
- Es más rápido y económico que la captación externa, además permite aprovechar las inversiones que se hayan hecho en formación de personal.

### **Desventajas**

- En ocasiones una persona muy buena en su puesto, no lo es tanto en otro superior. Por ejemplo, un buen vendedor no tiene por qué ser necesariamente un buen jefe del departamento de ventas puesto que las capacidades que se requieren para ambos puestos son muy diferentes. Podríamos perder un excelente vendedor e incorporar un nefasto director de ventas.
- La motivación del resto de sus compañeros se puede transformar en reticencia o mal ambiente si existen varios posibles candidatos para la promoción y entienden que es injusta la decisión final.
- A veces las relaciones informales, previas a la promoción, hacen de barrera a la hora de ejercer la suficiente autoridad en un puesto de categoría superior, de forma que sus actuales subordinados, antes compañeros, no le tomen realmente en serio.

### **b) Reclutamiento externo**

- Los cargos vacantes son cubiertos por candidatos/as externos seleccionados/as que ingresan a la organización.
- Los candidatos/as son reclutados/as externamente en el mercado de recursos humanos.
- Los candidatos/as son desconocidos/as para la organización y requieren ser probados y evaluados en el proceso selectivo.
- Las oportunidades de empleo se ofrecen al mercado, cuyos candidatos pueden disputarlas.

### **Ventajas**

- Se incorpora nuevo personal con nuevas ideas, formas de organización, diferente tipo de formación y en la mayoría de los casos experiencia en el puesto de trabajo que va a desempeñar. Si se opta por la contratación de jóvenes se puede revitalizar la empresa (mayor energía y ganas de promocionar) además de

disminuir los costes (menores salarios y posibles bonificaciones según el tipo de contrato).

### **Desventajas**

- Si la empresa opta por personal cualificado y con mucha experiencia los costes salariales serán muy elevados. Mientras que, si se opta por jóvenes, la escasa experiencia será su principal hándicap.
- El proceso de selección es más lento y costoso, necesitando además el candidato mayor tiempo para adaptarse a su puesto de trabajo.

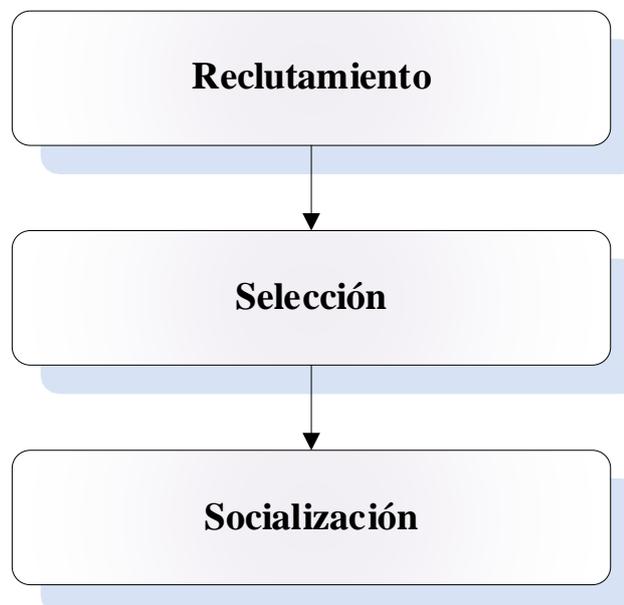
#### **1.1.1.4 El proceso de contratación**

Una vez que la empresa ha determinado sus necesidades de personal tiene que contratar a los mejores empleados para ocupar los puestos disponibles. Como muestra la Figura 2, el proceso de contratación se compone de tres elementos: reclutamiento, selección y socialización (Gómez-Mejía *et al.*, 2008).

- El reclutamiento es el proceso por el que se genera un grupo de candidatos cualificados para un determinado puesto. La empresa debe anunciar la disponibilidad de puestos en el mercado (dentro y fuera de la organización) y atraer a candidatos cualificados que soliciten el puesto.
- La selección es el proceso por el que se toma la decisión de “contratar” o “no contratar” a cada uno de los candidatos a un puesto. El proceso normalmente requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo y, a continuación, valorar a cada candidato en función de esas características, generalmente basadas en el análisis de puestos (véase el Capítulo 2). En función de la puntuación de cada candidato en diversas pruebas y/o de la impresión que han causado en las entrevistas, los directivos determinan a la persona a la que se ofrecerá el puesto. Este proceso de selección suele requerir el

establecimiento de puntuaciones mínimas; los candidatos que no superan estos niveles no serán aceptados.

- El proceso de contratación de personal no está completo, o no debería estarlo, una vez que se ha contratado o promocionado a los candidatos. Para mantener y maximizar los RRHH que tan cuidadosamente han sido seleccionados, las organizaciones deben prestar una atención especial a su socialización. La socialización implica orientar a los nuevos empleados en la organización y en las unidades en las que trabajarán. La socialización puede ser la diferencia entre un nuevo trabajador que se siente extraño a la empresa o uno que se siente miembro de un equipo.



*Figura 2.* El proceso de contratación

Fuente: (Gómez-Mejía *et al.*, 2008).

#### a) **Etapas básicas de un proceso de reclutamiento**

Para Louffat (2011) están dadas por:

##### **Etapa 1. Requisición de la unidad orgánica que desea cubrir la(s) vacante(s)**

El proceso se inicia cuando alguna unidad orgánica desea cubrir una vacante disponible, producto del despido o jubilación de un trabajador; o

de la transferencia del trabajador a otra área/puesto; o por la creación de un nuevo puesto.

### **Etapa 2. La unidad orgánica de personal receptiona la solicitud de requisición de la unidad orgánica**

La solicitud de requisición formulada por la unidad orgánica solicitante es enviada a la unidad de personal, esta la receptiona y analiza su viabilidad de ponerla en ejecución.

### **Etapa 3. La unidad orgánica de personal elabora la convocatoria**

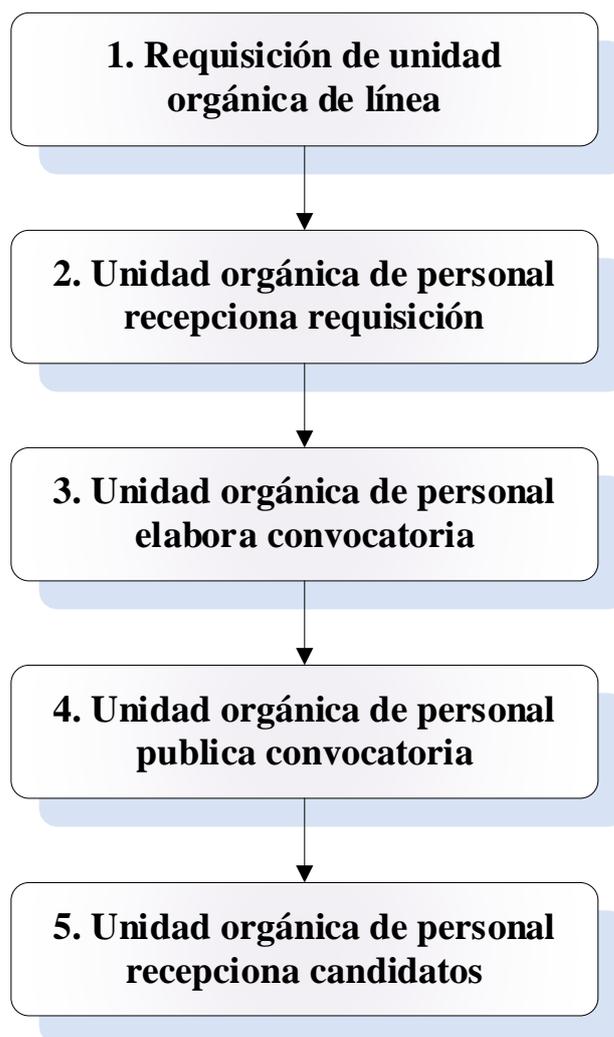
Para poder elaborar la convocatoria, previamente la unidad de personal, mediante aplicación de entrevistas a ejecutivos del área solicitante, revisión de organigramas y manuales de organización y de puestos, así como benchmarking de empresas competidores, procede a elaborar el protocolo de convocatoria.

### **Etapa 4. La unidad orgánica de personal contrata los medios donde se publicará la convocatoria**

La unidad de personal, en base a los criterios citados anteriormente sobre dónde y cuándo publicar la convocatoria, procede a la selección y contratación de los medios más idóneos según los objetivos previstos.

### **Etapa 5. La unidad orgánica de personal receptiona a los candidatos que se han presentado al concurso para cubrir la vacante ofertada**

La unidad de personal receptiona los expedientes de todos los candidatos que desean concursar por la vacante ofertada por la institución.



*Figura 3.* Proceso de reclutamiento

Fuente: (Louffat, 2011).

Finalmente, el proceso de selección, una vez concluido, contribuirá a evaluar, del punto de vista comunicacional, si el propósito perseguido por el reclutamiento ha sido eficaz (sea interno o externo). Caso contrario, la retroalimentación será vital para alimentar con dicha experiencia, al proceso de adquisición de personal.

#### **1.1.1.5 Capacitación**

“La capacitación se define como el conjunto de actividades enfocadas a generar o incrementar conocimientos y mejorar las aptitudes de los trabajadores. Está orientada a preparar al personal sobre temas de contenido técnico, científico o administrativo” (Chávez, 2015, p.23).

Capacitar significa dar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo (Dessler y Varela, 2017) y tiene como objetivo adquirir y desarrollar los conocimientos, habilidades, destrezas y competencias (Munch, 2010) prácticas que requieren los directivos de las empresas, los ejecutivos de la capacitación ya sean estos en la administración pública o privada (jefes de personal, gerentes de entrenamiento y capacitación, coordinadores de cursos y de programas) y los representantes sindicales, para cumplir sus funciones de apoyo a la superación de los individuos y el desarrollo eficaz de los equipos de trabajo (Rodríguez y Ramirez, 2018).

La capacitación de los empleados es una importante actividad de la Administración de Recursos Humanos (ARH). Conforme van cambiando las exigencias laborales, las habilidades de los empleados también deben modificarse (Robbins y Coulter, 2014). Incluso los individuos con un alto potencial tenderán a improvisar o dejaran de ser productivos, si no saben qué hacer o cómo hacerlo (Dessler y Varela, 2017).

La capacitación sirve no solamente para incrementar el conocimiento personal aplicado al trabajo, sino que también para re-orientar el curso de una vida laboral, mantenerse vigente y reinventarse (Gray *et al.*, 2017). Los diferentes modelos de capacitación tienen distintas poblaciones objetivo, dependiendo del nivel de preparación de los individuos para el lugar de trabajo en cuanto a habilidades (blandas o socioemocionales, competencias matemáticas y lingüísticas, técnicas), a la experiencia, la edad y al objetivo de la capacitación de por sí misma (Didier y Cox, 2012). Por ejemplo, Henry Laurence Gantt, consideró que la capacitación del talento humano es fundamental para la buena marcha de las empresas.

Según una investigación publicada en Harvard Business Review, aproximadamente tres cuartas partes de trabajadores con una edad promedio de treinta años con alto rendimiento, empiezan a buscar un nuevo trabajo después de un año de trabajo, debido a que se sienten insatisfechos a causa de una capacitación inadecuada.

### a) **Proceso de capacitación y desarrollo**

Los programas de capacitación pueden constituirse en cinco pasos:

#### **Diagnóstico de necesidades**

- Identificar habilidades específicas necesarias para mejorar el desempeño y la productividad.
- Asegurar que el programa será adecuado para niveles de educación, experiencia y habilidades específicos de los educandos.
- Establecer objetivos de capacitación.

#### **Diseño educativo**

- Compilar objetivos de capacitación, métodos, medios audiovisuales, descripción y secuencia de contenido, ejemplos, ejercicios y actividades, y organizados en un plan de estudios.
- Asegurarse de que todos los materiales, como las guías de los conductores y los cuadernos de ejercicio de los educandos se complementen mutuamente, estén escritos con claridad y se combinen en un programa de capacitación unificado que tenga sentido en términos de los objetivos de aprendizaje establecidos.
- Verificar que el proceso dé como resultado un manual de capacitación (éste puede contener la descripción del trabajo de la persona, un bosquejo del programa de capacitación y una descripción escrita de lo que se espera aprenda el educando, así como [posiblemente] muchos autoexámenes cortos).

#### **Validación**

- Introducir y validar la capacitación ante una audiencia representativa, haciendo revisiones finales sobre el piloto para garantizar la efectividad del programa.

### **Implementación**

- Cuando sea aplicable, utilizar un taller para "capacitar al capacitador" que se enfocó en la presentación del conocimiento y las habilidades, además del contenido de la capacitación y luego, implementar el programa de capacitación.

### **Evaluación**

- Evaluar las reacciones, el aprendizaje, el comportamiento y/o los resultados de los educandos.

#### **b) Tipos de capacitación**

Los tipos de capacitación más populares son la capacitación específica para una profesión o industria, las habilidades de administración/supervisión, la información de divulgación obligatoria (como la relativa al acoso sexual, la seguridad, etc.) y la capacitación en servicio al cliente. Para muchas organizaciones, la capacitación en habilidades interpersonales (comunicación, resolución de conflictos, creación de equipos, servicio al cliente, etc.) constituye una prioridad (Robbins y Coulter, 2014).

La Tabla 1 describe los principales tipos de capacitación que ofrecen las organizaciones.

Tabla 1

*Tipos de capacitación*

<b>Tipo</b>	<b>Incluye</b>
General	Habilidades de comunicación, aplicación y programación de sistemas de cómputo, servicio al cliente, desarrollo ejecutivo, habilidades y desarrollo gerencial, crecimiento personal, ventas, habilidades de supervisión, y habilidades y conocimiento tecnológicos
Específico	Habilidades básicas para equilibrar la vida personal y laboral, educación del cliente, concientización en cultura/diversidad, actualización en redacción, cambio administrativo, liderazgo, conocimiento del producto, habilidades de oratoria/presentaciones, seguridad, ética, acoso sexual, desarrollo de equipos, bienestar y otros temas

Fuente: (Robbins y Coulter, 2014).

**c) Métodos de capacitación**

La capacitación a empleados puede realizarse utilizando métodos tradicionales, por su accesibilidad, costo y capacidad para suministrar información, muchas organizaciones están apoyándose cada vez más en los modelos de capacitación con apoyo tecnológico (Robbins y Coulter, 2014).

- **Métodos tradicionales de capacitación**

Prácticos. Los empleados aprenden cómo desempeñar sus tareas poniendo directamente manos a la obra, por lo general después de recibir instrucciones y una descripción de las mismas.

- **Rotación de puestos.** Los empleados desempeñan diferentes puestos de trabajo de un área en particular, exponiéndose a la realización de diversas tareas.

