



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Gestión del talento humano en el desempeño laboral de
los trabajadores de la Municipalidad de San Borja, año
2017**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión Pública

AUTORA

Br. Martha Genara Leyton Falen

ASESORA

Mg. Eliana Castañeda Núñez

SECCIÓN

Gestión Pública

LINEA DE INVESTIGACIÓN:

Administración del Talento Humano

PERÚ - 2018

Jurado calificador

Dr. Rodolfo Talledo Reyes
Presidente

Dra. Lidia Neyra Huamaní
Secretario

Mgtr. Eliana Castañeda Núñez
Vocal

Dedicatoria

Con mucha satisfacción, amor y alegría dedico este trabajo, fruto de un gran esfuerzo y perseverancia al compañero de mi vida Germán, mis adoradas hijas: Rocío, Elizabeth, y Gabriela a mis nietos: Daniel, Gabriel y Josip, impulsada por el afán de poder comprenderlos mejor en el frenético ritmo de la vida moderna. La vida es oscura cuando no hay un impulso y todo impulso es ciego cuando no hay conocimiento. Expresarles que se necesita voluntad perseverancia para lograr un objetivo, pero sobre todo para que no olviden que para aprender no hay límite ni edad y que todo esfuerzo tiene recompensa, lo mejor que se puede hacer es construir caminos día a día, porque dejar las cosas para el mañana siempre será incierto.

Agradecimiento

Agradecer en primer lugar a Dios, por habernos regalado este tiempo de permanencia en la tierra y la oportunidad de crecer día a día.

A las autoridades y docentes de la Universidad César Vallejo que durante éstos dos años nos impartieron sus conocimientos y de manera especial a quienes con sus enseñanzas en cada jornada nos guiaron en la elaboración de la tesis, forjando el camino para conseguir nuestra meta dándonos el conocimiento que ilumina y enriquece la vida. A la Municipalidad de San Borja por permitir realizar esta investigación.

Muchas gracias.

Declaración de autoría

Yo, Martha Genara Leyton Falen, estudiante de la Escuela de Postgrado, Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte, declaro el trabajo académico titulado, “Gestión del Talento Humano en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017” presentada, en 108 folios para la obtener del grado académico de Maestra en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 24 de Octubre de 2017

Martha Genara Leyton Falen

DNI: 07017830

Presentación

Señores miembros del Jurado,

Presento a Ustedes mi tesis titulada “Gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017” en cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, para obtener el grado de Maestra en Gestión Pública

La gestión del talento humano es un concepto moderno, pero se inicia con la Revolución Industrial como administración de personas, el área de recursos humanos es la que más cambios a sufrido, se le ha denominado: relaciones industriales, administración de recursos humanos, gestión del capital humano, administración del capital intelectual, gestión de personas, pero en todos los cambios se destaca la importancia del factor humano, porque toda organización busca productividad, rentabilidad, competitividad, calidad en el bien o servicio que brinda, y esto sólo lo logran las personas que las representan y les dan un perfil, una personalidad. Hoy las personas son consideradas como seres con capacidades intelectuales habilidades destrezas, que toman decisiones, innovan, son proactivos, quedando en el pasado verlas personas como un recurso, un objeto servil, o sujetos pasivos.

Esta investigación en primer lugar fundamenta la base teórica y científica de las variables para determinar su relación, en segundo lugar se explica la metodología que se realiza dentro del enfoque cuantitativo, de nivel básico, de tipo transversal, causal, donde se identificó y analizó empírica y sistemáticamente con observación de los trabajadores, para obtener la información directamente de la fuente tomando como instrumento el cuestionario y como técnica la encuesta.

Los resultados obtenidos nos permiten conocer cómo se gestiona la institución y como se encuentran los trabajadores, logrando beneficiar no sólo a los colaboradores de la Municipalidad sino también a la ciudadanía. A los trabajadores porque tendrán la oportunidad de conocer sus habilidades, conocimientos, competencias y como se están desempeñando y los ciudadanos al saber que cuentan con servidores públicos, profesionales, que prestan servicios de manera eficiente, con honestidad y calidad en el servicio.

La autora.

Índice

	Pág.
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Lista de tablas	ix
Lista de figuras	x
Resumen	xi
Abstrac	xii
I. Introducción	
1.1. Antecedentes	15
1.2. Fundamentación científica	20
1.3. Justificación	45
1.4. Problema	45
1.5. Hipótesis	47
1.6. Objetivos	48
II. Marco Metodológico	
2.1. Variables.	51
2.2. Operacionalización de variables	52
2.3. Tipo de estudio	53
2.4. Diseño	54
2.5. Población, muestra y muestreo	54
2.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	56

2.8. Método de análisis de datos	59
III. Resultados	63
IV. Discusión	77
V. Conclusión	81
VI. Recomendaciones	83
VII. Referencia bibliográfica	85
Anexos:	91
Anexo A.: Matriz de consistencia	
Anexo B: Instrumento de recolección de datos	88
Anexo C. Certificado de Validación de	90
Anexo D: Artículo científico	94
Anexo E: Autorización para la realización de encuestas	105

Lista de tablas

Tabla 1	Operacionalización de la variable gestión del talento humano	51
Tabla 2	Operacionalización de la Variable desempeño laboral	52
Tabla 3	Distribución de la muestra de los administrativos de la Municipalidad de San Borja	56
Tabla 4	Descripción de la ficha técnica de gestión del talento Humano	57
Tabla 5	Descripción del instrumento de desempeño laboral	57
Tabla 6	Consolidado de validez de contenido por juicio de expertos.	58
Tabla 7	Niveles de la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja	61
Tabla 8	Niveles del desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja	61
Tabla 9	Frecuencia conjunta entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad de San Borja 2017	63
Tabla 10	Determinación del ajuste de los datos para la gestión del Talento humano y desempeño laboral	64
Tabla 11	Determinación del nivel de pronóstico de la variable independiente sobre la variable dependiente	65
Tabla 12	Resultados de los coeficientes entre la gestión del talento humano y desempeño laboral.	65
Tabla 13	Pseudo coeficiente de determinación de las variables.	66
Tabla 14	Resultado de los coeficientes de la integración del talento humano en el desempeño laboral	67
Tabla 15	Pseudo coeficiente de determinación de las variables	68
Tabla 16	Resultado de los coeficientes de la organización del talento humano en el desempeño laboral	69
Tabla 17	Pseudo coeficiente de determinación de las variables	70
Tabla 18	Resultado de los coeficientes del desarrollo	71
Tabla 19	pseudo coeficiente de determinación de las variables	72

Lista de figuras

Figura 1	Componentes del talento humano	22
Figura 2	El desempeño humano en la organización	31
Figura 3	Proceso de la evaluación del desempeño	33
Figura 4	Niveles de frecuencia de la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017	61
Figura 5	Distribución porcentual del desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017	62
Figura 6	Frecuencia porcentual comparativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral	63
Figura 7	Representación del área COR como incidencia de la organización del talento humano en el desempeño laboral	67
Figura 8	Representación del área COR como incidencia de la integración del talento humano en el desempeño laboral	69
Figura 9	Representación del área COR como incidencia de la organización del talento humano en el desempeño laboral	71
Figura 10	Representación del área COR como incidencia del desarrollo personal de la gestión del talento humano en el desempeño laboral	73

Resumen

La presente investigación titulada “Gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja Lima 2017” tuvo por objetivo general determinar la influencia que existe entre la Gestión del talento humano y el Desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja.

El método empleado fue hipotético deductivo, tipo de investigación básica de nivel causal, de enfoque cuantitativo de diseño no experimental: transversal.

La población estuvo conformada por 110, funcionarios, la muestra por 85 funcionarios y jefes de área y el muestreo fue de tipo no probabilístico. La técnica para recolectar la información fue la encuesta y como instrumento el cuestionario que fueron validados a través de juicio de expertos y determinado su confiabilidad través del método estadístico de fiabilidad (KR-20)

Entre los resultados más importantes se ha encontrado: (a) asociación de las variables de estudio, (b) los resultados del Chi cuadrado y p_valor (valor de la significación) es igual a 0.000 frente a la significación estadística α igual a 0.05 ($p_valor < \alpha$), es decir, alto nivel de implicancia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017.

Palabras claves: Gestión del talento humano, desempeño laboral

Abstract

The present research entitled "Management of human talent in the work performance of the workers of the Municipality of San Borja Lima 2017" had as general objective to determine the relationship that exists between the Human talent management and the Work performance of the workers of the Municipality Of San Borja.

The method used was hypothetical deductive, type of basic research of causal level quantitative approach of non-experimental design transversal

The population consisted of the sample of 85 workers and the sampling was probabilistic. The technique for collecting the information was the survey and as an instrument the questionnaire was validated through expert judgment and determined its reliability through the statistical method of reliability (KR-20)

Among the most important results has been found. (a) association of the study variables (b) the results of the Chi square and p_value (value of the significance) is equal to 0.000 against the statistical significance α equal to 0.05 ($p_valor < \alpha$), that is to say, high level of implication of the management of human talent in the labor performance in the workers of the Municipality of San Borja 2017.

Keywords: Management of human talent. Job performance

I. Introducción

1.1. Antecedentes

Los antecedentes encontrados en Ecuador, Guatemala, Chile, México y Perú; sobre gestión del talento humano y desempeño laboral tienen relación con las variables y han servido como referencia para el presente estudio.

Antecedentes Internacionales

Navarrete, (2015), Tesis para Magíster en finanzas *Modelos de selección y reclutamiento del personal de guardia y su impacto en la productividad de las empresas de seguridad de la ciudad de Guayaquil* Ecuador. Tuvo como objetivo diseñar un modelo de selección y reclutamiento y un manual para el desarrollo eficiente del involucramiento del capital humano, para una mejor productividad en las empresas de seguridad de Guayaquil Empleo el método cuantitativo, el tipo de investigación exploratorio y de campo con una población de 300 trabajadores de la empresa, utilizando como técnica la encuesta. Concluye dando a conocer que la investigación de campo determinó que el mal proceso de selección generaba en la empresa consecuencias financieras negativas así como mal servicio a los usuarios obligando a despidos y liquidación de los empleados originando perjuicios a la empresa.

Rojo (2012) tesis grado de Magister *Gestión del talento en los docentes en un centro de formación técnica* universidad *Alberto Hurtado* Chile. Tuvo como objetivos realizar un modelo de Gestión del Talento para los docentes del centro de formación técnica, tener evidencia teórica sobre modelos de gestión, evidencia empírica sobre acciones y buenas prácticas, caracterizar el tipo de docentes de instituciones educativas. Empleo una investigación exploratoria cualitativa, se realizó entrevistas semi-estructuradas y encuestas, análisis documental. Concluye manifestando que se ha cumplido con el objetivo de generar un modelo de gestión del talento humano, se logró identificar algunas características de los docentes. Recomienda que cada institución educativa debe utilizar el modelo que se ajuste a la realidad considerando el talento de los docentes dado el rol formativo que tienen en los estudiantes.

Navarro, Velasco, García. (2014) En la tesis Doctoral: *Modelo de gestión para mejorar el desempeño Individual en una Organización de la Sociedad Civil de Ciudad Obregón*, realizada en el Instituto Tecnológico de Sonora México cuyo objetivo diseñar un modelo de gestión a fin de mejorar el desempeño laboral el desempeño de cada trabajador que logre causar impacto en una organización de la sociedad civil, rediseñar la estructura organizacional, diseñar un modelo de gestión, para ello realizo tablas específicas para cada uno de los objetivos propuestos, empleo como técnica la entrevista y el cuestionario con preguntas abiertas de escala dicotómica y tablas de análisis con escala de Likert. Concluye que para llegar al objetivo se realizan actividades en cuatro fases, además de la implantación de los modelos, se pudo establecer las brechas que existían en el desempeño, mejorar el servicio que ofrecen, identificar bien los puestos de la organización, la población se considera a todos los integrantes de cada organización por ser de carácter individual.

Cáceres, (2015) en su tesis de maestría titulada: *“La Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí*, Universidad Técnica Particular de Loja, para optar el grado de Master en Gestión Empresarial. El objetivo fue analizar la incidencia de la Gestión de talento humano en el desempeño laboral del personal de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. El diseño de investigación cuasi experimental, porque para validar la hipótesis que indica la gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, se plantea evaluar al personal docente y administrativo en su desempeño laboral en dos momentos denominados Pre-test y Post-test, población la constituyen 696 docentes con nombramiento y 471 personal administrativo. La muestra del presente estudio se toma las mismas cantidades de la población. Concluyó que: en cuanto a la validación de la hipótesis, se comprobó que la gestión de talento humano incide en el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, demostrando el papel preponderante que tiene el correcto manejo del talento humano, ya que permite la mejora del desempeño laboral del personal.

Mazariegos (2016) Tesis para maestría *Análisis de la efectividad del proceso de certificación basado en competencias laborales para mejorar el desempeño del personal que labora en una institución pública en Guatemala*. Tuvo como objetivo determinar la mejora del desempeño laboral, analizar las evaluaciones de desempeño, determinar la adquisición de habilidades y conocimientos del personal, entregando certificación al personal que reciba la capacitación, utilizó el diseño no experimental, la población estuvo conformada por 100 colaboradores, el muestreo de 76 fue escogido aleatoriamente, se aplicó como técnica la encuesta, en sus conclusiones manifiesta que el desempeño de los trabajadores incremento en 37% , los colaboradores adquirieron habilidades y conocimientos, permite contar con personal competente y calificado. Recomienda continuar con el proceso de certificación por competencia, utilizar las competencias laborales como herramienta clave para mejorar la Gestión de Recursos Humanos.

Antecedentes Nacionales.

Oscoco, (2014), desarrollo un estudio titulado "*Gestión del Talento Humano y su relación con el Desempeño Laboral del personal de la Municipalidad de Pacucha-Andahuaylas Apurímac*" (tesis de Maestría en G.P) con el objetivo de decretar la concordancia entre las variables y la relación con los procesos de planificación, integración y desarrollo. Se trabajó con un diseño no experimental transeccional correlacional de tipo de estudio descriptivo con una población de 35 personas. Se utilizó un cuestionario estructurado. La investigación concluye resaltando la importancia de las variables y que se debe cumplir las leyes y reglamentos para la contratación del personal y recomienda implementar programas para mejorar el desempeño y ofrecer un servicio de calidad.

Guisbert. (2014), realizó la investigación titulada "*La Gestión por Competencias y su relación con el desempeño laboral*" (realizado en la *Municipalidad Provincial de Concepción- Huancayo* (Título de Mg. en Administración Pública y Gobierno Municipal). Tuvo como objetivo determinar la relación de la gestión por competencias y el desempeño laboral, y analizar la realidad concreta para formular la relación entre las variables. Utilizó el diseño de

la investigación básica, enfoque cuantitativo, correlacional causal, se aplicó una encuesta a una población de 38 trabajadores. Concluye que hay un alto grado de relación entre la gestión por competencias y desempeño laboral, se recomienda capacitar al personal de la municipalidad a fin de aprovechar sus competencias.

Marcillo, (2014) realizó el estudio de investigación titulado "*Modelo de Gestión por competencias para optimizar el rendimiento del Talento Humano en los Gobiernos autónomos descentralizados del Sur de Manabi Trujillo-Perú*" Universidad Atenor Orrego (obtener el grado de Doctor) el objetivo principal fue plantear un modelo de gestión para mejorar el desempeño, determinar el grado de eficiencia laboral y las competencias que requieren los servidores públicos. Utilizó el método de enfoque cuantitativo, no experimental aplicado a una población de 800 funcionarios, el instrumento de recolección de muestra de fuentes primarias con investigación de campo y secundaria a través de libros, revistas, internet. Concluye manifestando que los trabajadores tienen la percepción que se da poca importancia al talento humano. No existe un plan de desarrollo y desempeño que fortalezca los recursos humanos, también hay carencia en los sistemas de información. Recomienda realizar capacitaciones.

Quispitupac, Ramos (2014) tesis de maestría titulada: *Elaboración de una herramienta para la toma de decisiones en Gestión del Talento Humano para líderes*, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. El objetivo fue determinar si la herramienta elaborada para la toma de decisiones tendrá ventaja sobre la competencia, y analizar si la inversión que realicen las empresas al optar por esta herramienta es rentable y si el mercado de consumo de ese sector hará uso de esta herramienta, el segundo objetivo fue posicionar la marca. Utilizó el enfoque cuantitativo, realizada en 35 empresas de Retail, tecnología, salud y servicios, utilizó entrevistas y encuestas cerradas, concluye manifestando que la consultora no tiene resultados satisfactorios y por lo tanto las empresas no ofrecen un valor agregado recomienda que los líderes cuenten con esta herramienta para tomar decisiones estratégicas que impacten en el prestigio de la empresa.

Huamán y Sánchez (2014) en su tesis de maestría: *Investigación y desarrollo (I D) y gestión de talento humano, Unidad Coordinadora del Programa de Ciencia y Tecnología - PCM 2014*, Universidad Cesar Vallejo, El objetivo fue determinar la relación entre la Investigación y Desarrollo (I D) y la Gestión de Talento Humano, Unidad Coordinadora del Programa de Ciencia y Tecnología – PCM 2014. El diseño es no experimental, ya que se basó en las observaciones de los hechos en estado natural sin la intervención o manipulación de los investigadores, de tipo transversal, la población lo componen 80 trabajadores. Se concluyó que: Existe relación significativa directa entre la investigación y desarrollo y la gestión de talento humano en la Unidad Coordinadora del Programa de Ciencia y Tecnología - PCM 2014, con un coeficiente de correlación baja.

Pérez, (2014) tesis grado de Maestro titulada: *Gestión de talento humano y desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Puente Piedra 2014*, Universidad Cesar Vallejo. Cuyo objetivo fue determinar la relación que existe entre la gestión de talento humano y desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Puente Piedra 2014. El diseño de investigación es no experimental, puede ser transversal o longitudinal. Población por la característica de estudio se considera como población objetiva a los trabajadores administrativos de la Municipalidad distrital de Puente Piedra que en su totalidad componen 120 trabajadores. La muestra para el presente estudio se toma las mismas cantidades de la población, por ser pequeñas poblaciones estudiadas. Conclusión no existe relación significativa entre la Gestión de Talento Humano y Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Distrital de Puente Piedra 2014, con rho de Spearman de 0.131 y una significancia estadística de 0,214.

1.2. Fundamentación científica

Gestión del talento humano.

