



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
ESCUELA DE POSTGRADO

TESIS

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS
TRABAJADORES DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE
Y ALCANTARILLADO, CHACHAPOYAS, 2016

PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR
EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD

AUTOR

Mg. MANUEL DURANGO SALAZAR

ASESORA

Dra. ZULY CRISTINA MOLINA CARRASCO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

CHICLAYO - PERÚ

2017

PÁGINA DEL JURADO

Dra. Ruth Esther Carrasco Ruiz

Presidente

Dr. Herry Lloclla Gonzales

Secretario

Dra. Zuly Cristina Molina Carrasco

Vocal

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Manuel Durango Salazar (a) egresado del Programa de Maestría () Doctorado (x) en Gestión Pública y Gobernabilidad de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 33414682.

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor (a) de la tesis titulada: **PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO, CHACHAPOYAS, 2016**. La misma que presento para optar el grado de: Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad.
2. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
4. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

2017

Chiclayo, 1 de diciembre de

Manuel Durango Salazar
DNI: 33414682

DEDICATORIA

A todos los miembros de mi familia por ayudar a hacerlo fácil los momentos difíciles de la vida.

Manuel

AGRADECIMIENTO

Al Doctor César, Acuña Peralta, en representación de todos los que laboran en el programa de Post Grado de la Universidad César Vallejo, filial Chiclayo, por brindar la oportunidad, a través de las sedes, como el de Chachapoyas, de seguir creciendo profesionalmente.

Al equipo de catedráticos quienes, con su gran disposición y sentido de responsabilidad, compartieron lo mejor de sí en la conducción de los doctorandos en el tiempo y espacios previstos.

A la doctora Zuly Cristina, Molina Carrasco, por su don de comprensión y manejo profesional en el proceso de asesoramiento con el desarrollo del proyecto de tesis.

A todos los trabajadores de la Empresa Municipal de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Amazonas (EMUSAP) de Chachapoyas, denominada como Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado (EMAPA) en el título, según Resolución de aprobación del proyecto de tesis, a través de la persona de su Gerente General, Ingeniero Carlos Alberto, Mestanza Iberico, por habernos facilitado las debidas coordinaciones y permitirnos la aplicación del instrumento de evaluación para la investigación, siendo ellos base de la población y muestra de estudio.

El Autor

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

La tesis: “Propuesta de un modelo de gestión del talento humano para optimizar el desempeño laboral en los trabajadores de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado, Chachapoyas, 2016”, resultó producto de todo un proceso de investigación, cuya finalidad es de optar el Grado de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad.

La estructura del trabajo se diseñó partiendo desde la carátula, páginas preliminares, capítulo I, denominado problema de investigación, que abarcó desde su planteamiento hasta los objetivos específicos; el capítulo II se refirió a los antecedentes, al marco teórico, propiamente dicho, y conceptual; el capítulo III incluyó todo lo concerniente al marco metodológico partiendo del planteamiento de la hipótesis hasta los métodos de análisis de datos y el capítulo IV tuvo que ver con los resultados, luego de todo el procesamiento de los datos recogidos, la discusión y la organización y fundamentación de la propuesta del modelo en sí; se redactaron las conclusiones y sugerencias, y se culminó indicando las referencias y anexos.

El Autor

ÍNDICE

PÁGINA DEL JURADO.....	ii
DECLARACIÓN JURADA.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
PRESENTACIÓN.....	vi
ÍNDICE.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	xiv

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema.....	17
1.1.1. A nivel internacional.....	17
1.1.2. A nivel nacional.....	18
1.1.3. A nivel regional.....	19
1.1.4. A nivel institucional.....	19
1.2. Formulación del problema.....	20
1.3. Justificación.....	20
1.3.1. Científico.....	21
1.3.2. Práctico.....	21
1.3.3. Metodológico.....	21
1.3.4. Teórico.....	21
1.4. Limitaciones.....	22
1.5. Objetivos.....	22
1.5.1. General.....	22
1.5.2. Específicos.....	23

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes.....	25
2.1.1. Internacional.....	25
2.1.2. Nacional.....	27
2.1.3. Regional.....	29
2.2. Marco teórico.....	29
2.2.1. Gestión del talento humano.....	29
2.2.1.1. Teoría.....	29
2.2.1.2. Contexto y desarrollo.....	35
2.2.1.3. Modelos actuales.....	37
2.2.1.4. Objetivos.....	38
2.2.1.5. Procesos.....	39
2.2.1.6. Dimensiones.....	40
2.2.2. Desempeño laboral.....	42
2.2.2.1. Teorías, expectativas y enfoque.....	43
2.2.2.2. Factores influyentes.....	45

2.2.2.3. Características.....	46
2.2.2.4. Dimensiones.....	47
2.3. Marco conceptual.....	51
2.3.1. Competencia.....	51
2.3.2. Conocimiento.....	51
2.3.3. Desempeño contextual.....	51
2.3.4. Desempeño de tarea.....	51
2.3.5. Desempeño laboral.....	52
2.3.6. Gestión.....	52
2.3.7. Gestión del talento humano.....	52
2.3.8. Modelo.....	52
2.3.9. Talento humano.....	52
2.3.10. Optimización.....	53
2.4. Organizador gráfico del marco teórico.....	54
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
3.1. Hipótesis.....	56
3.2. Variables.....	56
3.2.1. Definición conceptual.....	56
3.2.2. Definición operacional.....	56
3.2.3. Operacionalización.....	57
3.3. Metodología.....	58
3.3.1. Tipo de estudio.....	58
3.3.2. Diseño de investigación.....	58
3.4. Población y muestra.....	58
3.4.1. Unidades de análisis.....	58
3.4.2. Población muestral.....	59
3.5. Métodos de investigación.....	59
3.5.1. Científico.....	59
3.5.2. Deductivo.....	59
3.5.3. Analítico.....	60
3.5.4. Sintético.....	60
3.6. Técnicas e instrumento de recolección de datos.....	60
3.6.1. Técnicas.....	60
3.6.2. Instrumento.....	62
3.7. Métodos de análisis de datos.....	63
CAPÍTULO IV	
RESULTADOS, DISCUSIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA PROPUESTA	
4.1. Resultados.....	67
4.2. Discusión de resultados.....	80
4.3. Organización y fundamentación del modelo.....	82
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	
Conclusiones.....	98
Sugerencias.....	99
REFERENCIAS	
Referencias.....	101

ANEXOS

01: Evidencia del problema

- 02: Ficha técnica e instrumento de medición de la variable dependiente
- 03: Informe de opinión de expertos (Pre test)
- 04: Confiabilidad del instrumento: Ficha de observación de desempeño laboral
- 05: Base de datos
- 06: Validación mediante la técnica Delphi (del modelo de gestión del talento humano)
- 07: Fotografías

Índice de tablas

1: Distribución de los trabajadores de la EMAPA, Chachapoyas, de acuerdo a su nivel de desempeño laboral.....	67
2: Distribución de los trabajadores de la EMAPA, Chachapoyas, de acuerdo a su nivel de desempeño laboral en la dimensión desempeño de tarea...	68
3: Distribución de los trabajadores de la EMAPA, Chachapoyas, de acuerdo al nivel de conocimiento en la dimensión desempeño de tarea.....	69
4: Distribución de los trabajadores de la EMAPA, Chachapoyas, de acuerdo al nivel de habilidades en la dimensión desempeño de tarea.....	70
5: Distribución de los trabajadores de la EMAPA, Chachapoyas, de acuerdo al nivel de desempeño laboral en la dimensión desempeño contextual.....	71
6: Distribución de los trabajadores de la EMAPA, Chachapoyas, de acuerdo al indicador de calidad en la dimensión desempeño contextual.....	72
7: Distribución de los trabajadores de la EMAPA, Chachapoyas, de acuerdo al indicador orientación a resultados en la dimensión desempeño contextual.....	73
8: Distribución de los trabajadores de la EMAPA, Chachapoyas, de acuerdo al indicador iniciativa en la dimensión desempeño contextual.....	74
9: Distribución de los trabajadores de la EMAPA, Chachapoyas, de acuerdo al indicador relaciones interpersonales en la dimensión desempeño contextual.....	75
10: Distribución de los trabajadores de la EMAPA, Chachapoyas, de acuerdo al indicador trabajo en equipo en la dimensión desempeño contextual.....	76
11: Distribución de los trabajadores de la EMAPA, Chachapoyas, de acuerdo al indicador organización en la dimensión desempeño contextual.....	77
12: Distribución de los trabajadores de la EMAPA, Chachapoyas, de acuerdo a su nivel de desempeño laboral en sus dimensiones.....	78
13: Distribución de los trabajadores de la EMAPA, Chachapoyas, de acuerdo a su nivel de desempeño laboral y sus dimensiones.....	79
14: Estadígrafos relacionados a desempeño laboral, obtenidos a través de la ficha de observación.....	80

Índice de figuras

1:Desempeño laboral.....	67
2:Dimensión - Desempeño de tarea.....	68
3:Indicador - Conocimiento.....	69
4:Indicador - Habilidades.....	70
5:Dimensión - Desempeño contextual.....	71
6:Indicador - Calidad.....	72
7:Indicador - Orientación a resultados.....	73
8:Indicador - Iniciativa.....	74
9:Indicador - Relaciones interpersonales.....	75
10: Indicador - Trabajo en equipo.....	76
11:Indicador - Organización.....	77
12:Dimensiones: Desempeño de tarea y desempeño contextual.....	78
13:Desempeño laboral y las dimensiones.....	79

RESUMEN

Lo significativo del trabajo se tradujo en su objetivo general: proponer un modelo de gestión del talento humano para optimizar el desempeño laboral en los trabajadores de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado, Chachapoyas, 2016.

La teoría y enfoque que sustentaron la tesis fueron de las competencias para la variable gestión del talento humano; de los recursos y capacidades, la estratégica y el enfoque de gestión por competencias para la variable dependiente desempeño laboral. La investigación, de tipo propositivo y diseño no experimental transeccional, tuvo como población, mixta, a 33 trabajadores de la EMAPA, Chachapoyas, cuya muestra, obtenida no probabilísticamente, se conformó con los 33 empleados; como método de análisis de datos se utilizó la estadística descriptiva, determinando estadígrafos, elaborando tablas de frecuencia y figuras mediante el paquete Excel y SPSS - versión 23, respectivamente; se aplicó la técnica de observación, utilizando para ello la ficha de observación de desempeño laboral como instrumento de medida.

Los resultados mostraron que el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la EMAPA, Chachapoyas fue regular con 48,48 %; se concluyó en que: Se hace necesaria la implementación de la propuesta de un modelo de gestión del talento humano en la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado, Chachapoyas, con el fin de lograr la optimización del desempeño laboral de los trabajadores para convertirla en exitosa competitiva y productivamente.

Palabras claves: Competencia, conocimiento, desempeño laboral, gestión del talento humano, talento humano.

ABSTRACT

The significance of the work was translated into its general objective: to propose a human talent management model to optimize work performance in the workers of the Municipal Drinking Water and Sewerage Company, Chachapoyas, 2016.

The theory and approach that supported the thesis were the competencies for the variable human talent management; of the resources and capacities, the strategic and the management approach by competences for the dependent variable labor performance. The research, of a propositive nature and a non-experimental transectional design, had as a mixed population, 33 workers from the EMAPA, Chachapoyas, whose sample, obtained not probabilistically, was formed with the 33 employees; as a method of data analysis, descriptive statistics were used, determining statisticians, elaborating frequency tables and figures through the Excel package and SPSS - version 23, respectively; The observation technique was applied, using the observation of work performance as a measuring instrument.

The results showed that the level of job performance of EMAPA workers, Chachapoyas was regular with 48.48%; It was concluded that: It is necessary to implement the proposal of a human talent management model in the Municipal Drinking Water and Sewerage Company, Chachapoyas, in order to achieve the optimization of the work performance of workers to make it successful competitively and productively.

Keywords: Competence, knowledge, work performance, human talent management, human talent.