- **Asesoría y consejería.** Los empleados trabajan al lado de algún colega experimentado, quien les proporciona información, apoyo y estímulo. En algunas industrias a este proceso se le conoce como capacitación de aprendices.
- **Ejercicios experienciales.** Los empleados participan en juegos de roles, simulaciones u otros tipos de capacitación de involucramiento personal.
- **Guías/manuales de trabajo.** Cuando requieren información, los empleados consultan libros o manuales de capacitación.
- **Clases teóricas.** Los empleados reciben clases teóricas diseñadas para transmitir información específica.
- **Métodos de capacitación con apoyo tecnológico**

CD-ROM/DVD/cintas de video/cintas de audio/podcasts. Los empleados pueden escuchar o ver medios seleccionados que transmiten información o demuestran ciertas técnicas.

- **Videoconferencia/teleconferencia/TV satelital.** Los empleados escuchan la información divulgada por los medios citados o participan en demostraciones prácticas de determinadas técnicas con apoyo de los mismos.
- **Aprendizaje electrónico.** Aprendizaje basado en Internet, donde los empleados participan en simulaciones multimedia u otros módulos interactivos.
- **Aprendizaje móvil.** Conocimientos divulgados a través de dispositivos móviles.

De todos ellos, los expertos consideran que las organizaciones irán inclinándose más por aquellos que fomenten el aprendizaje electrónico y utilicen aplicaciones móviles para divulgar la información importante y desarrollar las habilidades de sus empleados.

En programas de capacitación y entrenamiento, las medidas más usadas, entre otras, son las horas de entrenamiento que ha recibido un técnico, los cursos que ha tomado un empleado y las calificaciones obtenidas después de aplicar reactivos para determinar el grado de aprovechamiento de un curso (Varela, 2013).

#### **d) Entrenamiento, capacitación y desarrollo**

La finalidad del entrenamiento, capacitación y desarrollo es fomentar las capacidades, competencias y habilidades del personal, a fin de que alcancen la mayor productividad, y desarrollen todas sus potencialidades (Munch, 2010).

Un error muy común en algunas empresas es considerar la capacitación como un mal necesario, ya que en ocasiones la legislación laboral impone la obligación de impartir un número de horas-hombre anual de capacitación, y ésta se realiza sin ninguna planeación, por lo que con frecuencia las organizaciones no perciben los beneficios de la misma.

El entrenamiento, la capacitación y el desarrollo revisten tal importancia que Ishikawa, padre de la calidad total en Japón, decía que la “calidad empieza con educación y termina con educación”; por lo que ésta debe ser un proceso continuo.

En esencia, los tres procesos forman parte de la labor de educación en la empresa; la diferencia es sutil, usualmente se considera que el entrenamiento se orienta al desempeño de un puesto, y a niveles operativos y administrativos. La capacitación se refiere a la adquisición de conocimientos y competencias en el trabajo, y se enfoca a mandos intermedios y ejecutivos. El desarrollo, como su nombre lo indica, se da en nivel ejecutivo y directivo, y sirve para el perfeccionamiento de potencialidades y la adquisición de nuevas habilidades.

#### **e) El talento humano y la gestión pública**

La evolución de las aproximaciones a la gestión del talento humano en el sector público parte del modelo burocrático imperante a finales del siglo

XIX y llega hasta principios del XXI cuando entran con fuerza conceptos provenientes de la gestión privada. En ese largo proceso de más de cien años, los académicos y gobiernos han ido madurando su entendimiento sobre cómo se debe manejar el talento humano en las organizaciones públicas, llegando a versiones mixtas que combinan varias aproximaciones que aparecieron en diferentes momentos durante ese período. Existen cuatro modelos que dieron evolución a la gestión del talento humano en el sector público: el modelo burocrático, el gerencial, de gestión estratégica y orientación a resultados, y de servicio público; modelos son característicos en las organizaciones públicas en diferentes países (Sanabria, 2015).

#### - **Modelo burocrático**

El modelo burocrático, o tradicional, fundamentado por Max Weber, brotaba con fuerza, como una respuesta al ascenso de la especialización, la administración científica y la Revolución Industrial, específicamente en el sector privado. Se planteó como un modelo “ideal” para brindar la mayor eficiencia a las organizaciones. La burocracia se erigió como una respuesta útil ante los efectos negativos del patronazgo y el clientelismo en el empleo público (Coggburn *et al.*, 2010), al tiempo que fue una respuesta a la creciente magnitud y tamaño de las organizaciones públicas que surgían en respuesta a las ingentes necesidades colectivas. Algunas de sus características: mérito y estabilidad; especialización; neutralidad; jerarquía y división del trabajo, trajeron consigo la necesidad de replantear algunos de sus elementos. Se enfocaría a la profesionalización basada en procedimientos estandarizados (orientados a eficiencia) en los diferentes ámbitos de la organización.

Pese a las dificultades del modelo burocrático en el sector público, en los años ochenta se implementaron diferentes medidas en las entidades públicas que intentaban tomar o emular prácticas desde el sector privado para “romper con la burocracia” (Barzelay, 1992). A ese conjunto de prácticas se les denominó la “nueva gerencia pública” (New Public Management [NPM]) (Hood, 1991), y apareció como un paradigma

ampliamente utilizado en la gestión pública a nivel mundial, incluyendo también las prácticas de talento humano y un nuevo modelo gerencial.

#### - **Modelo gerencial**

El modelo gerencial pretende ser más flexible a comparación del modelo burocrático y busca introducir un nuevo conjunto de valores a la gestión humana en el sector público, tales como la efectividad, la creación de valor público y la orientación hacia el “cliente” en las organizaciones públicas. Este modelo propuesto por Osborne y Gaebler (1992), Gore (1993) manifiestan, que la mejor manera de alcanzar una mayor efectividad y eficiencia en la gestión global en todos los niveles organizacionales se puede dar, por medio de la flexibilización de la contratación de personal en la entidad y a través de diferentes medidas de seguimiento y evaluación del desempeño enmarcados en la gestión orientada a resultados. El modelo busca generar una mayor autonomía en la toma de decisiones del administrador del talento humano con énfasis en el manejo de los recursos (Lonti, 2005) y flexibilidad en la configuración de los equipos de trabajo.

A pesar de ser un fenómeno global, la adopción de la Nueva Administración Pública (NPM) no es homogéneo en todos los países, en materia de gestión del talento humano. El paso del modelo burocrático a uno gerencial tuvo una evolución relativamente natural en países desarrollados en los que ya existían servicios civiles profesionales e independientes plenamente consolidados. En los países latinoamericanos, no necesariamente es así, donde el alcance de una burocracia profesional e independiente aun aparece hoy como un objetivo por alcanzar en los diferentes niveles del gobierno. A pesar de ello, la tendencia internacional y la crisis fiscal de los ochenta trajeron consigo en países en desarrollo una búsqueda de prácticas orientadas a modernizar la gestión de personas en las instituciones públicas.

#### - **Modelo de gestión estratégica y orientación a resultados**

Este modelo plantea la articulación estratégica de las diferentes funciones de la entidad, entre ellas la gestión de personas. En líneas generales, el

modelo propone la alineación de las prácticas del talento humano con la misión de la organización, enfatizando los valores públicos como las competencias de los empleados, para crear ventaja competitiva para la entidad (Coleman, 2009; Daley y Vasu, 2005; Longo, 2004). En este modelo, la unidad encargada de la Gestión del TH debe jugar un rol protagónico en la formulación de la misión y la visión de la entidad y en la ejecución de una gestión estratégica del talento humano (Ban y Gossett, 2010).

Es así, que este modelo prioriza la redefinición de la política de empleo público desde un nivel central, el cual debería cumplir un rol activo en la definición de los lineamientos relacionados con el empleo en las organizaciones públicas a largo plazo, con claridad y viendo, qué centralizar o qué tercerizar o qué no, en la gestión (Ban y Gossett, 2010). Y al nivel micro, que la unidad de personal en cada organización adquiriera el rol estratégico que tienen otras oficinas clave para el desempeño de la organización, enfocándose en un modelo de competencias. Este modelo, similar al modelo gerencial, enfatiza en la rotación de los funcionarios y en la movilidad vertical y horizontal, razón por la cual se debe fomentar la formación en competencias para que los empleados exploten sus capacidades durante el tiempo que pasan en la entidad y cumplan un propósito concreto dentro del modelo organizacional y sus objetivos estratégicos (Sanabria, 2015).

#### - **Modelo de servicio público**

Denhardt y Denhardt (2003), Perry (1997) desde perspectivas diferentes, plantean dos modelos en oposición a la visión minimalista del modelo gerencial y que están emparentados con la idea de servicio en la gestión pública. Primeramente, atienen que, en el sector público no hay clientes sino ciudadanos, y recalcan que se debe buscar el interés y el valor ciudadano. Y, en lo relacionado con la Gestión del TH, los Denhardt retoman el valor de las personas sobre la productividad y la necesidad de no confundir emprendimiento con democracia como un valor clave en lo público.

Estos cuatro modelos, nos muestran un resumen a muy grandes rasgos. Los enfoques que históricamente han sido prevalentes en la Gestión del Talento Humano en el sector público a nivel mundial y que se han ido transformando dejando una idea híbrida, pero acumulativa, de lo que se entiende como la gestión de personas en las organizaciones públicas. Algunos autores han tratado de integrar los aspectos positivos de esas aproximaciones, reflejando que los sistemas de empleo público de hoy requieren ser capaces de reunir aspectos de mérito, con un enfoque de gerencia, un valor estratégico dentro de la organización y vocación hacia el servicio público de sus funcionarios, al tiempo que deben responder a las necesidades actuales de las organizaciones públicas, los ciudadanos y la sociedad como un todo, mostrando efectividad y resultados (Sanabria, 2015).

### **1.1.2 Desempeño laboral**

El desempeño laboral es el grado en que el talento humano lleva a cabo las actividades y tareas de la organización de acuerdo a ciertos criterios, estándares, pautas de acción o logra resultados encaminado a lograr efectivamente los objetivos establecidos (Chiavenato, 2011).

Chiavenato (2009) señala que: “al desempeño laboral como la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos y va ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables”.

Respecto a las dimensiones para medir el desempeño laboral Chiavenato (2009) manifiesta la importancia de la actitud del trabajador mediante:

- a) Trabajo en equipo: Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que

haya compañerismo. Puede dar muy buenos resultados ya que normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas recomendadas (Ramirez, 2010). Lo cual va dirigido por la presencia de un líder, en ciertos casos con ribetes carismáticos de la persona que dirige a un grupo o a los miembros de una organización, donde los miembros del equipo deben tener valores y principios compartidos, para acordar normas y reglas propias en las que se exprese cómo debe ser el comportamiento individual y grupal (Ander-Egg, 2016).

- b) Liderazgo: Según House (2005) es la capacidad de influenciar a otros a través de la inspiración motivada por una pasión, generada por una visión, producida por una convicción, encendida por un propósito.
- c) Motivación: Martínez (2013) define a la motivación como “la mejor arma para potenciar el rendimiento de los colaboradores”, acompañada de la automotivación que induce a realizar o satisfacer objetivos y metas y el compromiso que es el nivel con el que el trabajador se identifica, su desempeño y participación de manera activa en su centro laboral.

La eficiencia y eficacia ayuda a medir si la organización está siguiendo el horizonte hacia donde deben ir, cumpliendo sus metas y objetivos, utilizando los recursos de manera oportuna y adecuada. Tal es el caso que la eficiencia es la utilización adecuada de los recursos, tareas actividades que realiza la organización para poder cumplir con las metas y objetivos y la eficacia es el logro y cumplimiento de las metas y objetivos de la organización. “La eficacia se suele describir como “hacer las cosas correctas”; es decir, realizar aquellas actividades que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas” (Robbins y Coulter, 2010).

Robbins y Judge (2013) explican que en las organizaciones, solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción del puestos de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral, que es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad. Es en el desempeño laboral

donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un solo sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

Los investigadores ahora reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral (Robbins y Judge, 2013):

1. 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.
2. Civismo. Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás, aunque esta no se solicite, respaldar los objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencias constructivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.
3. Falta de productividad. Esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización. Tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportarse de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia.

La mayoría de los gerentes consideran que un buen desempeño implica obtener buenos resultados en las primeras dos dimensiones y evitar la tercera. “El individuo que realiza muy bien las tareas fundamentales del puesto, pero que es grosero y agresivo con sus compañeros, no sería considerado como un buen trabajador en la mayoría de las organizaciones; por otro lado, incluso el colaborador más agradable y alegre que no logra cumplir con las tareas básicas tampoco es un buen empleado (Robbins y Judge, 2013).

#### **a) Evaluación del desempeño**

La evaluación de desempeño es el proceso técnico de la administración del potencial humano que se encarga de medir sistemática y periódicamente la

eficacia y eficiencia del funcionario en el cumplimiento de sus tareas actuales. Los criterios, factores o variables a evaluar estarán constituidos por las competencias previamente definidas por la institución. En otras palabras, se trata de evaluar al funcionario en las dimensiones de conocimientos, habilidades y actitudes, así como en los resultados o criterios de productividad obtenidos en su trabajo; además, de que una buena evaluación de desempeño, depende de identificar los problemas relacionados con el rendimiento, proporcionar información constructiva y emprender acciones para mejorar (Gómez-Mejía *et al.*, 2008, Louffat, 2011). La evaluación del desempeño no comienza por la valoración del pasado, sino por el enfoque en el futuro (Chiavenato, 2009).

La evaluación del desempeño laboral 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 conectivos.

Por último, 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 (Cascio y Aguinis, 2010), (Robbins y Judge, 2013).

La evaluación del desempeño laboral dentro del comportamiento organizacional, hace énfasis en un mecanismo que brinda retroalimentación y determina la asignación de recompensas.

La evaluación del desempeño, como muestra la Figura 4, implica la identificación, medida y gestión del rendimiento de las personas de una organización.

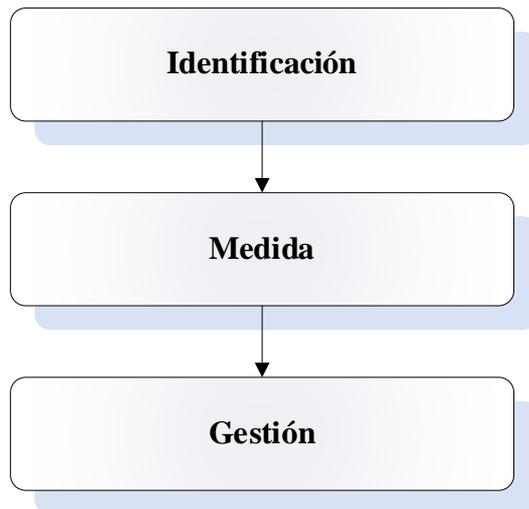


Figura 4. Un modelo de evaluación del desempeño

Fuente: (Gómez-Mejía *et al.*, 2008).