Evolución histórica de la Gestión de Talento Humano.

Es importante realizar una síntesis de la evolución de la Gestión del Talento Humano, para saber aspectos que consideraron las personalidades que se dedicaron al estudio de la ciencia administrativa desde diferentes enfoques, y teorías que han servido de pilares muy importantes y han trascendido hasta la actualidad.

Desde que Dios creó al hombre, éste ha tenido que trabajar para poder subsistir, es cuando comienza a esbozarse una división primitiva del trabajo. Con el crecimiento de la población, los trabajadores agrupados en diferentes fábricas y ante el clamor de respeto por las horas de trabajo y remuneración dan origen a una incipiente administración.

El concepto de “hombre” ha evolucionado en las organizaciones centrándose en cuatro aspectos según su desarrollo, como son: personal, recurso humano, capital humano y talento humano.

Afines del siglo XVIII en Inglaterra, aparecen grandes inventos y descubrimientos que influyen en la economía, desaparecen los talleres artesanales y se enfocan los esfuerzos a la producción. Del trabajo artesanal se pasa a la manufactura dando origen a un sistema de fábricas, pero se seguía careciendo en una administración con bases científicas cuya característica era la explotación del trabajador, horario de trabajo excesivo, ambiente laboral en pésimas condiciones, labores de riesgo, donde dueño ejercía un poder coercitivo.

Definición de la Gestión del talento humano.

La adecuada gestión del talento es considerada como un componente clave para el éxito de una organización; un gran número de autores han abordado la gestión

del talento como tema central de sus obras. A continuación, se presentarán las definiciones más relevantes para este estudio.

Werther (2014) brindó una visión ética y social de la gestión del talento cuando manifiesta que “el propósito de la gestión del talento es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social” (p. 29). Este concepto del propósito de la gestión del talento incluye dos elementos que no están necesariamente ligados a los resultados de producción: lo ético y lo social. Cuando la responsabilidad ética y social no forma parte de la gestión del talento se puede obtener malos resultados. La organización debe estar atenta de los retos sociales y disminuir los efectos negativos que la sociedad pueda tener en la organización. Del mismo modo toda organización debe hacer uso de sus recursos para el desarrollo social dentro de normas de conducta éticas.

Por otro lado, Louffat (2012) agregó al concepto precedente, que la gestión del talento además de ser un proceso sistemático de desarrollo de habilidades busca desarrollar integralmente la salud espiritual, emocional, racional y fisiológica de los trabajadores y de la institución en su conjunto. Louffat reconoce la dimensión espiritual y emocional como elementos que la gestión del talento puede impactar de manera positiva.

Davies y Davies (2011) definieron la gestión del talento como un proceso sistemático y dinámico para el descubrimiento, desarrollo y sostenimiento de personas talentosas. Los mismos autores enfatizan la influencia del contexto y la manera en que la organización implementa sus prácticas debido a que toda gestión del talento se da en un marco temporal y espacial específicos.

Chiavenato (2009) definió: Es la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) destrezas, experiencias y aptitudes, estas capacidades se adquieren con el

entrenamiento, la educación y la experiencia de cada uno y que lo hacen potencialmente productivo (p. 7).

Chiavenato (2007) en la misma línea explica que la gestión del talento busca conquistar y retener a los trabajadores para que mediante su labor demuestren su mejor esfuerzo con una actitud positiva. El mismo autor resalta que los objetivos de la gestión del talento se desprenden de los objetivos de la propia organización u objetivos organizacionales que son los que guían su acción; sin embargo, los objetivos personales de los colaboradores deben también ser tomados en cuenta.

En conclusión, la gestión del talento es un proceso dinámico, proactivo y sistemático que busca identificar, retener y desarrollar el talento de los trabajadores para lograr alcanzar de maneras eficaces y eficientes las metas organizacionales. Este proceso se debe dar considerando además el desarrollo de la salud espiritual, emocional, racional y fisiológica de los trabajadores y de la institución en su conjunto y debe ser abordado a partir de una perspectiva estratégica, ética y socialmente responsable.

Chiavenato (2002) Manifestó.

Para poder alcanzar la eficacia y eficiencia, es indispensable que los líderes de la organización consideren a los trabajadores sean funcionarios, empleados, obreros como el componente más importante de la organización sin considerar los niveles jerárquicos. El departamento de recursos humanos lo realiza a través diferentes medios: como la cooperación para realizar su misión y objetivos. Proporcionar competencias, habilidades, es decir empleados bien entrenados y motivados donde haya auto realización y satisfacción de los trabajadores, autoestima, seguridad en el empleo horario justo, remuneración equitativa, ambientes adecuados, flexibilidad, apertura el cambio, innovación, y muchos otros factores que permitirán la supervivencia de las organizaciones (p.10).

El talento humano como capital social.

Según Jericó (2008) el talento es el patrimonio más valioso de las organizaciones porque hoy el capital es necesario pero no es suficiente para competir, el talento ha logrado desplazar al capital y se ha convertido en el recurso más escaso, porque es difícil retenerlo. Hay organizaciones que logran captar el talento pero no logran desarrollarlo y retenerlo.

Así también manifiesta que los ingredientes indispensables del personal de una empresa son: Talento = Capacidades + Compromiso + Acción.

La falta de alguno de ellos no permite decir que hay talento, debido a la relación directa, imprescindible entre ellos; puede ser que un profesional cuente con la capacidad suficiente a fin de aportar o innovar, pero sino se compromete no puede obtener buenos resultados, de igual manera las acciones que toman deben realizarse en el momento adecuado porque los cambios de la tecnología se dan a gran velocidad, y los clientes no esperan. (p.68).

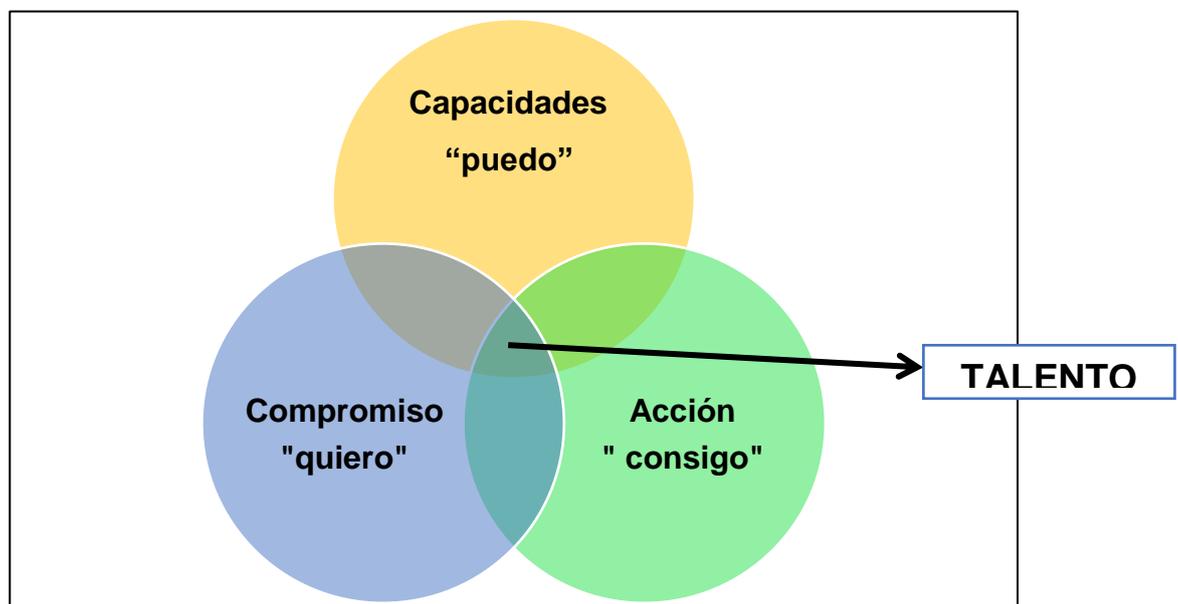


Figura 1. Componentes del talento humano

Fuente: Jericó, Pilar (2008,p.73). La nueva Gestión del Talento Humano

Elaborado por: El autor

De acuerdo a esto se puede inferir que para lograr los objetivos, se deben emplear, la capacidad y habilidad de los trabajadores quienes deben estar motivados y entrenados para el desempeño profesional de sus funciones bajo un clima laboral adecuado a fin de obtener la máxima productividad, considerando como un desafío que se deben implantar programas que beneficien a la empresa y al trabajador.

Hoy vivimos en un mundo globalizado donde es imprescindible contar con capital humano, talentos con capacidad para innovar, si bien es cierto que el capital financiero y la tecnología son importantes pero hoy ya no son suficientes para que la organización se mantenga efectiva, porque es el capital humano el que puede multiplicar los recursos financieros de la organización por la calidad de decisiones que se toman.

Dimensiones de la gestión del talento humano

Dimensión 1. Integración del Talento Humano.

Chiavenato (2001), manifestó que la gestión del talento es un proceso de utilización de todos los talentos e ideas para beneficiar al equipo para innovar y mejorar los proyectos de desarrollo social. El proceso se inicia desde el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes; dentro de las organizaciones existen diferentes pasos o procesos para definir cuál será la persona que se va a contratar. Por otro lado Chiavenato (2011) manifestó también que existen varios requisitos para la integración de personal, entre los más empleados encontramos: (1) El estudio de las hojas de vida, con base en el perfil que se requiere; (2) Pruebas de perfil y/o psicotécnicas, que caracterizan la personalidad y competencias del candidato; (3) La entrevista y evaluación psicológica, en la cual suelen incluirse una entrevista preliminar, una entrevista técnica y una entrevista en profundidad; (4) Elaboración del ranking, que consiste en realizar una ponderación comparativa de los candidatos; y finalmente (5) Escoger la persona que iniciará el proceso de inducción. En tal sentido contratar es el proceso

mediante el cual una persona se obliga a prestar un servicio, bajo dependencia o subordinación a cambio de una remuneración.

Reclutamiento del personal

Chiavenato (2009) dio a conocer que el reclutamiento de personal “es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar” (p. 116).

Llanos (2005), precisó el reclutamiento como: “el proceso mediante el cual se captan los candidatos potencialmente aptos y capaces de ocupar los cargos, de acuerdo con los requerimientos o perfiles suministrados en la contratación” (p. 54).

Este proceso es muy importante para toda institución y dependerá de las políticas de la empresa, las políticas del área de gestión humana, el análisis y diseño del cargo, las características de los entornos, y especialmente de las normas legales y culturales.

La manera en que este proceso es llevado a cabo depende también de las fuentes de reclutamiento utilizadas, las cuales pueden ser internas o externas y de la utilización de técnicas efectivas de comunicación.

Chiavenato (2009) precisó:

El reclutamiento interno se da cuando, al presentarse determinada vacante, la organización intenta llenarla u ocuparla mediante la reubicación de su personal, los cuales pueden ser ascendidos o trasladados. El reclutamiento interno puede resultar más económico para la organización porque evita gastos en anuncios de prensa, en la admisión y en integración del nuevo empleado; presentando

confiabilidad y seguridad, puesto que el candidato, que ya es conocido por los jefes y no necesita periodo experimental.

El reclutamiento externo es aquel que se aplica a candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. Lo favorable que puede ser el reclutamiento externo es que trae nuevas experiencias a la organización, lo que ocasiona tener ideas nuevas y diferentes enfoques en la organización así como el enriquecimiento de los recursos humanos (p. 117).

Dessler (2009), refirió al reclutamiento como: “la disponibilidad de individuos que no laboran en la organización y pueden ser enganchados a ella” (p. 12).

Todo proceso de reclutamiento dependiendo del interés y necesidad de la empresa, institución o entidad pública va a generar competitividad siendo bien direccionado y dirigido, esto convendría a la institución porque ingresaría nuevo personal con un perfil que ayude a dar nuevas ideas y proyecciones, y si es interna permite a la institución reubicar al personal teniendo en cuenta sus habilidades y destrezas que le permitan producir o rendir mejor en el puesto asignado.

Selección de personal

Chiavenato (2009) manifestó que: “La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas” (p. 137).

Va a permitir identificar a las personas de acuerdo a un perfil determinado que le ayude a seleccionar al mejor postulante para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita el proceso de selección.

Chiavenato (2002), manifestó la selección de personal como:

El proceso mediante el cual la empresa elige a la persona más adecuada que tenga el perfil para desempeñar el cargo vacante. Este proceso debe ser con igualdad de acceso a las oportunidades de empleo entre los distintos candidatos, a través de un procedimiento claro y transparente que responda a las necesidades de la organización (p.111)

Dolan (2007), definió como:

El proceso por el cual se elige al mejor candidato para el cargo, con la finalidad de mantener o aumentar la eficiencia y desempeño organizacional; asimismo, es el que se proyecta al futuro para saber cómo va a ser su comportamiento y desempeño de la persona dentro de la organización, adaptándose a ella. (p. 76)

En conclusión, se puede decir que la selección de personal es parte muy importante para una óptima gestión, el no saber manejar los criterios para realizar una buena selección o ubicación del personal en un puesto va a depender el crecimiento de la institución.

Dimensión 2. Organización.

Chiavenato (2009) fundamentó que las instituciones sean públicas o privadas para organizar el talento humano realizan una serie de actividades coordinadas y conscientes entre dos o más personas. Debido a los cambios constantes, para lograr los objetivos este proceso se realiza de manera conjunta porque no se podría de manera aislada, se reconstruyen a fin de alcanzar objetivos cada vez más eficientes a menor costo y mayor beneficio.

Inducción.

Según Bohlander y Snell (2008) los seleccionados para ocupar el puesto, se les debe realizar la inducción a fin de que se socialicen para que conozcan físicamente la institución se les hace un recorrido por los ambientes, se le

presenta a los compañeros con los que va a trabajar, se les da a conocer las normas que tiene la organización. Una buena inducción ayuda a motivar a los empleados.

Nos manifestó también que la mayoría de los ejecutivos (82% según encuesta realizada por Robert Half Internacional) considera que los programas de inducción formales son efectivos para ayudar a retener y motivar a los empleados y tiene como beneficios, la rotación continua de personal, aprenden con facilidad, incrementando la productividad, elevando la moral, logrando que los recién contratados pierdan el temor y la ansiedad (p.328).

Análisis y descripción de puestos.

El análisis del puesto describe, registra la finalidad del puesto de trabajo, cuales son las principales funciones que se deben llevar a cabo, y las competencias necesarias para lograrlo es decir analizar la descripción y luego la especificación (Dolan, 2007).

El análisis del puesto es la investigación ordenada de las acciones que se deben realizar en el cargo, con el empleo de una técnica para precisar los deberes y responsabilidades, es decir la descripción y la especificación del puesto así como las condiciones para realizarlo (De Cenzo y Robbins, 2008)

Los responsables del departamento de personal son los encargados de realizar el análisis de puestos (descripción) así como el perfil de la persona que va a cubrir el cargo, (especificaciones), es decir identificar, recolectar, examinar y registrar como inciden o contribuyen los trabajadores en el cargo.

Análisis del puesto de acuerdo a Ley

El reglamento D.S. 005-90-PCM del D. L. 276 en el artículo 23, define como se deben realizar las funciones asignadas tanto los directivos como los demás servidores.

La Ley N° 30057 Ley de Servicio Civil publicada en el Diario el Peruano el 04 de julio 2013 en el artículo 3, literal f, define las funciones y responsabilidades que se deben realizar de acuerdo a la posición en la entidad, y los requisitos para su correcto ejercicio.

Para el caso de las entidades Públicas se tiene la Directiva N°001-2013 SERVIR/GDSRH que contiene de forma detallada todas las especificaciones de acuerdo a la normatividad vigente

Evaluación del desempeño

Chiavenato (2009) definió como: “el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendiéndose como la medida en que este cumple con los requisitos de su trabajo” (p. 245).

Se concibe también como un proceso de revisar la actividad productiva anterior con el objeto de evaluar que tanto contribuyeron los individuos a que se alcanzaran los objetivos del sistema administrativo.

Rodríguez (2002), definió que:

Es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, con el fin de estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de las personas dentro de la organización, verificando su aporte a ella. Plantea que la evaluación del desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones (p. 23).

La evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa, es el medio a través del cual se pueden localizar problemas en la supervisión, en la integración, saber sino se está aprovechando a los empleados con potencial más elevado; además se puede identificar también la falta de desarrollo de una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

Dimensión 3. Desarrollo de personal

Gómez-Mejía, Balkin & Cardy (2001) consideraron que:

El desarrollo del personal debe ser una estrategia clave en las empresas frente a la rápida evolución tecnológica y a la competencia, porque ya no se compete solamente por la productividad o por costos laborales sino por los conocimientos, destrezas, habilidades, creatividad, innovación de los trabajadores; en la actualidad es muy importante el desarrollo del personal para tener una mano de obra competitiva” (p.321)

Chiavenato (2002) consideró que:

Es darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, pero más aún es darles formación básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana (p. 302).

Se deduce que este proceso busca como objetivo la información y el desarrollo de los trabajadores de una institución a nivel personal y profesional, mejorar las destrezas de los mismos, que permitan su crecimiento y desarrollo y por tanto de la organización. Está compuesto por los procesos de Capacitación Entrenamiento, el Desarrollo Profesional y los Planes de Carrera, la Evaluación y Mejoramiento del Desempeño y, finalmente, el Sistema de Información y Monitoreo de Gestión Humana.

Dolan y Cabrera (2007) definieron que:

Es el desarrollo del empleado con el propósito de elevar su rendimiento presente o futuro aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes. Busca que los trabajadores mejoren su rendimiento y su productividad

mediante el incremento de las habilidades y conocimientos del individuo; a través del desarrollo se busca preparar a las personas para el desempeño de futuros roles en la organización (p. 45).

Capacitación

Reyes (2000), definió como:

El entrenamiento de toda clase de enseñanza que se le da a los trabajadores, con el propósito de convertir sus aptitudes innatas en capacidades para un puesto u oficio específico y plantean que el entrenamiento es llamado también instrucción en el trabajo, y es utilizado como el método más antiguo para la capacitación del personal, conducido por el maestro más antiguo, quien se hace responsable de la instrucción de los empleados. Tiene la ventaja de dar experiencia directa bajo condiciones de trabajo normales (p. 87).

Las definiciones planteadas por los diferentes autores, concluyen que cada entidad e institución busca el desarrollo individual y profesional del trabajador con la finalidad que rinda y produzca en el puesto asignado, para ello consideran que es prioridad desarrollar sus habilidades y destrezas de cada uno.