INTRODUCCIÓN

Al margen de la llamada era del conocimiento y de los avances tecnológicos e informáticos, muy utilizados por empresas u organizaciones locales, regionales, nacionales y mundiales actuales, aunque de manera muy moderada en las 3 primeras, claves de su crecimiento competitivo y productivo, aún existe, en la mayoría de ellas, un bajo desempeño laboral en sus trabajadores, no solo debido a su mal accionar, sino también, por la falta de implementación de recursos y estrategias adecuadas dentro de las mismas.

Por eso, es tan importante la gestión del talento humano ya que, este último, es la clave del éxito de las pequeñas o grandes organizaciones, sean de bienes o de servicios; al gestionar asertivamente el talento humano optimizará el desempeño laboral de sus trabajadores favoreciendo la calidad de vida y la motivación del personal, con el fin de evitar ausentismos y fluctuaciones de la fuerza laboral, beneficiándose, primero, ellos mismos como socios o clientes y, en segundo lugar, los usuarios en general, como lo será también para el caso de la EMAPA de Chachapoyas.

El contenido del trabajo se plasmó en capítulos; en el capítulo I se abordó lo referente al problema de investigación, desde su planteamiento, en donde se resaltó la importancia de seguir gestionando el talento humano de los trabajadores de una empresa u organización para optimizar aún más el desempeño laboral; para ello, se tuvo que formular el problema de manera propositiva, con su debida justificación; se establecieron objetivos generales y específicos, los cuales orientaron el camino a seguir.

En el capítulo II se desarrollaron contribuciones teóricas partiendo de ciertos antecedentes: tesis y artículo científico; teorías y/o enfoques que sustentaron el trabajo tales como el de las competencias para la variable gestión del talento humano sumado a ello referencias de los principales procesos que hicieron posible su comprensión; teorías de los recursos y capacidades y estratégica, más el enfoque de gestión por competencias, para la variable desempeño laboral; acá

se conceptualizaron y definieron las variables, dimensiones e indicadores, se enumeraron factores influyentes, entre otros puntos.

En el capítulo III, marco metodológico, se correspondió la hipótesis, definieron y operacionalizaron las variables, se indicó la metodología traducida en el tipo de estudio propositivo con diseño no experimental transeccional; la muestra tomada de manera no probabilística, por ser una población con poco número de unidades de medida; se registró el uso de diversos métodos de investigación, destacando el análisis crítico; la técnica aplicada fue el de la observación, con la ficha de observación del desempeño laboral como instrumento de medición; se indicó el procesamiento de los datos recogidos a través de Excel y el SPSS - versión 23.

En el capítulo IV, donde se establecieron los resultados obtenidos producto del diagnóstico aplicado en la EMAPA de Chachapoyas, los mismos que sirvieron para determinar el input del modelo; se discutieron dichos resultados y se facilitó la organización, diseño y fundamentación del modelo como propuesta.

Se arribó en conclusiones, se dieron claras sugerencias, se indicaron las referencias utilizadas y los anexos como evidencias.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. A nivel internacional.

Según (Deloitte University Press [DUP], 2015) al evaluar a los líderes empresariales y de Recursos Humanos [RRHH] en 106 países, a través de encuestas y entrevistas, los años 2014 y 2015, encontraron una brecha de capacidades para cada uno de los retos dados y por venir, donde resalta la problemática del desempeño laboral, dando a conocer que esta área tuvo poco progreso; tanto los líderes de negocio, como los de RRHH calificaron el desempeño de RRHH como lento; además, los líderes de negocio calificaron el desempeño de esta área un 20% más bajo de lo que lo hicieron los líderes de RRHH.

Aun se da a entender que existen, en muchas empresas mundiales, brechas en diferentes tendencias referentes a la gestión del talento humano, específicamente en la de reinventar RRHH en cuanto al desempeño de los líderes, donde les falta estar más preparados para enfrentar este desafío.

“La productividad empresarial sigue siendo un problema en España a pesar de que los trabajadores de nuestro país trabajan 1.690 horas anuales en el último año, 19,6% más que los alemanes” (Universia España, 2012).

“Los españoles trabajan más horas al año que los alemanes y los franceses. Sin embargo, la riqueza del país no ha mejorado y la productividad a nivel empresarial tampoco” (Universia España, 2012).

Según Universia España (2012), “los factores que afectan la productividad empresarial están relacionados con situaciones internas o externas no gestionadas, de índole individual o grupal, como por ejemplo las comidas de trabajo extensas, horarios no flexibles, bajas por mal manejo del estrés, carencia de recursos, etc.”

Estas situaciones, mal manejadas, son una constante negativa para las empresas españolas o de otros países; indudablemente, tales situaciones hacen que merme el rendimiento por el bajo desempeño laboral en muchos de sus trabajadores.

1.1.2. A nivel nacional.

En el Perú, empresas como GIZ/PROAGUA apoyaron al gobierno peruano, a través del Vice-ministerio de Construcción y Saneamiento, para la implementación del Sistema de Fortalecimiento de Capacidades (SFC). “La finalidad de esta estrategia sectorial era promover y consolidar capacidades de manera estructural y sostenida, teniendo como premisa que el recurso humano es el factor clave para mejorar la gestión institucional y generar un impacto positivo en la competitividad del sector saneamiento” (Rosenauer, 2010 , 2011, p.5).

“Sin duda, en nuestro país por falta de implementación, intervención y ejecución de modelos de gestión del talento humano, sobre todo en estos sectores, es que los trabajadores no incrementan su desempeño laboral, perjudicando a la empresa como así mismos, como socios de la misma y, por ende, a los usuarios” (Rosenauer, 2010, p.5).

Entre uno de los resultados obtenidos por la ya dicha empresa mostró un aspecto importante; en cuanto a la gestión de recursos humanos, se observó un exceso de trabajadores en las empresas prestadoras de servicio (EPS), en su mayoría poco calificados y contratados para labores permanentes, que percibían bajas remuneraciones y no contaban con incentivos ni políticas de formación que permitan mejorar su rendimiento . (Rosenauer, 2010, p.5).

El Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento [MVCS] (2015), en su Informe de Respuesta del Ministerio en mención al Informe Defensorial N° 170, respecto a la problemática y acciones que viene adoptando tendiente a mejorar los procesos de los proyectos de agua y saneamiento, en uno de los numerales

hace ver que es una urgencia el fortalecimiento de capacidades personales e institucionales a los distintos actores del sector, con el fin de contribuir en la sostenibilidad de los servicios de saneamiento, y dentro de ello considera necesaria la implementación del Programa de Formación Profesional y Certificación de Competencias Laborales, para el adecuado desempeño de funciones del personal.

1.1.3. A nivel regional.

En el Manual de Procedimientos de Planificación y Presupuesto de la Empresa Municipal de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Amazonas, denominada para el presente estudio como “Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado”, se evalúa respecto a que la frecuencia y el tiempo que toma desempeñar las tareas o actividades del trabajador dentro de un proceso, será utilizada como indicador para medir la eficiencia en las actividades y eliminar los posibles retrasos o cuellos de botella existentes (Empresa Municipal de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado S.R.L. [EMUSAP], 2013).

Similar problemática se señala en el Plan de Fortalecimiento de Capacidades, dentro del mismo Manual de Procedimientos de la empresa, identificando la necesidad de tomar acciones tendientes a mejorar el desempeño laboral del personal. Necesariamente que, frente a todo ello, se tendría que capacitar a dicho personal teniendo en cuenta la propuesta de modelo de gestión del talento humano y poder superar el problema (EMUSAP, 2013).

1.1.4. A nivel institucional.

En la evaluación sobre clima laboral realizada en (EMUSAP, 2013) de Amazonas, cuya sede central se encuentra en la ciudad de Chachapoyas, con la finalidad de aplicar acciones preventivas y correctivas, se observó con claridad una problemática que está atravesando dicha empresa sobre todo en cuanto a recursos humanos y compromiso de desempeño ya que no existe un total involucramiento laboral de sus trabajadores, generando, por ende, un clima laboral no tan óptimo.

Al respecto, Bustamante (2015), en su documento titulado: Informe final de evaluación de clima laboral, indica en su primera y tercera conclusión, respectivamente, que: “El clima laboral de la EMUSAP, en su escala total es percibida como media por un 49% de los trabajadores, el 27% lo percibe como favorable; el 21% como desfavorable y el 3% como muy favorable”, “En el factor involucramiento labora, del clima laboral de la EMUSAP; el 46% de los trabajadores lo percibe como media o regular, el 30% como favorable, el 18% muy favorable y el 6% desfavorable” (p.21). (Anexo 01)

Como se puede apreciar, hay la necesidad de mejorar la gestión del talento humano recurriendo a la propuesta, implementación y aplicación de los procesos del ciclo PHVA (Planificar - Hacer - Verificar - Actuar) para no verse perjudicado el desempeño laboral de los trabajadores en las diferentes áreas de la empresa ya que todo ello tiene relación estrecha con el clima laboral.

1.2. Formulación del problema

¿Cómo beneficiará la propuesta de un modelo de gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado, Chachapoyas, 2016?

1.3. Justificación

La investigación tuvo mucha importancia porque permitió ampliar la información y los conocimientos de los sujetos involucrados en el estudio, así como de los demás lectores de la misma; despertó el interés por las posibilidades que existen en solucionar un problema dentro de una empresa u organización y repercute favorablemente en la sociedad; de esta manera, con los resultados (del pre test) que se obtuvieron en el estudio científico se vieron, y seguirán viéndose, beneficiados, por las estrategias tomadas y aplicadas, incluida la propuesta de modelo de gestión del talento humano, sobre todo, los usuarios, los mismos trabajadores y la empresa en su conjunto.

Los principales aportes de la investigación fueron:

1.3.1. Científico.

El hecho de que la investigación tenga un aporte teórico y una significación práctica implica ya de por sí conllevar una novedad científica en torno a las variables de estudio dentro de la empresa del sector de servicios.

Fue prudente trabajar todo el contenido de acuerdo a ciertos procesos sistemáticos, organizados y objetivos para llegar a proponer un modelo de gestión del talento humano y dar conclusiones como hechos observados y estudiados.

1.3.2. Práctico.

Teniendo en cuenta que el presente estudio se relaciona con una de las prioridades de las empresas prestadoras de servicios, como el de agua y alcantarillado, respecto a la gestión del talento humano se refiere ayudará a resolver un problema práctico percibido del regular desempeño laboral, permitiendo descubrir lo que desmotiva a los trabajadores al aplicar la propuesta del modelo, justamente de gestión del talento humano, sujeta a nuevos cambios, para que los mismos puedan tener como resultado un mayor y mejor desempeño laboral apuntando hacia la competitividad y calidad de servicio brindado por la empresa.

1.3.3. Metodológico.

Se creó y aplicó un nuevo instrumento contextualizado que, al ser validado y sometido a un proceso de confiabilidad, en una muestra piloto, servirá para la recolección y análisis de datos en otros estudios parecidos que se realicen más adelante. Además, luego de validada la propuesta de modelo de gestión del talento humano, mediante la técnica Delphi, será una buena herramienta que sirva para capacitar al personal sea de la misma empresa, empresas afines u otras diferentes.

1.3.4. Teórico.

Fueron abordados nuevos conocimientos relacionados con el por qué del dinamismo humano que lo orienta a la acción; se vió sobre la eficiencia y eficacia en el trabajo orientado a un buen rendimiento, teniendo en cuenta los factores

internos y externos de los trabajadores y de la empresa para el cumplimiento de metas y objetivos de desarrollo y crecimiento en el marco de normas básicas preestablecidas.

La información obtenida estuvo sustentada, principalmente, respecto a la variable de gestión del talento humano, por la teoría de las competencias propuesta por González (2006); la teoría de los recursos y capacidades, teoría estratégica y el enfoque de gestión por competencias para la variable desempeño laboral; teóricamente, también se aportó con nuevas ideas y recomendaciones para optimizar aún más el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa así como de organizaciones con fines o sin fines de lucro. Surgirán nuevas hipótesis para próximas investigaciones sobre el tema y problemática tratada.