- La identificación significa 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 del análisis del puesto de trabajo. El sistema de evaluación, por tanto, debería centrarse en el rendimiento que afecta al éxito de la organización en lugar de en características irrelevantes para el rendimiento, tales como la raza, la edad o el sexo.
- La medición, 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.
- La gestión es el objetivo general de cualquier sistema de evaluación. La evaluación debería ser algo más que una actividad retrospectiva que critica o alaba a los trabajadores por su rendimiento durante el año anterior. En lugar de ello, la evaluación debe adoptar una visión orientada al futuro respecto de lo que los trabajadores pueden hacer para alcanzar su potencial en la organización. Esto significa que los directivos deben ofrecer información a los trabajadores sobre su rendimiento anterior y ayudarles para alcanzar un rendimiento superior.

## b) Tipologías

### a) Los métodos de jerarquización u ordenación

- Jerarquización directa
- Jerarquización alternada
- Jerarquización por pares
- Jerarquización por factores
- Jerarquización por distribución forzada

### b) Los métodos de escalas

- Jerarquización de escalas por factor o de escalas lineales o gráficas
- Escalas gráficas o continuas
- Escalas descriptivas simples
- Escalas alfabéticas
- Escalas de porcentajes
- Escalas con puntajes
- Escalas con ponderaciones

### c) Los métodos comportamentales cualitativos

- Ensayos narrativos
- Incidentes críticos
- Listas de comprobación (Check list)
- Elección forzosa

### d) Los métodos de resultados

- Administración por objetivos

- Tendencias de rendimiento
- Indicadores varios

c) **Dimensiones de desempeño**

- calidad del trabajo
- cantidad de trabajo
- eficacia interpersonal

d) **¿Que se evalúa?**

Los criterios para calificar el desempeño de un trabajador tendrán mucha influencia en la conducta de este último. Los tres conjuntos de criterios más comunes son los resultados de La tarea individual, Lis conductas y los rasgos.

**Resultados de la tarea individual.** Si los fines son más importantes que los medios, entonces la administración debería evaluar los resultados de la tarea del empleado, como la cantidad producida, los desperdicios generados y el costo por unidad de producción en el caso de un gerente de planta.

**Conductas** Es difícil atribuir resultados específicos a las acciones de individuos que ocupan puestos de asesoría o apoyo, o que desempeñan cargos cuyas tareas laborales forman parte del esfuerzo de un grupo. Se podría evaluar con facilidad el desempeño del grupo, pero si es difícil identificar la contribución de cada uno de sus miembros, entonces a menudo la gerencia evaluará la conducta del empleado. Las conductas que se evalúan no necesariamente se limitan a aquellas que están directamente relacionadas con la productividad individual, sino que también es ayudar a otros, sugerir mejoras y presentarse como voluntario para tareas adicionales son acciones que hacen que los grupos y las organizaciones funcionen con más eficacia, y es frecuente que se lomen en consideración en Las evaluaciones del desempeño del trabajador.

**Rasgos.** El conjunto más débil de criterios es el que corresponde a los rasgos individuales, ya que son los menos relacionados con el desempeño laboral. Tener una buena actitud, mostrar confianza, ser confiable, parecer ocupado o poseer mucha experiencia podrían relacionarse o no con los resultadas positivos de la

tarea, pero sería ingenuo ignorar el hecho de que las organizaciones aún utilizan este tipo de rasgos para evaluar el desempeño laboral.

#### e) Claves del desempeño

La excelencia del desempeño surge de forma natural cuando las personas comparten una misión y coinciden en los principios que las orientan (Chiavenato, 2011). Covey (2000) habla de siete claves para que converjan las misiones y objetivos de líderes y seguidores:

1. Gozar de atribuciones: se trata de despertar la fuerza y la energía interior de las personas de manera que satisfagan cuatro necesidades:
  - a) Vivir: la necesidad física de tener comida, ropa, casa, dinero y salud.
  - b) Amar: la necesidad social de relacionarse con otras personas, pertenecer, amar y ser amado.
  - c) Aprender: la necesidad mental de tener un sentido de propósito y de congruencia, de progresar y de contribuir.
  - d) Legar: la necesidad espiritual de dejar un legado, algo significativo que sea muestra de una existencia marcada por la realización y la integridad. Si deja de atenderse una o más de estas necesidades, acabamos por sentirnos incompletos y reducimos nuestra calidad de vida.
  
2. Acuerdos del desempeño para ganar-ganar: es preciso esclarecer al evaluado las expectativas en torno al trabajo, es decir, los resultados deseados. Sin embargo, esto implica especificar métodos o medios: se señalan directrices o principios, pero se permite que los procedimientos sean flexibles. Se hace una relación de los recursos disponibles, pero sin contar cuáles debe utilizar la persona. Por último, se definen indicadores de desempeño, límites de responsabilidad, parámetros de remuneración y consecuencias. Estos acuerdos dejan atrás la orientación de “control” y optan por una orientación de “liberación”, lo que brinda a la persona la oportunidad de ejercer iniciativas de manera responsable, despiertan la

creatividad y los talentos latentes. Así, ganan las dos partes, el líder y el liderado.

3. Nuevo papel del líder: ofrecer apoyo, ayuda, capacitación y resolución de problemas. Se basa en cuatro preguntas fundamentales:
  - e) ¿Cómo marcha su trabajo?
  - f) ¿Qué está usted aprendiendo?
  - g) ¿Cuáles son sus objetivos?
  - h) ¿Cómo puedo ayudarle? El líder no asume el problema, sino que ofrece ayuda, crea condiciones de confianza, genera acuerdos de desempeño.
4. Realimentación de 360°: los líderes, así como todos los miembros de la organización, se deben someter a la realimentación de 360° y recibir una evaluación anónima de su desempeño que incluya la opinión de colegas, subordinados, clientes y proveedores.
5. Autoevaluación y evaluación del equipo: cuando las personas gozan de atribuciones, trabajan con acuerdos de desempeño y se orientan con base en la realimentación tienen más capacidad para evaluar su propio desempeño.
6. Remuneración basada en el valor agregado: en un ambiente de desempeño óptimo, de motivación interna y de acuerdos de desempeño para ganar-ganar, las personas y los equipos incluso pueden decidir su propia remuneración con base en el principio del valor agregado. Ahí donde existe un grado elevado de confianza y de respeto por los acuerdos de desempeño, las personas y los equipos son capaces de determinar con más eficiencia su remuneración.
7. Iniciativa: los grados de iniciativa personal pueden cambiar cuando aumentan su capacidad, madurez y confianza. Los niveles de iniciativa son seis:
  - i) Esperar hasta ser llamado.

- j) Preguntar.
- k) Recomendar.
- l) Actuar e informar de inmediato.
- m) Actuar e informar periódicamente.
- n) Actuar uno solo.

Lo importante es combinar el grado de iniciativa con la capacidad de cada persona. La finalidad que persigue la gestión del talento humano es la búsqueda de la mejora del desempeño, tanto en el nivel individual como en el organizacional (Albizu y Landeta, 2013).

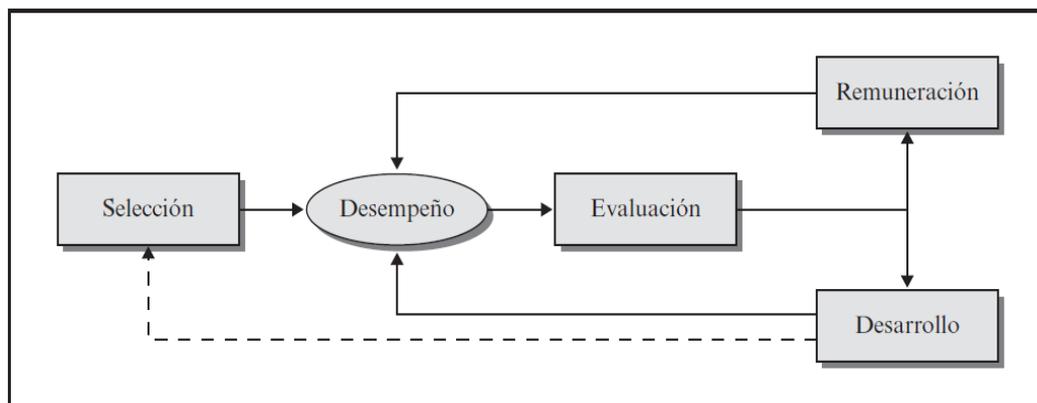


Figura 5. El ciclo de la gestión del talento humano

Fuente: (Fombrun *et al.*, 1985).

## 1.2 Antecedentes

En un contexto global, nacional y local podemos dar cuenta que existen estudios e investigaciones realizadas sobre el talento humano relacionado a instituciones públicas y privadas, la productividad, el clima laboral, el desarrollo organizacional y desempeño laboral, los cuales son referentes para el desarrollo de la investigación sobre gestión del talento humano y desempeño laboral.

Núñez (2019) tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral. Usó cuatro dimensiones para talento humano: conocimientos, habilidades, motivaciones y actitudes y cuatro dimensiones para el desempeño laboral: cooperación y trabajo en equipo, cumplimiento de los objetivos y

tareas, disciplina laboral y superación personal. La investigación fue cuantitativa no experimental de diseño transversal y de tipo correlacional. Encuestó a 109 trabajadores. Para determinar la relación entre estas variables utilizó el estadístico de prueba Rho de Spearman. Como resultados obtuvo, que las mayores frecuencias obtenidas para la variable gestión del talento humano estuvieron concentradas en el nivel Regular, mientras que para la variable desempeño laboral estuvo mayormente en Alta. Concluyó que existe una relación significativamente baja ( $r_s = 0.468$ ) entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral. También, halló que no existe relación entre los conocimientos y el desempeño laboral.

Además, demostró que hubo relación significativa baja ( $r_s = 0.337$ ) entre las habilidades y el desempeño laboral. Determinó que existe relación significativa baja ( $r_s = 0.329$ ) entre las motivaciones y el desempeño laboral y finalmente, demostró que hubo relación significativa, moderada y positiva ( $r_s = 0.629$ ) entre las actitudes y el desempeño laboral de los profesionales del Centro de salud “Los Licenciados”, Ayacucho 2019.

Por su parte, Ponce (2014) llega a la conclusión de que casi la totalidad de los servidores públicos no ingresa por merecimiento de méritos, sin embargo, la mayoría si cuenta con conocimientos y experiencias para el puesto.

Por otro lado, Casahuillca (2016) tuvo como objetivo conocer cuál es la relación entre el mobbing y el desempeño laboral en los trabajadores siendo el tipo de investigación básico, de nivel descriptivo correlacional no experimental. Concluyendo que el mobbing afecta al desempeño laboral donde a mayor presencia de mobbing disminuye el desempeño laboral y a menor presencia de mobbing incrementa el desempeño laboral.

Asimismo, Sánchez (2013) tuvo como objetivo evaluar el desempeño laboral del personal que ejerce docencia de una facultad en universidad del sector público. La investigación fue de diseño no experimental de tipo observacional, transversal; asimismo para medir la variable utilizó la técnica de la encuesta y su respectivo instrumento. La conclusión arribada fue que se tiene un desempeño laboral positivo del personal que ejercía la docencia universitaria.

Marcillo (2014) cuyo objetivo fue el de presentar la gestión por competencias como modelo que mejore el desempeño laboral del talento humano del servidor público. La investigación tuvo un enfoque mixto, del tipo aplicada y transversal. La conclusión

arribada fue que no se da la importancia debida al talento humano del servidor público, a sus conocimientos, habilidades y destrezas; asimismo concluye en que el servidor público no conoce los resultados de su evaluación de desempeño lo que no es aprovechado para mejorar el logro de los objetivos.

Para precisar la relación entre las variables de gestión del talento humano y desempeño laboral, Campo (2019) planteó como objetivo general establecer la relación entre ambas variables, la metodología está fundamentada en el enfoque cuantitativo y el tipo de diseño es descriptivo-correlacional, utilizó una muestra de 41 colaboradores a los cuales aplicó dos instrumentos de evaluación, el primero, es un cuestionario para medir la gestión del talento humano y el segundo el desempeño laboral, siendo válidos y confiables. Sus resultados precisan que existe correlación entre las variables gestión del talento humano y el desempeño laboral ( $\rho=0,685$ ) a un nivel de significancia de 001.

Manzano (2017) se planteó como objetivo determinar la relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral del talento humano; planteando como hipótesis que una adecuada comunicación interna favorece el desempeño laboral del talento humano de la Cooperativa de ahorro y crédito San Salvador agencias Puno y Juliaca-2016 para lo cual utilizó el método cuantitativo, el diseño de investigación fue no experimental de tipo transversal. Según el estudio realizado el 36% de encuestados afirman que la comunicación interna influye en su desempeño laboral, esto sustentado en el uso adecuado de los medios de comunicación interna, los tipos de comunicación y el uso de un canal que propicien iniciativas de mejora y que aumenten el compromiso por parte de los colaboradores hacia la organización.

En concordancia con la investigación, Peñaloza (2016) que en su investigación se planteó como objetivo determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Asociación Civil Giordano Liva – periodo 2014, teniendo como hipótesis que el clima organizacional influye directamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Asociación Civil. Llegó a la conclusión que la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Asociación Civil Giordano Liva – periodo 2014, es directamente proporcional al desempeño laboral, ya que cuanto mejor es el clima organizacional, mayor es el rendimiento laboral en los trabajadores.

Por el contrario, Zela (2012) en su investigación tuvo como objetivo determinar la influencia de la gestión del talento humano en la calidad de servicio y rentabilidad de las empresas de transportes de pasajeros interdepartamental ruta Juliaca – Arequipa periodos 2010 – 2011. Utilizando como método de investigación el deductivo – descriptivo y como técnicas la observación, encuestas, demostró que un 38% de los usuarios encuestados calificó como regular la calidad de servicio, 31% calificó la calidad de servicio como mala, un 3% de los encuestados calificó la calidad como pésima, por lo cual la gestión del talento humano incide negativamente en la calidad de servicio, por lo tanto, es aceptada la hipótesis.

Como indica Asencios (2017) se observa que el 67% de los servidores administrativos encuestados perciben a la gestión del talento humano como regular, por otro lado, 17% servidores perciben su la gestión del talento humano como alto, finalmente, el 16% servidores califican a la gestión del talento humano como bajo. Así mismo, el 47% de los servidores administrativos encuestados perciben al desempeño laboral como alto, el 39% como regular finalmente, y el 14% califican como bajo. Concluyendo en que: (a) la gestión del talento humano tuvo una relación positiva moderada con el desempeño laboral ( $Rho = 0.642$ ); (b) la admisión de personal tuvo una relación positiva moderada con el desempeño laboral; (c) la capacidad tuvo una relación positiva moderada con el desempeño laboral; y (d) la compensación de personal tuvo una relación positiva moderada con el desempeño laboral. Al igual que Oscoco (2015) determinando que un factor importante es el apoyo y acompañamiento que realizan los jefes de área y jefe de personal a los trabajadores.