Fundamentación teórica de la variable desempeño laboral

El desempeño laboral es una variable directamente relacionada con la idoneidad y desempeño profesional dentro de las organizaciones. Según la literatura los roles laborales a través de sus distintas manifestaciones evidencia el compromiso o indiferencia del colaborador respecto a sus tareas esenciales, relacionados a su preparación en un ámbito de trabajo particular en el que deberá desarrollar y demostrar idoneidad integral.

Las cualidades adquiridas mediante la formación profesional o de otra índole constituyen un capital social que mueve la vida organizacional.

Chiavenato (2009) manifestó:

La fuerza laboral es diversa, por ello el desempeño laboral es variable de acuerdo a la institución donde el profesional ejerce sus funciones, donde existen factores que influyen. La persona hace una evaluación de sus capacidades y habilidades para saber si el esfuerzo que implica determinada actividad le genera el beneficio esperado. (p.246)

Chiavenato, (2011) manifestó que la evaluación del desempeño no es fin en sí mismo, sino un medio, constituye una herramienta para identificar medir y mejorar los efectos del desempeño del trabajador en la organización, basándose en el análisis de cargos.

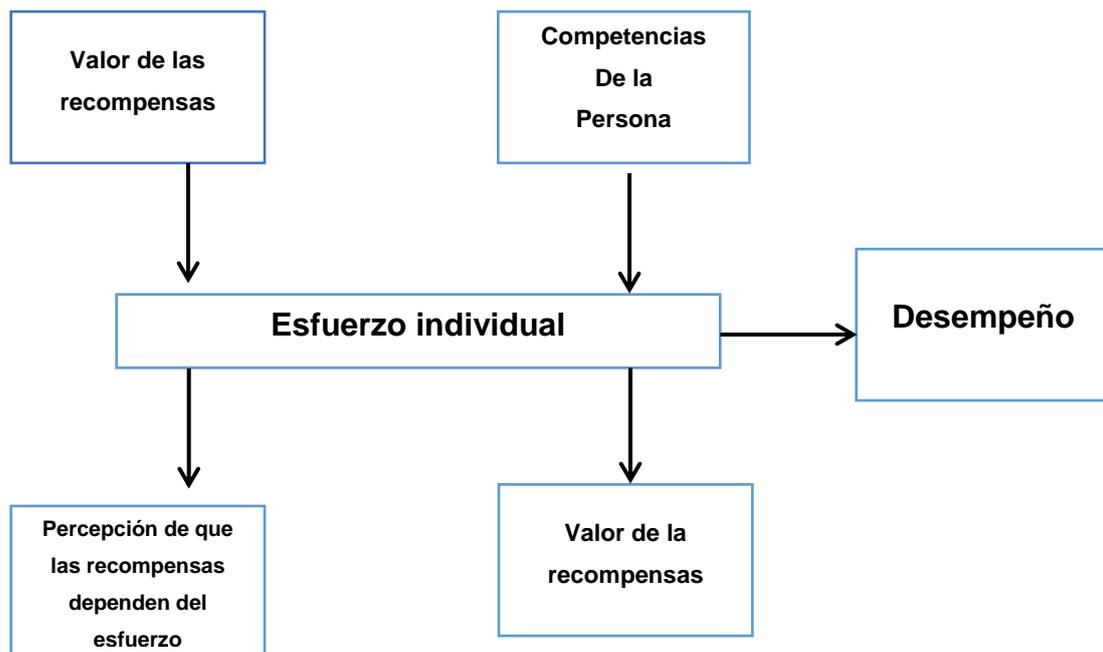


Figura 2. El desempeño humano en la organización

Fuente. Chiavenato I, *Gestión del Talento Humano*” (3ªed 2008)

El desempeño laboral yace en función de los estímulos externos, primordialmente dotados por las organizaciones, el tipo de gestión y políticas institucionales. Además, tiene directa relación con la motivación intrínseca del personal que al decir de Gómez – Mejía, Balkin & Cardy (2001) implica

“determinar, medir y gestionar es decir qué áreas se quiere analizar cuando se quiere medir el desempeño, dar a conocer a los trabajadores sobre el desempeño anterior y ayudarles a conseguir superar el rendimiento” (p.244)

El análisis valorativo no debe ser realizado de manera superficial, sino que requiere de un análisis profundo sobre el evaluado a fin de considerar las causas y proyecciones del trabajador que es el más interesado quien debe estar informado de los cambios, por qué y para qué se realiza la evaluación.

En el contexto de una organización pública Herrera (2011) indica que el “Desempeño municipal es la forma cómo satisface el gobierno municipal las demandas de la ciudadanía y cómo encara las competencias y responsabilidades que le corresponden” (p.304). Es decir, el desempeño laboral tiene una connotación pública, es un mecanismo importante de acercamiento al colectivo y de satisfacción de sus demandas y necesidades. Vista de ese modo, es también permeable a juicios de valor del comportamiento que tiene la persona frente a la función que desempeña, y este comportamiento influye en el futuro de la organización.

Entre las múltiples connotaciones que pueda ocasionar el desempeño laboral, es probable que la de mayor impacto sea su susceptibilidad de ser medido, evaluado o valorado. En ese sentido, cuando en una institución o empresa se habla de evaluación del desempeño siempre trae opiniones a favor y en contra, y siempre origina desconfianza entre los evaluados quienes piensan que se trata de una reducción de personal.

Según los conceptos proporcionados por los autores se puede decir que el desempeño es un juicio de valor del comportamiento que tiene la persona frente a la función que desempeña, y este comportamiento influye en el futuro de la organización.

La evaluación del desempeño laboral

Chiavenato (2011) el desempeño humano varía de una persona a otra y de las situaciones que lo rodean tanto internas como externas que lo condicionan é influyen en él, se evalúa las habilidades, destrezas, conocimientos de las personas y la relación costo-beneficio, es decir si el esfuerzo realizado tiene la recompensa esperada.

Más todavía Chiavenato (2009) indica que es “la conducta laboral de la persona que ocupa el cargo y de las capacidades de desarrollo,” está evaluación de acuerdo a la institución toma diferentes nombres, como evaluación de méritos, evaluación para conocer la eficiencia laboral, evaluación de trabajadores, informe del progreso laboral entre otros” (p.248)

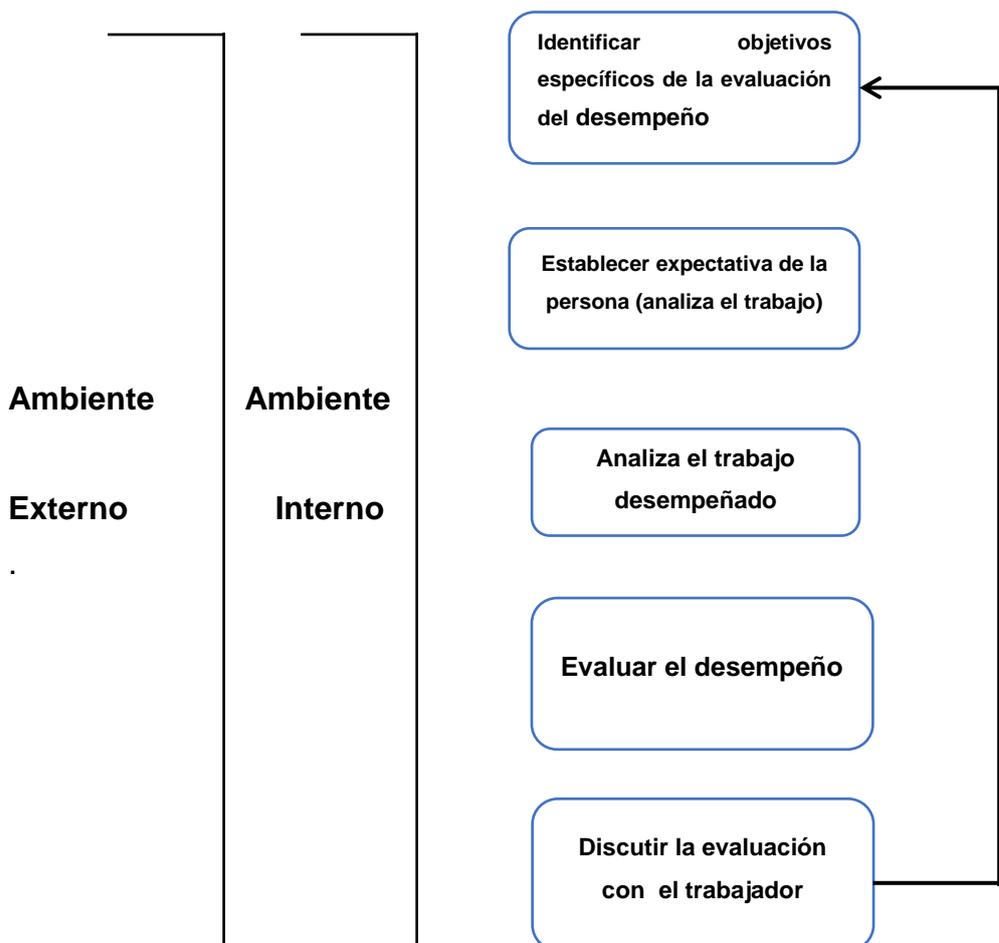


Figura 3. Proceso de la evaluación del desempeño

Fuente. Chiavenato I, Introducción a la Administración Moderna de Recursos Humanos (2009 3ª Ed)

Amorós (2010) definió la evaluación del desempeño laboral como el “procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, lo que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas que afecten a la persona en el desempeño del cargo” (p.171).

La Evaluación del Desempeño es el mecanismo mediante el cual se identifica el perfil de desempeño integral del colaborador. Es un mecanismo fundamental de ayuda vital para la organización.

Otros autores importantes que se han ocupado de la evaluación del desempeño son Werther y Davis (2000) quienes afirman que “es la forma como se evalúa el rendimiento total del empleado. Es un procedimiento básico que se debe efectuar en toda organización moderna (p.27).

De las definiciones analizadas se infiere que la evaluación del desempeño es un método que permite la inter-relación entre trabajador y empresa, mide la actuación efectiva de cada empleado con los patrones de desempeño; con el fin de incrementar la productividad, este proceso permite orientar, hacer un seguimiento, revisar y mejorar la gestión que realizan los trabajadores para el logro de objetivos, metas y resultados de los personas y la organización. Para realizarlo es necesario conocer la descripción y especificaciones del puesto

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático de recojo de información que permite valoraciones y consiguientes tomas de decisiones.

Objetivos de la Evaluación del Desempeño

Chiavenato (2011) consideró que los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres etapas donde se considera en primer lugar valorar el potencial humano, la idoneidad que demuestra el trabajador para saber si está siendo adecuado su desempeño en el puesto asignado, luego tratar el recurso humano como una ventaja competitiva, en tercer lugar dar al personal la oportunidad, condiciones para participar, para crecer propiciando el logro de sus objetivos personales como los de la organización.

Al respecto se puede decir que los objetivos específicos en la evaluación están en medir la capacidad del trabajador para realizar su función, nos sirve para tomar decisiones en el proyecto de la empresa y también para considerar qué requiere el trabajador para un mejor desempeño es decir tenerlo capacitado para promocionarlo, estimularlo facilitar su desarrollo personal y el de la empresa porque el personal capacitado genera una ventaja competitiva.

Beneficios de la evaluación del desempeño

Los beneficios de la evaluación del desempeño son holísticos, se benefician los que dirigen, por cuanto la evaluación del trabajo que realiza el subordinado sea medida de manera objetiva, a fin de mejorar el esquema de trabajo, con la información obtenida que les haga saber cómo está desempeñándose. Asimismo son beneficiarias las personas que colaboran, en cuanto contribuye conocer que aspectos consideran los líderes en la evaluación, y las decisiones que tomará con respecto a su desempeño, que conlleva también a que el subordinado tome conciencia de hacer una autoevaluación y su propio plan de capacitación y desarrollo.

El mayor beneficiario es la organización por cuanto evaluar el desempeño de los colaboradores contribuirá con impacto positivo en los procesos y resultados institucionales, eso es así por cuanto la cualificación del trabajador en el tiempo de permanencia en la organización y sobre todo como indicó Chiavenato (2011): “tener un diagnóstico del personal que requiere rotación, capacitación y quienes se encuentran en la capacidad de ser ascendidos o transferidos, permitiendo

mayor dinamismo en el área estimulando el desarrollo, la capacitación, mejorando las relaciones humanas” (p.207).

En esa perspectiva, las organizaciones construyen sus mecanismos de evaluación del desempeño de sus trabajadores, en concordancia de sus funciones y puesto dentro de la organización.

Al respecto se puede decir que el talento humano es esencial en la organización, sin embargo los trabajadores se preguntan porque no son capacitados y porque el área de recursos humanos no cuenta con la asignación efectiva de recursos financieros para este fin, será tal vez que los empleadores piensan el trabajador cuenta con el talento innato y no comprenden que cuanto más desarrollado ésta el talento humano es mayor el beneficio de la organización para que el trabajador tenga un óptimo desempeño.

Métodos tradicionales de la evaluación de desempeño

Son muchos los autores que coinciden que es una técnica que se da en sentido vertical y horizontal y que la evaluación no es un fin, sino una herramienta que nos da la información de varios indicadores que nos permitirán tener un mejor desempeño en la organización.

En ese sentido Chiavenato (2011), manifestó que cada organización construye sus propios métodos para evaluar el desempeño de sus trabajadores, de acuerdo a las funciones que desempeñan a los niveles jerárquicos, y las áreas que tiene la organización. Son muchos los autores que coinciden que es una técnica que se da en sentido vertical y horizontal.

La evaluación no es en sí un fin, sino una herramienta que nos da la información de varios indicadores que se pueden registrar, procesar y analizar y canalizar a fin de mejorar el desempeño.

Entre los métodos tradicionales más usados son:

Método de escalas gráficas

Es el método más sencillo y el más usado, pero al aplicarlo se debe buscar la objetividad a fin de evitar los prejuicios del evaluador. Este método es muy criticado dado que por lo general se reduce a datos estadísticos, donde ya están definidos los factores de evaluación, utilizando por lo general cuestionarios de doble entrada, con columnas horizontales donde están los factores de evaluación y columnas verticales que indican la variación de estos indicadores.

La precisión depende de una buena descripción, y las dimensiones nos pueden dar un débil o excelente desempeño.

En este método se encuentran:

Las escalas gráficas continuas que tienen dos extremos, mínimo y máximo del rango de desviación.

Escalas gráfica semi-continuas se diferencia con la anterior porque entre los extremos hay puntos intermedios que facilitan la evaluación.

Escalas gráficas discontinuas La posición de las marcas ya están establecidas y sólo se escoge una para evaluar (p. 208).

Método de elección forzada

Chiavenato (2011) Método utilizado en la segunda guerra mundial, para saber que oficiales del Ejército de Estados Unidos merecían ser ascendidos, querían una evaluación objetiva, para contra restar el efecto de halo (referido a la primera impresión) y evitar el proteccionismo. La aplicación tuvo muy buenos resultados por lo que fue adoptado posteriormente por las empresas.

Como una de sus características señala que se realiza por medio de un conjunto de frases donde el evaluador debe escoger solamente una o dos que expliquen el desempeño del evaluado, razón por la que se denomina “elección forzada”

Tiene como ventajas resultados confiables y objetivos, por ser simple en su aplicación no exige una preparación especial del evaluador.

Entre las desventajas: no tener un resultado específico sino global, donde no se determina si el evaluado necesita capacitación, el resultado de la evaluación se basa en buenos, medios y malos sin mayor especificación.

Método de investigación de campo

Es un método de evaluación muy amplio que debe ser realizado por un especialista en evaluación donde se registran los diversos indicadores basados en los hechos.

Por este método se puede saber qué áreas se encuentran capacitadas y cuales necesitan mejorar su rendimiento.

Para la aplicación de este método se debe seguir los siguientes pasos:

Evaluación inicial: cada empleado se debe evaluar en tres aspectos: desempeño más que satisfactorio, satisfactorio y menos satisfactorio.

Análisis complementario: definido el primer paso, el desempeño es evaluado con mayor profundidad a través de preguntas hechas por el especialista.

Planeación: se confecciona un plan de acción para mejorar el desempeño, a fin de ser evaluado, ascendido, sustituido o despedido.

Seguimiento: Se verifica o comprueba el desempeño de cada evaluado.

Método de Evaluación de 360°

Es una evaluación donde intervienen todas las personas que tienen relación con el evaluado, por lo general se realiza vía internet, con formularios que nos dan información que sirve para realizar un plan de desarrollo personal.

Esta evaluación calificada como circular, intervienen, el gerente, pares, subordinados, clientes internos y externos, los proveedores y el mismo evaluado, y permite identificación de las fortalezas y debilidades del trabajador.

Nuevas tendencias de la evaluación del desempeño

Según Chiavenato (2011) “La era tecnológica ha dado lugar a muchos cambios obligando a las empresas a buscar la excelencia, para subsistir en un mundo empresarial muy competitivo”. (p.216).

En este contexto surge el downsizing con la finalidad de hacer un nuevo diseño o replanteo de la organización para reducir los niveles jerárquicos o sea el tamaño y por ende los costos.

En la búsqueda de la competitividad y la excelencia las empresas, capacitan, invierten en educación y desarrollo del talento humano pero tiene pocos resultados si no hay una evaluación del desempeño apropiada que precise si las decisiones tomadas son las adecuadas para alcanzar los objetivos globales de la empresa.

En ese contexto las nuevas formas de evaluar el desempeño : suelen ser sistémicos, es decir, se toma en consideración los aspectos más importantes que se desprenden de la planeación estratégica de la empresa que deberá definir qué se medirá, cómo y cuándo, a fin de facilitar la localización de las metas y objetivos; los criterios para evaluar son diversos es decir se pueden utilizar para premiar, para ascender, realizar reparto de utilidades de allí la importancia de nivelar los indicadores de acuerdo a las necesidades; pueden escogerse en conjunto de indicadores para realizar una evaluación más precisa tales como: financieros dados a la relación costo-beneficio, los ligados al usuario tanto interno como externo, de innovación donde se emplea el mejoramiento continuo, la calidad total, investigación y desarrollo; asimismo como herramienta integradora que está presente desde la inducción evaluando si se han integrado bien, permite saber las fortalezas a fin de incrementarlas y debilidades que hay que corregir; se da por medio de técnicas simples y no estructurados basados en métodos

burocráticos, genéricos; como procesos de realimentación, un mecanismo más amplio que permite a las personas la autoevaluación, el autocontrol; el desempeño demanda la medición y comparación de las variables a fin de no caer en la subjetividad; está enfocada en resultados, metas y objetivos que se quieren alcanzar expresados de manera sencilla dando lugar a que la burocracia se reduzca dejando atrás los trámites y papeleo, permite revertir la evaluación es decir que el equipo evalúe al jefe para saber si ha logrado los objetivos, y la eficacia en el trabajo, el mando arbitrario se cambia por una forma más democrática buscando la mayor participación; y, su ascensión como íntimamente enlazado con las expectativas personales y el nivel de productividad del trabajador es decir ligado a la motivación del trabajador que puede ser ascensos, apoyo del líder, mayor remuneración, reconocimiento público.