1.4. Limitaciones

Durante el desarrollo de la investigación fue algo tedioso la viabilidad para la aplicación del instrumento de medición en la Municipalidad Provincial de Chachapoyas, como muestra piloto, debido a la ardua labor que realizan los jefes de cada área; sin embargo, se logró superar esta dificultad por la persistencia e insistencia y, más que todo, por el apoyo brindado del Sr. Alcalde Provincial, Profesor Diógenes Humberto, Zavaleta Tenorio.

Esta misma problemática se tuvo para aplicar la ficha de observación en la muestra de estudio, ya que las personas no se encontraban dispuestas para el momento de la visita, pese haber solicitado con anticipación; dicha limitación se superó con la constante coordinación y apoyo brindado por el Ingeniero Carlos Alberto, Mestanza Iberico, Gerente General de la EMAPA.

1.5. Objetivos

1.5.1. General.

Proponer un modelo de gestión del talento humano para optimizar el desempeño laboral en los trabajadores de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado, Chachapoyas, 2016.

1.5.2. Específicos.

1.5.2.1. Identificar el nivel de desempeño laboral en que se encuentran los trabajadores de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado, Chachapoyas, 2016.

1.5.2.2. Identificar los fundamentos teóricos de la propuesta del modelo de gestión del talento humano para optimizar el desempeño laboral en los trabajadores de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado, Chachapoyas, 2016.

1.5.2.3. Diseñar un modelo de gestión del talento humano para optimizar el desempeño laboral en los trabajadores de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado, Chachapoyas, 2016.

1.5.2.4. Validar la propuesta del modelo de gestión del talento humano para optimizar el desempeño laboral en los trabajadores de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado, Chachapoyas, 2016, con la técnica Delphi.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. A nivel internacional.

Espín (2016) en su tesis cuyo título fue: “Modelo para la gestión del talento humano orientado al alto desempeño de los docentes y directivos de la Universidad Nacional de Chimborazo” (p.1).

La autora planteó el objetivo principal de la investigación como:

“Diseñar un modelo de gestión del talento humano orientado al alto desempeño de los docentes y directivos de la Universidad Nacional de Chimborazo” (Espín, 2016, p.6).

Los aportes de la investigación para la ciencia estuvo enmarcado en lo teórico, con la sustentación probada de lo que es la gestión del talento humano para mejorar el nivel de desempeño, el aprovechamiento reflexivo de las contribuciones de carácter metodológico de modelos diferentes para la elaboración del propio y la elaboración de indicadores para medir la variable dependiente; el aporte metodológico radica en que servirá como herramienta para el procedimiento de la operacionalización de modelos similares al del estudio; su valor práctico está en que solucionará el problema relacionado con el desempeño de los docentes y directivos de la universidad, y procurando potenciarlo.

Entre los métodos teóricos se utilizó el histórico-lógico para analizar la evolución histórica del concepto de talento humano y los principales modelos propuestos para su gestión; se emplearon también los métodos de análisis-síntesis e inducción-deducción, para identificar los elementos positivos de otros modelos e incorporarlos en el modelo en construcción (...). Los métodos empíricos se usaron en la recolección de datos necesarios para la investigación (revisión documental, entrevistas a informantes claves, encuestas a directivos de la UNACH, funcionarios del CES y docentes). Se emplearon también métodos de la estadística

descriptiva (porcentajes) e inferencial (dentro de esta última, el Alfa de Cronbach para los análisis de fiabilidad de las encuestas) . (Espín, 2016, p.10)

Se utilizó y aplicó la investigación-acción para construir el modelo, sumado a ello la participación de un grupo de apoyo conformado por docentes y directivos de la misma universidad con el fin de unificar ideas del cómo actuar.

Dos claras conclusiones a las que llegó la autora fueron que:

El diagnóstico del talento humano realizado en la Universidad Nacional de Chimborazo evidenció la existencia de problemas en todas las funciones analizadas, entre las que destacan desactualización de los perfiles, cargas de trabajo no equitativas, incorrecta planificación de los docentes, selección inadecuada de docentes, indicadores pobres de evaluación del desempeño y recompensas inadecuadas . (Espín, 2016, p.118)

“El modelo propuesto para el alto desempeño de los docentes y directivos de la Universidad Nacional de Chimborazo posee enfoque sistémico, proactivo y de contingencia” (Espín, 2016, p.118).

Se concuerda respecto a los métodos teóricos y de análisis de datos utilizados en el presente estudio; así también, se acepta que, cuando en una empresa no existe una buena gestión del talento humano entonces el desempeño de sus trabajadores será bajo perjudicando la productividad y competitividad de la misma.

Ramírez (2013), en su trabajo de investigación: “Diseño del trabajo y desempeño laboral individual” (p.1), llegó a las conclusiones:

“El desempeño laboral individual es un constructo de naturaleza multidimensional por lo que es posible delimitarlo operacionalmente en cuatro componentes independientes y generalizables a distintos puestos y roles de

trabajo: desempeño de tarea, desempeño contextual, desempeño adaptativo y desempeño proactivo” (Ramírez, 2013, p.234).

La expansión y/o extensión del número y significado de los componentes, tanto del diseño del trabajo como del desempeño laboral individual, permiten clarificar su eventual asociación dado que posibilita atender al problema del criterio y a su vez, alcanzar una mayor correspondencia con los avances científicos actuales en estos temas . (Ramírez, 2013, p.234)

En su conjunto, las características motivacionales del trabajo, tanto de tarea como de conocimientos, pueden cumplir un rol en cuanto a la explicación de los diferentes componentes del desempeño individual, particularmente en cuanto al de tarea; no obstante, la contribución relativa de cada una de sus sub-dimensiones no es homogénea . (Ramirez, 2013, p.234)

El trabajo de Ramírez mantuvo relación con la investigación realizada ya que, para una buena gestión del talento humano a desallorarse a posteriori, partiendo de un diagnóstico y del establecimiento de una propuesta, con el fin de optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la EMAPA, es fundamental que los mismos tengan en claro todos los indicadores de la dimensión desempeño de tarea, así como la de desempeño contextual.

2.1.2. A nivel nacional.

López (2005) elaboró su artículo científico: “Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg”. *Gestión en el Tercer Milenio*. El autor del artículo, basado en la investigación de tipo aplicada del Magíster Walter Arana, cuya tesis titulada “Diseño y Validación de un Modelo para la Identificación y Medición de los Factores Motivacionales de los Trabajadores según la Teoría de Frederick Herzberg” tuvo como propósito profundizar el entendimiento de la teoría Bifactorial de Frederick Herzberg y presentar al respecto la visión actual de la motivación y satisfacción laboral a la luz del

pensamiento administrativo reciente y del nuevo management. Asimismo, propuso una interpretación de los resultados de la investigación pionera de Walter Arana.

La conclusión sugerida en este artículo es que la visión de la teoría bifactorial de Herzberg sobre la satisfacción intrínseca es un elemento importante, pero sola no tiene la fuerza suficiente para explicar los procesos de la conducta laboral, tiene que integrarse a otros factores de la motivación y del entorno laboral. Por lo tanto, su hipótesis de trabajo de que únicamente los factores intrínsecos del contenido del trabajo pueden desencadenar de manera permanente la conducta de los individuos en las empresas requieren mayores estudios para validarse en la práctica empresarial actual.

Las interpretaciones realizadas en el artículo sobre los resultados de la investigación desarrollada por el Doctor Walter Arana fueron válidas también en relación al trabajo desarrollado ya que se considera la motivación como un indicador de la dimensión interna de la gestión del talento humano, indudablemente, no como único indicador, presente en la percepción y valoración de los trabajadores de la EMAPA.

Marcillo (2014), en su tesis: “Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabi” (p.1), concluyó, como resumen general, en lo siguiente:

Que la gestión del talento humano en las organizaciones públicas ecuatorianas está muy sensibilizada a la concepción de la persona que se maneja en ellas, a la filosofía administrativa implantada, a la tecnología empleada y al ambiente organizacional donde funcionan, lo mismo que inciden sobre las organizaciones, se vinculan entre sí produciendo formas de hacer y de pensar que concuerdan con la vida laboral en las organizaciones . (Marcillo, 2014, p.vii)

Cuando se gestiona el talento humano repercute favorablemente en toda organización u empresa, como lo será para la EMAPA, Chachapoyas, con el

propósito de que sus trabajadores mejoren y optimicen su desempeño laboral en beneficio de ellos y el de la competitividad en la calidad de servicio de la empresa a favor de sus clientes.

2.1.3. A nivel regional.

No existen aún informes de tesis relacionadas o afines a las variables de estudio realizado a nivel doctoral, ni en físico ni virtual; por lo tanto, esta será la primera regionalmente, y que servirá como base y referencia para otros investigadores.

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Gestión del talento humano.

2.2.1.1. Teoría.

Principal teoría que sustenta este tema es la:

A. Teoría de las competencias.

Tiene que ver con las competencias relacionadas con el desempeño de los trabajadores en una empresa u organización; siendo estas: competencias relacionadas con el saber, con el saber hacer y con el ser de las personas, pudiendo agregar la de saber convivir, más ampliamente referidas por el siguiente autor.

González (2006) nos habla de un enfoque por competencias, dentro del cual se refiere al ciclo PHVA en la gestión del talento humano:

En la actualidad, debido a la fuerte influencia de factores externos que condicionan a las organizaciones, ha surgido un proceso de mejora continua con miras a la estandarización de sus procesos internos, mejor conocido como el ciclo PHVA (Planear - Hacer - Verificar - Actuar (...)); este es importante también como guía principal para el diseño e implementación eficiente y eficaz de un modelo de competencias para el mejoramiento de los procesos de selección, inducción, capacitación y evaluación de personal de toda organización . (p.32)

a. Implementación del modelo de competencias.

➤ *Fase 1: Planear*, donde se consideran los insumos tales como la perspectiva del recurso humano sobre el manejo o administración del mismo en la empresa; el proceso, realizando el análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) del recurso humano de la empresa, y las salidas, brindando programa de formación y actualización de la empresa, directorio de competencias y líneas de carrera de la empresa.

Gestión por competencias.

Actualmente se habla de la gestión por competencias como un modelo integral de Gestión de Recursos Humanos que contribuye a ésta, con un nuevo enfoque, detectando, adquiriendo, potenciando y desarrollando las competencias que dan valor agregado a la empresa brindándoles la diferenciación como una ventaja competitiva . (González, 2006, p.35).

Al respecto Graminga (como se citó en González, 2006):

La gestión por competencias genera múltiples beneficios a las personas y las organizaciones: La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad; el desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo; la identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados; el gerenciamiento del desempeño con base en objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa; el aumento de la productividad y la optimización de los resultados; (...) . (pp.35-36)

González (2006) clasificó las competencias por la capacidad de ejecutar las tareas, dentro de ellas las de logro y acción: “*motivación por el logro*, preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia; es el impulso hacia la innovación

y el kaizen, la continua mejora en calidad y productividad necesaria para hacer frente (o mejor, liderar) a una siempre creciente competencia; *preocupación por el orden y la calidad*, es la preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y el establecimiento de unos sistemas claros y ordenados; *iniciativa*, es la predisposición para emprender acciones, mejorar resultados o crear oportunidades; *búsqueda de información*, es la curiosidad y deseo por obtener información amplia y también concreta para llegar al fondo de los asuntos . (p. 41)

De igual modo, González (2006), consideró:

Competencias de ayuda y servicios, tales como: "*sensibilidad interpersonal*, capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, sin que éstos los hayan expresado o los expresen sólo parcialmente; *orientación al servicio del cliente*, es el deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas; *colaboración*, es la capacidad de trabajar colaborando en grupos multidisciplinares como compañeros de trabajo muy distintos: expectativas positivas respecto a los demás, comprensión interpersonal, dedicación a la organización . (p.42)

Para la ejecución de las tareas destacó también las competencias de influencia, entre ellas: *impacto e influencia*; de *conocimiento organizativo*; *construcción de relaciones*: capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las meta relacionadas con el trabajo. Acá hizo referencia a un grupo de competencias gerenciales: *desarrollo de personas*: capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás; *dirección de personas*: capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer, y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo; *trabajo en equipo y cooperación*; *liderazgo*; aparte, sumó a las anteriores las competencias

cognoscitivas, indicando: *pensamiento analítico*; *pensamiento conceptual*; *conocimientos*, *experiencias*, (...) (González, 2006).