El coeficiente de correlación Rho de Spearman presenta un valor de 0.552, determinándose por consecuencia una correlación significativa positiva débil entre la Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral.

De igual forma, Inca (2015) se planteó como objetivo determinar la relación existente entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas. Los resultados obtenidos es que existe relación significativa entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas ( $r_s = 0.819$ ).

Garcés (2011) quien luego de realizar su investigación llega a aceptar la hipótesis alterna, siendo así que la gestión del talento humano mejorará el desempeño laboral de los

trabajadores de la empresa Muebles Garzón de la Ciudad de Ambato. Asimismo, González (2011) determina cómo afecta la gestión del talento humano a la motivación del personal, con el fin de mejorar las relaciones interinstitucionales y a su vez aumentar la motivación de los empleados, concluyendo en que es necesario aplicar las estrategias de cambio para mejorar y elevar la motivación.

En un contexto local, Condori (2018) determinó que la gestión del talento humano se relaciona directa y significativamente con el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Puno ( $r = 0.632$ ); donde el 34.8% indica que se da algunas veces la gestión del talento humano y por ende el desempeño laboral es regular. Coincidiendo con Trigos (2014) en su tesis, concluye que el grado de correlación que existe es positivo alto entre la gestión del talento humano y la competitividad de la Empresa Municipal de Saneamiento Básico Ambiental S.A. de Puno (EMSA Puno) durante el año 2013. El coeficiente de correlación obtenido es de  $r = 0.73$ , lo que significa que el grado de correlación es alto y el tipo es positivo o directo.

Asimismo, el clima organizacional también influye en el desempeño laboral, tal como se pudo ver en la cual se determinó que la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores es directamente proporcional al desempeño laboral, ya que cuanto mejor es el clima organizacional, mayor es el rendimiento laboral en los trabajadores.

También, Valentín (2017) tuvo como objetivo determinar de qué manera la gestión del talento humano influye en el desempeño laboral. El diseño de investigación fue no experimental de tipo transversal y nivel explicativo, con una muestra de 161 personas, a quienes se les aplicó la encuesta. Determina que existe relación entre la incorporación de personal como parte de la gestión del talento humano con el desempeño laboral del personal, donde el 42.86% de los encuestados considera que el proceso de incorporación es de nivel regular y el desarrollo del desempeño laboral es también regular. Por otro lado, también halló que existe relación entre la capacitación del personal como parte de la gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal, donde el 44.10% de los encuestados considera que la capacitación del personal es regular y el desarrollo del desempeño también es regular. Además, el nivel de influencia de la evaluación en el desempeño laboral, es directa y altamente significativa ( $p = 0.000$ ), donde el 45.34% de la evaluación del desempeño es regular y el desarrollo del desempeño también. Por

último, concluye que el nivel de influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal de salud, es directa y altamente significativa ( $r = 0.8154$ ,  $p = 0.000$ ), determinando que el 49.69% de encuestados considera que la gestión del talento humano en la Red de Salud Huaylas Sur es de nivel regular, y el desarrollo del desempeño laboral también es regular.

En un contexto nacional, Del Castillo (2016) para poder analizar qué tipo de relación existe entre toda la gestión del talento humano y el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo 2016, utilizó el método de la investigación hipotético – deductivo, utilizando preguntas que evalúan la variable en estudio en una escala de Likert de: siempre, a veces, nunca. Dando como resultado a una relación totalmente positiva entre todas las variables, donde se concluye que existe relación significativa entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo 2016.

En relación al desempeño laboral, Gallegos (2016) en su estudio realizado sobre el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los servidores de Ministerio Público de Arequipa, identificó indicadores como calidad de trabajo, iniciativa y capacidad de solución de problemas en la relación de las variables de la investigación presentando un nivel de muy bueno. En el caso de los indicadores productividad y capacidad solución de problemas, no existe relación entre la variable y los indicadores. Los resultados vistos de la existencia en la relación con los indicadores calidad de trabajo, iniciativa, capacidad de solución de problemas entre los equipo de trabajo de la organización se creó una clara enseñanza para la aplicación en una institución que en la actualidad se presentan situaciones en que los profesionales y la forma en que laboran los empleados, se agregan una expresión integral de las personas, como por ejemplo, alguien quien domina un oficio, que posee cualidades humanas que aportan a otras personas capacidades de aprendizaje, hacen que con su hacer y su saber se logre el objetivo institucional que se debe desarrollar en la gestión del talento humano y el desempeño laboral.

De la misma forma se puede apreciar en la investigación de Panta (2015) quien tuvo como objetivo en realizar un análisis de la gestión del talento humano para poder determinar el nivel de relación que puede tener con el desempeño laboral en la empresa estudiada. En la problemática se describe que hay deficiencias en el desempeño de los trabajadores



principalmente por un clima organizacional donde hay deficiencias. Concluye que debido a la falta de preocupación de quienes dirigen los centros educativos en el desarrollo del personal, el desempeño de los trabajadores, en algunos casos, no es el esperado, por lo tanto se requiere de la capacitación de los trabajadores como parte de mejora en el clima organizacional. En este caso, se ve que otro factor importante del desempeño laboral es el clima organizacional, por lo que debe tomarse en cuenta para el desarrollo de un buen trabajo, así los resultados que se espera lograr serían más eficientes en la empresa.

Por su parte, De la Cruz (2009) luego de su investigación halló que las instituciones financieras no enfatizan la gestión del potencial humano, los empleados no se sienten motivados ni cuentan con los incentivos o estímulos esperados y al no existir reconocimiento tampoco un adecuado desempeño laboral. Demostrando con evidencias estadísticas que los desempeños laborales son influidos por acciones de motivación. Asimismo, se considera importante la puesta en práctica de un programa de estímulos y el otorgamiento de incentivos como parte de las estrategias de gestión de personas.

## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 2.1 Identificación del problema

La globalización, el desarrollo de la ciencia y la tecnología, las migraciones de las fuerzas laborales a través de países, continentes entre otros, son claros indicadores de un fuerte cambio cuya velocidad se incrementa cada vez más en un mundo donde las ventajas competitivas del talento humano se han acentuado, la riqueza y la prosperidad ya no están ligadas a la posesión de recursos físicos, sino que se sustenta en el conocimiento y el saber. La administración del talento humano cobra especial relevancia en un mundo más internacionalizado y en el que los aspectos de gestión humana pueden convertirse en factores diferenciadores que posibilitan el éxito de una organización con respecto a sus competidores. La gestión del talento humano debe asegurarse que sus procesos técnicos respondan a las exigencias en la era del conocimiento.

La administración del talento humano es una de las áreas más afectadas por los recientes cambios que acontecen en el mundo moderno. Los administradores se dieron cuenta de que las personas son el elemento central de sus sistemas empresariales porque introducen el conocimiento científico en los negocios y la racionalidad en las decisiones. Tratar a las personas como recursos organizacionales es desperdiciar el talento y la mente productiva. Por tanto, para proporcionar esta nueva visión de las personas, actualmente se refiere a la gestión del talento humano y no de recursos. No se tratan como solo empleados remunerados en función de la disponibilidad de tiempo para la organización, si no como colaboradores de la institución.

Una organización debe integrar al mejor capital humano, motivarlos, ayudarlos a desarrollarse profesionalmente, darles las herramientas necesarias que los hagan más

eficientes y les permitan desarrollar sus actividades con eficiencia, capacitarlos, diseñar correctamente el trabajo, establecer las metas adecuadas, motivarlos y recompensarlos, de esta manera los trabajadores se sentirán comprometidos y así darán su máximo potencial al desarrollar sus actividades dentro de la institución.

En el Perú, en las organizaciones, instituciones y empresas públicas se evidencia un limitado aprovechamiento de las potencialidades del talento de sus colaboradores, debido a ciertas deficiencias en el proceso de la administración de personal, lo que ha generado un escaso desarrollo y baja productividad de sus talentos; por lo que, se requiere la identificación de los problemas, que permita el planeamiento de políticas y estrategias para su desarrollo, en la perspectiva de crear un clima laboral que propicie el desarrollo organizacional, toda vez, que uno de los elementos de mayor importancia en la competitividad empresarial es el talento humano.

Por lo expuesto, el objeto de estudio requiere de información actualizada respecto a la Dirección Regional del Trabajo y Promoción del Empleo de Puno, las condiciones que afectan al personal, para decidir sobre la forma adecuada de aumentar los niveles de productividad, en razón se ha podido detectar los siguientes problemas: deficiencia en los procesos de selección del personal que perjudica el desempeño, inadecuada o ninguna aplicación del proceso de inducción, que genera escasos conocimientos de los objetivos que persigue la institución, creando así una actitud incorrecta en el desempeño laboral, que trae como consecuencia una ineficaz productividad del personal.

Con referencia a la institución, se puede adelantar que si bien ésta desarrolla sus actividades acordes a las necesidades de la comunidad; son limitadas las acciones que se realizan en busca de promover el desarrollo de las capacidades y habilidades de gestión de talento humano, que les permita alcanzar la excelencia en su desempeño laboral. La gestión de talento humano se realiza sin tomar en cuenta procesos que garanticen contar con personal capacitado y comprometido con la institución. Existen personas las cuales no se ajustan al perfil profesional necesario para desempeñar el puesto, esto debido a que no existen manuales de análisis y descripción de puestos que hayan sido utilizados para los procesos de reclutamiento y selección de personal. Siendo éstas las principales razones por las cuales se hace necesario realizar un estudio sobre Gestión del Talento Humano y Desempeño laboral de los trabajadores de la institución.

## 2.2 Enunciados del problema

En esa perspectiva, la investigación pretende responder a la siguiente interrogante principal:

¿En qué medida la gestión del talento humano se relaciona con el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno?

Y de manera específica se intentará responder a las siguientes interrogantes:

- ¿En qué medida el proceso de reclutamiento se relaciona con el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno?
- ¿En qué medida el proceso de capacitación se relaciona con el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno?

## 2.3 Justificación

En los últimos años la gestión del talento humano ha ido tomando importancia en las diferentes entidades ya que en aras de obtener buenos resultados buscan contar con personas adecuadas y preparación necesaria para ocupar los diferentes cargos y puestos de trabajo, por consiguiente en la actualidad el hombre es más valorado por sus conocimientos, aportes intelectuales y de talento en la consecución de metas dentro de una entidad por ello esto puede mejorar eficientemente el desempeño laboral de las personas dentro de las instituciones.

La presente investigación se realiza con la finalidad de conocer la realidad y situación de la gestión del personal y su desempeño laboral, así como su importancia e implicancias en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo, al ser ésta una institución rectora de la administración de trabajo, con capacidades desarrolladas para liderar la implementación de políticas y programas de generación y mejora del empleo digno y productivo; los resultados podrán ser utilizados como una fuente de consulta y servir de base para desarrollar y proponer modelos y programas para la mejora de la gestión del talento humano.

La gestión del talento humano debe centrarse en acciones estratégicas considerando que cada vez se exigen mayores competencias para asumir puestos de dirección y de mayor responsabilidad para garantizar el logro de las metas en las entidades públicas. Es prioritario incidir en la mejora de los instrumentos de selección de personal y en los incentivos, así como en la remuneración competitiva. El reto es convencer a los actores políticos involucrados de que estas acciones son favorables para todos.

## **2.4 Objetivos**

### **2.4.1 Objetivo general**

Determinar la relación que existe en los procesos de gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno.

### **2.4.2 Objetivos específicos**

- Identificar en qué medida el proceso de reclutamiento se relaciona con el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno.
- Describir en qué medida el proceso de capacitación se relaciona con el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno.

## **2.5 Hipótesis**

### **2.5.1 Hipótesis general**

Existe relación significativa entre los procesos de gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno.

### **2.5.2 Hipótesis específicas**

- El proceso de reclutamiento se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno.



- El proceso de capacitación se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno.

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1 Lugar de estudio

El ámbito de estudio definido para la investigación fue la Región de Puno, la cual se encuentra dividida en 13 provincias y 109 distritos. En la provincia y distrito de Puno se encuentra ubicada la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo.

#### 3.2 Población

La población de investigación está conformada por los trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo para el periodo 2019, según la tabla 2.

Tabla 2

*Relación de trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno, por oficinas, 2019*

<b>Oficina</b>	<b>N° de trabajadores</b>
Dirección Regional	02 trabajadores
Oficina Técnico Administrativa	10 trabajadores
Dirección de Prevención y Solución de Conflictos	02 trabajadores
Sub Dirección de Inspección Laboral, Seguridad y Salud en el Trabajo	03 trabajadores
Sub Dirección de Defensa Legal y Gratuita	03 trabajadores
Sub Dirección de Negociaciones Colectivas y Registros Generales	03 trabajadores
Dirección de Promoción del Empleo y Formación Profesional	07 trabajadores
Zona de Trabajo y Promoción del Empleo Juliaca	06 trabajadores
Centro de Formación Profesional Taraco	07 trabajadores
<b>Total de Trabajadores</b>	<b>43 trabajadores</b>

Fuente: Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno.

### 3.3 Muestra

El tipo de muestreo corresponde a una muestra poblacional, ya que, la población es pequeña; es decir, el universo de estudio está integrado por un número reducido de sujetos y se recolectaron datos de todos los elementos de la población y no se aplicaron criterios muestrales (Balestrini, 2006, Hernández *et al.*, 2014).

Por consiguiente, la muestra para nuestra investigación será de 43 trabajadores que laboran en Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno.

### 3.4 Método de investigación

El trabajo de investigación responde a un enfoque cuantitativo y es de carácter, hipotético deductivo, enmarcado dentro de la investigación descriptiva-correlacional. El diseño es no experimental de tipo transversal, el mismo que es definido como el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica, en su ambiente natural en un único momento, y en este sentido, no se manipulan de manera intencional las variables (Balestrini, 2006), (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

La técnica que se utilizó en la investigación es la encuesta y como instrumento el cuestionario, el cual fue utilizado a fin de obtener información del personal que labora en la institución, en base a los indicadores se formularon preguntas que provienen de las dimensiones de estudio, con 5 niveles de respuesta (escala de Likert). Para el procesamiento y análisis de los datos cuantitativos se utilizó el software libre y de código abierto R y RStudio.

### 3.5 Descripción detallada de métodos por objetivos específicos

- **Objetivo específico 1:** En este objetivo se ha analizado la variable talento humano, con sus dimensiones: reclutamiento e integración y capacitación, medidos a través de un cuestionario estructurado empleando 12 reactivos.