Esta nueva tendencia de la evaluación del desempeño es muy importante para la organización a fin de que se pueda cumplir con las metas y resultados, analizar el comportamiento del trabajador así como sus habilidades, tiene un amplio contexto que abarca casi en su totalidad los indicadores para realizar una buena evaluación.

Metodologías para evaluar el desempeño municipal

Robert Putnam (1994) estudia el éxito o fracaso institucional a partir de doce indicadores de efectividad gubernamental: Estabilidad del gabinete, Puntualidad presupuestaria, Reformas legislativas, Innovación legislativa, Servicios estadísticos y de información, Clínicas familiares, Centros de cuidado diario, Capacidad de ejecución presupuestaria en agricultura, Instrumentos de política industrial, Gastos de la unidad sanitaria local, Vivienda y desarrollo urbano y Capacidad de respuesta de la burocracia.

En el trabajo de Saltalamacchia y Ziccardi (2005) en las ciudades mexicanas y el buen desempeño local: una metodología para su evaluación, se presenta una herramienta metodológica que busca medir el buen gobierno en relación con las demandas ciudadanas, que facilita la toma de decisiones y mejora la actuación gubernamental. Sus indicadores son: Eficiencia, Eficacia,

Responsabilidad, Atención a las demandas y Promoción de la participación ciudadana.

Arriagada (2002) en el Manual Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica, afirmó que la medición de desempeño tiene que estar alineada con la misión de la organización municipal a fin de mejorar su eficiencia y eficacia y retoma como indicadores: Calidad es decir que el servicio este acorde con las expectativas del cliente. Pérdida considera al tiempo como recurso de valor aportado al servicio Puntualidad, mide el trabajo realizado correctamente en cada área.

Productividad, el valor agregado por el proceso, dividido por el valor del personal y el capital consumido

Seguridad mide el estado de salud de toda la organización y el entorno de trabajo de los funcionarios

Efectividad, es decir es el trabajo producido conforme a lo requerido

Eficiencia. Costo mínimo para elaborar el producto.

Por su parte Cabrero (2000) presentó un conjunto de procesos para analizar, diseñar, implementar y evaluar las acciones de tipo administrativo y político que llevan a cabo los gobiernos municipales considerando los siguientes indicadores: Eficiencia, Eficacia, y Legitimidad. (Citado por Herrera, 2011).

La articulación del factor personal así como el laboral generan un equilibrio que permitirá alcanzar de manera óptima el objetivo institucional.

Para que los métodos de evaluación logren su objetivo todos los que integran la organización deben de estar informados de los parámetros de evaluación, donde el trabajador tenga confianza por una evaluación imparcial y con una buena comunicación.

La información obtenida del personal evaluado servirá para que el evaluado conozca cuál es la apreciación de su desempeño (retroalimentación), y también como estímulo por el trabajo desempeñado.

Todos los métodos de evaluación pueden presentar errores, o distorsiones para ello es necesario que los evaluadores sean capacitados

Dimensiones del desempeño laboral

Dimensión 1. Producción.

Chiavenato (2011) manifestó sobre esta dimensión que “representa la capacidad de producir las salidas organizacionales en cantidad y calidad”. Considera también que es la cantidad de trabajo ejecutado normalmente.

Salgueiro (2001) Indicó que el índice de productividad total “es el cociente entre la producción de un proceso y el gasto o consumo de dicho proceso”

Cuando una empresa no es productiva el administrador realiza la investigación considerando los índices de productividad parcial es decir si se consume mucha materia prima, en que proceso está el desperdicio, para ello también es necesario registrar la productividad en todas las actividades.

Dimensión 2. Calidad.

Deming (1993) sostuvo que es un proceso de aprendizaje y mejora continua, establece 14 principios a fin de llegar a ser más competitivos para cubrir las exigencias del cliente.

Ishikawa (1986) la “calidad empieza con la educación y termina con la educación.” Propone que hay que prevenir antes de corregir, trabajar en equipo, reconocer los logros alcanzados, el cliente es lo más importante.

Chiavenato (2011) Calidad significa satisfacer las exigencias tanto del cliente interno como del cliente externo, para lograr calidad dentro de la

organización. Es la exactitud y orden en el trabajo realizado es decir cero defectos.

Dimensión 3: Conocimiento del trabajo.

Chiavenato (2011) Los conocimientos del trabajador son muy necesarios para un desempeño exitoso en las funciones que realiza Pero las personas no sólo se deben enfocar al conocimiento específico de la tarea sino deben tratar de aprender nuevas técnicas adquirir habilidades de acuerdo al ambiente competitivo de manera global

Dimensión 4: Cooperación

Según Gómez- Mejía, Balkin & Cardy (2001) Es la forma de actuar del trabajador que es capaz de dejar de lado sus intereses personales para cumplir con los objetivos de la organización, sin considerar el esfuerzo o el tiempo para realizarlo.

Chiavenato (2011) indicó que la cooperación y los conflictos son aspectos frecuentes de la actividad social, es decir son las dos caras de una misma moneda. La corriente administrativa estudia la forma de lograr la cooperación a fin de solucionar los conflictos.

Dimensión 5. Comprensión de situaciones

Según Chiavenato (2011) manifestó: así como las organizaciones son diferentes, igual pasa con las personas y cada persona está sujeta a múltiples variables, estas diferencias radican en la forma como manifiestan sus características propias de acuerdo a los diversos patrones de conducta aprendidos en cuanto a los valores, actitudes, aptitudes, las aspiraciones que tengan, y según la teoría de Lewis las personas se comportan y comprenden las situaciones de manera total (gestalt), que abarca los hechos y sucesos que se dan en el ambiente. Es el grado en que la persona percibe las cosas, los problemas.

Dimensión 6: Creatividad

Chiavenato (2011): manifestó que es la utilización de todos los talentos e ideas para beneficiar al equipo para innovar y mejorar los proyectos.

Gómez – Mejía, Balkin & Cardy (1996) revelaron que: se mide la capacidad que tiene el trabajador para predecir ideas novedosas, precisas y prácticas bien fundamentadas, logrando desarrollar un trabajo útil sin la necesidad de contar con un supervisor que lo oriente.

Dimensión 7: Capacidad de realización.

Chiavenato (2011) Indicó: es el grado de especialización, competencias y habilidades que tiene un trabajador sea gerente u obrero para poner en práctica sus ideas o proyectos, para ello realiza un análisis crítico y evalúa la situación.

Según Gómez – Mejía (at al) (1996): En el desempeño se debe valorar la forma como efectúa el trabajo para obtener mejores resultados, el esfuerzo constante para progresar, la preocupación por realizar mejor los trabajos con una capacitación o en forma autodidacta.

1.3. Justificación teórica

El presente trabajo de investigación desarrolló y profundizó el conocimiento de la gestión de talento humano que está considerado como el recurso más importante, que permite el desarrollo de las instituciones, por lo tanto esto repercute en los logros que se plantea alcanzar en las planificaciones estratégicas. Asimismo establece que gestionar es llevar a cabo los procesos que hacen posible la elaboración de una operación o de un requerimiento cualquiera, es decir que la gestión es también la administración de una acción.

Justificación metodológica

A fin de lograr los objetivos del presente estudio realizó la recopilación de toda la información necesaria utilizando un instrumento de investigación, que nos permitió conocer cómo se están desempeñando los funcionarios y trabajadores de la Municipalidad de San Borja. La técnica utilizada fue la encuesta usando como instrumento el cuestionario, la base de datos permitió plantear una propuesta que sirva para mejorar el trabajo del talento humano de la institución.

Justificación práctica.

Los gobiernos municipales juegan un papel fundamental para el país; las características de cada distrito son diversas, hay alcaldes que tienen buena formación académica hasta líderes de la sociedad civil con mucha voluntad pero con deficientes herramientas para gestionar., pero se debería considerar fundamentalmente que en la actualidad la productividad es un indicador de eficiencia a fin de hacer la institución competitiva.

De acuerdo a los resultados obtenidos nos dieron el diagnóstico del desempeño laboral de los empleados de la Municipalidad de San Borja, donde se pudo apreciar que existe una buena gestión pública, que busca la modernización y el buen servicio a la comunidad, los trabajadores de este organismo público están motivados y comprometidos para desempeñar adecuadamente sus funciones.

El valor de este estudio también está en el gran beneficio para otras instituciones de gobierno local, al contar con una forma de administrar que considera al personal por los conocimientos, habilidades y destrezas que posee para desafiar los rápidos cambios que la dinámica administrativa presenta en la actualidad.

1.4. Problema

De acuerdo a la ley de procedimientos de la administración pública, los funcionarios y servidores de los organismos del estado y gobiernos descentralizados tienen como función principal estar al servicio de la comunidad; sin embargo su función viene siendo muy cuestionada en todas partes del país donde podemos percibir a través de los diferentes medios de comunicación que la mayoría de funcionarios están inmersos en denuncias de corrupción, maltrato, quejas, coimas, incumplimiento de las funciones, entre otros.

Los retos que enfrenta la sociedad son muchos, actualmente tenemos el cambio climático que ha puesto en evidencia la falta de capacidad de gestión de

los gobiernos locales para ejecutar los presupuestos en prevención, la contaminación, la migración que ha permitido poblar las zonas rivereñas y zonas de alturas no aptas para vivienda.

Es por ello que el propósito de la presente investigación es determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la Municipalidad de San Borja-Lima 2017, dado el importante rol que cumplen los gobiernos locales en el desarrollo del país y por ser la entidad más cercana a la población. Por esta razón es importante que el personal que labora en ellas se encuentre capacitado para la realización de sus funciones de manera eficaz, ética y democrática a fin de generar políticas públicas de calidad, que puedan resolver oportunamente los problemas de la ciudadanía.

Esta investigación pone en evidencia la gran necesidad de contar con el personal idóneo para la organización, refiriéndose al personal como el talento humano como profesionales comprometidos con los objetivos de la organización, aptos para resolver los problemas de manera inteligente, exigiendo de cada uno la capacidad, honestidad, transparencia, eficiencia y eficacia, destreza e innovación dentro del rol que debe desempeñar.

Desafortunadamente el tipo de profesionales innovadores, proactivos, capaces de entregar todos sus conocimientos, habilidades y destrezas, son difíciles de encontrar y cuando los hay por lo general están en la empresa privada, ésta hace lo posible para retenerlos porque son el principal activo de la organización, en el sector público pese a los esfuerzos para una nueva gestión pública aún no se cuenta con ellos, y si hay algunos estos tienen intereses particulares que no permiten su eficiente desempeño.

Las buenas prácticas en el gobierno se darán con un cuidadoso proceso de selección, y una permanente evaluación del desempeño, porque permitirán una función pública eficaz, donde se rinda cuentas a la ciudadanía y se oriente a resultados que tengan impacto en la población y lograr disminuir la pérdida de profesionales de calidad por factores políticos.

Si bien es cierto cada organización es única porque tienen diferentes, realidades, filosofías, presupuestos, considero que la aplicación de una adecuada gestión del talento humano tendrá como resultado un eficiente y eficaz desempeño laboral permitiendo el desarrollo del país.

Problema General.

¿De qué manera influye la gestión del talento humano en el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017.

Problema específico 1

¿De qué manera influye la Integración de la Gestión del Talento Humano en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017?

Problema específico 2

¿De qué manera influye la organización de la Gestión del Talento Humano en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017?

Problema específico 3

¿De qué manera influye el desarrollo de la Gestión del Talento Humano en el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017?

1.5. Hipótesis

Hipótesis General

Existe influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017.

Hipótesis Específico 1

Existe influencia de la integración del talento humano en el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017.

Hipótesis Específico 2

Existe influencia de la organización del talento humano en el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017.

Hipótesis Específico 3

Existe influencia del desarrollo de la gestión del talento humano en el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017.

1.6 Objetivos**Objetivo General.**

Determinar la influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017.

Objetivo específico 1

Determinar la influencia la integración del Talento Humano en el Desempeño Laboral en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017.

Objetivo específico 2

Determinar la influencia de la organización del talento humano en el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017

Objetivo específico 3

Determinar la influencia del desarrollo personal del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores de Municipalidad de San Borja 2017.

II. Marco Metodológico

2.1. Variables

Las variables que se establecen en la presente investigación son.

Variable Independiente

Gestión del Talento Humano

Variable Dependiente

Desempeño Laboral

2.1.1. Definición conceptual de las variables.

Variable Gestión del talento humano.

Chiavenato (2011) realizó la siguiente reflexión: la gestión de talento humano es diferente en cada organización, depende de muchas variables como la cultura organizacional, los diferentes estilos de administración, el uso de tecnología, las características medio ambientales, el tamaño y el rubro de la organización, los procesos que emplea, el estilo de liderazgo, entre muchas otras (p.7).

Para la presente investigación se han tomado para esta variable las dimensiones. (a) Integración del Talento Humano, con sus respectivos indicadores reclutamiento y selección, (b) Organización: con los indicadores: inducción, diseño de cargos, análisis y descripción de puestos, Evaluación del desempeño y (c) Desarrollo de personal: con sus indicadores: capacitación y desarrollo de personal.

Variable Desempeño laboral

El desempeño humano en el cargo es situacional y varía de una persona a otra, y de una institución a otra depende también de innumerables factores condicionantes que también influyen. Cada persona evalúa la relación costo-beneficio para saber si vale la pena de hacer determinado esfuerzo. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar. (Chiavenato, 2011, p .202)

Las dimensiones de esta variable: (a) Producción: Cantidad de trabajo ejecutado normalmente, (b) Calidad: exactitud y orden en el trabajo (c)

Conocimiento del trabajo: Grado de conocimiento, responsabilidad, (d) Cooperación: Actitud ante la empresa jefes y colegas, (e) Comprensión de situaciones: Grado que percibe la esencia del problema, empeño (f) Creatividad, Capacidad para crear ideas y proyectos. (g) Capacidad de realización: Capacidad para poner en práctica ideas y Proyectos.

2.2. Operacionalización de las variables

Definición operacional de la Gestión del Talento Humano

Consta de un instrumento con escala dicotómica de 25 ítems, que tiene tres dimensiones: la primera dimensión con ocho ítems, la segunda dimensión con 12 ítems, la tercera dimensión con cinco ítems, siendo la escala dicotómica si y no, se consideró el nivel adecuado e inadecuado.

Tabla 1

Operacionalización de la variable gestión del talento humano

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala Dicotómica	Nivel y Rango
Integración del Talento humano	Muestra talento y capacidad al inicio y termino del proceso de selección	1,2,3,4, 5,6,7,8,	(SI) = 1 (NO)=0	Adecuado (13 - 25)
Organización	Muestra Análisis y descripción del puesto Evaluación de Desempeño	9,10 11, 12 13,14 15,16 17,18,19, 20		Inadecuado (1 – 13)
Desarrollo de Personal	Recibe Capacitación durante el ejercicio de su labor Considera que la empresa apoya el fortalecimiento del desarrollo de personal	21, 22, 23, 24, 25		

Definición operacional de desempeño laboral

Consta de un instrumento con escala dicotómica de 25 ítems, que tiene siete dimensiones: La primera dimensión con dos ítems, la segunda dimensión tiene dos ítems, la tercera dimensión con seis ítems, la cuarta dimensión tiene seis ítems, la quinta dimensión con tres ítems, la sexta dimensión cuenta con tres ítems, la séptima dimensión tiene tres ítems, siendo la escala dicotómica si y no, se consideró el nivel alto y bajo.

Tabla 2

Operacionalización de la Variable desempeño laboral

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala Dicotómica	Nivel y Rango
Producción	Se evidencia capacidad de trabajo ejecutado normalmente	1,2		
Calidad	Se evidencia cumplimiento, precisión y orden del trabajo	3,4		alto
Conocimiento del trabajo	Grado de conocimiento	5,8	(SI) = 1	(13 – 25)
	Responsabilidad	9,10		
Cooperación	Actitud ante la empresa jefes y colegas	11,16	(NO)=0	bajo (1- 13)
Comprensión de situaciones	Grado en que percibe la esencia del problema	17,19		
Creatividad	Muestra emprendimiento , innovación y nuevas ideas	20,22		
Capacidad de Realización	Se evidencia habilidad para poner en práctica ideas y proyectos	23,25		

2.3. Metodología

La metodología se refiere de manera general a todos los procedimientos, análisis y criterios que guían el trabajo para alcanzar el conocimiento de la realidad de

manera científica donde se hace uso de técnicas a fin de manejar un conjunto de instrumentos que sirven de guía para la investigación.

Se utilizó el método hipotético deductivo, es propio de las investigaciones cuantitativas, según Bernal (2009) consiste en un “procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que se deben confrontarse con los hechos” (p.56), Por lo que en la presente tesis de investigación se buscó demostrar si existe influencia entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad de San Borja.

2.4. Tipo de estudio

El presente estudio corresponde a una investigación de enfoque cuantitativo, de tipo sustantiva que según Carrasco (2006) es aquella que “se orienta a resolver problemas tácticos, su propósito es dar respuesta objetiva a interrogantes que se plantean en un determinado fragmento de la realidad y del conocimiento, con el objeto de contribuir en la estructuración de las teorías científicas, disponibles para los fines de la investigación tecnológica y aplicadas”(p.44) lo que se deduce que en la presente tesis de investigación se buscó arribar a la situación encontrada a través de la aplicación de la encuesta. Así también mencionó el mismo autor que se desarrolla la investigación sustantiva en la realidad social y natural. Considera dos niveles: la investigación sustantiva descriptiva y la investigación explicativa. La primera describe las características o rasgos de la realidad, hechos y fenómenos. La segunda explica por qué los hechos y fenómenos que se investiga, tienen tales o cuales características. Son secuenciales ya que no se puede explicar lo que antes no se ha identificado y conocido (p.44), Por lo mismo se contrastó los resultados y se explicó arribando a demostrar si hubo influencia o no en el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja en consecuencia de los efectos de la gestión del talento humano.