Entre las competencias de mayor importancia que describió González, y que tienen que ver con los pilares del modelo de gestión del talento humano, estuvieron los de aceptación y rechazo como el de las cualidades intelectuales para el cumplimiento del desempeño laboral en diversos tipos de empresas, sobre todo en el de servicios; en esta clasificación sobresalieron las que englobaron a toda la persona humana: del *ser*, demostrando sus propios y distintivos comportamientos que le caracterizan en el campo laboral; del *saber*, suma de conocimientos para desarrollarse hábilmente en el trabajo y del *hacer*, poniendo en juego sus habilidades, pericias y talentos en su desempeño aplicativamente y lograr calidad competitiva en todo sentido.

El antes mencionado autor valoró competencias específicas y generales que debe gozar todo trabajador para realizar bien su desempeño laboral, por lo que destacó el ser agudos visualmente, exactos en ciertas tareas, ser observadores y habilidosos numéricamente; dentro de una organización, deberán demostrar un cierto nivel de influencia a través de su sentido de liderazgo, sobre todo los que son funcionarios y líderes del área que tiene relación con la gestión del talento humano, previstos de un manual de competencias y puedan adaptar las mismas a cada cargo.

➤ *Fase 2*: Esta fase, como su nombre lo indica, se refiere concretamente a la parte operativa en la aplicación del modelo de competencias de la organización, formación y actualización de la misma que básicamente es una capacitación (talleres y jornadas de trabajo) sobre competencias laborales, en la cual los trabajadores estarán en capacidad de comparar, en términos de competencias, los resultados que se pueden obtener normalmente a lo largo de las distintas funciones de la empresa, con los resultados que una persona es capaz de conseguir teniendo en cuenta las competencias mínimas requeridas para el cargo en que se desenvuelve. (González, 2006, p.53)

Es clave en esta fase considerar, dentro de la lista oficial de competencias, las personales y las de carácter técnico para que los trabajadores se desempeñen con éxito y cumplan como debe de ser en sus cargos correspondientes en beneficio de ellos mismos y de la empresa; para ello se tiene que identificar bien las competencias adecuadas para cada cargo o puesto de trabajo aplicando el llamado *análisis ocupacional*, como un procedimiento implacable y ordenado, en todo sentido, permitiendo establecer las funciones que van a desempeñar en cada cargo; para esto se debe de aplicar diferentes instrumentos de medición; también se tendrá en cuenta los requisitos mínimos válidos para que todo trabajador realice bien sus actividades.

En el proceso de *aplicación del análisis ocupacional* será necesario tener en cuenta los compromisos, la existencia o no de riesgos y otras condiciones a la que son expuestas los trabajadores en su cargo en una empresa; es fundamental averiguar el perfil de cada cargo al que va a ingresar a desempeñar una persona como trabajadora y logre responder al mismo; es decir, acá se tiene que descubrir los recientes y potenciales problemas y las consecuencias negativas en el desempeño, procurando implementar medidas preventivas y corregirlos oportunamente.

La aplicación del análisis ocupacional tiene que ser complementada con una detallada descripción y establecimiento de requisitos mínimos de los cargos con la finalidad de que las personas que ingresen a trabajar se sientan libres y autónomas; es decir, más a gusto, sin salirse de la normatividad y política empresarial vigente; el cumplimiento de cada uno de estos procesos será posible realizar a través de una metodología seria y concordante con lo que se quiere alcanzar, con instrumentos válidos y confiables.

➤ *Fase 3: Verificar*, también denominada fase del control, es donde se tiene que verificar si funciona correctamente lo que se implantó, los resultados de la mejora; si esta mejora no satisface lo que se quiso desde un inicio se tendrá

que rectificar o corregir adaptándola, indudablemente, a los objetivos planteados tanto individuales o personales y empresariales, teniendo siempre en cuenta, se podría decir, la articulación de ambos, para un entendimiento integral.

Estamos seguros que un grueso de directivos y demás trabajadores de las empresas consideran el cumplimiento de esta fase como tedioso ya que es necesario utilizar diversas herramientas evaluativas pero que facilitan controlar cómo está el estado actual de un programa, proyecto, proceso u servicio implementado y, así, tener claro su avance o retroceso, buscando, en todo caso, la manera más precisa de poder mejorarla.

Esta fase ayudará mucho a toda empresa a prevenir acciones que no deben repetirse y a sobreponerse a los retos que implican los cambios permanentes; no sería prudente ni ético cometer el error de considerar todo el ciclo o metodología empleada hasta ese momento como no válido o inútil; se precisará el tiempo, el espacio y lo que ocasiona la falla con el fin de aplicar otras alternativas de mejora.

Sin el seguimiento de todo lo que se implemente y ejecute, dentro de una empresa u organización, no sería posible forzar la obtención de buenos resultados o de una mejora continua, y es por eso que fracasan la mayoría de ellas.

➤ *Fase 4: Actuar*, con esta fase se define la posible institucionalización del ciclo en una empresa o el volver a revisar todo lo anterior y reiniciar de nuevo aplicando correctivos y/o modificaciones con mayor firmeza hasta conseguir éxito.

En general, si una empresa aplicaría todo este proceso, independientemente o involucrado con los subsistemas de gestión del talento humano ya sintetizados y propuestos por Martha Alles, requerirá de una *actitud* firme para el cumplimiento de ciertos requisitos por parte de todos sus trabajadores sin distinción alguna; cuando esto suceda recién se podrá hablar que se está dando sostenibilidad al mencionado proceso traducida en una mayor calidad y eficiencia en lo que se propone.

No sería dable considerar a una empresa de calidad o competitiva si, al aplicar el ciclo PHVA, deja de lado, se salta o simplemente realiza a medias cualquiera de las fases de dicho ciclo, dejándose vencer por disconformidades u obstáculos.

De la teoría, referida líneas arriba, lo que se propuso para el modelo de la EMAPA de Chachapoyas fue lo fundamental de todo el proceso del ciclo PHVA con el cual, bien implementado y aplicado, mejorará el desempeño laboral de los trabajadores, por ende el rendimiento, tornando a la empresa de mayor calidad en sus servicios en el plano local, regional y nacional.

2.2.1.2. Contexto y desarrollo.

A. Contexto.

“El contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones; las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito” (Chiavenato, 2002, pp.4-5).

“Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad; las dos partes mantienen una relación de mutua dependencia que les permite obtener beneficios recíprocos; éste es un ejemplo de simbiosis duradera entre personas y organizaciones” (Chiavenato, 2002, pp.4-5).

Las empresas como tales siempre van a necesitar de la mano de obra de las personas que trabajen en ellas; estas pueden ser de servicios o de producción de bienes; grandes, medianas o pequeñas; públicas, paraestatales o privadas; se debe procurar relacionar y coincidir los objetivos organizacionales con los de las personas trabajadoras, evitando dispararse cada uno por su lado; es preciso buscar consenso entre ellas (organización y persona) prefiriendo soluciones para que ambas ganen.

Está claro darse cuenta que el ámbito donde se desarrolla toda gestión del talento humano está formado por personas y organizaciones; sin las primeras no existirían las últimas y, por lo tanto, no se gestionaría el talento humano.

B. *Desarrollo.*

Respecto a cómo aparece lo que hoy se conoce como la gestión del talento humano, Chiavenato (2002) hace referencia que:

En la era de la información aparecen los equipos de gestión con personas; estos equipos sustituyen los departamentos de recursos humanos y gestión de personas; las tareas operacionales y burocráticas se transfieren a terceros mediante la subcontratación (outsourcing), mientras las actividades tácticas son delegadas a los gerentes de línea de toda la organización, los cuales se convierten en los gestores de personas; (...) . (p.38)

En la actualidad, dentro de las organizaciones o empresas las personas, de pasivas y administradas, pasaron a ayudar en la administración de todos los demás recursos de las mismas, demostrando mayor actividad y capacidad intelectual, consideradas como primeras socias y partícipes en la toma de decisiones respecto a las actividades a realizar; brindándolas un toque de mayor competitividad y éxito a las empresas; todo esto es más beneficioso para los clientes.

Cerna (2006, como se citó en Pardo & Porras, 2011) describe tres momentos y perspectivas importantes para el desarrollo de la gestión humana hasta nuestros días, estos son: a) “*Enfoque de talento humano.* Los hombres y las mujeres constituyen el elemento básico para que la organización pueda lograr sus objetivos”; b) “*Enfoque administrativo.* La administración adecuada del talento humano es la responsabilidad de todo gerente” y c) “*Enfoque proactivo.* A partir de la anticipación adecuada de los desafíos que enfrentará la organización, la administración del talento humano puede fomentar en los empleados y los gerentes estrategias que les permitan estar a la vanguardia de las dificultades en cualquier nivel” (pp.172-173).

La gestión del talento humano, no ha sido estática sino que debe responder a dinámicas internas y externas derivadas de los modelos políticos, económicos y sociales inherentes a los tipos de mercado, los modelos de producción y actualmente a la globalización de los mercados . (Prieto, 2013, p.15)

Existen autores que presentan otros enfoques tales como el funcionalista, el sistémico y el estratégico dentro de sus posibilidades de evolución. Todo esto nos hace reflexionar para considerar a la gestión del talento humano desde una visión integral.

Visión integral.

Esta visión integral tiene que ver con las macrotendencias de la gestión del talento humano consideradas por Chiavenato, los mismos que son: la nueva filosofía de acción, nítida y rápida tendencia al downsizing, transformación de un área de servicios en un área de consultoría interna, transferencia gradual de decisiones y acciones de la ARH hacia la gerencia de línea, intensa conexión con el negocio de la empresa, énfasis en la cultura participativa y democrática en las organizaciones (...) . (Chiavenato, 2002).

Existen muchos retos para las empresas de hoy y del futuro ya que el mundo actual gira alrededor de macrotendencias, sobresaliendo lo de la globalización, de la era del conocimiento e información, de competencia, mayor atención al cliente, etc.; por lo tanto, tendrán que tener mucho cuidado en la manera de tratar a los trabajadores y de gestionar el talento humano.

2.2.1.3. Modelos actuales.

Calderón (2008, como se citó en Pardo y Porras, 2011) consideró en su libro 7 modelos, de los cuales 3 son los que se ajustan más al propuesto en el presente trabajo; siendo ellos: *el modelo de gestión del cambio*, el mismo que propugna permanentes transformaciones organizacionales y mejorar la productividad apelando a estrategias con el fin de realzar los procesos; *el modelo*

de liderazgo de las personas, facilitando movilizar a los trabajadores y puedan realmente contribuir a la organización, haciendo que ellos estén en continuo aprendizaje, mejorando los estilos de comunicación entre directivos y subalternos, y motivarlos permanentemente sabiéndoles reconocer; con este modelo se evitará el caos en una organización.

Finalmente está el de *gestión del talento humano por competencias*, facilitando reentrenarse a los trabajadores respecto al desarrollo de sus competencias según solicite la organización; sin lugar a dudas, el talento humano, y el saberlo aprovechar de una buena manera, es lo más valioso el día de hoy para toda empresa grande o pequeña, de bienes o de servicios, públicas o privadas.

De esta manera, todo modelo de gestión del talento humano basado en competencias debe tener como base fundamental los comportamientos observables y no observables del capital humano, determinando de esta manera, implícitamente, todos los niveles o grados en que estarán presentes, así como también si son suficientes y/o necesarios para lograr los objetivos o el éxito en un puesto de trabajo . (Pardo y Porras, 2011, p.177)

Como nos damos cuenta, todos los modelos antes referidos apuntan, directa o indirectamente, a que la clave del éxito de toda organización actual es el de realizar bien la gestión del talento humano de las personas que trabajan dentro de la misma con el fin de que mejoren su desempeño laboral y el compromiso organizacional, y favorezcan el nivel competitivo sea de ellos en lo individual y de la organización en su conjunto; para eso se tendrá que observar las características y necesidades propias de cada empresa y poder manejar recursos, estrategias y procesos de manera adecuada.