Se usó la distribución *t*-student para la prueba de hipótesis con un nivel de confianza del 95%.

- **Objetivo específico 2:** En este objetivo se ha analizado la variable talento humano, con sus dimensiones: reclutamiento e integración y capacitación, medidos a través de un cuestionario estructurado empleando 12 reactivos. Se

utilizó la distribución *t*-student para la prueba de hipótesis con un nivel de confianza del 95%.

### a) Descripción detallada de las variables

A continuación, se describen las variables analizadas en esta investigación.

Tabla 3

#### *Operacionalización de variables*

Variables	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Niveles y rangos
Gestión del talento humano	Reclutamiento e integración	Rotación de personal	Nunca	Desfavorable [8 – 19> Favorable [19 – 30> Muy favorable [30 – 40>
		Proceso de concurso		
		Selección del puesto de trabajo		
	Capacitación	Ambiente de trabajo	Muy pocas veces	
		Recursos para la capacitación	Algunas veces	
		Programas de capacitación	Casi siempre	
Desempeño laboral	Trabajo en equipo	Participación en las capacitaciones	Siempre	
		Facilidades con los estudios de especialización		
		Comunicación		
	Liderazgo	Ambiente armónico	Nunca	
		Compañerismo y unión		
		Emprendimiento de actividades		
Motivación	Creatividad	Muy pocas veces		
	Liderazgo y meta			
	Asignación de tareas y tiempo			
Desempeño laboral	Liderazgo	Puntualidad y compromiso	Algunas veces	Baja [8 – 19> Media [19 – 30> Alta [30 – 40>
		Calidad del trabajador		
		Consideración de tareas		
	Motivación	Exactitud de su trabajo	Casi siempre	
		Incentivos		
		Relaciones con el jefe inmediato superior		
		Desempeño laboral	Siempre	

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A fin de dar respuesta a cada una de las interrogantes planteadas y así confirmar o rechazar nuestras hipótesis planteadas presentamos las tablas y figuras tabuladas de acuerdo a los objetivos específicos donde se muestran los resultados obtenidos mediante la encuesta.

#### 4.1 Información general

Tabla 4

*Condición laboral según sexo*

Condición laboral	Sexo					
	Masculino		Femenino		Total	
Nombrado	17	39,5 %	5	11,6 %	22	51,2 %
Contrato CAS	10	23,3 %	6	14,0 %	16	37,2 %
Locación de servicios	1	2,3 %	3	7,0 %	4	9,3 %
Confianza	0	0,0 %	1	2,3 %	1	2,3 %
Total	28	65,1 %	15	34,9 %	43	100,0 %

Fuente: Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno (2019).

En la Tabla 4, se muestra la condición laboral, según el sexo del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno, donde el 51,2% es nombrado, de los cuales el 39,5% es de sexo masculino y el 11,6% femenino; el 37,2% tienen contrato CAS, con 23,3% de varones; el 9,3% tiene contrato por locación de servicios, con un 7%

de mujeres y solo, el 2,3% es personal de confianza conformada por mujeres. También, 65,1% de los trabajadores son varones y el 34,9% son mujeres.

Tabla 5

*Grado de instrucción según sexo*

Grado de instrucción	Sexo					
	Masculino		Femenino		Total	
Secundaria	4	9,3 %	0	0,0 %	4	9,3 %
Superior	24	55,8 %	15	34,9 %	39	90,7 %
Total	28	65,1 %	15	34,9 %	43	100,0 %

Fuente: Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno (2019).

La Tabla 5, muestra el grado de instrucción, según el sexo del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno, donde el 90,7% tiene grado de instrucción superior, de los cuales el 55,8% es de sexo masculino y el 34,9% femenino; el 9,3% tienen estudios secundarios y son de sexo masculino.

#### **4.2 Talento humano y sus dimensiones reclutamiento y capacitación**

De acuerdo a las dimensiones investigadas (reclutamiento e integración y capacitación) en esta variable se presenta los siguientes resultados:

Tabla 6

*Reclutamiento e integración en el talento humano del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno*

Reclutamiento e integración	f	%
	Nunca	12 27.90%
	Muy pocas veces	13 30.20%
• En la rotación de personal se toma en cuenta el potencial humano de los trabajadores de acuerdo al perfil para el cargo	Algunas veces	8 18.60%
	Casi siempre	8 18.60%
	Siempre	2 4.70%
	Total	43 100.00%
• El ingreso a su institución es mediante un proceso de concurso	Nunca	0 0.00%
	Muy pocas veces	0 0.00%
	Algunas veces	3 7.00%
	Casi siempre	19 44.20%
	Siempre	21 48.80%
	Total	43 100.00%
• Se realiza un proceso de selección de personal para ocupar un determinado puesto de trabajo	Nunca	14 32.60%
	Muy pocas veces	6 14.00%
	Algunas veces	5 11.60%
	Casi siempre	12 27.90%
	Siempre	6 14.00%
	Total	43 100.00%
• El ambiente de trabajo es confortable para desempeñar sus funciones	Nunca	7 16.30%
	Muy pocas veces	17 39.50%
	Algunas veces	12 27.90%
	Casi siempre	6 14.00%
	Siempre	1 2.30%
	Total	43 100.00%

Fuente: Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno (2019).

En la Tabla 6, se analiza cuatro ítems de la dimensión reclutamiento e integración, para la variable talento humano, evaluado en el personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno. En el primer ítem, el 30,2% del personal, declara que muy pocas veces se toma en cuenta el potencial humano en la rotación de personal de acuerdo al perfil del cargo; el 27,90% dice que nunca se hace, el 18,6% algunas veces y casi siempre, respectivamente y solo el 4,7% declara siempre. Para el segundo ítem, el 48,8% manifiestan que, siempre, el proceso de ingreso a su institución es mediante concurso, el 44,2% indicaron casi siempre, y el 7% algunas veces. Para el tercer ítem, el 32,6% indicaron que nunca se realiza un proceso de selección de personal para ocupar un determinado puesto de trabajo; el 27,9% dijeron casi siempre; el 14% muy pocas veces y siempre, respectivamente y el 11,6% algunas veces. Para el último ítem, el 39,5% dijo que muy pocas veces, el ambiente de trabajo es confortable para desempeñar sus funciones; un 27,9% declara algunas veces; el 16,3% que nunca; el 14% casi siempre y solo el 2,3% expresó siempre.

Tabla 7

*Capacitación en el talento humano del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno*

Capacitación	f	%
• En la institución se asignan recursos económicos necesarios para la capacitación de los trabajadores	Nunca	11 25.60%
	Muy pocas veces	14 32.60%
	Algunas veces	15 34.90%
	Casi siempre	2 4.70%
	Siempre	1 2.30%
	Total	43 100.00%
• Se realizan programas de capacitación a los trabajadores	Nunca	9 20.90%
	Muy pocas veces	15 34.90%
	Algunas veces	14 32.60%
	Casi siempre	4 9.30%
	Siempre	1 2.30%
	Total	43 100.00%
• El personal participa activamente en capacitaciones	Nunca	4 9.30%
	Muy pocas veces	17 39.50%
	Algunas veces	14 32.60%
	Casi siempre	7 16.30%
	Siempre	1 2.30%
	Total	43 100.00%
• La institución brinda facilidades para continuar con estudios de maestría, diplomados o cursos de especialización	Nunca	18 41.90%
	Muy pocas veces	16 37.20%
	Algunas veces	6 14.00%
	Casi siempre	2 4.70%
	Siempre	1 2.30%
	Total	43 100.00%

Fuente: Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno (2019).

La Tabla 7, en la cual se analiza la capacitación del personal para la variable talento humano en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno. En el primer ítem, el 34.90 % del personal manifiesta que algunas veces la institución asigna recursos económicos necesarios para su capacitación, seguido del 32.60% con muy pocas veces y el 25.60% nunca. En el segundo ítem el 34.90% afirma que muy pocas veces se realizan programas de capacitación a los trabajadores y el 32.60% algunas veces. Respecto al tercer ítem el 39.50% respondió que muy pocas veces el personal participa activamente en capacitaciones, mientras que un 32.60% dijo que algunas veces. Para el cuarto ítem, 41.90% de los trabajadores manifestaron que la institución nunca brinda facilidades para continuar con estudios de maestría, diplomados o cursos de especialización, el 37.20 % que muy pocas veces y el 14.00% aseveró que algunas veces.

Tabla 8

*Resumen de las dimensiones del Talento Humano*

Talento humano	Nunca		Muy pocas veces		Algunas veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Reclutamiento e integración	7	16.28%	11	25.58%	14	32.56%	11	25.58%	0	0.00%	43	100%
Capacitación	11	25.58%	18	41.86%	10	23.26%	4	9.30%	0	0.00%	43	100%

Fuente: Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno (2019)

En la Tabla 8, se analiza el resumen de las dimensiones del talento humano para el personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno. Para la dimensión reclutamiento e integración, el 32,56% manifestaron que algunas veces, la institución realiza un proceso de selección mediante un concurso, consistente en la búsqueda de candidatos que cuenten con las capacidades y habilidades necesarias para ocupar el puesto de trabajo, los mismos que deben ser presentados e incorporados, detallando sus funciones acordes a su perfil; 25.58% afirmaron que muy pocas veces y casi siempre se cumple con todo este proceso reglamentario.

Para la dimensión capacitación, el 41,86% dijeron que muy pocas veces se asignan recursos económicos para la capacitación, un 25,58% manifiesta que nunca se brinda capacitación al personal y un 23,26% que algunas veces.

Al final, la percepción que tienen los trabajadores respecto al talento humano, se evidencia en la siguiente tabla.

Tabla 9

*Percepción general de los trabajadores respecto al talento humano*

<b>Talento Humano</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Desfavorable [8 - 19>	16	37.2%
Favorable [19 - 30>	23	53.5%
Muy favorable [30 - 40]	4	9.3%
Total	43	100.0%

Fuente: Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno (2019)

En la Tabla 9 se ha clasificado tres intervalos de medición (desfavorable, favorable, muy favorable) para los puntajes totales de la variable talento humano compuesto por dos dimensiones (reclutamiento e integración y capacitación), y que el personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno, dieron respuesta, según el instrumento para medir esta variable.

En esta tabla, observamos que el 53,5% y el 9,3% del personal encuestado, entre varones y mujeres, manifestaron que el talento humano en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno se da de manera favorable y muy favorable, respectivamente; esto sugiere, que en general los trabajadores perciben que la institución recluta, integra y capacita favorablemente en los porcentajes manifestados. Sin embargo, el 37,2% del personal, consideran que el reclutamiento, integración y capacitación se realiza o es desfavorable para la institución y que todavía queda acciones por mejorar por cada dimensión como se mencionó anteriormente (Figura 6).

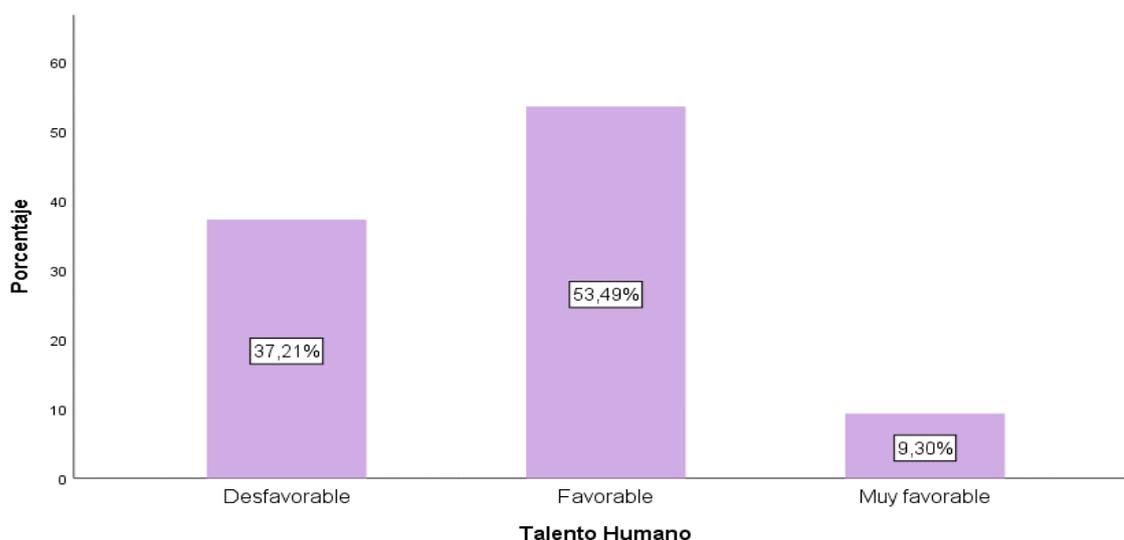


Figura 6. Percepción general de los trabajadores respecto al talento humano

Fuente: En base al instrumento de Gestión del Talento Humano.

### 4.3 Desempeño laboral y sus dimensiones trabajo en equipo liderazgo y motivación

En función a las dimensiones investigadas del desempeño laboral (trabajo en equipo, liderazgo y motivación) en esta variable se presenta los siguientes resultados:

Tabla 10

*Trabajo en equipo en el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno*

Trabajo en equipo		f	%
• Mantiene una comunicación eficaz con sus demás compañeros de trabajo	Nunca	4	9.30%
	Muy pocas veces	4	9.30%
	Algunas veces	11	25.60%
	Casi siempre	18	41.90%
	Siempre	6	14.00%
	Total	43	100.00%
• El trabajo en equipo genera un ambiente armónico	Nunca	1	2.30%
	Muy pocas veces	3	7.00%
	Algunas veces	8	18.60%
	Casi siempre	15	34.90%
	Siempre	16	37.20%
	Total	43	100.00%
• En la institución se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores	Nunca	12	27.90%
	Muy pocas veces	16	37.20%
	Algunas veces	11	25.60%
	Casi siempre	4	9.30%
	Siempre	0	0.00%
	Total	43	100.00%

Fuente: Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno (2019)

La Tabla 10 nos muestra que el personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo, casi siempre mantiene una comunicación eficaz con sus demás compañeros de trabajo (41.90%), seguido de un 25.60% que manifiesta algunas veces. En el segundo ítem un 37.20% y 34.90% respectivamente, afirma trabajar en equipo y generar un ambiente armónico, lo cual brinda a la institución la posibilidad de contar con equipos multidisciplinarios con capacidades, ideas y destrezas al servicio de una tarea o actividad; más de acuerdo al tercer ítem, la institución muy pocas veces fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores según un 37.20% de los encuestados, un 27.90% que nunca y 25.60% algunas veces; situación que podría mejorar considerando las premisas de que el buen trabajo en equipo conlleva a alcanzar los objetivos de la institución de manera mucha más eficaz y rápida a la vez de minimizar posibles conflictos.