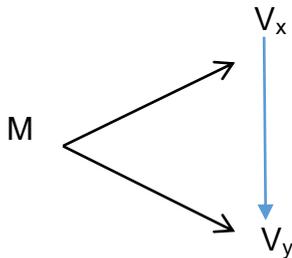
2.5. Diseño de estudio.

En la presente investigación se empleó el diseño no experimental que según Carrasco (2006) consideró que “las variables independientes carecen de manipulación intencional y no poseen grupo control ni experimental. Analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia” (p.69)

El mismo autor refirió en su libro de metodología de la investigación, que es también de tipo transversal explicativo causal definiéndolo “como diseños propios para determinar las causas factores o variables que generan situaciones problemáticas dentro de un determinado contexto social. Explica los hechos y fenómenos en cuanto a sus causas consecuencias (p.72)

Obedece

A al siguiente esquema



M= muestra

V_x = Observación de la variable Independiente: Gestión del Talento Humano.

V_y = Observación de la variable Dependiente: Desempeño Laboral.

↓ = influencia de la V Ind. en la VD.

2.6. Población, muestra y muestreo

Población

“La población se definió como un conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación”(Bernal, p.164) se puede definir también como el “conjunto de todas las unidades de muestreo”, citado por Fracica (1998, p.36). La presente

investigación conto con una población de 110 Funcionarios administrativos de la Municipalidad entre contratados y nombrados.

Muestra

Bernal (2009) definió como “una parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio” (p.65) Por lo mismo la muestra en el presente trabajo de investigación se asumió 85 administrativos que tienen a su cargo procesos de gestión entre nombrados y contratados con dos años de antigüedad. Para lo cual la muestra se seleccionó teniendo en cuenta el método no probabilístico, teniendo en cuenta la intensión del investigador y los criterios de selección.

$$N = 110$$

$$E = 0.5\%$$

$$Z = 95\% \text{ (equivale a } Z = 1.95)$$

$$P = 0.5$$

$$q = 1 - 0.5$$

$$n = \frac{110 * (1.95)^2 * (0.5) * (1 - 0.5)}{(0.05)^2 * (110 - 1) + (1.95)^2 * (0.5) * (1 - 0.5)} = 85$$

Muestreo

Kinnear, (1993) definió que en el muestreo no probabilístico “la selección de elementos se basa parcialmente en el criterio del investigador”, dentro de este muestro se incluyen: muestras por conveniencia del investigador; por juicios por la opinión del mismo, y por cuotas se emplean con base en la distribución de la población definida a través de las características de control.

Criterios de selección

Inclusión Se consideró solo los funcionarios nombrados y los contratados que tienen dos años de antigüedad, considerando la variable de gestión del Talento, quedando la tabla de esta manera.

Tabla 3

Distribución de la muestra de los administrativos de la Municipalidad de San Borja

Trabajadores	Cantidad
Funcionarios	42
Jefes de área	43
Total	85

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica

Carrasco (2006) definió “como una técnica de investigación social para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis del estudio investigativo”. (Carrasco, 2006, p.314)

Instrumento de recolección de datos. El instrumento utilizado para la recolección de datos de la presente investigación fue el cuestionario, que Carrasco (2006) lo definió “como un instrumento de investigación social más usado, este permite formular preguntas en atención a las variables del problema de investigación, y están en estrecha relación con los indicadores e índices que se han derivado de ellas” (p.318)

Tabla 4

Descripción de la ficha técnica de gestión del talento Humano

Ficha técnica	
Nombre:	Cuestionario para medir la gestión del Talento Humano
Autor:	Martha Leyton 2017
Forma de aplicación:	Individual.
Grupo de aplicabilidad:	Adulto
Duración:	15 minutos
Objetivo:	Determinar cuantitativamente la relación que existe entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja.
Descripción:	El instrumento cuenta con tres dimensiones, y sus respectivos indicadores, se utilizó la escala dicotómica. Si y No dándole un valor de 1, 0. Los niveles que se utilizó fueron de adecuado e inadecuado.

Tabla 5

Descripción del instrumento de desempeño laboral

Ficha técnica de desempeño laboral	
Título del instrumento	cuestionario desempeño laboral
Autora:	Martha Leyton 2017
Forma de aplicación:	individual
Duración:	15 minutos
Grupo de aplicabilidad:	Adultos
Objetivo:	Determinar el desempeño laboral
Descripción:	consta de siete dimensiones., 25 ítems con una escala dicotómica con un rango de calificación que va desde 1 al 13 (bajo) y de 13 al 25 (alto) y se baremó para las dimensiones.

2.7.1. Validez y confiabilidad**Validez**

Según Carrasco (2006) definió la validez “como un atributo de los instrumentos de investigación consiste en que estos miden con objetividad precisión, veracidad y autenticidad aquello que se desea medir de la variable o variables de estudio”

(p.336). Es decir, cuando nos permite extraer datos que preconcebidamente necesitamos conocer.

Validez de contenido

En primer lugar, el tipo de validez, se considera como “la evaluación del instrumento de investigación respecto a la coherencia, veracidad, secuencia y dominio del contenido, de aquello que se mide”. (Carrasco, 2006) (p.338) es decir, nos permite conocer si se ha considerado los temas y subtemas de la variable de estudio, como por ejemplo, no tendría validez de contenido si sobre gestión del talento humano, solo contiene sobre las dos primeras dimensiones y no de la última dimensión. Por lo mismo se validó cada instrumento por juicio de expertos, que luego de la revisión del experto firmó la certificación considerando aplicable a la muestra. Utilizó los criterios de relevancia, pertinencia y claridad.

Tabla 6

Consolidado de validez de contenido por juicio de expertos del cuestionario Gestión del Talento Humano y desempeño laboral.

Nº	Grado Académico	Nombres y apellidos	Dictámen
1	Doctor	Hugo L. Agüero Alva	Aplicables
2.	Doctora	Miluska Vega Guevara	Aplicables
3	Magister	Eliana Castañeda Núñez	Aplicables

Confiabilidad

La confiabilidad es la cualidad o propiedad de un instrumento de medición que le permite obtener los mismos resultados, al aplicarse una o más veces a una persona o grupos de personas en diferentes periodos de tiempo. La confiabilidad varía de acuerdo al instrumento.

Por lo mismo se determinó que los instrumentos de gestión del talento humano y desempeño laboral, fueron confiables; se realizó una prueba piloto con 20 sujetos, por cada instrumento. Siendo su coeficiente de cada variable, así:

Tabla 7

Fiabilidad del instrumento de gestión del talento humano

Elementos	KR-20
15	0.98

Tabla 8

Fiabilidad del instrumento de desempeño laboral

Elementos	KR-20
15	0.99

2.8. Método de análisis de datos

Una vez organizado los datos recogidos en *excel*, se procedió al análisis estadístico respectivo. Los datos fueron tabulados y presentados en tablas y figuras de acuerdo a las variables y dimensiones.

El coeficiente que utilizó en el presente estudio fue el de regresión logística. Ya que el propósito fue explicar la influencia entre la variable gestión del talento humano en la variable desempeño profesional. Para lo cual estableció un nivel de confianza de 95% y de significancia de 5%.

2.9 Aspectos éticos

Los datos recolectados en esta investigación fueron procesados en forma apropiada sin adulteraciones, y se encuentran fundados en el instrumento aplicado.

La investigación contó con la autorización correspondiente del Jefe del área de Recursos Humanos de la Municipalidad de San Borja. Así también se mantuvo el anonimato de los funcionarios encuestados

III. Resultados

3.1. Resultados descriptivos

Tabla 7

Niveles de la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017

gestión del talento humano					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	17	27,0	27,0	27,0
	adecuado	46	73,0	73,0	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

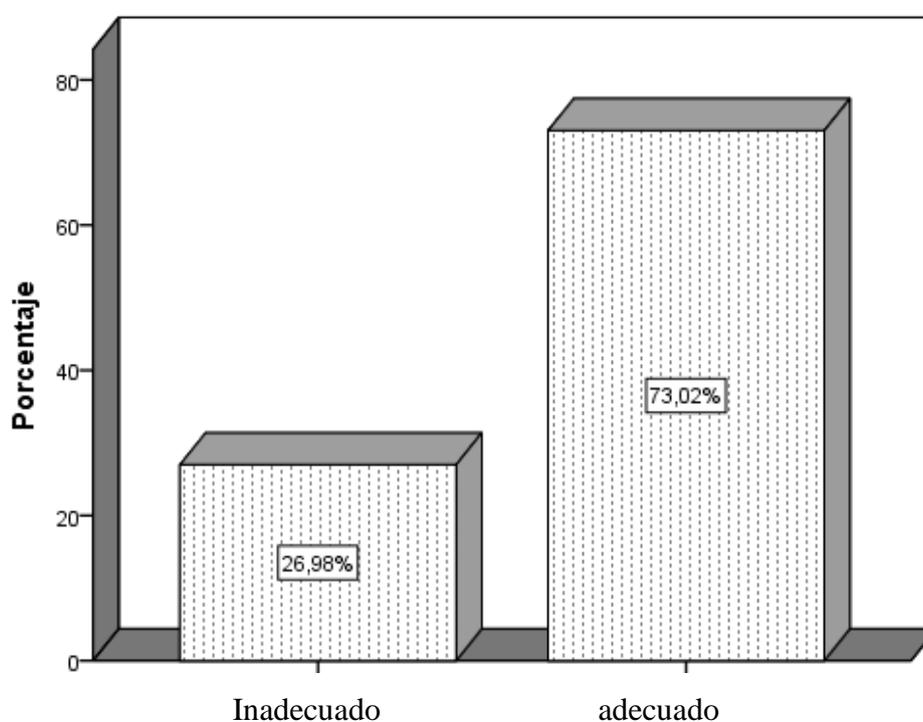


Figura 4. Niveles de frecuencias de la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017.

En los resultados de frecuencia que se muestran por niveles de la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja, se aprecia que el 26.98% de los encuestados manifiestan que la gerencia presenta una gestión del talento humano inadecuada y el 73.02% manifiestan que es adecuada la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017.

Tabla 8

Niveles del desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017

		desempeño laboral			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No = bajo	13	20,6	20,6	20,6
	si =alto	50	79,4	79,4	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

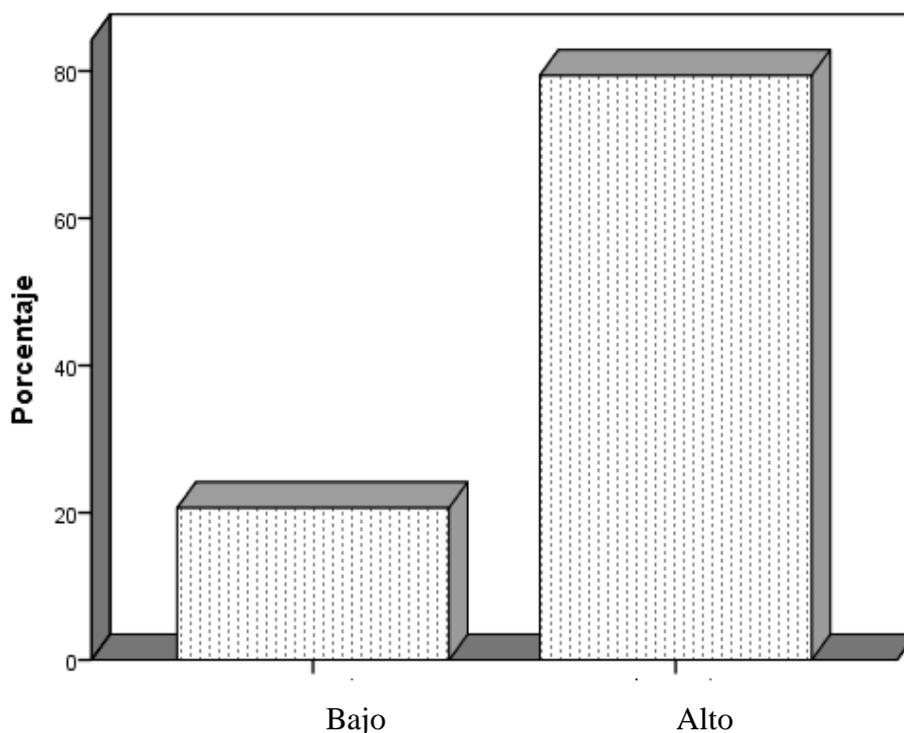


Figura 5. Distribución porcentual del desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017.

Asimismo en cuanto al resultado que a continuación se muestran por niveles del desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad se tiene que el 20.6% percibe bajo el desempeño laboral mientras que el 79.4% manifiestan que es alto su nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017.

Resultados comparativos entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017

Tabla 9

Frecuencia conjunta entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017

		gestión del talento humano			
		Inadecuado	Adecuado	Total	
desempeño laboral	bajo	Recuento	7	6	13
		% del total	11,1%	9,5%	20,6%
	alto	Recuento	10	40	50
		% del total	15,9%	63,5%	79,4%
Total		Recuento	17	46	63
		% del total	27,0%	73,0%	100,0%

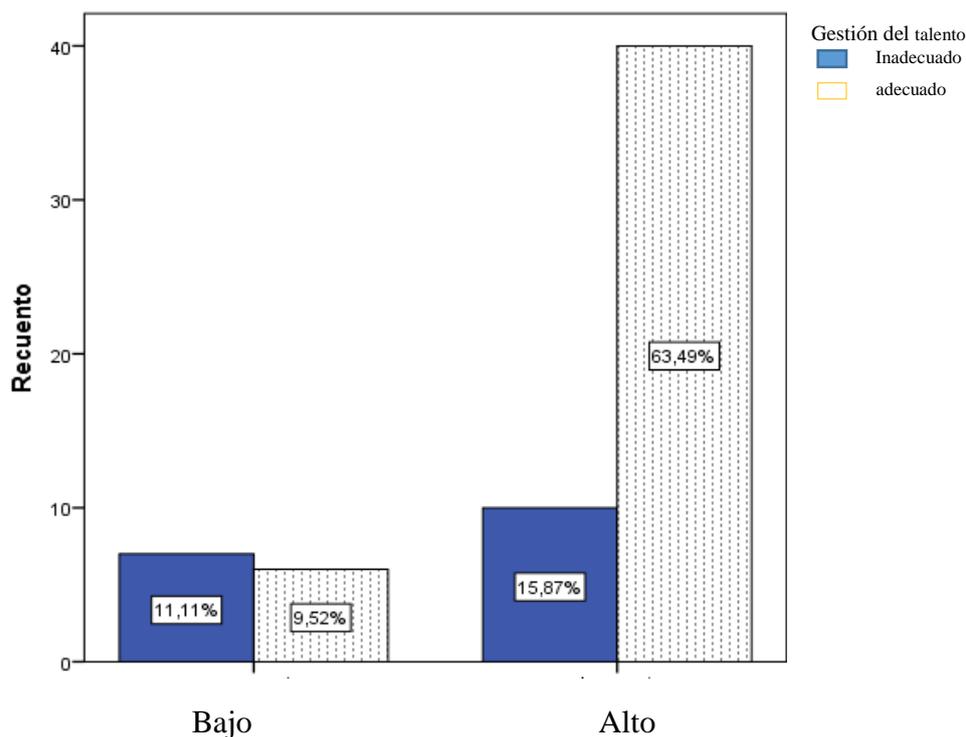


Figura 6. Frecuencia porcentual comparativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017.

En cuanto a los resultados que se muestran en la tabla de contingencia se tienen los niveles de frecuencia conjunta entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en los trabajadores, de ellos se tiene que el 11.1% de los

trabajadores manifiestan que es inadecuado la gestión del talento humano por lo que es bajo el desempeño laboral, mientras que el 63.5% manifiestan que es adecuado la gestión del talento humano por lo que sí es alto el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017.

Resultados previos al análisis de los datos

En cuanto a los resultados obtenidos a partir del cuestionario con escala dicotómica se asumirá prueba no paramétrica que muestra la dependencia entre la variable independiente de frente a la variable dependiente posteriores a la prueba de hipótesis se basaran a la prueba de regresión logística, ya que los datos para la gestión del talento humano y desempeño laboral son de carácter cualitativo nominal, orientando al modelo de regresión logística binaria, para el efecto se asumió el reporte del SPSS.

Tabla 10

Determinación del ajuste de los datos para la gestión del talento humano y el desempeño laboral

Las variables no están en la ecuación					
			Puntuación	gl	Sig.
Paso 0	Variables	INTEGRA	19,577	1	,000
		ORGANI	3,985	1	,046
		DESA_PER	10,312	1	,001
	Estadísticos globales		27,227	3	,000

En cuanto al reporte del programa a partir de los datos, se tienen los siguientes resultados donde los datos obtenidos muestran la dependencia entre las dimensiones y la variable de estudio, con estos resultados manifestamos que si existe asociación dentro las variables de estudio, ya que se está mostrando los resultados del Chi cuadrado y p valor (valor de la significación) es igual a 0.000 frente a la significación estadística α igual a 0.05 ($p_valor < \alpha$), significa rechazo de la hipótesis nula, los datos de la variable no son independientes, implica la dependencia de una variable sobre la otra.

Tabla 11

Determinación del nivel de pronóstico de la variable independiente sobre la variable dependiente

Tabla de clasificación ^a						
Observado			Pronosticado			
			gestión del talento humano		Porcentaje correcto	
			inadecuado	adecuado		
Paso 1	gestión del talento humano		Bajo	10	7	58,8
			Alto	1	45	97,8
Porcentaje global						87,3

a. El valor de corte es ,500

Asimismo se muestran los resultados el pronóstico entre de la organización del talento humano en el desempeño laboral en los trabajadores, de los cuales se tiene que las representaciones probabilísticas de los resultados están sujeto al 87.3%, el cual se afirma que existe un buen nivel de pronóstico entre las variables de estudio.

Presentación de resultados de la contrastación de hipótesis

Resultado general de la investigación

Tabla 12

Resultados de los coeficientes entre la gestión del talento humano en el desempeño laboral en los trabajadores

Variables en la ecuación							
		B	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Paso 1 ^a	GEST_T_H	1,540	,659	5,461	1	,019	4,667
	Constante	,357	,493	,524	1	,469	1,429

a. Variables especificadas en el paso 1: GEST_T_H.