2.2.1.4. Objetivos.

Para Pardo (2007, como se citó en Pardo y Porras, 2011), son:

El nivel de participación de la gestión del talento humano en el éxito de la organización. De esta manera, dicha gestión es vista como un

conjunto de acciones tendientes a demostrar el nivel de relación causal entre el impacto de diversos programas y políticas de talento humano y los estados financieros de la empresa. Así mismo, buscará potenciar el potencial humano en beneficio de los objetivos organizacionales y visualizarlo como un socio estratégico que desarrollará las estrategias de la empresa por medio de sus talentos, antes que a través de acciones administrativas . (p.178)

Para Rodriguez y Herrera, (2006, como se citó en Pardo y Porras, 2011): En la actualidad, la GTH es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro . (p.178)

Chiavenato (2008, como se citó en Pardo y Porras, 2011) plantea los siguientes objetivos y su contribución a la eficacia organizacional: Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, proporcionar competitividad a la organización, proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas, aumentar la autoactualización y satisfacción de las personas en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, mantener políticas éticas y comportamientos socialmente responsables y construir la mejor empresa y el mejor equipo . (p.179)

2.2.1.5. Procesos.

Chiavenato (2002, como se citó en Alles, 2010) considera 6 procesos de la gestión del talento humano, denominados y sintetizados por Martha Alles como subsistemas de recursos humanos, válidos para apoyar, en cierta medida, la propuesta de modelo del presente trabajo, ya que el mismo se basa, fundamentalmente, en el ciclo PHVA; los subsistemas son: *Análisis y descripción de puestos*, a través de un manual de puestos, asegurando la no repetición de

tareas, siendo la base para el resto de subsistemas; *atracción, selección e incorporación de personas*. La atracción de las personas adecuadas, una buena selección -de tipo profesional y aplicando las pruebas más convenientes en cada caso- así como un adecuado proceso de incorporación, son acciones que definirán el ingreso y un buen inicio de la relación laboral de un buen empleado.

Los 4 restantes subsistemas son: “*Evaluación del desempeño*. Las personas esperan que se les diga cómo están haciendo las cosas. Además, un buen sistema de evaluación del desempeño combinado con la administración por objetivos será un excelente motivador de los colaboradores”; “*remuneraciones y beneficios*. El cuidado de la equidad, tanto hacia el interior de la organización como en relación con el mercado, es otro de los pilares de la buena relación entre el empleado y el empleador”; “*desarrollo y planes de sucesión y el de formación para mejorar el actuar de las personas colaboradoras ante un puesto de trabajo*” (Alles, 2010).

2.2.1.6. Dimensiones.

Rodríguez (2009) (como se citó en Matheus, Pérez y Moreno, 2015), clasifica las dimensiones de la gestión del talento humano en interna y externa.

A. Interna.

Acá se abordó todo lo que tiene que ver con la disposición de las personas trabajadoras en una organización; entre los indicadores internos tenemos: *Los conocimientos*, como recursos de enorme potencial para enfrentar los nuevos retos del mundo actual; *capacidades*. Que involucran destrezas y aprendizajes colectivos, asegurando el ejecutar de las actividades para cada cargo.

Otros indicadores considerados fueron las *habilidades*. Para algunos autores, según Matheus et al, relacionan a este indicador como un potencial que las personas tenemos para realizar nuestras tareas encomendadas, destacando habilidades, unas más que otras, mentales y físicas; las *motivaciones*. Referido a impulsos que inician, orientan y sostienen la manera de actuación de las personas en el cumplimiento de metas y objetivos, tanto personales como empresariales; finalmente están las *actitudes*. Que son las posibilidades de las personas

trabajadoras, en este caso, de una empresa, de poder aceptar o rechazar aspectos internos o externos que estarían afectando positiva o negativamente el desempeño laboral en los cargos que les compete efectuar.

B. Externa.

Siguiendo la línea de Rodríguez, Quintana, Galicia, Donnelly e Ivancevich, Robinns y Coulter y Chiavenato (2009, s/f, 2010, 2009-2004, 2006, 2004, respectivamente, citados por Matheus et al. 2015), en esta dimensión se abordó todos las posibles causas del entorno que influyen en los procesos de selección, desarrollo y estabilidad de los empleados en las empresas; los indicadores que lo conforman son el *clima laboral*. Que pretende mantener la equidad y el conciliar de las personas frente a posibles conflictos y/o problemas; en otras palabras, es mantener la paz y armonía entre todos los miembros activos de la organización, haciendo que todos se sientan bien y rindan mejor. El clima laboral puede ser percibido por las personas como un ambiente positivo o negativo.

En base a lo que Chiavenato hizo referencia sobre el clima laboral, un clima organizacional es alto y favorable en situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevación de la moral; por el contrario es bajo y desfavorable en situaciones que provocan la frustración de esas necesidades. En general, el clima laboral se caracteriza por ofrecer enriquecimiento, participación en decisiones relacionadas con su puesto de trabajo y con la organización . (Matheus et al., 2015)

La *perspectiva de desarrollo profesional*. Es otro indicador de la dimensión antes mencionada que está en íntima relación con la educación para que la persona, el trabajador, pueda superar y crecer profesional o técnicamente dentro de una empresa o, simplemente, se torne más eficaz y con mayor capacidad de producir en el cargo asignado; esto lo permitirá prosperar y saber aprovechar de las oportunidades que estén a su alcance, aunque estas sean más complejas, y solo necesitan poner en juego su mejor y mayor esfuerzo.

Un tercer indicador de la dimensión externa es el de las *condiciones de trabajo*. Si estos son favorables, entonces el personal de una empresa se verá motivado, caso contrario se sentirá insatisfecho laboralmente disminuyendo su desempeño y rendimiento.

Para Donnelly e Ivancevich (2006) las condiciones de trabajo “representan el conjunto de elementos mutuamente relacionados que actúan armónicamente para facilitar la administración de la seguridad y la salud en el trabajo. Incluye la política, organización, planificación y aplicación, evaluación y acción en pro de mejoras” (Matheus et al., 2015).

El *reconocimiento* y la *estimulación* son los dos últimos indicadores de la ya indicada dimensión, los mismos que son tan esperados por los trabajadores como parte del desempeño y esfuerzo desplegados; entre el mejor reconocimiento y estímulo puede estar el otorgamiento de mayores salarios; lo importante es que la persona se sienta realmente recompensada y estimulada por lo bueno que hace.

2.2.2. Desempeño laboral.

Respecto al término desempeño laboral, en el camino, para unos fue considerado simplemente como desempeño, para otros quedó como tal; terceros lo denominaron desempeño laboral individual, surgiendo así las dimensiones: desempeño de tarea y desempeño contextual.

Fue Fernando Toro quien lo relacionó al desempeño laboral como equivalente a desempeño ocupacional, de lo cual tendremos en cuenta, más adelante, las dos dimensiones mencionadas con los respectivos indicadores enunciados por el autor a lo largo de su bibliografía titulada “Desempeño y Productividad”, luego de clarificar ciertas diferencias entre lo considerado atributos personales con las acciones mismas de las personas desarrolladas para realizar un trabajo dentro de una organización.

2.2.2.1. Teorías, expectativas y enfoque.

Más recientemente, la ciencia económica ha aportado dos perspectivas teóricas significativas. La primera de ellas, conocida como *teoría de los recursos y capacidades* postula que la misión de la DRH es atraer candidatos con las capacidades requeridas por la organización (De la Calle y Ortiz, 2004; Dolan, Schuler y Valle, 1999); en esta perspectiva los profesionales de recursos humanos deben concentrarse en pensar qué talento necesita la empresa, cómo atraerlo y desarrollarlo. Más recientemente, este enfoque ha sido complementado con otra propuesta teórica conocida como la *teoría estratégica* de la DRH (...) . (Cuenca, 2010, pp.18-29)

En relación entre la estrategia y el desempeño, “En primera instancia se define la estrategia organizacional y a partir de esta un desempeño esperado global de toda la organización. De allí surgirán los objetivos de la organización” (Alles, 2006, p.18).

En este ámbito de teorías también contribuyó la psicología del trabajo y de las organizaciones efectuando aportes relevantes a la hora de correlacionar prácticas de gestión y eficacia organizativa, con una perspectiva más centrada en el individuo y en los grupos. Surgió así el llamado *contrato psicológico* conformado por las concretas prácticas de gestión que despliegue la organización, y que constituyen la materialización de lo que unos y otros aportan y reciben (...) . (Cuenca, 2010, p.19)

El *contrato psicológico* se refiere a la *expectativa* recíproca del individuo y de la organización de extenderse mucho más que cualquier contrato formal de empleo en el que se establezca el trabajo a realizar y la recompensa correspondiente. Aunque no sea un acuerdo formal ni algo claramente expresado, el contrato psicológico es un compromiso tácito entre individuo y organización respecto a una vasta gama de derechos, privilegios y obligaciones

establecidos por la práctica, que serán respetados y observados por ambas partes . (Chiavenato, 2007, p.80)

Una fuente frecuente de dificultades en las relaciones interpersonales es la falta de acuerdos claros y explícitos. Las personas no siempre expresan abierta y explícitamente lo que desean y lo que necesitan. El esclarecimiento de los contratos, tanto en las relaciones intrapersonales como en las interpersonales es importante para una experiencia interpersonal efectiva. Del mismo modo, tanto para la organización como para el individuo es prominente que ambos exploren los dos aspectos del contrato y no únicamente el formal . (Chiavenato, 2007, p.80)

Por último, ya en la ciencia de la administración se han aportado teorías similares que muestran la importancia del denominado *compromiso del empleado* (Stejn, 2002). Perry y James (1990) mostraron las implicaciones conductuales de la motivación de servicio público (MSP) y el rendimiento posterior. La MSP es definida como una suerte de predisposición individual a vincularse con organizaciones públicas . (Cuenca, 2010, pp.19-20)

Enfoque de gestión por competencias. Este enfoque mencionado por Martha Alles en su libro titulado: “Desempeño por Competencias”, el año 2006, mantiene relación con lo considerado, por ella misma, el año 2010 en su obra “Conciliar Vida Profesional y Personal”; afirma que la gestión por competencias es un medio para tener éxito; este éxito puede ser traducido en lo personal y lo vinculado a lo organizacional, lo cual se logra dando cumplimiento a los objetivos individuales y organizacionales a través de la implementación y aplicación de los subsistemas de la empresa.

Cuando los trabajadores y las organizaciones se tornan competentes está asegurada la ventaja competitiva y productiva ante otras organizaciones.

2.2.2.2. Factores influyentes.

Alles (2005, como se citó en Carrión, 2010) “considera que la dinámica característica del entorno mundial exige cambios permanentes y una constante revisión de los procesos administrativos empleados para conducir a la organización por la dirección adecuada” (p.7). “En tal sentido, las organizaciones requieren de gentes competentes con los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, rasgos de personalidad, así como valores que le permitan lograr un buen desempeño o actuación profesional en su puesto laboral” (p.7).

A nivel mundial, las organizaciones confrotan permanentemente la necesidad de mejorar su desempeño laboral para fortalecer la competitividad y sostenerse de manera óptima en el mercado. En la sociedad actual, caracterizada por los continuos cambios de paradigmas y el desarrollo acelerado de la tecnología, las empresas y sus individuos se ven impulsados a desarrollar procesos gerenciales que generan mecanismos de adaptación o innovación tecnológica para propiciar un mejoramiento continuo de la calidad y desempeño de sus colaboradores (...) . (Carrión, 2010, pp.7-8)

Carrión (2010), considera que: “Las empresas para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran (...)” (p.8):

A. Satisfacción del trabajo.

Son las impresiones buenas o malas que los empleados perciben en su lugar de trabajo traducidas en inactitudes o actitudes positivas; estas señales ayudarán a los directivos de una empresa a predecir qué efectos tendrán las tareas asignadas en el futuro.