Tabla 11

*Liderazgo en el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno*

Liderazgo		f	%
• Puede emprender sus actividades, sin esperar que se lo indiquen	Nunca	0	0.00%
	Muy pocas veces	1	2.30%
	Algunas veces	5	11.60%
	Casi siempre	23	53.50%
	Siempre	14	32.60%
	Total	43	100.00%
• La creatividad influye para la resolución de conflictos	Nunca	1	2.30%
	Muy pocas veces	1	2.30%
	Algunas veces	7	16.30%
	Casi siempre	19	44.20%
	Siempre	15	34.90%
	Total	43	100.00%
• El liderazgo en los equipos de trabajo está orientada a lograr una meta	Nunca	1	2.30%
	Muy pocas veces	2	4.70%
	Algunas veces	3	7.00%
	Casi siempre	13	30.20%
	Siempre	24	55.80%
Total	43	100.00%	

Fuente: Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno (2019).

El liderazgo y la creatividad son habilidades que permiten trabajar en grupos y demuestran el compromiso de los trabajadores con la institución, tal como apreciamos en la tabla 9, un 53.50% respondió que casi siempre puede emprender sus actividades, sin

esperar que se lo indiquen, seguido de un 32.60% con siempre. En el segundo ítem se puede apreciar que el personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno, está de acuerdo en que la creatividad influye para la resolución de conflictos, reflejado en 44.20 % y 34.90% respondieron casi siempre y siempre, respectivamente, entendiéndose que la innovación es la nueva forma de brindar soluciones a viejos problemas. En cuanto al tercer ítem, un 55.80% y 30.20% manifestaron que siempre y casi siempre, respectivamente, el liderazgo en los equipos de trabajo está orientado a lograr una meta.

Tabla 12

*Motivación en el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno*

Motivación		f	%
Cumple usted con las tareas que le son asignadas en el tiempo determinado	Nunca	1	2.30%
	Muy pocas veces	0	0.00%
	Algunas veces	1	2.30%
	Casi siempre	16	37.20%
	Siempre	25	58.10%
	Total	43	100.00%
La puntualidad y el compromiso es importante para un rendimiento laboral óptimo	Nunca	1	2.30%
	Muy pocas veces	1	2.30%
	Algunas veces	2	4.70%
	Casi siempre	10	23.30%
	Siempre	29	67.40%
La presentación personal, distingue y representa la calidad del trabajador	Total	43	100.00%
	Nunca	0	0.00%
	Muy pocas veces	2	4.70%
	Algunas veces	8	18.60%
	Casi siempre	12	27.90%
	Siempre	21	48.80%
Considera sus tareas monótonas y aburridas	Total	43	100.00%
	Nunca	10	23.30%
	Muy pocas veces	14	32.60%
	Algunas veces	14	32.60%
	Casi siempre	4	9.30%
	Siempre	1	2.30%
La exactitud con que realiza sus labores se considera satisfactoria	Total	43	100.00%
	Nunca	26	60.50%
	Muy pocas veces	10	23.30%
	Algunas veces	3	7.00%
	Casi siempre	26	60.50%
	Siempre	13	30.20%
La institución brinda algún incentivo por el buen desempeño en sus labores	Total	43	100.00%
	Nunca	26	60.50%
	Muy pocas veces	10	23.30%
	Algunas veces	4	9.30%
	Casi siempre	2	4.70%
	Siempre	1	2.30%
Las relaciones con los jefes le motivan a tener un mejor desempeño en su trabajo	Total	43	100.00%
	Nunca	3	7.00%
	Muy pocas veces	15	34.90%
	Algunas veces	9	20.90%
	Casi siempre	14	32.60%
	Siempre	2	4.70%
Un buen desempeño radica en sentirse motivado por reconocimientos internos y satisfacción de necesidades	Total	43	100.00%
	Nunca	7	16.30%
	Muy pocas veces	9	20.90%
	Algunas veces	9	20.90%
	Casi siempre	9	20.90%
	Siempre	9	20.90%
	Total	43	100.00%

Fuente: Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno (2019).

Según la Tabla 12, respecto a la motivación en el desempeño laboral, en el primer ítem los trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno, manifestaron en un 58.10% cumplir siempre con las tareas que le son asignadas en el tiempo determinado, en el segundo ítem, un 67.40% respondieron que la puntualidad y el compromiso siempre son importantes para un rendimiento laboral óptimo, en el tercer ítem, el 48.80% de los encuestados dijeron que la presentación personal siempre distingue y representa la calidad del trabajador.

En el cuarto ítem podemos observar que 32.60% coincidieron en manifestar que algunas veces y muy pocas veces consideran sus tareas monótonas y aburridas, 60.50% de los trabajadores afirmaron que casi siempre la exactitud con que realizan sus labores se considera satisfactorias.

Para el sexto ítem, el 60.50% afirmaron que la institución nunca brinda algún incentivo por el buen desempeño de sus labores, un 34.90% que muy pocas veces las relaciones con los jefes le motivan a tener un mejor desempeño en su trabajo y un 20.90% coincidieron en que muy pocas veces, algunas veces, casi siempre y siempre, un buen desempeño radica en sentirse motivado por reconocimientos internos y satisfacción de necesidades.

Conforme a los resultados se puede apreciar que existe gran compromiso y predisposición por parte de los trabajadores encuestados para un adecuado desempeño laboral, más en el sexto y séptimo ítem manifiestan que no existe una buena motivación por parte de la institución.

Tabla 13

*Resumen de las dimensiones del desempeño laboral*

Desempeño laboral	Nunca		Muy pocas veces		Algunas veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Trabajo en equipo	5	11.63%	5	11.63%	12	27.91%	18	41.86%	3	6.98%	43	100%
Liderazgo	0	0.00%	1	2.33%	3	6.98%	21	48.84%	18	41.86%	43	100%
Motivación	0	0.00%	2	4.65%	18	41.86%	22	51.16%	1	2.33%	43	100%

Fuente: Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno (2019)

En la Tabla 13, se analiza el resumen de las dimensiones del desempeño laboral para el personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno. Para la dimensión trabajo en equipo, el 41,86% manifestaron que casi siempre, de lo cual se interpreta que los trabajadores dan énfasis y se desempeñan de manera conjunta para el logro de sus objetivos. En la dimensión liderazgo, observamos que el 48,84% casi siempre se sienten motivados por un compañero de trabajo o motivan a los demás, influenciando así en el desempeño y cumplimiento de sus funciones.

Respecto a la dimensión motivación, 51,16% evidencia que casi siempre sienten el compromiso e identificación con sus funciones dentro de su centro de trabajo.

Al final, la percepción que tienen los trabajadores respecto al desempeño laboral, se evidencia en la siguiente tabla

Tabla 14

*Percepción general de los trabajadores respecto al desempeño laboral*

<b>Desempeño laboral</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Baja [14 - 33>	0	0.0%
Media [33 - 52>	26	60.5%
Alta [52 - 70]	17	39.5%
Total	43	100.0%

Fuente: Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno (2019)

La Tabla 14 clasifica tres intervalos de medición (baja, media y alta) para los puntajes totales de la variable desempeño laboral, compuesta por las dimensiones: trabajo en equipo, liderazgo y motivación.

Podemos observar que el 60.5% de los trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Puno, se encuentra en un promedio medio de su desempeño laboral, esto se debería a que según los encuestados se sienten poco motivados al buen desempeño de sus labores, y un 39.5% se encuentra en un promedio alto, resultados que podrían mejorar si hubiesen reconocimientos internos y mejoraran las relaciones entre los trabajadores y jefes a cargo de la institución, tal como se vio anteriormente (tabla 10).

## 4.4 Contrastación de hipótesis

### 4.4.1 Hipótesis específica 01

Establecemos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y alterna ( $H_1$ ):

**$H_0$ :** El proceso de reclutamiento no se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno.

$$H_0: \rho_{xy} = 0$$

**$H_1$ :** El proceso de reclutamiento se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno.

$$H_1: \rho_{xy} \neq 0$$

Para contrastar esta hipótesis se determinó el coeficiente de correlación de los rangos de Spearman, una medida para correlacionar datos de nivel ordinal (Lind *et al.*, 2012) según la siguiente tabla.

Tabla 15

*Correlación entre el proceso de reclutamiento y el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno*

		Reclutamiento e integración	Desempeño laboral
Reclutamiento e integración	Coefficiente de correlación	1	0,568
	Sig. (bilateral)	-	0,000
	N	43	43
Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	0,568	1
	Sig. (bilateral)	0,000	-
	N	43	43

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

El coeficiente Rho de Spearman, al igual que el coeficiente de correlación de Pearson varia en el intervalo de -1.00 a +1.00. En nuestro caso, el coeficiente de Spearman es de 0.568, lo cual indica una asociación positiva moderada fuerte entre ambas variables, concluyendo que, a mejor reclutamiento e integración mayor es el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno, a un nivel de significancia de 0.05.

Finalmente, haremos una prueba  $t$  para el coeficiente de correlación y determinar si la correlación  $r_s = 0.568$  se debió o no a la casualidad.

**H<sub>0</sub>: Hipótesis nula:** La correlación del proceso de reclutamiento y desempeño laboral es cero.

$$H_0: \rho_{xy} = 0$$

**H<sub>1</sub>: Hipótesis alterna:** La correlación del proceso de reclutamiento y desempeño laboral es diferente de cero.

$$H_1: \rho_{xy} \neq 0$$

Haremos una prueba de dos colas cuya fórmula para el estadístico  $t$ -student del coeficiente de correlación es:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Con  $n-2$  grados de libertad

Con un nivel de significancia de 0.05, ubicamos el valor crítico de +/- 2.020 con  $n-2 = 43-2 = 41$  grados de libertad (Ver Figura 7).

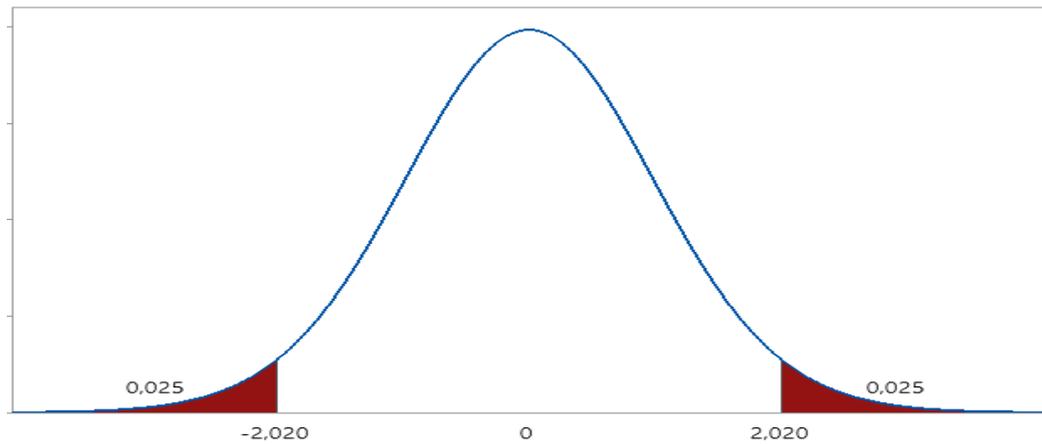


Figura 7. Grafica de distribución t-student para 41 grados de libertad

Aplicamos la formula descrita anteriormente con el coeficiente de correlación calculado  $r_s = 0.568$ .

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} = \frac{0.568\sqrt{43-2}}{\sqrt{1-0.568^2}} = 4.42$$

El valor  $t$  calculado ( $t = 4.42$ ) se encuentra en la zona de rechazo de la hipótesis nula  $H_0$  ( $4.42 > 2.020$ ) a un nivel de significancia de 0.05. Esto significa que la correlación entre del proceso de reclutamiento y desempeño laboral es diferente de cero. Por lo tanto, se infiere, que, a con un mejor reclutamiento e integración, se espera un mejor desempeño laboral. El diagrama de dispersión (Figura 8) corrobora lo contrastado.

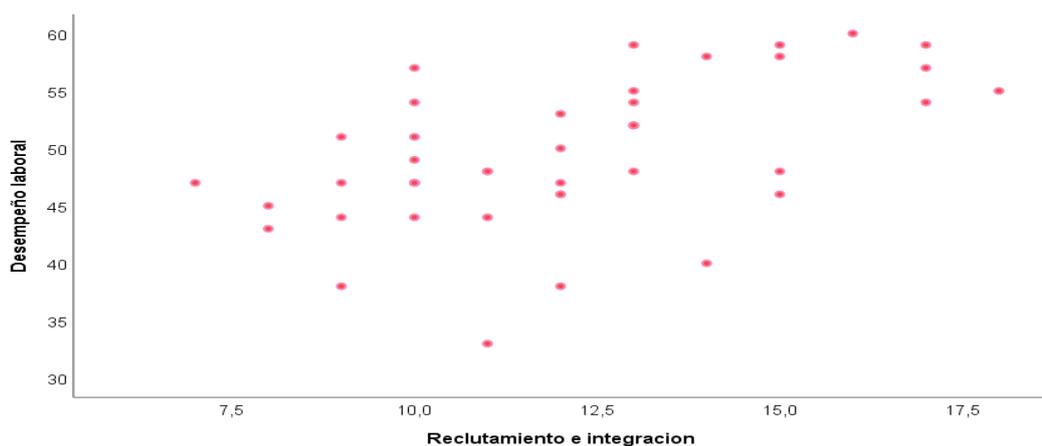


Figura 8. Diagrama de dispersión entre el reclutamiento e integración y el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno

Fuente: En base a los instrumentos de talento humano y desempeño laboral.

#### 4.4.2 Hipótesis específica 02

**H<sub>0</sub>:** El proceso de capacitación no se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno.

$$H_0: \rho_{xy} = 0$$

**H<sub>1</sub>:** El proceso de capacitación se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno.

$$H_1: \rho_{xy} \neq 0$$

El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman se muestra en la tabla 15.

Tabla 16

*Correlación entre el proceso de capacitación y el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno*

		Capacitación	Desempeño laboral
Capacitación	Coefficiente de correlación	1	0,423
	Sig. (bilateral)	-	0,005
	N	43	43
Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	0,423	1
	Sig. (bilateral)	0,005	-
	N	43	43

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

El coeficiente Rho de Spearman es de 0.423, lo cual indica una asociación positiva moderada fuerte entre ambas variables, concluyendo que, a mayor proceso de capacitación, mayor es el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno, a un nivel de significancia de 0.05.

También, se hará una prueba  $t$  para el coeficiente de correlación y determinar si la correlación  $r_s = 0.423$  se debió o no a la casualidad.