De los resultados que se aprecian en la tabla, se tienen los coeficientes de $B = 1.540$; el cual permite determinar que a una buena gestión del talento humano se presenta un buen desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja, siendo representativa nuestra afirmación por lo que

sig. (p) = 0.019; el cual se muestra la ecuación siguiente: $Y (1/0) = 0.357 + 1.540 * \text{gestión del _talento _humano}$.

Prueba de hipótesis

Ho: No existe influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017

H1: Existe influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017

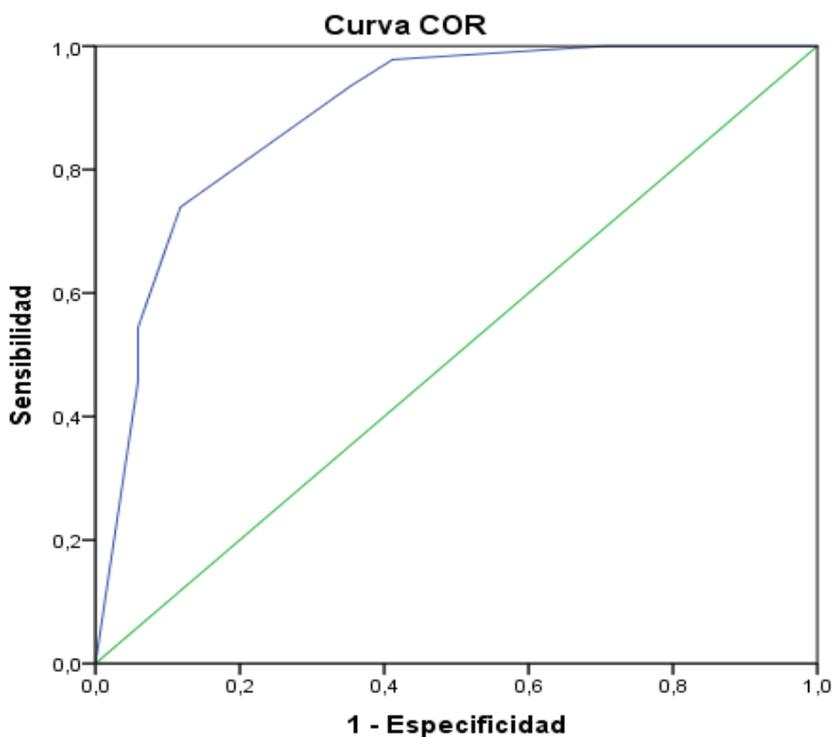
Tabla 13

Pseudo coeficiente de determinación de las variables.

Resumen del modelo			
Paso	Logaritmo de la verosimilitud -2	R cuadrado de Cox y Snell	R cuadrado de Nagelkerke
1	58,658 ^a	,183	,331

a. La estimación ha terminado en el número de iteración 5 porque las estimaciones de parámetro han cambiado en menos de ,001.

En cuanto de la prueba del pseudo R cuadrado, lo que muestra es la dependencia porcentual de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja, significa que la variación o el comportamiento del desempeño laboral de los trabajadores se debe del 33.1% de la organización del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017.



Los segmentos de diagonal se generan mediante empates.

Área 0.882

Figura 7. Representación del área COR como incidencia de la organización del talento humano en el desempeño laboral en los trabajadores.

En cuanto al resultado de la curva COR, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 88.2% representando un alto nivel de implicancia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017.

Resultados específicos de la investigación 1.

Tabla 14

Resultados de los coeficientes de la integración del talento humano en el desempeño laboral en los trabajadores

		Variables en la ecuación					
		B	Error estándar	Wald	Gl	Sig.	Exp(B)
Paso 1 ^a	INTEGRA	1,386	,669	4,291	1	,038	4,000
	Constante	,693	,408	2,883	1	,090	2,000

a. Variables especificadas en el paso 1: INTEGRA.

De los resultados que se aprecian en la tabla, se tienen los coeficientes de $B = 1.386$; el cual permite determinar a buena integración del talento humano se tiene buen desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja, siendo representativa nuestra afirmación por lo que $gls. (p) = 0.038$; el cual se muestra la ecuación siguiente: $Y(1/0) = 0.693 + 1.386 * gest_integra$

Prueba de hipótesis

Ho: No existe influencia de la integración del talento humano en el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017.

H1: Existe influencia de la integración del talento humano en el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017.

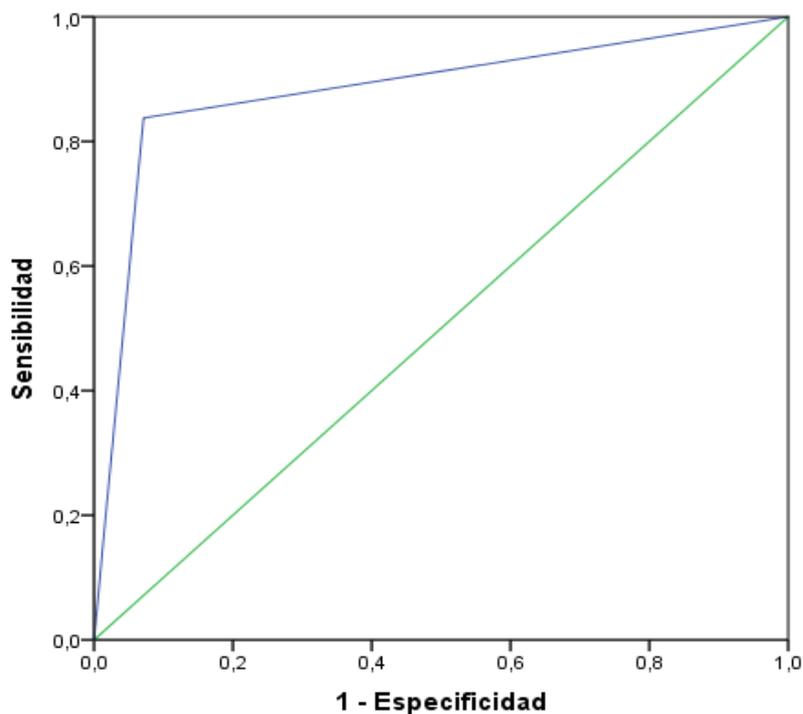
Tabla 15

Pseudo coeficiente de determinación de las variables.

Resumen del modelo			
Paso	Logaritmo de la verosimilitud -2	R cuadrado de Cox y Snell	R cuadrado de Nagelkerke
1	59,488 ^a	,271	,312

a. La estimación ha terminado en el número de interacción 5 porque las estimaciones de parámetro han cambiado en menos de ,001.

En cuanto de la prueba del pseudo R cuadrado, lo que muestra es la dependencia porcentual de la integración del talento humano en el desempeño laboral en los trabajadores, significa que la variación o el comportamiento del desempeño laboral de los trabajadores se debe del 31.2% de la integración del talento humano en los trabajadores en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017.



Los segmentos de diagonal se generan mediante empates.
Área 0.762

Figura 8. Representación del área COR como incidencia de la integración del talento humano en el desempeño laboral en los trabajadores

En cuanto al resultado de la curva COR, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 76.2% representando un alto nivel de implicancia de la integración del talento humano en el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017.

Resultado específico 2

Tabla 16

Resultados de los coeficientes de la organización del talento humano en el desempeño laboral en los trabajadores

		Variables en la ecuación					
		B	Error estándar	Wald	Gl	Sig.	Exp(B)
Paso 1 ^a	ORGANI	1,345	,701	3,685	1	,035	3,839
	Constante	,336	,586	,330	1	,566	1,400

a. Variables especificadas en el paso 1: ORGANI.

Asimismo los resultados que se aprecian en la tabla, se tienen los coeficientes de $B = 1.345$; el cual permite determinar que a una buena organización del talento humano un buen desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja, siendo representativa nuestra afirmación por lo que $\text{sig. } (p) = 0.035$; el cual se muestra la ecuación siguiente: $Y(1/0) = 0.336 + 1.235 * \text{gest_orga}$.

Prueba de hipótesis

Ho: No existe influencia de la organización del talento humano en el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017.

H1: Existe influencia de la organización del talento humano en el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017.

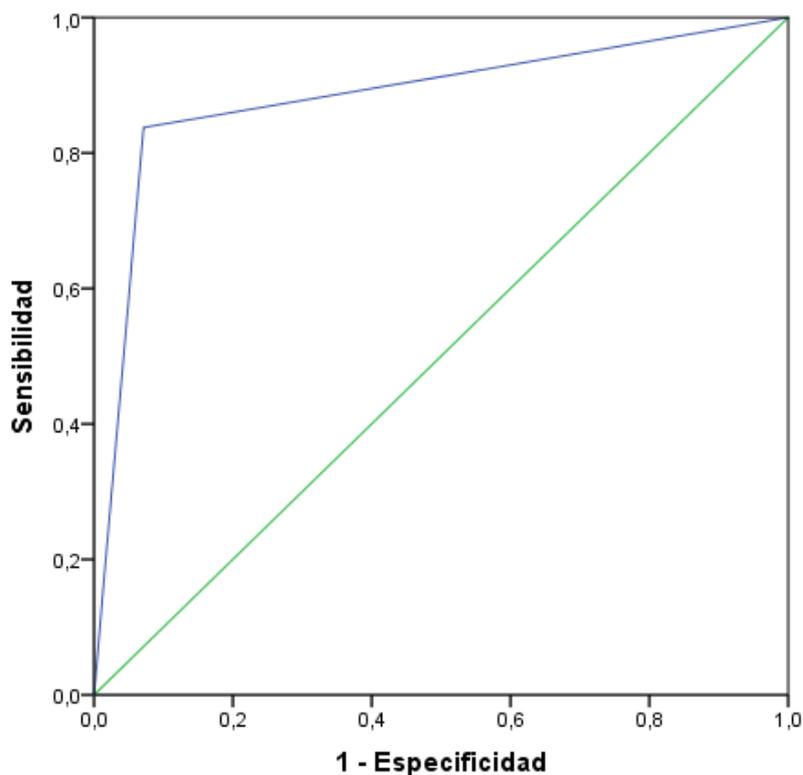
Tabla 17

Pseudo coeficiente de determinación de las variables

Resumen del modelo			
Paso	Logaritmo de la verosimilitud -2	R cuadrado de Cox y Snell	R cuadrado de Nagelkerke
1	60,613 ^a	,255	,385

a. La estimación ha terminado en el número de iteración 4 porque las estimaciones de parámetro han cambiado en menos de ,001.

En cuanto de la prueba del pseudo R cuadrado, lo que muestra es la dependencia porcentual de la organización del talento humano en el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja, significa que la variación o el comportamiento del desempeño laboral de los trabajadores se debe del 38.5% de la organización del talento humano en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017.



Los segmentos de diagonal se generan mediante empates.

Área 0.719

Figura 9. Representación del área COR como incidencia de la organización del talento humano en el desempeño laboral en los trabajadores.

En cuanto al resultado de la curva COR, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 871.9% representando un alto nivel de implicancia de la organización del talento humano en el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017.

Resultados específico 3

Tabla 18

Resultados de los coeficientes del desarrollo personal de la gestión del talento humano en el desempeño laboral en los trabajadores

		Variables en la ecuación					
		B	Error estándar	Wald	Gl	Sig.	Exp(B)
Paso 1 ^a	DESA_PER	,284	,646	,193	1	,042	1,328
	Constante	1,163	,512	5,154	1	,023	3,200

a. Variables especificadas en el paso 1: DESA_PER.

De los resultados que se aprecian en la tabla, se tienen los coeficientes de $B = 0.284$; el cual permite determinar que a un buen desarrollo personal de gestión del talento humano un buen desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja, siendo representativa nuestra afirmación por lo que sig. (p) = 0.042; el cual se muestra la ecuación siguiente: $Y(1/0) = 1.163 + 0.284 * \text{gest_desarrollo_personal}$

Prueba de hipótesis

Ho: No existe influencia del desarrollo de la gestión del talento humano en el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017.

H1: Existe influencia del desarrollo de la gestión del talento humano en el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017

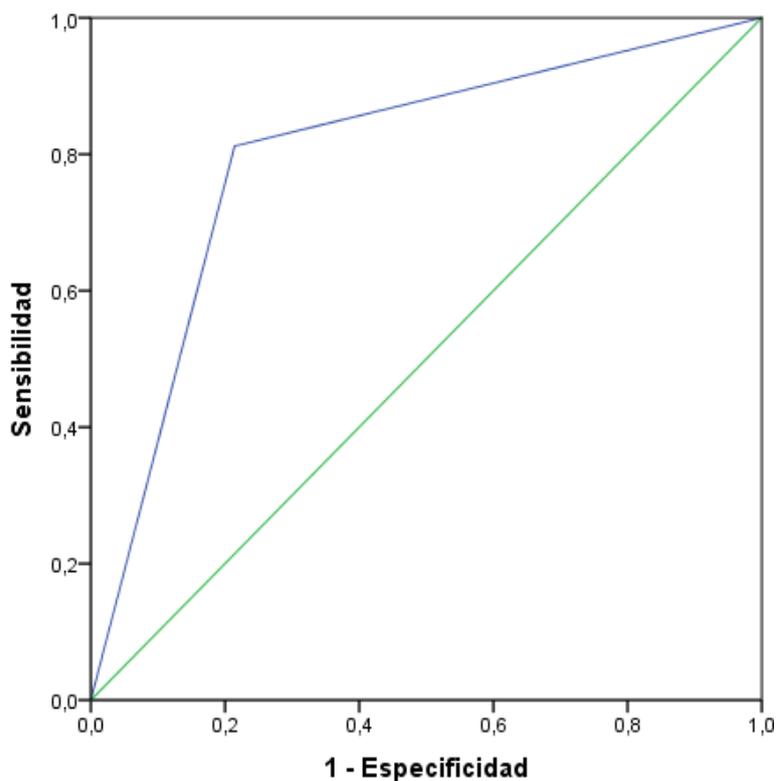
Tabla 19

Pseudo coeficiente de determinación de las variables

Resumen del modelo			
Paso	Logaritmo de la verosimilitud -2	R cuadrado de Cox y Snell	R cuadrado de Nagelkerke
1	63,953 ^a	,213	,165

a. La estimación ha terminado en el número de iteración 4 porque las estimaciones de parámetro han cambiado en menos de ,001.

Finalmente, la prueba del pseudo R cuadrado, lo que muestra es la dependencia porcentual del desarrollo personal de la gestión del talento humano en el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja, significa que la variación o el comportamiento del desempeño laboral de los trabajadores se debe del 16.5% del desarrollo de la gestión en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017.



Los segmentos de diagonal se generan mediante empates.

Área 0.701

Figura 10. Representación del área COR como incidencia del desarrollo personal de la gestión del talento humano en el desempeño laboral en los trabajadores

En cuanto al resultado de la curva COR, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 70.1% representando un alto nivel de implicancia del desarrollo personal de la gestión del talento humano en el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017.

IV. Discusión

La gestión del talento como proceso y resultado en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja según 73.02% de encuestados es adecuada. Esta percepción ante la gestión del talento tiene relación con los niveles del desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad, según los resultados el 79.4% manifiestan que es alto su nivel de desempeño laboral. Estos datos concuerdan con los encontrados por Guisbert (2014) investigación titulada La Gestión por Competencias y su relación con el desempeño laboral (realizado en la Municipalidad Provincial de Concepción- Huancayo que en una de sus conclusiones manifiesta alto grado de relación entre la gestión por competencias y desempeño laboral de los trabajadores; y, en el sentido inversa con los datos encontrados por Navarrete, (2015) quien indica que la falta de una buena selección de personal, generaba en la empresa consecuencias financieras negativas así como mal servicio a los usuarios obligando a despidos y liquidación de los empleados originando perjuicios a la empresa.

En plano teórico Chiavenato (2007), explica que la gestión del talento busca conquistar y retener a los trabajadores para que mediante su labor demuestren su mejor esfuerzo con una actitud positiva y favorable que en el contexto del presente estudio, se denomina desempeño laboral. Sobre lo mismo Werther (2014) desde una visión ética y social de la gestión del talento manifiesta “el propósito de la gestión del talento es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social” (p. 29). No podría ser diferente, en un mundo globalizado donde es imprescindible contar con capital humano, talentos con capacidad para innovar, requiere concentrarse en el desarrollo, promoción, evaluación, acompañamiento del capital humano en perspectiva de alcanzar mejores desempeños.

Un dato importante resultó de la aplicación del coeficientes de $B = 1.540$; el cual permitió determinar que a una buena gestión del talento humano se presenta un buen desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja, siendo el valor de $(p) = 0.019$. Asimismo, los datos obtenidos muestran la dependencia entre las dimensiones y la variable de estudio, con estos

resultados manifestamos que si existe asociación dentro las variables de estudio, ya que se está mostrando los resultados del Chi cuadrado y p_valor (valor de la significación) es igual a 0.000 frente a la significación estadística α igual a 0.05 ($p_valor < \alpha$), significa rechazo de la hipótesis nula, los datos de la variable no son independientes, implica la dependencia de una variable sobre la otra. Con ello, el pronóstico entre la organización del talento humano en el desempeño laboral en los trabajadores, de los cuales se tiene que las representaciones probabilísticas de los resultados están sujeto al 87.3%, el cual se afirma que existe un buen nivel de pronóstico entre las variables de estudio.

En cuanto a la prueba de hipótesis a través de la prueba del pseudo R cuadrado, lo que muestra es la dependencia porcentual de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja, significa que la variación o el comportamiento del desempeño laboral de los trabajadores se debe del 33.1% de la organización del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017; y, en cuanto al resultado de la curva COR, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 88.2% representando un alto nivel de implicancia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017.

Analíticamente los resultados de los coeficientes de la integración del talento humano en el desempeño laboral en los trabajadores se aprecian en la tabla, En cuanto al resultado de la curva COR, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 76.2% representando un alto nivel de implicancia de la integración del talento humano en el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017; los coeficientes de la organización del talento humano en el desempeño laboral en los trabajadores según la curva COR, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 871.9% representando un alto nivel de implicancia de la organización del talento humano en el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017; los coeficientes del desarrollo personal de la gestión del talento humano en el desempeño laboral en los trabajadores, la curva COR, se tiene el área que

representa la capacidad de clasificación de un 70.1% representando un alto nivel de implicancia del desarrollo personal de la gestión del talento humano en el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017.