B. Autoestima.

La conquista o el desengaño y frustración para que las personas que trabajan en una organización se tornen flexibles ante contextos belicosos y superen los mismos de manera equilibrada depende del nivel de autoestima de

cada una de ellas; se debe de procurar que ellas demuestren sus capacidades mentales y físicas con proyección social favorable, solo así se beneficiarán las personas y las empresas.

C. Trabajo en equipo.

(...) Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo; dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansa en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos imponen condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo . (Carrión, 2010, p.9)

C. Capacitación del trabajador.

La preparación y el aprendizaje continuo de los trabajadores, dentro de una empresa, con la finalidad de que estos sigan destacando su talento humano en los cargos que desempeñan, es clave, hoy en día, para el éxito o fracaso de toda la organización, ya que la persona humana es considerada como el principal capital y que requiere un buen nivel de atención y cuidado encaminado a brindar su mayor eficacia y eficiencia.

2.2.2.3. Características.

Según lo señalado por Furnham (2000) entre las principales características tenemos: *Adaptabilidad*, se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas; que el trabajador asimile y se acomode a lo ofrecido interna y externamente por una organización; *comunicación*, se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente. La capacidad de adecuar el lenguaje o terminología a las necesidades del (los)

receptor (es). Al buen empleo de la gramática, organización y estructura en comunicaciones; pues hay que entender que la comunicación afecta positiva o negativamente las relaciones tanto intra como interpersonalmente . (Pérez , 2015, p.57)

Otras características importantes son: Los *conocimientos*, se refiere al nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo. A la capacidad que tiene de mantenerse al tanto de los avances y tendencias actuales en su área de experiencia; caso contrario estaría desactualizado frente a los grandes y acelerados cambios actuales, perjudicando a la organización en su conjunto; los *estándares de trabajo*, se refiere a la capacidad de cumplir y exceder las metas o estándares de la organización, de manera *individual o en equipo*, demostrando gran *iniciativa* en todo momento, (...) . (Pérez, 2015, pp.57-58)

2.2.2.4. Dimensiones.

Los esfuerzos para la operativización de la variable desempeño laboral se realizó desde inicios del siglo pasado, dentro de la Psicología Industrial y Organizacional, de la Psicología del Trabajo y de la Gestión de Recursos Humanos.

Teniendo de referencia a Fernando Toro se desprendieron las principales dimensiones e indicadores de medida, válidos para el presente estudio.

A. Desempeño de tarea.

Toro (1992), separando ambas palabras considera que: “Una tarea es una prescripción de la acción laboral. La acción mediante la cual se realiza la tarea es el desempeño” (p.29).

Los indicadores considerados por Toro (1992), son: El *conocimiento*, traducido finalmente en acciones de los trabajadores a partir de las nociones que tienen acerca de todo cuanto captan y procesan mentalmente interna y

externamente de su centro laboral, apuntando a un objetivo común; el nivel de conocimiento de los trabajadores influye poderosamente en el desempeño laboral.

Un trabajador, para desenvolverse bien dentro de una organización tiene que tener pleno conocimiento de la tarea a relizar, de la organización, de sí mismo y de los demás, como elementos del ambiente laboral o de trabajo. El primero tiene que ver con los procedimientos a utilizar un empleado en su espacio de faena; el segundo, necesario para que todo trabajador identifique toda la realidad del ambiente donde se desempeña y pueda adaptarse favorable y oportunamente, y el tercero, con la finalidad de servir como umbral de concordia consigo mismo y con los demás compañeros de trabajo.

Estas breves ideas vertidas por Fernando Toro sobre el conocimiento están basadas fundamentalmente en torno a principios psicológicos, posibilitando un mayor nivel de calidad, tornando a una organización muy competitiva.

Las *habilidades*; se puede decir que: Como consecuencia del papel que juegan las habilidades en el comportamiento, los aciertos o las fallas que se aprecian en el desempeño ocupacional se explican en buena parte por el grado de desarrollo que una persona ha logrado en las habilidades asociadas a ese tipo de desempeño; sumado a ellas se requiere la intervención de otras condiciones como los conocimientos y la motivación; la dotación de tales indicadores harán más eficaz y eficiente a un trabajador respecto a lo que tiene que ejecutar (Toro, 1992).

De lo considerado por Krech, Crutchfield y Ballachey (como se citó en Chiavenato, 2007), *la motivación* funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras, que se traducen en palabras como deseo y recelo (temor, desconfianza y sospecha). La persona desea poder y estatus, teme la exlcusión social y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación busca alcanzar una meta determinada, el ser humano gasta energía para lograrlo . (Chiavenato, 2007, p.48)

También es necesario saber cómo empieza el ciclo motivacional en el hombre para entender mejor su desenvolvimiento en el medio laboral u ocupacional, en beneficio propio y el de la empresa u organización.

El ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad. La necesidad es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo, produciendo un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado lleva al individuo a un comportamiento o acción, capaz de liberar la tensión o de liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción a su necesidad y, por lo tanto, la descarga de la tensión producida por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior, a su forma de adaptación al ambiente (...). (Chiavenato, 2007, p.49)

Respecto a la *motivación para el trabajo*, se tiene en cuenta la variable motivacional, la misma que puede ser cualquier realidad externa a la persona (trabajador) o propia de su funcionamiento interno que en un momento dado puede afectar a la misma en cuanto a su desempeño ocupacional o laboral por lo que puede experimentar preferencias, a persistir en una actuación dada o a comprometer más o menos esfuerzo o vigor en ella. (Toro, 1992)

B. Desempeño contextual.

Cuando Fernando Toro, en 1992, consideró para que un trabajador pueda desenvolverse bien dentro de una organización, no solo debe tener conocimiento del desempeño de tarea sino también del conocimiento de la organización, de sí mismo y de los demás, ya estaba haciendo referencia a una dimensión del desempeño ocupacional o laboral, lo que más luego se conoció como desempeño contextual.

Borman y Motowidlo (1993, como se citó en Ramírez, 2013) reconocieron el mérito de atender a las tareas específicas de un puesto en la operativización del desempeño, principalmente por su contribución a la efectividad organizacional; de hecho, delimitaron conceptualmente la dimensión de tarea, tal como lo vimos. Sin embargo no dejaron de mostrar su gran preocupación ante la exclusión sistemática de otros aspectos del desempeño comunes a distintos puestos. Por ende, su planteamiento central giró en torno a la expansión del dominio del desempeño más allá de la tarea, con el fin de incluir sus elementos contextuales, surgiendo así el concepto de desempeño contextual . (Ramírez, 2013, pp.87-88)

Entre los indicadores de dicha dimensión, considerados por Fernando Toro en 1992, tenemos: La *calidad* que insta aplicar gran responsabilidad, propósito y ejercicio eficaz de los empleados en la organización; la *orientación a resultados*, efecto del accionar de las personas en busca de mejores resultados económicos, sociales, políticos, organizacionales y tecnológicos; acá entra a tallar el aspecto psicológico de cada persona.

No se obtendrá calidad ni buenos resultados en el trabajo si es que las personas no son de *iniciativa*, ni mantienen *relaciones interpersonales* positivas dentro del trabajo de una manera horizontal, cualquiera que sea el cargo o puesto de trabajo, poniendo de manifiesto de la mejor manera sus habilidades sociales, manteniendo siempre el respeto, la tolerancia y comprensión.

Los restantes indicadores son:

Trabajo en equipo. Denominado también como grupos de trabajo, donde, según Toro (1992) “Allí ocurren procesos colectivos importantes que inciden en el desempeño, la satisfacción y en general en la calidad de vida laboral de las personas” (p.212).

Los grupos desarrollan normas que regulan las relaciones y la vida colectiva. Esas normas pueden favorecer un clima de trabajo

ipositivo, compromiso y buena disposición hacia el desempeño o por el contrario generar sentimientos y reacciones adversos al trabajo y a la empresa . (Toro, 1992, p.212)

La *organización*, expresada por toda la estructura y procedimientos activados con la intención de lograr objetivos pertinentes para la empresa.

2.3. Marco conceptual

2.3.1. Competencia.

Para Cochanski (1998, como se citó en González, 2006) “las competencias son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral” (p.40).

2.3.2. Conocimiento.

Para Chiavenato (2007), el conocimiento es un “recurso fundamental y base principal, junto con las habilidades mentales del talento humano, de las nuevas organizaciones, y marcan el camino hacia una era posindustrial” (p.9).

2.3.3. Desempeño contextual.

Ramírez (2013) conceptualiza el desempeño contextual como “la dimensión de desempeño individual que da cuenta de aquellas conductas que, contribuyendo a la mejora del ambiente psicológico y/o social y/o organizacional en que el trabajo se realiza, ayudan a conseguir los objetivos organizacionales” (p.92).

2.3.4. Desempeño de tarea.

Sonnentag et al. (2008, como se citó en Ramírez, 2013) consideraron que “el desempeño de tarea se refiere a aquellas actividades de carácter técnico esenciales para promover un funcionamiento organizacional más eficiente” (p. 82).

2.3.5. Desempeño laboral.

Es una modalidad de desempeño humano que ocurre en un contexto laboral. Está rodeado y regulado por normas, restricciones, instrucciones, expectativas de otros, exigencias tecnológicas y económicas, criterios de eficiencia, incentivos y posiblemente recursos o ayudas necesarias para asegurar la calidad de la relación desempeño-resultado . (Toro, 1992, p.30).

2.3.6. Gestión.

Según Benavides (2010-2011)

“Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución”. (p.13)

2.3.7. Gestión del talento humano.

Para Chiavenato (2009, como se citó en Ortega, 2013):

La Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro . (p.36)

2.3.8. Modelo.

“Un modelo es un objeto, concepto o conjunto de relaciones que se utiliza para representar y estudiar de forma simple y comprensible una porción de la realidad empírica” (Felicísimo, s.f).

2.3.9. Talento humano.

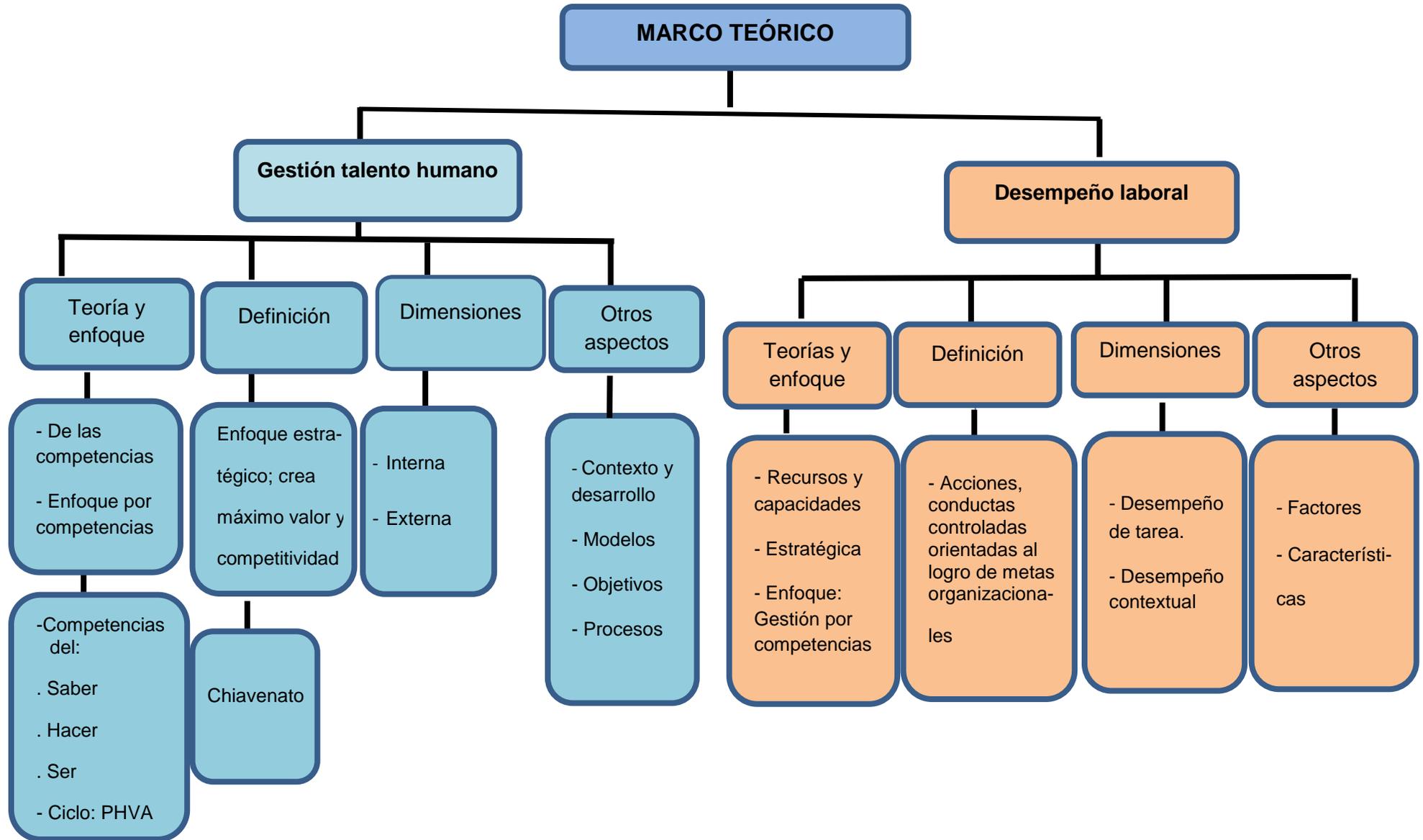
Cerna (2006, como se citó en Pardo y Porras, 2011), quien considera el talento humano como una capacidad desarrollable, capaz de convertirse en una ventaja empresarial en términos de

competitividad y productividad, razón por la cual es de vital importancia para la organización, pues si “el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá”, es decir, el talento humano terminará contribuyendo de manera proactiva a los objetivos organizacionales .
(p.178)