**H<sub>0</sub>: Hipótesis nula:** La correlación del proceso de capacitación y desempeño laboral es cero.

$$H_0: \rho_{xy} = 0$$

**H<sub>1</sub>: Hipótesis alterna:** La correlación del proceso de capacitación y desempeño laboral es diferente de cero.

$$H_1: \rho_{xy} \neq 0$$

Haremos una prueba de dos colas cuya fórmula para el estadístico  $t$ -student del coeficiente de correlación es:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Con  $n-2$  grados de libertad y a un nivel de significancia de 0.05, ubicamos el valor crítico de  $\pm 2.020$  con  $n-2 = 43-2 = 41$  grados de libertad (Ver figura 8). Aplicamos la fórmula descrita anteriormente con el coeficiente de correlación calculado  $r = 0.423$ .

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} = \frac{0.423\sqrt{43-2}}{\sqrt{1-0.423^2}} = 2.99$$

El valor  $t$  calculado ( $t = 2.99$ ) se encuentra en la zona de rechazo de la hipótesis nula  $H_0$  ( $2.99 > 2.020$ ) a un nivel de significancia de 0.05. Esto significa que la correlación entre del proceso de capacitación y desempeño laboral es diferente de cero. Por lo tanto, se infiere, que, a con un mejor reclutamiento e integración, se espera un mejor desempeño laboral. El diagrama de dispersión (Figura 9) corrobora lo contrastado.

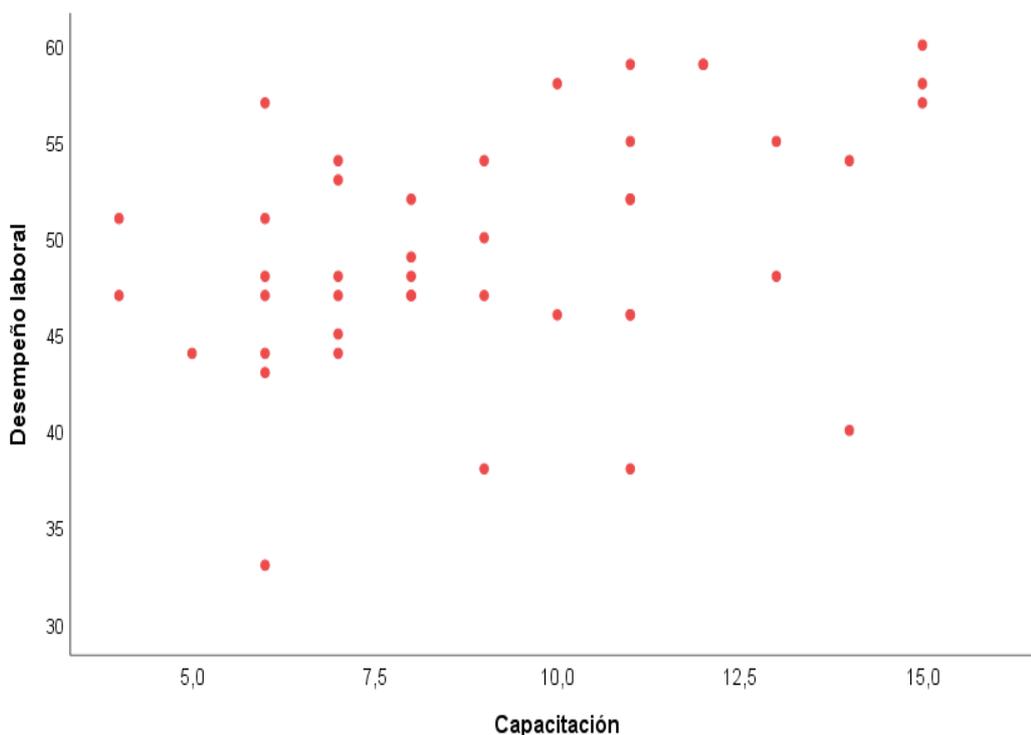


Figura 9. Diagrama de dispersión entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno

Fuente: En base a los instrumentos de talento humano y desempeño laboral.

#### 4.4.3 Hipótesis general

**H<sub>0</sub>**: No existe relación significativa entre los procesos de gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno.

$$H_0: \rho_{xy} = 0$$

**H<sub>1</sub>**: Existe relación significativa entre los procesos de gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno.

$$H_1: \rho_{xy} \neq 0$$

Para contrastar la hipótesis general, se determinó mediante el coeficiente de correlación de rangos de Spearman, según la siguiente tabla.

Tabla 17

*Correlación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno*

		Talento humano	Desempeño laboral
Talento humano	Coficiente Rho de Spearman	1	0,529
	Sig. (bilateral)	-	0,000
	N	43	43
Desempeño laboral	Coficiente Rho de Spearman	0,529	1
	Sig. (bilateral)	0,000	-
	N	43	43

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

El coeficiente Rho de Spearman para el talento humano y el desempeño laboral es de 0.529, lo cual indica una asociación positiva moderada fuerte entre ambas variables, concluyéndose que, a mayor gestión del talento humano mayor es el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno, a un nivel de significancia de 0.05.

De la misma manera, se hizo la prueba t para el coeficiente de correlación y determinar si la correlación  $r_s = 0.529$  se debió o no a la casualidad.

**H<sub>0</sub>: Hipótesis nula:** La correlación en la población es cero.

$$H_0: \rho_{xy} = 0$$

**H<sub>1</sub>: Hipótesis alterna:** La correlación en la población es diferente de cero.

$$H_1: \rho_{xy} \neq 0$$

Haremos una prueba de dos colas cuya fórmula para el estadístico *t*-student del coeficiente de correlación es:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Con n-2 grados de libertad a un nivel de significancia de 0.05, ubicamos el valor crítico de +/- 2.020 con n-2 = 43-2 = 41 grados de libertad (Ver figura 8).

Aplicamos la formula descrita anteriormente con el coeficiente de correlación calculado r = 0.529.

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} = \frac{0.529\sqrt{43-2}}{\sqrt{1-0.529^2}} = 3.99$$

El valor t calculado (t = 3.99) se encuentra en la zona de rechazo de la hipótesis nula H<sub>0</sub> (3.99 > 2.020) a un nivel de significancia de 0.05. Esto significa que la correlación entre la población no es cero. Por lo tanto, podemos inferir que, a mayor gestión del talento humano, se espera un mejor desempeño laboral. El diagrama de dispersión (figura 10) corrobora lo contrastado.

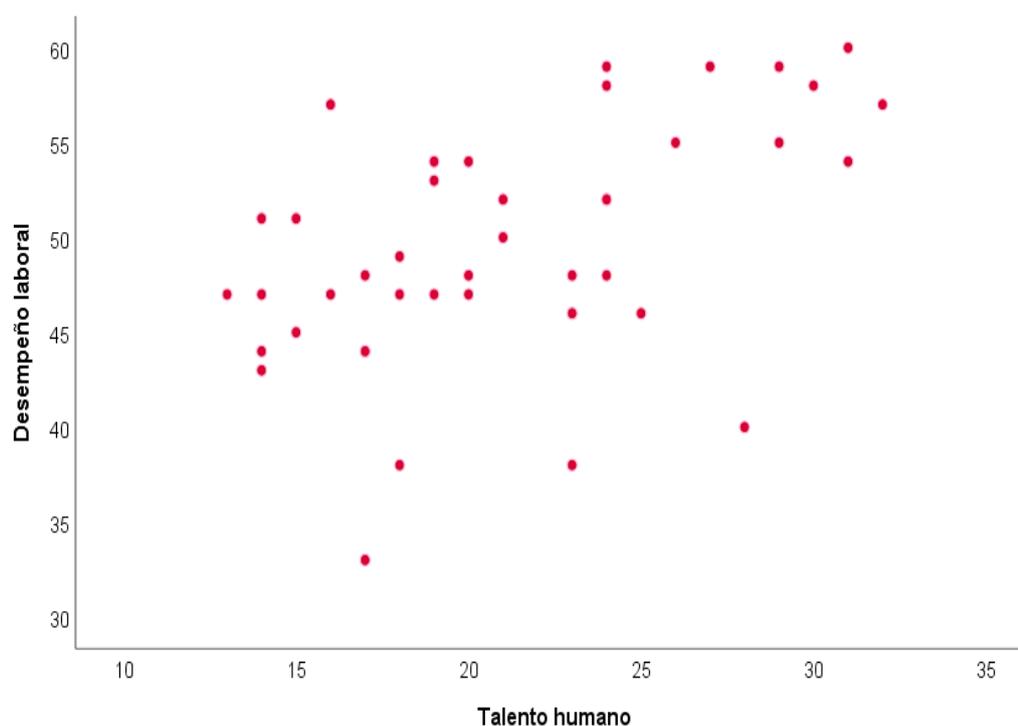


Figura 10. Diagrama de dispersión entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno

Fuente: En base a los instrumentos de talento humano y desempeño laboral.

#### 4.5 Discusión

En general, de los hallazgos encontrados, los resultados apoyan las hipótesis propuestas en la investigación. Las contribuciones principales y más innovadoras de este estudio son tres. Primero, medimos y conceptualizamos de forma descriptiva la percepción de los trabajadores respecto del talento humano, donde los puntajes obtenidos para esta variable han sido del 53.5%, es decir, favorable, contrastando con las investigaciones de Nuñez (2019) y Asencios (2017) los cuales determinaron una percepción regular para la variable talento humano. Así mismo, se ha determinado de forma inferencial, que el proceso de reclutamiento se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno, pues el coeficiente de correlación Rho de Spearman  $r_s = 0.568$  es significativo al 0.05. Esto se contrasta con lo hallado por Valentín (2017) quien determinó que existe relación entre la incorporación (reclutamiento) del personal como parte de la gestión del talento humano en el desempeño laboral.

En segundo lugar, arrojamos luz sobre la percepción de los trabajadores respecto del desempeño laboral, donde se encontró un nivel medio (60.5%) para esta variable, no coincidiendo con lo obtenido por Nuñez (2019) y Asencios (2017) quienes determinaron un desempeño laboral alto. Esto quizá debido al entorno laboral propia de la institución, pues las investigaciones citadas corresponden a un espacio del personal de salud, donde esté, quizá sea más disciplinado por su formación en este entorno propiamente dicho. Por otro lado, se ha determinado de forma inferencial, que el proceso de capacitación se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno, pues el coeficiente de correlación Rho de Spearman  $r_s = 0.423$  es significativo al 0.05. Esto se contrasta con lo hallado por Valentín (2017) quien determinó que existe relación entre la capacitación del personal como parte de la gestión del talento humano en el desempeño laboral; es decir, si la capacitación tiene un nivel alto, entonces el nivel del desempeño laboral también es alto.

Finalmente, demostramos que hubo una relación significativa, moderada positiva fuerte ( $r_s = 0.529$ ) entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno, lo que, indudablemente, era también un resultado previsto, no solamente debido a lo observado en la realidad objetiva, sino en base a los resultados observados de manera empírica,



analizadas previamente. No obstante, también se debe indicar que este resultado coincidió con los hallazgos obtenidos por las investigaciones de Nuñez (2019), Campo (2019), Asencios (2017), Inca (2015) y Condori (2011) quienes, en estudios similares, demostraron la relación significativa entre ambas variables, haciéndolo en entornos laborales con diferentes capacidades en cuanto a manejo de personal, en contraste con la Dirección Regional donde se ejecutó esta tesis. Esto reafirma los modelos propuestos por Aston (2005), Lewis y Heckman (2006), Lockwood (2006) y Chiavenato (2004) indicándose la vigencia de las mismas y la importancia de seguir escudriñándolas en otros ámbitos laborales, pudiendo ampliarse a investigaciones con un enfoque cualitativo o mixtas, para evaluar aspectos narrativos, describirlos y asimilar los significados en los mismos trabajadores, como parte de los equipos prestadores de servicios públicos.

## CONCLUSIONES

- Para el talento humano, los resultados señalan que el 32,56% manifestaron que algunas veces, la institución realiza un proceso de selección mediante un concurso consistente en la búsqueda de candidatos que cuenten con las capacidades y habilidades necesarias para ocupar el puesto de trabajo, mientras un 41,86% dijeron que muy pocas veces se asignan recursos económicos para la capacitación. La percepción del personal respecto al talento humano es favorable (puntaje mayor a 19). Sin embargo, este resultado no exterioriza que la percepción general del talento humano sea muy favorable (mayor o igual a 30), por lo es necesario mejorar este aspecto en la institución. También, se concluye que existe correlación ( $r_s = 0.568$ ) entre el proceso de reclutamiento y el desempeño laboral; es decir, con un mejor reclutamiento e integración, se espera un mejor desempeño laboral en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno.
- En el desempeño laboral, el 41,86% manifestaron que casi siempre se trabaja en equipo, el 48,84% casi siempre se sienten motivados por un compañero de trabajo o motivan a los demás y el 51,16% casi siempre sienten motivados para desarrollar sus funciones dentro de su centro laboral. La percepción del personal respecto al desempeño laboral es regular o medio (puntaje mayor o igual a 33). Sin embargo, este resultado no indica que la percepción general del desempeño laboral sea alta (mayor o igual a 52), por lo que se necesita mejorar esta variable analizada. Además, se concluye que existe correlación ( $r_s = 0.423$ ) entre del proceso de capacitación y el desempeño laboral; es decir, a mayor capacitación, mejor es el desempeño laboral en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno.
- Finalmente se concluye que existe una asociación positiva moderada entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral ( $r_s = 0.529$ ); es decir, a mayor gestión del talento humano mayor es el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno a un nivel de significancia de 0.05.

## RECOMENDACIONES

- A todos los servidores públicos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno, a los egresados e investigadores de la Maestría en Ciencias Sociales, se sugiere indagar sobre otras dimensiones vinculados a la gestión del talento humano, puesto que es una temática de vital importancia que permite suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales, que muchas veces son considerados incompatibles o irreconciliables. En ese sentido, la gestión del talento humano se centra en ayudar y mejorar al máximo el talento con el que cuenta la organización, manteniendo como prioridad el desarrollo profesional de los colaboradores.
- Se recomienda a la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno implementar un departamento específico de gestión del talento humano, para mejorar el trabajo en equipo, el liderazgo y la motivación para que exista un mejor desempeño laboral y un buen clima laboral; además. de propiciar una cultura de cambio de actitudes hacia la mejora de la calidad de atención a la colectividad.
- Finalmente, la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno y la oficina de personal como un órgano de dependencia directa y en coordinación con los responsables de las diferentes áreas administrativas, deben promover la incorporación de los servidores administrativos al régimen del servicio civil, basados en el servicio al ciudadano y la meritocracia. La manera más eficaz y eficiente de que la institución logre sus objetivos trazados es generando capacidades para no solo atraer personal sino también retenerlo y desarrollar talentos que tengan comportamientos y valores institucionales para impulsar la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología.