En todo caso, existe relación entre las variables estudiadas y sus perspectivas de estudio y desarrollo siguiendo a Chiavenato (2011) siempre será la búsqueda de excelencia tanto en el desempeño laboral de los trabajadores como en la gestión del talento. Así, en la búsqueda de la excelencia y la competitividad las empresas, capacitan, invierten en la formación continua de sus colaboradores pero bajo control crítico y creativo, los resultados podrían ser pobres, si no hay una evaluación del desempeño apropiada que precise si las decisiones tomadas son las adecuadas para alcanzar los objetivos globales de la empresa. Esta nueva tendencia de la evaluación del desempeño es muy importante para la organización a fin de que se pueda cumplir con las metas y resultados, analizar el comportamiento del trabajador así como sus habilidades, tiene un amplio contexto que abarca casi en su totalidad los indicadores para realizar una buena evaluación desde un enfoque globalizador de la gestión del talento.

V. Conclusiones

- Primera** La influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017 es del 88.2% es decir representa alto nivel de implicancia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral.
- Segunda** La integración del talento humano con el desempeño laboral, de acuerdo a la curva COR es buena, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 76.2% representando un alto nivel de implicancia de la integración del talento humano en el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017.
- Tercera** La organización del talento humano en el desempeño laboral según resultados de la curva COR, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 87.19% representando un alto nivel de implicancia de la organización del talento humano en el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017.
- Cuarta** El desarrollo de la gestión del talento humano en el desempeño laboral según la prueba del pseudo R cuadrado, muestra dependencia porcentual del desarrollo personal de la gestión del talento humano en el desempeño laborales, la variación o el comportamiento del desempeño laboral de los trabajadores se debe del 16.5% del desarrollo de la gestión en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017.

VI. Recomendaciones

- Primera** Institucionalizar políticas de desarrollo de la gestión del talento humano con el fin de mantener el buen desempeño laboral en los trabajadores y mantener la dependencia porcentual de 88.2%, es decir, alto nivel de implicancia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017.
- Segunda** Desarrollar estrategias sostenibles de buena integración del talento humano con el desempeño laboral, los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017.
- Tercera** Rediseñar los organigramas de las direcciones internas de la Municipalidad en función al desarrollo del talento humano y el buen desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017.
- Cuarta** Mejorar los índices presupuestales del desarrollo de la gestión del talento humano en el desempeño laboral, asimismo, capacitar evaluar el desempeño laboral de los trabajadores a fin de asegurar sus índices de estabilidad de comportamientos del desempeño respecto a la variable de gestión del talento de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017.

VII. Referencias bibliográficas

- Amorós, E. (2010) *Comportamiento organizacional* (2ª ed.) Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
- Arriagada, R (2002). *Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica CEPAL, SERIE Manuales ILPES* (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social). Chile.
- Bernal, S. (2006) *Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales.* (3ra ed.) México: Pearson Educación.
- Bohlander, Snell, & Sherman, A. (2008). *Administración de Recursos Humanos* (12va ed.). México, México: International Thomson Editores.
- Cáceres, A (2015) “*La Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí*” (Tesis para Master en Gestión Empresarial) Universidad Técnica Particular de Loja Ecuador.
- Carrasco, S. (2006) *Metodología de la Investigación*, Perú: San Marcos
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Ciudad de México*. Recuperado de: https://www.google.com.pe/?gfe_rd=cr&ei=YgiUWOrllcTl8AefiaXIDA&gws_rd=ssl#q=Chiavenato%2C+I.+2004.+Comportamiento+Organizacional.+M%C3%A9xico+DF:+Thomson.
- Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la administración moderna de recursos humanos* (3ª Ed) México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración De Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (9ª Ed) México: Mc Graw Hill.
- Decreto Legislativo 276 *Ley de Bases de la Carrera Administrativa* del 24.03.84
- De Cenzo y Robbins (2008) *Supervisión* (5ª Ed) Editorial Prentice Hall. Pearson.

- Dessler, G. (2009). *Administración de Personal* (8ª ed.) México: Pearson Prentice Hall
- Dolan, Valle, & Schuler, R (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos* (3ª ed.). España: Mc Graw Hill.
- Deming, W. (1989): *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis* Editorial Díaz de Santos, Madrid
- Fracica, (1988) *Modelo de simulación de muestreo*, Bogotá Universidad de la Sabana.
- Gómez, Balkin, & Cardy, (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (3ª ed.). España: Prentice Hall.
- Guisbert C. (2014) *“La Gestión por Competencias y su relación con el desempeño laboral”* (realizado en la Municipalidad Provincial de Concepción- Huancayo (Tesis para Título de Mg en Administración Pública y Gobierno Municipal).
- Herrera, A (2011) *Evaluación del Desempeño Municipal. Propuesta Metodológica para los municipios semi-urbanos del Estado de Michoacán*. México, D.F. Vol.1 INAP.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación Científica*. (6ª ed.) MC Graw Hill Colombia.
- Huamán y Sánchez (2014) *“Investigación y desarrollo (I D) y gestión de talento humano, Unidad Coordinadora del Programa de Ciencia y Tecnología - PCM 2014”*, (grado de Maestro en Gestión Pública). Universidad César Vallejo.
- Ishikawa, K. (1995): *El Control de la Calidad Total* (12ª ed.) Editorial Díaz de Santos, Madrid.
- Jericó P. (2008) *La nueva Gestión del Talento Humano: Construyendo compromiso* (2ª ed.) España: Pearson Educación S.A.

Kinncar, C; Taylor, (1993) *Investigación de mercados. Un enfoque aplicado* (4ª ed) Mc Graw-Hill, Bogotá.

Ley Nº 30057 Ley del Servicio Civil, publicada el 4 de julio de 2013

Marcillo, N (2014) *Modelo de Gestión por competencias para optimizar el rendimiento del Talento Humano en los Gobiernos autónomos descentralizados del Sur de Manabi.* (Tesis obtener el grado de Doctor) Trujillo Perú Universidad Atenor Orrego

Mazariegos (2016) Tesis para maestría *Análisis de la efectividad del proceso de certificación basado en competencias laborales para mejorar el desempeño del personal que labora en una institución pública en Guatemala.*

Navarro, E. (2014) *Modelo de gestión para mejorar el desempeño Individual en una Organización de la Sociedad Civil de Ciudad de Obregón, Sonora.* (Tesis doctoral) Instituto Tecnológico de Sonora México.

Navarrete, Z. (2015), Tesis para Magíster en finanzas *Modelos de selección y reclutamiento del personal de guardia y su impacto en la productividad de las empresas de seguridad de la ciudad de Guayaquil* Ecuador.

Oscoco, H. (2014) *Gestión del Talento Humano y su relación con el Desempeño Laboral del personal de la Municipalidad de Pacucha- Andahuaylas Apurímac* (tesis de Maestría en G.P) Universidad Nacional José María Arguedas

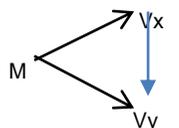
Pérez, E (2014) *Gestión de talento humano y desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Puente Piedra 2014* (grado de Maestro en Gestión Pública.) Universidad César Vallejo

Puchol, L. (2003) *Dirección y Gestión de Recursos Humanos.* (5ª Ed.) España. Díaz de Santos S.A.

Putnam, R. (1994) *Para hacer que la democracia funcione* Editorial Galac, Caracas.

- Quispitupac, C. Ramos, S. (2014) *Elaboración de una herramienta para la toma de decisiones en Gestión del Talento Humano para líderes*, (Tesis de Maestría en Administración de Empresas.) Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Reyes A, (2000) *Administración de pequeñas y medianas empresas* (5ª Ed) México: Thompson.
- Rodríguez, V. (2002) *Cómo elaborar y usar Manuales Administrativos* (4ª Ed.) CENGAGE Learning Buenos Aires.
- Rojo (2012) *Gestión del talento en los docentes en un centro de formación técnica universidad Alberto Hurtado Chile*.
- Salgueiro, A. (2001) *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando* Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Sarmiento de la Torre (2017) *Relación entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral del personal del área central de la Universidad Central Ecuador*.
- Saltalamacchia, H & Ziccardi, (2005), "Las ciudades mexicanas y el buen gobierno local: una metodología para su evaluación", en *Revista Mexicana de Sociología*, año 67, núm. 1, enero-marzo.
- SERVIR Ley N° 30057. Obtenido de *SERVIR*: <http://www.servir.gob.pe>
- Tamayo, M. (2002), *El proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa
- Valdés, C. (2008), *Metodología de la investigación y manejo de la información*. Colombia: Galería Gráfica Compañía de Impresión S.A.
- Werther, W. Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (5ª. ed.) México. McGraw-Hill.

Anexos

Matriz de consistencia			
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES
<p>1. Problema General ¿De qué manera influye la gestión del talento humano en el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017?</p> <p>2. Problemas Específicos ¿De qué manera influye la Integración de la Gestión del Talento Humano en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017? ¿De qué manera influye la organización de la Gestión del Talento Humano en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017? ¿De qué manera influye el desarrollo de la Gestión del Talento Humano en el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017?</p>	<p>1. Objetivo General Determinar la influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017.</p> <p>Objetivos Específicos. Determinar la influencia la integración del Talento Humano en el Desempeño Laboral en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017. Determinar la influencia de la organización del talento humano en el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017 Determinar la influencia del desarrollo personal del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores de Municipalidad de San Borja 2017</p>	<p>General Existe influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017</p> <p>Específicos Existe influencia de la integración del talento humano en el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017 Existe influencia de la organización del talento humano en el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017. Existe significativa influencia del desarrollo personal del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores de Municipalidad de San Borja 2017.</p>	<p>Variable independiente Gestión del Talento Humano</p> <hr/> <p>Variable dependiente Desempeño Laboral</p>
TIPO Y DISEÑO DE ESTUDIO	POBLACIÓN Y MUESTRA	TECNICAS E INSTRUMENTOS	MÉTODO DE ANALISIS
<p>1. Tipo de Investigación: Sustantiva. Enfoque cuantitativo</p> <p>2. Diseño del estudio: No experimental de corte transversal, correlacional causal,</p> 	<p>Población: 110 funcionarios de la Municipalidad entre contratados y nombrados.</p> <p>Fórmula:</p> $n = \frac{N Z^2 pq^2}{(N-1) E^2 + Z^2 p \cdot q^2}$ <p>N = Población n = Tamaño de muestra Z= nivel de confianza p= 0.5 probabilidad favorable q= 0.5 probabilidad desfavorable e= 0.05 error muestral</p> <p>Muestra: 85 funcionarios seleccionados mediante la técnica intencional criterial</p>	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario</p> <p>Año: 2017</p> <p>Autor: Leyton Falen Martha</p> <p>Monitoreo: Ninguno</p> <p>Ámbito de aplicación: Municipalidad de San Borja</p> <p>Forma de administración: Personal</p>	<p>Una vez organizado los datos recogidos en excel, se procedió al análisis estadístico respectivo. Los datos fueron tabulados y presentados en tablas y figuras de acuerdo a las variables y dimensiones.</p> <p>El coeficiente que utilizó en el presente estudio fue el de regresión logística. Ya que el propósito fue explicar la influencia entre la variable gestión del talento humano en la variable desempeño profesional. Para lo cual estableció un nivel de confianza de 95% y de significancia de 5%.</p>

COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD DE KUDER- variable talento
RICHARDSON humano

Suj No.	ITEMS DEL TEST																									Tot al	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25		
1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	23	
2	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	20	
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	22	
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	25	
5	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	23	
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	24	
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	23	
8	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	20	
9	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	23	
10	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	23	
11	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	23	
12	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	23	
13	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	22	
14	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	21	
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	24	
22	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	16	
23	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	14	
Σ =	15	17	15	14	16	17	10	14	14	14	16	16	15	12	16	15	14	13	15	13	16	17	14	15	16	101	σ ² _t
P	0.652	0.739	0.652	0.609	0.696	0.739	0.435	0.609	0.609	0.609	0.696	0.696	0.652	0.522	0.696	0.652	0.609	0.65	0.652	0.65	0.696	0.739	0.609	0.652	0.696		
Q	0.348	0.261	0.348	0.391	0.304	0.261	0.565	0.391	0.391	0.391	0.304	0.304	0.348	0.478	0.304	0.348	0.391	0.435	0.348	0.35	0.348	0.261	0.391	0.348	0.391		
Pq	0.227	0.193	0.227	0.238	0.212	0.193	0.246	0.238	0.238	0.238	0.212	0.212	0.227	0.25	0.212	0.227	0.238	0.246	0.227	0.227	0.246	0.193	0.238	0.227	0.212	5.626	Σpq

$r_{11} = 0.98$

COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD DE KUDER- VARIABLE DESEMPEÑO
RICHARDSON LABORAL

Si No.	ITEMS DEL TEST																									Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25		
1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	23	
2	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	22	
3	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	23	
4	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	23	
5	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	23	
6	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	20	
7	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	23	
8	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	20	
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	25	
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	23	
11	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	21	
12	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	23	
13	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	23	
14	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	23	
15	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	23	
22	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	16	
23	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	14	
Σ =	13	16	16	15	15	17	7	14	15	16	14	16	15	13	16	16	15	16	17	6	16	17	14	16	16	100.2	σ ² _t
P	0.565	0.696	0.696	0.652	0.652	0.739	0.304	0.609	0.652	0.696	0.609	0.652	0.665	0.596	0.696	0.696	0.652	0.696	0.739	0.261	0.696	0.739	0.609	0.696	0.696		
Q	0.435	0.304	0.304	0.348	0.348	0.261	0.696	0.391	0.348	0.304	0.391	0.348	0.435	0.304	0.304	0.348	0.304	0.304	0.261	0.739	0.304	0.261	0.391	0.304	0.304		
Pq	0.246	0.212	0.212	0.227	0.227	0.193	0.212	0.238	0.227	0.212	0.238	0.227	0.246	0.212	0.212	0.227	0.212	0.212	0.193	0.193	0.212	0.193	0.227	0.212	0.212	5.44	Σpq

r₁₁ 0.99

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTION DEL TALENTO HUAMNO

Nº	DIMENSIONES/ ÍTEMS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Dimensión 1 Integración del Talento Humano							
1	Conoce que es reclutamiento de personal	✓		✓		✓		
2	Conoce los medios que se utilizan para convocar personal	✓		✓		✓		
3	El reclutamiento interno desarrolla en Usted un espíritu de competencia	✓		✓		✓		
4	Usted ha participado en algún reclutamiento interno	✓		✓		✓		
5	Conoce los procedimientos para selección laboral	✓		✓		✓		
6	Ud. ha pasado por una entrevista luego de haber sido seleccionado	✓		✓		✓		
7	Todos los seleccionados deben pasar por evaluación médica	✓		✓		✓		
8	Considera que se debe realizar verificación de referencias personales y laborales	✓		✓		✓		
	Dimensión 2 Organización							
9	Considera que todo trabajador que ingresa debe recibir charlas de inducción general	✓		✓		✓		
10	En el proceso de inducción le dan a conocer la misión, visión, cultura de la organización	✓		✓		✓		
11	El puesto que desempeña exige iniciativa y creatividad,	✓		✓		✓		
12	Cumple con responsabilidad las tareas asignadas	✓		✓		✓		
13	Está de acuerdo con las funciones que hace, como lo hace y para que lo hace	✓		✓		✓		
14	Casi siempre el desarrollo de sus funciones excede el horario de trabajo	✓		✓		✓		
15	El puesto que desempeña requiere de preparación especializada	✓		✓		✓		
16	Usted tiene interés en adquirir nuevos conocimientos	✓		✓		✓		
17	Se considera calificado para el puesto que desempeña	✓		✓		✓		
18	Recibe acompañamiento y seguimiento de los trabajos que le asignan	✓		✓		✓		

19	Dentro de las funciones que realiza considera el buen trato a los ciudadanos	/		/		/	
20	Se considera eficiente (rápido) en la atención al ciudadano	/					
	Dimensión Desarrollo de personal	Si	No	Si	No	Si	No
21	Considera que todo trabajador debe capacitarse	/		/		/	
22	Se sentiría motivado si lo capacitan?	/		/		/	
23	Se capacita Usted de manera independiente.	/		/		/	
24	Si tuviera más conocimientos en la función que desempeña tendría mejor rendimiento	/		/		/	
25	Cree Ud. que la falta de capacitación influye en el desempeño laboral.	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

si, hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del Juez validador. Dr. . **Hugo L. Agüero Alva**

DNI..... 43384352

Especialidad del validador:..... metodologo - Areas de tesis

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

5 de Oct del 2017



Firma del Experto Informante

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE DESEMPEÑO LABORAL

Nº	DIMENSIONES / ÍTEMS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Dimensión 1 Producción	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Tiene Usted experiencia en el trabajo que realiza	✓		✓		✓		
2	Realiza sus trabajos con orden, esmero y cuidado	✓		✓		✓		
	Dimensión 2 Calidad	Si	No	Si	No	Si	No	
3	Entrega los trabajos encomendados con puntualidad.	✓		✓		✓		
4	Los trabajos que realiza cumplen con lo requerido y son de buena calidad	✓		✓		✓		
	Dimensión 3 : Conocimiento del trabajo	Si	No	Si	No	Si	No	
5	Considera su desempeño satisfactorio	✓		✓		✓		
6	Usted tiene interés en adquirir nuevos conocimientos	✓		✓		✓		
7	Necesita que supervisen su trabajo	✓		✓		✓		
8	Conoce las normas, procedimientos y políticas de la Institución	✓		✓		✓		
9	Cuando le asignan una tarea siente el compromiso de terminarla	✓		✓		✓		
10	Puede planear, ejecutar y controlar las tareas sólo	✓		✓		✓		
	Dimensión 4. Cooperación	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Se siente identificado con su Institución.	✓		✓		✓		
12	En su área se fomenta el trabajo en equipo	✓		✓		✓		
13	Demuestra Usted, reconocimiento, respeto, lealtad, sinceridad y colaboración con sus jefes	✓		✓		✓		
14	Hay calidez en servicio que presta a los ciudadanos que requieren sus servicios	✓		✓		✓		
15	Existe espíritu de cooperación entre sus compañeros	✓		✓		✓		
16	En el transcurso de su carrera ha tenido algún gran reto que cumplir	✓		✓		✓		
	Dimensión 5 Comprensión de situaciones	Si	No	Si	No	Si	No	

17	En oportunidades el desarrollo de sus funciones excede el horario de trabajo	✓		✓		✓	
18	Ofrece sugerencias oportunas cuando hay problemas	✓		✓		✓	
19	En algunas ocasiones puede asumir diferentes funciones	✓		✓		✓	
Dimensión 6 Creatividad		Si	No	Si	No	Si	No
20	A dejado alguna vez el trabajo inconcluso por falta de ideas	✓					
21	A dado flexibilidad a sus ideas y ha realizado mejora en los modelos existentes	✓		✓		✓	
22	Tiene autonomía para realizar sus funciones	✓		✓		✓	
Dimensión 7 : Capacidad de realización		Si	No	Si	No	Si	No
23	Usted transforma sus ideas en hechos reales	✓		✓		✓	
24	Considera Usted que siempre busca superar los logros alcanzados	✓		✓		✓	
25	Se considera Usted un trabajador participativo	✓		✓		✓	

Observaciones: (precisar si hay suficiencia)

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]**

Aplicable después de corregir []

No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr /

Hugo L. Agüero Alva

DNI:.....4.3384358

Especialidad del validador: Metodología de la Investigación Científica..... Metodología de la Investigación Científica

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

.....5 de Oct.....del 2017


.....
Firma del experto Informante

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados

Anexo D: Artículo científico

1. TÍTULO

Gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017.