2.3.10. Optimización.

Para Pérez y Gardey (2009), “optimización es la acción y efecto de optimizar”; “Este verbo hace referencia a buscar la mejor manera de realizar una actividad”.

2.5. Organizador gráfico del marco teórico:



CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Hipótesis

Hi: Si se aplica la propuesta del modelo de gestión del talento humano, entonces se optimizará el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado, Chachapoyas, 2016.

3.2. Variables

3.2.1. Definición conceptual.

3.2.1.1. *Independiente*: Gestión del talento humano.

Para Chiavenato (2009, como se citó en Ortega, 2013):

La Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro . (p.36)

3.2.1.2. *Dependiente*: Desempeño laboral.

Es una modalidad de desempeño humano que ocurre en un contexto laboral. Está rodeado y regulado por normas, restricciones, instrucciones, expectativas de otros, exigencias tecnológicas y económicas, criterios de eficiencia, incentivos y posiblemente recursos o ayudas necesarias para asegurar la calidad de la relación desempeño-resultado . (Toro, 1992, p.30)

3.2.2. Definición operacional.

3.2.2.1. *Independiente*.

La variable gestión del talento humano está operacionalizada a partir de sus dos dimensiones que son interna y externa; cada una de ellas medida teniendo en cuenta sus respectivos indicadores, con ítemes que facilitan el uso de técnicas e instrumentos tales como ficha cuestionario y ficha de observación durante y luego del desarrollo del modelo.

3.2.2.2. Dependiente.

Empíricamente, la variable dependiente fue medida a través de dos dimensiones, desempeño de tarea y desempeño contextual, teniendo en cuenta cada uno de sus respectivos indicadores, por intermedio de sus correspondientes ítems, estructurado en un instrumento denominado ficha de observación de desempeño laboral aplicado, excepto al Gerente General, a todos los demás trabajadores de la EMAPA, Chachapoyas.

3.2.3. Operacionalización

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Independiente: Gestión del talento humano.	Interna.	- Conocimiento - Habilidad - Capacidad - Motivación - Actitud.	- Ficha cuestionario para medir el nivel de conocimientos y de capacidades. - Ficha de observación de habilidades. - Escala de observación del nivel de motivación y de actitudes.
	Externa.	- Clima laboral - Condición de trabajo - Reconocimiento y estimulación.	- Ficha cuestionario sobre condiciones externas que inciden en la gestión del talento humano.
Dependiente: Desempeño laboral.	Desempeño de tarea.	- Conocimiento - Habilidad	- Ficha de observación de desempeño laboral.
	Desempeño contextual.	- Calidad - Orientación a resultados - Iniciativa - Relaciones interpersonales - Trabajo en equipo - Organización.	

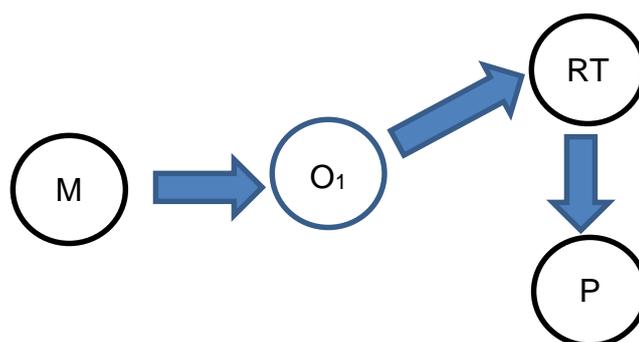
3.3. Metodología

3.3.1. Tipo de estudio.

Es propositiva porque, en primer lugar, se identificó el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la EMAPA y, segundo, se propuso un modelo de gestión del talento humano con el fin de que se resuelva el problema del regular desempeño laboral demostrado por dichos trabajadores.

3.3.2. Diseño de investigación.

No experimental porque se tomaron los datos tal y como estuvieron en la realidad, y transeccional porque los datos fueron tomados en un determinado momento. El Enfoque es cuantitativo porque se cuantificó la variable dependiente; el diseño responde al siguiente esquema:



Donde:

M : Muestra de estudio

O₁ : Observación de inicio

RT: Revisión teórica

P: Propuesta

3.4. Población y muestra

3.4.1. Unidad de análisis.

Fueron, excepto el Gerente General, todos los demás trabajadores administrativos, directivos y obreros (sus comportamientos, actitudes, habilidadesde, etc.) de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado, Chachapoyas.

3.4.2. Población muestral.

Según Selltiz et al. (1980, citado por Hernández, Fernández, & Baptista, 2010) la población “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. En el presente trabajo la población muestral estuvo conformada por 33 trabajadores de la EMAPA de Chachapoyas, de los cuales el 81,81% (27) fueron varones y el 18,18% (06), mujeres.

Tabla 1: Distribución de los trabajadores de la EMAPA, Chachapoyas, 2016.

Varones	%	Mujeres	%
27	81,81	06	18,18

Fuente: Cuadro de Asignación de Personal

3.5. Métodos de investigación

3.5.1. Científico.

Según Carrasco (2008), “el método, en tanto se emplea para realizar investigaciones científicas, se denomina método científico, y constituye un sistema de procedimientos, técnicas, instrumentos, acciones estratégicas y tácticas para resolver el problema de investigación, así como probar la hipótesis científica” .

En la presente investigación se partió de una realidad y en forma lógica se realizó el estudio desde el planteamiento del problema hasta los resultados que al final se plasmaron en las conclusiones.

3.5.2. Deductivo.

Según Ortiz & García (2000), el método deductivo es “el procedimiento que va de lo general a lo particular, de lo universal a lo individual”.

En la investigación, cuando se planteó el problema, fue enfocado desde ámbitos mundiales para luego aterrizar en la muestra de estudio donde se detectó mediante evidencia observada. Así mismo, el método deductivo se empleó al registrar los antecedentes ya que se tuvo en cuenta los internacionales,

nacionales y regionales; localmente no hubo tesis o artículos científicos relacionados con el estudio a nivel doctoral.

3.5.3. Analítico.

Según Ortiz & García (2000), el método analítico es “aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia”.

En la investigación, desde el momento que se plasmó los resultados a nivel de la variable dependiente y sus dimensiones, se realizó un análisis y descripción de los mismos utilizando la estadística descriptiva.

3.5.4. Sintético.

Según Ortiz & García (2000), el método sintético “Es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una exposición metódica y breve, en resumen”.

Aplicado como resumen de toda la investigación realizada con los hallazgos encontrados, en los antecedentes, en la estructura del organizador gráfico del marco teórico, en la representación gráfica del modelo y en las conclusiones del trabajo.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Técnicas.

Según Carrasco (2008), las técnicas de investigación “constituyen el conjunto de reglas y pautas que guían las actividades que realizan los investigadores en cada una de las etapas de la investigación científica” (p.274).

En opinión de Pardinás (1982, citado en Carrasco, 2008) “las técnicas son herramientas metodológicas para resolver un problema metodológico concreto, de comprobación o de desaprobación de una hipótesis”.

Las técnicas en la investigación sirvieron para concretizar el trabajo de investigación.

Entre las técnicas que se utilizó durante el proceso de la investigación tuvimos:

3.6.1.1. Técnicas para la recolección de la información mediante el análisis documental.

Estas técnicas permitieron obtener y recopilar información contenida en documentos relacionados con el problema y el objetivo de la investigación; así como también en la organización del marco teórico y marco conceptual. Entre estas técnicas tenemos:

A. Técnica de lectura.

“La técnica de lectura puede definirse como el conjunto de habilidades y destrezas físicas y mentales para captar, comprender e interpretar el contenido y significado de los documentos” (Carrasco, 2008, p.279).

Por supuesto que para organizar el marco teórico y otros acápites del trabajo se utilizó en todo momento esta técnica.

B. Técnica de fichaje.

Para Carrasco (2008) “El fichaje usado como técnica de recolección de datos, consiste en registrar o consignar información significativa y de interés para el investigador, por escrito, en tarjetas de diferentes tamaños llamadas fichas”.

Se utilizó el fichero electrónico, a través de las referencias, en la cual se ingresaba, se agregaba la nueva fuente y, luego, se ubicaba de acuerdo al tipo de fuente electrónica valiosa: libros, revistas, informes, etc., finalmente se pasó a registrar las correspondientes citas y referencias bibliográficas.

Las fichas de resumen también fueron útiles en las que se sintetizó la información que se obtuvo de las diferentes fuentes y que sirvieron para argumentar el problema de investigación y el marco teórico.

3.6.1.2. De campo.

A. La observación.

Respecto a la variable dependiente, la técnica utilizada fue la de observación estructurada debido a los medios empleados (Carrasco, 2008, p.285).

En términos generales puede decirse que la observación es un proceso intencional de captación de las características, cualidades y propiedades de los objetos y sujetos de la realidad, a través de nuestros sentidos o con la ayuda de poderosos instrumentos que amplían su limitada capacidad . (Carrasco, 2008, p.282)

“En términos más específicos, la observación se define como el proceso sistemático de obtención, recopilación y registro de datos empíricos de un objeto, un suceso, un acontecimiento o conducta humana con el propósito de procesarlo y convertirlo en información” (Carrasco, 2008, p.282).

Durante la investigación se utilizó la observación estructurada, conocida también como observación sistemática y es la que emplea instrumentos diseñados con previsión y anticipación a partir del cuadro de operacionalización de las variables.

3.6.2. Instrumento.

Según Carrasco (2008), los instrumentos “están constituidos por todos aquellos elementos u objetos instrumentales físicos que permiten obtener y recoger datos e impresiones de los hechos y fenómenos de la realidad” (p.287).

3.6.2.1. Ficha de observación.

En la investigación se utilizó como instrumento la *ficha de observación*; en su estructura presenta un conjunto de ítemes (24) considerados para medir la variable dependiente desempeño laboral en sus dimensiones desempeño de tarea (06) y para desempeño contextual (18), redactados en forma de proposiciones positivas (favorables) sobre hechos de la realidad,

comportamientos de los trabajadores en forma individual, de los cuales cada uno de los jefes de área dieron sobre la percepción que tuvieron de los trabajadores, así como para ellos lo tuvo el Gerente General.

A. Validez del instrumento.

El instrumento fue elaborado por el autor teniendo en cuenta los criterios del Manuela de Organización y Funciones y del Reglamento Interno de la Empresa Municipal de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado, el cual fue sometido a la opinión de tres expertos en la materia.