## BIBLIOGRAFÍA

- Albizu, G. E. y Landeta, R. J. (2013). *Dirección estratégica de los recursos humanos*. (2da ed.). Ediciones Pirámide.
- Ander-Egg, E. (2016). *Diccionario de psicología*. (3ra ed.). Editorial Brujas.
- Asencios, T. C. (2017). *Gestión del talento humano y desempeño laboral en el Hospital Nacional Hipólito Unanue*. Universidad César Vallejo. Lima , Perú.
- Aston, C. y Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage. *Strategic HR Review*, 4(5), 28-31.
- Balestrini, A. M. (2006). *Como se elabora un proyecto de investigación*. BL Consultores Asociados.
- Ban, C. y Gossett, C. (2010). The changing roles of the human resource office. En *Handbook of human resource management in government* (3ra ed.), pp. 5-25. Jossey-Bass.
- Barzelay, M. (1992). *Breaking through bureaucracy: A new vision for managing in government*. University of California Press.
- Batallas, R. G. O. (2007). *Propuesta de incorporación del enfoque de competencias en la gestión del talento humano del ministerio de economía y finanzas*. Instituto de Altos Estudios Nacionales.
- Brbach, R. y Royle, T. (2010). Alent on demand? Talent management in the German and Irish subsidiaries of a US multinational corporation. *Personnel review*, 39(4), 414-431.
- Byars, L. y Rué, L. (2004). *Gestión de recursos humanos*. Interamericana.
- Campo, D. E. (2019). *Gestión del talento humano y el desempeño laboral en el área administrativa de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle*. Recuperado de: <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/3312/TM AD-Ad 4530 C1 - Campo Dionicio Elizabeth .pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard business review*, 86(3), 74-81.
- Casahuilca, R. (2016). *Mobbing y desempeño laboral en los trabajadores del Centro de Salud Chilca - 2015*. Huancayo, Perú: Universidad Nacional del Centro del Perú. Recuperado de: <http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/949> Fecha: 10 de mayo del 2017.
- Cascio, W. F. y Aguinis, H. (2010). *Applied psychology in human resource management* (7ma ed.). Prentice Hall.
- Chávez, C. C. (2015). *Diccionario de recursos humanos*. Brujas.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ra ed.). Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Cogburn, J., Battaglio J., R., Bowman, J., Condrey, S., Goodman, D. y West, J. (2010). State government human resource professionals' commitment to employment at will. *American review of public administration*, 40(2), 189-208.
- Coleman, S. (2009). Strategic human capital planning and management. En *human capital, tools and strategies for the public sector* (pp. 13-31). Washington D. C.: CQ Press.
- Collings, D. G. y Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), 304-313.
- Condori, M. M. N. (2018). Gestión con el desempeño laboral del personal de Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Puno - 2017. Universidad Nacional del Altiplano. Puno, Perú. Recuperado de: [http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/7907/Condori\\_Mamani\\_Miriam\\_Noemi.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/7907/Condori_Mamani_Miriam_Noemi.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Covey, S. (2000). As sete chaves para o desempenho. *Você, S.A., abril de 2*, 112-113.

- Daley, D. y Vasu, M. (2005). Supervisory perceptions of the impact of public sector personnel practices on the achievement of multiple goals, putting the strategic into human resource management. *American review of public administration*, 35(2), 157-167.
- De la Cruz, H. (2009). *La nueva gestión del potencial humano y su evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga* (tesis). Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho – Perú.
- Del Castillo, A. (2017). *La gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo – 2016* (tesis maestría). Lima, Perú.
- Delery, J. y Gupta, N. (2016). Human resource management practices and organizational effectiveness: internal fit matters. *Journal of organizational effectiveness: People and performance*, 3(2), 139-163. [https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2016-0028](https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2016-0028)
- Denhardt, R. y Denhardt, J. (2003). The new public service: An approach to reform. *International review of public administration*, 8(1), 3-10.
- Dessler, G. y Varela, J. R. A. (2011). *Administración de recursos humanos* (5ta ed.). Pearson Educacion.
- Dessler, G. y Varela, J. R. A. (2017). *Administración de recursos humanos* (6ta ed.). Pearson Educación.
- Didier, P. N. y Cox, J. C. (2012). International briefing 25: Training and development in Chile. *International journal of training and development*, 16(2), 145-154. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2012.00399.x>
- Dolan, S. L., Valle, C. R., Jackson, S. E. y Schuler, R. S. (2007). *La gestion de los recursos humanos*. Mc Graw Hill.
- Fombrun, C., Tichy, N. y Devanna, M. (1985). *Strategic human resource management*. Ed. John Wiley & Sons. Inc.
- Gallardo, G. E., Dries, N. y González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of ‘talent’ in the world of work? *Human resource management review*, 23(4), 290-300.



- Gallegos, F. (2016). *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los servidores de ministerio público gerencia administrativa de Arequipa, 2016* (tesis maestría). Universidad Nacional de San Agustín. Arequipa, Perú.
- Garcés, R. (2011). *Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa Muebles Garzón de la Ciudad de Ambato*. Universidad Técnica de Ambato Ecuador.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Pearson Educación.
- González, E. W. (2011). *La gestión del talento humano y la motivación del personal en el instituto Superior Tecnológico "Guaranda" en el primer semestre del 2011*. Universidad Estatal de Bolívar.
- Gore, A. (1993). *From red tape to results: Creating a government that works better y costs less: Report of the national performance review*. Diane Publishing.
- Gray, N., Basualto, C. y Sisto, V. (2017). *Política pública sobre capacitación y empleo en Chile: Inclusión/exclusión de una fuerza laboral que envejece Public policy on training and employment in Chile: Inclusion / exclusion of an aging workforce*. N<sup>o</sup>, 48, 81-106. Recuperado de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/polis/v16n48/0718-6568-polis-16-48-00081.pdf>
- Guth, A. (2008). *Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos*. Trillas.
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, T. C. P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. En *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc-GrawHill Interamericana.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C. y Baptista, L. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). Mc-GrawHill Interamericana.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons. *Public administration*, 69(1), 3-19.
- House, W. (2005). *El espíritu de liderazgo*. Ministerio Internacional de fe de las Bahamas.



- Inca, A. K. (2015). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2015*. Universidad Nacional José María Arguedas.
- Jericó, P. (2008). *La nueva gestión del talento: Construyendo compromiso*. Prentice Hall.
- Lewis, R. E. y Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16, 139-154.
- Lind, D. A., Marchal, W. G. y Wathen, S. A. (2012). *Estadística aplicada a los negocios y la economía* (15a ed.). Mc-GrawHill Interamericana.
- Lockwood, N. R. (2006). *Talent management: Driver for organizational success*. SHRM Research Quarterly.
- Longo, F. (2004). Lo que el empleo público tiene de diferente. La función pública. En *Mérito y flexibilidad, la gestión de las organizaciones del sector público* (pp. 61-80). Paidós Ibérica.
- Lonti, Z. (2005). How much decentralization? Managerial Autonomy in the Canadian Public Service. *American review of public administration*, 35(2), 122-136.
- López, C. F. J., Casique, G. A. y Ferrer, G. J. (2011). *La Administración de recursos humanos en las PYME*. Pearson Educación.
- Louffat, E. (2011). *Administración del potencial humano*. Cengage Learning Argentina.
- Luchembe, C. C. N. (2011). *An Investigation of Talent Management and Staff Retention At the Bank of Zambia*. Escuela de Negocios de la Universidad Metropolitana Nelson Mandela. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/145053798.pdf>
- Lyria, R. K., Namusonge, G. S. y Karanja, K. (2017). Role of Talent Management on Organisation Performance in Companies Listed in Nairobi Securities Exchange in Kenya. *Journal of Human Resource and Leadership*, 1(3), 1-17.
- Manzano, H. (2017). *La comunicación interna y el desempeño laboral del talento humano de la cooperativa de ahorro y crédito San Salvador agencias Puno y Juliaca-2016*. Puno, Perú: Universidad Nacional del Altiplano.

- Marcillo, N. (2014). *Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados del Sur de Manabi-Ecuador* (tesis doctoral). Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo, Perú.
- Martínez, G. M. del C. (2013). *Motivación: La gestión empresarial*. Díaz De Santos.
- McCracken, M., McIvor, R., Treacy, R. y Wall, T. (2017). Human capital theory: assessing the evidence for the value and importance of people to organisational success. En *CIPD Technical Report* (Número May). Recuperado de: [https://www.cipd.co.uk/Images/human-capital-theory-assessing-the-evidence\\_tcm18-22292.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/human-capital-theory-assessing-the-evidence_tcm18-22292.pdf)
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. y Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
- Munch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Pearson Educación.
- Nilsson, S. y Ellström, P. E. (2012). Employability and talent management: challenges for HRD practices. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 26-45.
- Núñez, D. L. C. O. (2019). *Gestión del talento humano y desempeño laboral de los profesionales del Centro de Salud 'Los Licenciados', Ayacucho 2019*. Universidad César Vallejo. Recuperado de: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/42745/Pari\\_BAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/42745/Pari_BAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Osborne, D. y Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Oscoc, P. H. (2015). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de Pacucha - Andahuaylas- Apurimac 2014* (tesis). Universidad Nacional José María Arguedas.

- Panta, L. (2015). *Análisis de la gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de la plana docente del consorcio educativo 133 "talentos" de la ciudad de Chiclayo*. Recuperado de: [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/157/1/TL\\_Panta\\_Rivera\\_LuisAlberto.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/157/1/TL_Panta_Rivera_LuisAlberto.pdf)
- Peñaloza, Y. (2016). *Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Asociación Civil Giordano Liva – periodo 2014*. Puno, Perú: Universidad Nacional del Altiplano.
- Perry, J. (1997). Antecedents of Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2), 181-197.
- Ponce, P. (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 maestría).
- Ramirez, G. (2010). *Factores psicosociales que promueven el estrés laboral y sus efectos en el desempeño y motivación laboral*. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2014). *Administración* (12a ed.). Pearson.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15a ed.). Pearson.
- Rodríguez, E. M. y Ramirez, B. P. (2018). Administración de la capacitación. En *Sereal Untuk* (Vol. 51, Número 1). McGraw-Hill.
- Sanabria, P. P. P. (2015). Estado del arte de la gestión estratégica del talento humano en el sector público: teoría y prácticas. En E. Uniandes (Ed.), *Gestión estratégica del talento humano en el sector público*. Universidad de los Andes, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo.
- Sánchez, G. (2013). *Desempeño laboral de los docentes de la facultad de ingeniería química y metalúrgica de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión durante el semestre 2013-I* (tesis maestría). Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Huacho, Perú.
- Tansley, C., Harris, L., Stewart, J., Turner, P., Foster, C. y Williams, H. (2006). *Talent management: understanding the dimensions change agenda*. CIPD.



- Tejedo, J. y Iglesias, M. (2011). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. MACMILLAN Profesional.
- Tobón, T. (2007). *Currículo por competencias*. Editorial Textos Universitarios.
- Trigos, L. (2014). *La gestión del talento humano y la competitividad de las empresas de saneamiento básico en la región de Puno* (tesis doctorado). Universidad Nacional del Altiplano, Puno.
- Valentín, R. H. A. (2017). *Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016*. Universidad Inca Garcilaso de la Vega.  
Recuperado de:  
[http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/2108/TESIS VALENTÍN RODRÍGUEZ%2C HUGO AMÉRICO.pdf?sequence=2&isAllowed=y](http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/2108/TESIS%20VALENTÍN%20RODRÍGUEZ%20HUGO%20AMÉRICO.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Escuela Superior Politecnica de Chimborazo. Instituto de Investigaciones.
- Varela, J. R. (2013). *Administración de la compensación: Sueldos, salarios y prestaciones* (2da ed.). Pearson Educación.
- Zela, C. (2012). *Gestión del talento humano y su incidencia en la rentabilidad de las empresas de transportes de pasajeros interdepartamental ruta Juliaca – Arequipa periodos 2010 - 2011*. Puno, Perú: Universidad Nacional del Altiplano.



## ANEXOS

**Anexo 1.** Instrumento de talento humano

**INSTRUMENTOS**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO – PUNO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA**

**MAESTRÍA EN CIENCIAS SOCIALES**

Estimado servidor de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo – Puno, le solicito pueda responder a este instrumento de recolección de información, cuyos resultados serán utilizados estrictamente con fines académicos en estricta confidencialidad y anonimato. Por tanto, sírvase marcar con una “X” en el casillero con el que usted esté de acuerdo.

**Instrucciones:**

- ❖ Marque con una “X” solamente una alternativa indicando la respuesta que usted considere correcta.

**DATOS GENERALES**

- Sexo:            Masculino ( )            Femenino ( )
- Condición laboral:  
Nombrado ( )    Contrato CAS ( )    Locación de Servicios ( )    Confianza ( )
- Grado de Instrucción: .....
- Tiempo de servicio: .....

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Nunca	Muy Pocas Veces	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre

## GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Valoración	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Nunca	Muy Pocas Veces	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
1. En la rotación de personal se toma en cuenta el potencial humano de los trabajadores de acuerdo al perfil para el cargo.					
2. El ingreso a su institución es mediante un proceso de concurso.					
3. En la institución se asignan recursos económicos necesarios para la capacitación de los trabajadores.					
4. Se realizan programas de capacitación a los trabajadores.					
5. El personal participa activamente en capacitaciones.					
6. La institución brinda facilidades para continuar con estudios de maestría, diplomados o cursos de especialización.					
7. Se realiza un proceso de selección de personal para ocupar un determinado puesto de trabajo.					
8. El ambiente de trabajo es confortable para desempeñar sus funciones.					
9. La institución brinda algún incentivo por el buen desempeño en sus labores.					
10. Las relaciones con los jefes le motivan a tener un mejor desempeño en su trabajo.					
11. En la institución se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores.					
12. Un buen desempeño radica en sentirse motivado por reconocimientos internos y satisfacción de necesidades					

## Anexo 2. Instrumento de desempeño laboral

### DESEMPEÑO LABORAL

Valoración	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Nunca	Muy Pocas Veces	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
1. Mantiene una comunicación eficaz con sus demás compañeros de trabajo.					
2. Puede emprender sus actividades, sin esperar que se lo indiquen.					
3. Cumple usted con las tareas que le son asignadas en el tiempo determinado.					
4. La puntualidad y el compromiso es importante para un rendimiento laboral óptimo.					
5. La presentación personal, distingue y representa la calidad del trabajador.					
6. La creatividad influye para la resolución de conflictos.					
7. Considera sus tareas monótonas y aburridas.					
8. La exactitud con que realiza sus labores se considera satisfactoria.					
9. El trabajo en equipo genera un ambiente armónico.					
10. El liderazgo en los equipos de trabajo está orientada a lograr una meta.					

**Gracias por su colaboración....**