2. AUTORA

Martha Genara Leyton Falen

Martha_l1210@hotmail.com.

3. RESUMEN

La presente investigación titulada "Gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja Lima 2017" tuvo por objetivo general determinar la relación que existe entre la Gestión del talento humano y el Desempeño laboral. La metodología usada corresponde al tipo sustantivo, diseño no experimental de corte transversal, nivel descriptivo, causal y enfoque cuantitativo. La muestra se aplicó a 85 funcionarios. En el resultado se encontró alto nivel de implicancia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral.

Palabras clave: *Gestión del talento humano, Desempeño Laboral*

Abstract

The present research entitled "Management of human talent in the work performance of the workers of the Municipality of San Borja Lima 2017" had as its general objective to determine the relationship that exists between the Human talent management and the Work performance. The methodology used corresponds to the substantive type, non-experimental cross-sectional design, descriptive level, causal correlational in the quantitative approach. The study had a sample of 85 workers. The result was a high level of implication of the human talent management in the work performance.

Keywords: *Management of human Job performance*

Introducción

A puertas del Bicentenario de la Independencia, la gestión del talento humano, en las instituciones públicas o privadas se están realizando esfuerzos para elevar la calidad productiva de los trabajadores, reconociendo como la actividad principal del hombre el trabajo, ya sea alto funcionario, empleado, sub empleado, auto empleado de sector formal o informal, porque es en el trabajo donde se integra el pasado, el nivel educativo, la condición social, la parte productiva e incluso la condición familiar es decir el ser humano de manera íntegra reafirmando así que el trabajo es su actividad fundamental.

Existen investigaciones sobre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en las municipalidades de diferentes países, que al igual que en el nuestro nos evidencian los factores que no permiten una buena gestión.

Problema:

Los gobiernos locales son la entidad más cercana a la población y el rol que desempeñan es muy importante en el desarrollo del país, por esta razón el personal que labora en ellas debe estar capacitado para la realización de sus funciones de manera eficaz eficiente y democrática a fin de generar políticas públicas de calidad, que puedan resolver oportunamente los problemas de la ciudadanía, sin embargo su función viene siendo muy cuestionada en todas partes del país donde podemos percibir a través de los diferentes medios de comunicación que la mayoría de funcionarios están inmersos en denuncias de corrupción, maltrato, quejas, coimas, incumplimiento de las funciones, y más aun con personal de confianza que no reúne los la experiencia en el cargo que desempeñan, que se demuestra en el mal desempeño de las funciones . Los retos que enfrenta la sociedad son muchos, actualmente tenemos el cambio climático que ha puesto en evidencia la falta de capacidad de gestión de los gobiernos locales para ejecutar los presupuestos en prevención, la contaminación, la migración que ha permitido poblar las zonas rivereñas y zonas de alturas no aptas para vivienda.

Objetivo:

Determinar la influencia de la Gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad de San Borja 2017.

En el contexto global tiene mayor interés el aspecto económico y es el talento humano quien va a lograr la mayor productividad, rentabilidad, crecimiento, competitividad, innovación, aspectos que están estrechamente vinculados con el éxito, sin embargo el desarrollo humano no está siendo considerado como el pilar fundamental para lograr éste objetivo.

Tanto el estado como la sociedad civil se encuentran actualmente en transformación para alcanzar un mejor nivel de desempeño, actualmente se dice que estamos en la “era del talento” donde la tecnología y el capital ya no son suficientes para que una organización sobreviva, por ello es importante contar con el personal idóneo para la organización, es decir con el talento humano comprometidos con la organización, aptos para resolver problemas de manera transparente, con honestidad, eficiencia y eficacia, destreza e innovación dentro del rol que desempeña, dejando de lado las malas prácticas como, mala selección de personal debido a presión partidaria, falta de incentivos, carencia de recursos para capacitación, falta de protección para el desempeño de sus funciones, falta de comunicación.

En plano teórico Chiavenato (2007), explica que la gestión del talento busca conquistar y retener a los trabajadores para que mediante su labor demuestren su mejor esfuerzo con una actitud positiva y favorable que en el contexto del presente estudio, se denomina desempeño laboral. Sobre lo mismo Werther (2014) desde una visión ética y social de la gestión del talento manifiesta “el propósito de la gestión del talento es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social”

Según Jericó (2001) nos manifiesta que los ingredientes indispensables del personal de una empresa son: Talento = Capacidades + Compromiso + Acción.

La falta de alguno de ellos no permite decir que hay talento debido a la relación directa, imprescindible de cada uno de ellos; puede ser que un profesional cuente con la capacidad suficiente a fin de aportar o innovar, pero no se compromete no puede obtener buenos resultados, de igual manera si las acciones que toman son

tardías, porque los cambios, la tecnología se dan a gran velocidad, y los clientes no esperan.

Las buenas prácticas en el gobierno se darán con un cuidadoso proceso de selección, y una permanente evaluación del desempeño, porque permitirán una función pública eficaz, donde se rinda cuentas a la ciudadanía y se oriente a resultados que tengan impacto en la población y lograr disminuir la pérdida de profesionales de calidad por factores políticos.

Metodología

El presente estudio corresponde a una investigación de enfoque cuantitativo de tipo sustantiva, se empleó el diseño no experimental que según Carrasco (2006) consideró que “las variables independientes carecen de manipulación intencional y no poseen grupo control ni mucho experimental. Analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia” (p.69), así también nos dice que es de tipo transversal explicativo causal definiéndolo “como diseños propios para determinar las causas factores o variables que generan situaciones problemáticas dentro de un determinado contexto social. Explica los hechos y fenómenos en cuanto a sus causas consecuencias (p.72)

La población total de la presente investigación fue de 110 funcionarios, y la muestra se asumió a 85 entre nombrados y contratados con dos años de antigüedad es decir con el método no probabilístico

Se empleó la encuesta, que se definió “como una técnica de investigación social para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis de del estudio investigativo”. (Carrasco, 2006, p.314).

Para la recolección de datos se usó el cuestionario, que Carrasco (2006) lo definió “como un instrumento de investigación social más usado, este permite formular preguntas en atención a las variables del problema de investigación, así como en estrecha relación con los indicadores e índices que se han derivado de ellas” (p.318) Para ello se realizó un cuestionario para la variable gestión del talento

humano y otro cuestionario para la variable desempeño laboral también con 25 ítems cada uno, y una escala dicotómica.

Se validó cada instrumento por juicio de expertos, que luego de la revisión del experto firmó la certificación considerando aplicable a la muestra. Utilizó los criterios de relevancia, pertinencia y claridad.

El método de análisis de datos se realizó, organizando los datos recogidos en *excel*, y se procedió al análisis estadístico respectivo. Los datos fueron tabulados y presentados en tablas y figuras de acuerdo a las variables y dimensiones.

El coeficiente que utilizó en el presente estudio fue el de regresión logística binaria ya que los datos son de carácter cualitativo nominal, para el efecto se asumió el reporte del SPSS. El propósito fue explicar la influencia entre las variables se estableció un nivel de confianza de 95% y de significancia de 5%.

Resultados

Los resultados de frecuencia muestran por niveles la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja, y se apreció que el 26.98% de los encuestados manifiestan una gestión del talento humano inadecuada y el 73.02% manifiestan que es adecuada la gestión del talento humano.

En cuanto al resultado por niveles del desempeño laboral se tiene que el 20.6% percibe bajo el desempeño laboral mientras que el 79.4% manifiestan que es alto su nivel de desempeño laboral. En cuanto a la hipótesis general el resultado del área de COR que representa la capacidad de clasificación de un 88.2% representando un alto nivel de implicancia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017.

Discusión

Guisbert (2014) en la investigación titulada “La Gestión por Competencias y su relación con el desempeño laboral,” en sus conclusiones manifiesta alto grado de relación entre la gestión por competencias y desempeño laboral y, en el sentido inverso con los datos encontrados por Navarrete (2015) quien indica que la falta de una buena selección de personal, de estructura en los procesos, la ausencia de

planes de capacitación y evaluación, es decir, el descuido de la gestión del talento presenta relación directa con el desempeño laboral. La gestión del talento como proceso y resultado en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja según 73.02% de encuestados es adecuada la gestión del talento humano y tiene relación con los niveles del desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad, según los resultados el 79.4% manifiestan que es alto su nivel de desempeño laboral. Estos datos concuerdan con los encontrados.

De acuerdo a la investigación, existe relación entre las variables estudiadas y sus perspectivas de estudio y desarrollo siguiendo a Chiavenato (2011) siempre será la búsqueda de excelencia tanto en el desempeño laboral de los trabajadores como en la gestión del talento. Así, en la búsqueda de la excelencia y la competitividad las empresas, capacitan, invierten en la formación continua de sus colaboradores pero bajo control crítico y creativo, los resultados podrían ser pobres, si no hay una evaluación del desempeño apropiada que precise si las decisiones tomadas son las adecuadas para alcanzar los objetivos globales de la empresa. Esta nueva tendencia de la evaluación del desempeño es muy importante para la organización a fin de que se pueda cumplir con las metas y resultados, analizar el comportamiento del trabajador así como sus habilidades, tiene un amplio contexto que abarca casi en su totalidad los indicadores para realizar una buena evaluación desde un enfoque globalizador de la gestión del talento, donde no solo se considere el beneficio de la organización o empresa sino que se considere al trabajador y por ende el estándar de vida del país.

Conclusiones

Para concluir se puede decir que la estadística porcentual de un 82.2% representa un alto nivel de implicancia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017.

En cuanto a la integración del talento humano con el desempeño laboral, el 76.2% representa un alto grado de implicancia. En la organización la clasificación es de un 871.9%. El desarrollo de la gestión del talento humano en el desempeño laboral según la prueba del pseudo R cuadrado, muestra dependencia porcentual, la

variación o el comportamiento del desempeño laboral de los trabajadores se debe del 16.5% del desarrollo de la gestión en los trabajadores

Recomendaciones

Se recomendó Institucionalizar políticas de desarrollo de la gestión del talento humano con fines de mantener el buen desempeño. Desarrollar estrategias sostenibles de buena integración. Rediseñar los organigramas de las direcciones internas. Mejorar los índices presupuestales del desarrollo de la gestión del talento humano en el desempeño laboral, asimismo, capacitar evaluar el desempeño laboral de los trabajadores a fin de asegurar sus índices de estabilidad de comportamientos del desempeño respecto a la variable de gestión del talento de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja 2017.

Referencias Bibliográficas

Bernal, S. (2006) *Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación.

Carrasco S. (2006) *Metodología de la Investigación*, Perú: San Marcos

Chiavenato, I. (2011). *Administración De Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones* (9na Edición) México: Mc Graw Hill.

Dessler, G. (2009). *Administración de Personal* (8va ed.) México: Pearson Prentice Hall.

Deming, W. E. (1989): *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*, Editorial Díaz de Santos, Madrid

Fracica N (1988) *Modelo de simulación de muestreo*, Bogotá Universidad de la Sabana.

Gómez, Balkin, & Cardy, (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (3ra ed.). España: Prentice Hall.

Jericó P. 2008) *La nueva Gestión del Talento Humano: Construyendo compromiso* (2da ed.) España: Pearson Educación S.A.

Putnam Robert (1994) *Para hacer que la democracia funcione* Edito Galac, Caracas.

Salgueiro A, (2001) *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando* Ediciones Díaz de Santos S.A.

Saltalamacchia, Ziccardi, 2005, "Las ciudades mexicanas y el buen gobierno local: una metodología para su evaluación", en *Revista Mexicana de Sociología*, año 67, núm. 1, enero-marzo.

SERVIR Ley N° 30057. Obtenido de SERVIR: <http://www.servir.gob.pe>

Shultz M. (1992). Postmodern Pictures of Culture: A Postmodern Reflection on the "Modern Notion" of Corporate Culture. *International Studies of Management & Organization*, 22(2), 15-35

Tamayo, M. (2002), *El proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa

Werther, W. y Davis, K.(2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos* 5ta. ed. México. McGraw-Hill.

Cuestionario para medir la Gestión del Talento Humano

Estimado participante a continuación se le presentan una serie de preguntas que servirán para medir la Gestión del Talento Humano. Usted puede elegir la opción que describa más adecuadamente su respuesta.

D1 ITH		SI	NO
1	Conoce que es el reclutamiento de personal		
2	Conoce los medios que se utilizan para convocar personal		
3	El reclutamiento interno desarrolla en Usted un espíritu de competencia		
4	Usted ha participado en algún reclutamiento interno		
5	Conoce los procedimientos para selección laboral		
6	Usted ha pasado por una entrevista luego de haber sido seleccionado		
7	Todos los seleccionados deben pasar por evaluación médica		
8	Considera que se debe realizar verificación de referencias personales y laborales		
D 2 O 9	Considera que todo trabajador que ingresa debe recibir charlas de inducción general		
10	En el proceso de inducción le dan a conocer la misión, visión, cultura de la organización		
11	El puesto que desempeña exige iniciativa, creatividad		
12	Cumple con responsabilidad las tareas asignadas		
13	Está de acuerdo con las funciones que hace, como lo hace y para que lo hace		
14	Casi siempre el desarrollo de sus funciones excede el horario de trabajo		
15	El puesto que desempeña requiere de preparación especializada		
16	Usted tiene interés en adquirir nuevos conocimientos		
17	Se considera calificado para el puesto que desempeña		
18	Recibe acompañamiento y seguimiento de los trabajos que le asignan		
19	Dentro de las funciones que realiza, considera el buen trato a los ciudadanos		
20	Se considera eficiente (rápido) en la atención al ciudadano		
D3 DP 21	Considera que todo trabajador debe capacitarse		
22	Se sentiría motivado si lo capacitan		
23	Se capacita Usted de manera independiente		
24	Si tuviera más conocimientos en la función que desempeña tendría mejor rendimiento		
25	Cree Ud. que la falta de capacitación influye en el desempeño laboral		

Cuestionario para medir el Desempeño Laboral.

Estimado participante a continuación se le presentan una serie de preguntas que servirán para medir la Gestión del Talento Humano. Usted puede elegir la opción que describa más adecuadamente su respuesta.

D1. P		SI	NO
1	Tiene Usted experiencia en el trabajo que realiza		
2	Realiza sus trabajos con orden, esmero y cuidado		
3	Entrega los trabajos encomendados con puntualidad		
4	Los trabajos que realiza cumple con lo requerido y son de buena calidad		
5	Considera su desempeño satisfactorio		
6	Usted tiene interés en adquirir nuevos conocimientos		
7	Necesita que supervisen su trabajo		
8	Conoce las normas, procedimientos y políticas de la Institución.		
9	Cuando sus jefes le asignan una tarea siente el compromiso de terminarla		
10	Puede planear, ejecutar y controlar las tareas sólo		
11	Se siente identificado con su Institución		
12	En su área se fomenta el trabajo en equipo		
13	Demuestra Usted, reconocimiento, respeto, lealtad, sinceridad y colaboración con sus jefes		
14	Hay calidez en servicio que presta a los ciudadanos que requieren sus servicios		
15	Existe espíritu de cooperación entre sus compañeros		
16	En el transcurso de su carrera ha tenido algún gran reto que cumplir		
17	En oportunidades el desarrollo de sus funciones excede el horario de trabajo		
18	Ofrece sugerencias oportunas cuando hay problemas		
19	En algunas ocasiones puede asumir diferentes funciones		
20	A dejado alguna vez el trabajo inconcluso por falta de ideas		
21	A dado flexibilidad a sus ideas y ha realizado mejora en los modelos existentes		
22	Tiene autonomía para realizar sus funciones		
23	Usted transforma sus ideas en hechos reales		
24	Usted siempre busca superar los logros alcanzados		
25	Se considera Usted un trabajador participativo		

Anexo E: Autorización para la realización de encuestas

San Borja, 20 de Abril de 2017

Señor:

Wily Eduar Córdova Sánchez,
Jefe de la Unidad de Recursos Humanos
Municipalidad de San Borja

Presente.-

Yo, Martha G. Leyton Falen, alumna de la Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo, por medio de la presente, tengo el agrado de dirigirme a Usted, para expresarle mi cordial saludo y a la vez manifestarle que para concluir mis estudios estoy realizando la tesis denominada "Gestión del Talento humano en el desempeño laboral."

Para determinar la hipótesis de la investigación debo realizar una encuesta a todo el personal de la Municipalidad que tan acertadamente dirige, la misma que tendrá una duración de 20 minutos, por ello recorro a su digno despacho a fin de solicitar la autorización para efectuarla.

Cabe recalcar que la referida encuesta es solamente para fines de estudio, es totalmente anónima, y no será utilizada para otro fin que el académico.

Conocedora de su gran espíritu de colaboración, expreso mi profundo agradecimiento el mismo que será mencionado en el trabajo de investigación.

Atentamente.



Martha G. Leyton Falen.

DNI 07017830



MUNICIPALIDAD DE SAN BORJA
Gerencia de Administración y Finanzas



Abog. Wily Eduar Córdova Sánchez
Jefe de la Unidad de Recursos Humanos