B. Confiabilidad del instrumento.

Se evaluó a un grupo piloto, trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas, por tener similares características, y los resultados se sometieron a la técnica de Alpha de Cronbach, observando la relación interna de los ítems. Los resultados obtenidos a través de esta técnica arrojó 0.67, dato que se encuentra por encima de lo establecido 0,63; por lo que, el instrumento siendo confiable, se pudo aplicar en la muestra de estudio.

3.7. Métodos de análisis de datos

Para el análisis de los datos se hizo uso de la estadística descriptiva en la que se determinó los estadígrafos; se elaboró tablas de frecuencias porcentuales. Se utilizó el paquete Excel y el SPSS - versión 23.

Las medidas estadísticas que se obtuvieron a través de los datos fueron las siguientes:

Para Moya (2005), “la *media aritmética* o simplemente la *media* (o promedio de una muestra $x_1, x_2, x_3 \dots x_n$ de tamaño n de una variable o característica x , se denota por \bar{x} ó por $M(x)$ y se define como la suma de todos los valores observados en la muestra, dividida por el total de observaciones n ” (p.152).

La fórmula es:

$$\bar{x} = \frac{x_1 + x_2 + x_3 + \dots + x_n}{n}$$

Donde:

x = Valores individuales; n = casos; \bar{x} = *Media aritmética*

“La *desviación típica* o *desviación estándar* “ S ” de las observaciones $x_1, x_2, x_3 \dots x_n$ de una característica x , se define como la raíz cuadrada positiva de la *varianza*” (Moya, 2005, p.292). Su fórmula es la siguiente:

$$D_x = S = \sqrt{v_x} = \sqrt{S^2}$$

O también

$$s = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n - 1}}$$

Donde:

s = Desviación estándar

x_i = Valores individuales

n = Casos

La desviación estándar mide el grado de dispersión de los puntajes con relación a la media.

El *coeficiente de variabilidad* resulta de la desviación típica y la media aritmética.

$$C.V = \frac{s}{\bar{x}}$$

Al respecto indica Moya (2005), el coeficiente de variación, significa, por tanto, el número de veces (o tanto por uno, ya que habitualmente el cociente será inferior a la unidad) que supone la desviación típica respecto a la media aritmética (p.304).

Generalmente, el coeficiente de variación es expresado en porcentajes. (Moya, 2005, p.304). Si el porcentaje de variabilidad está por debajo del 35%

entonces se dice que los puntajes son homogéneos, y si está por encima del 35% entonces serán heterogéneos.

CAPÍTULO IV
RESULTADOS, DISCUSIÓN Y ORGANIZACIÓN
DE LA PROPUESTA

RESULTADOS, DISCUSIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA PROPUESTA

4.1. Resultados

4.1.1. Datos para el objetivo.

Diagnosticar los niveles de desempeño laboral en los trabajadores de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Chachapoyas, 2016.

Tabla 1: Distribución de los trabajadores de la EMAPA, Chachapoyas, de acuerdo a su nivel de desempeño laboral.

Nivel	fi	fi%	Fi	Fi%
Malo	8	24,24	8	24,24
Regular	16	48,48	24	72,72
Bueno	6	18,18	30	90,91
Muy bueno	3	09,09	33	100,00

Fuente: Base de datos, anexo 05

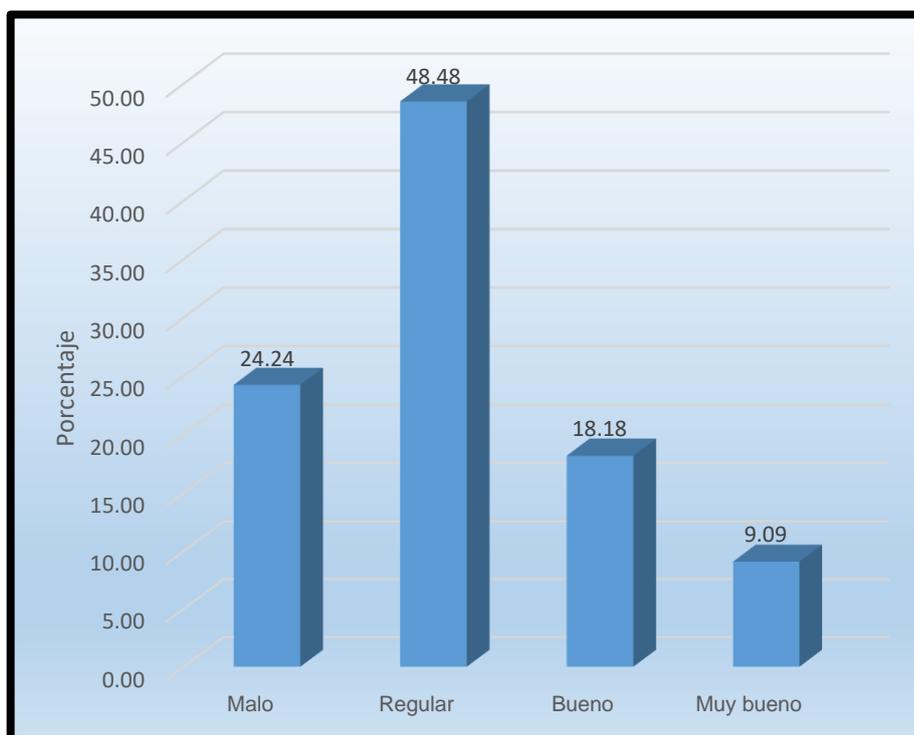
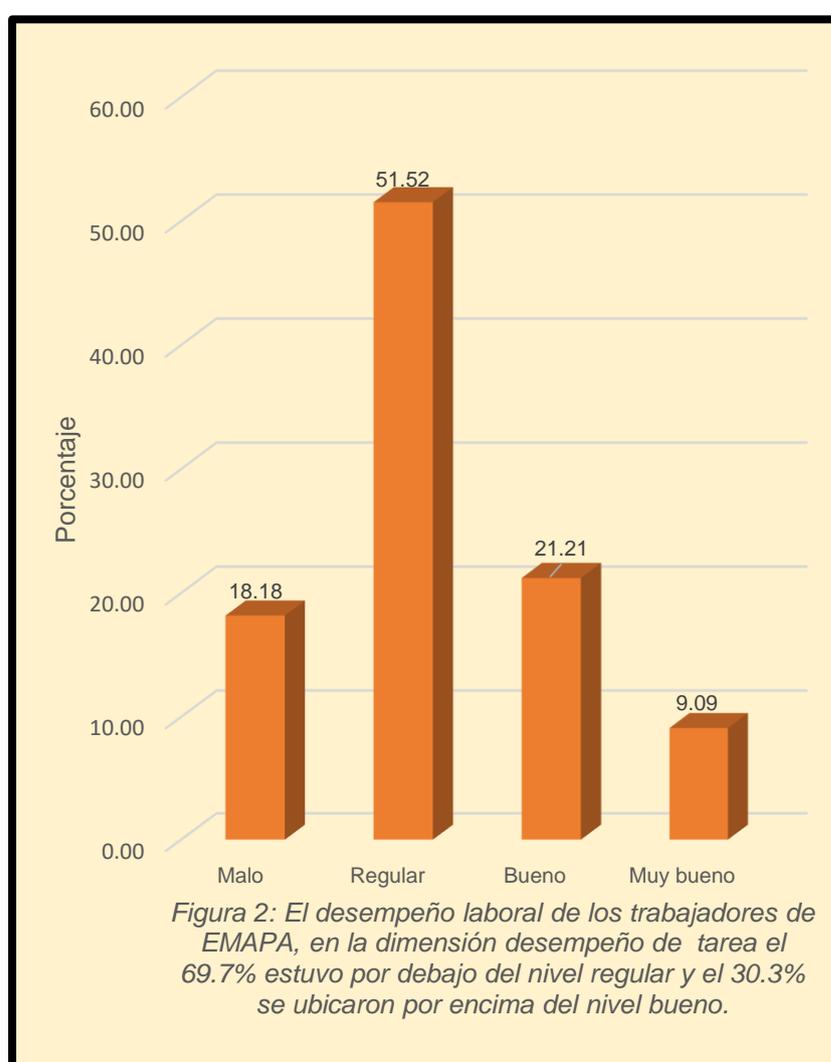


Figura 1: El desempeño laboral de los trabajadores de la EMAPA, Chachapoyas, sobresale en un nivel regular con 48,48%.

Tabla 2: Distribución de los trabajadores de la EMAPA, Chachapoyas, de acuerdo a su nivel de desempeño laboral en la dimensión desempeño de tarea.

Nivel	fi	fi%	Fi	Fi%
Malo	6	18,18	6	18,18
Regular	17	51,52	23	69,70
Bueno	7	21,21	30	90,91
Muy bueno	3	09,09	33	100,00

Fuente: Base de datos, anexo 05

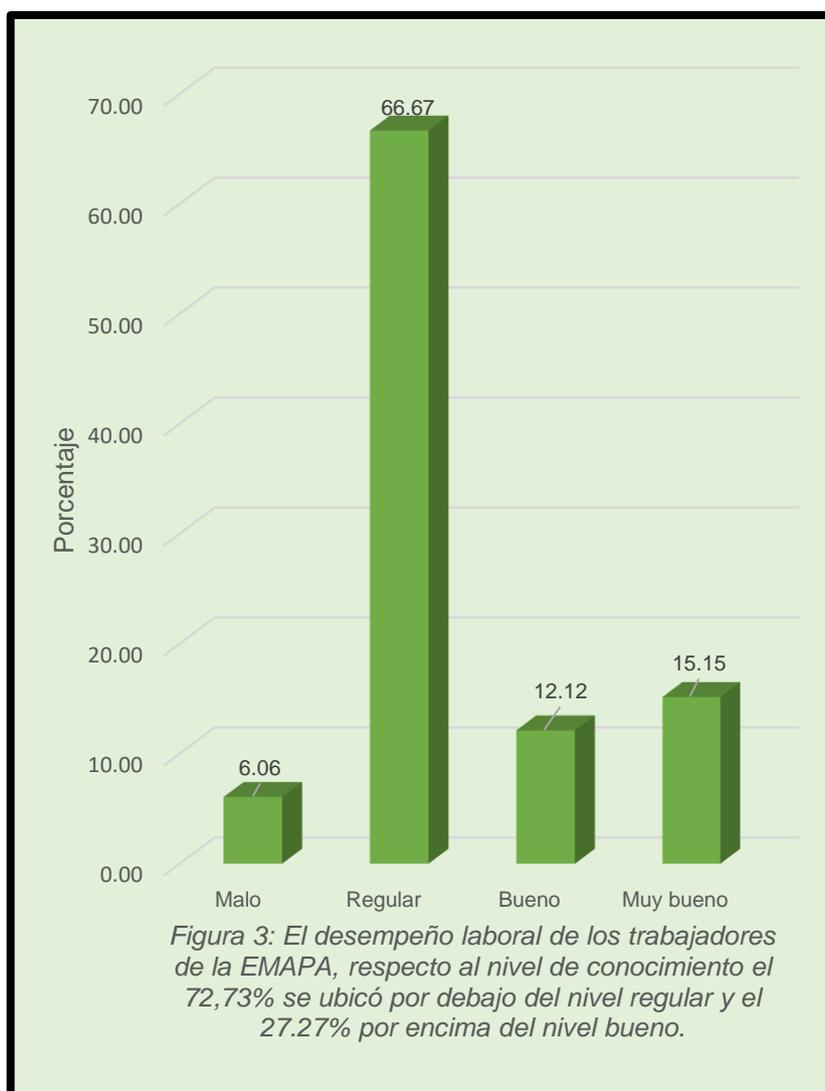


Fuente: Tabla 2

Tabla 3: Distribución de los trabajadores de la EMAPA, Chachapoyas, de acuerdo al nivel de conocimiento en la dimensión desempeño de tarea.

Nivel	fi	fi%	Fi	Fi%
Malo	2	06,06	2	06,06
Regular	22	66,67	24	72,73
Bueno	4	12,12	28	84,85
Muy bueno	5	15,15	33	100,00

Fuente: Base de datos, anexo 05

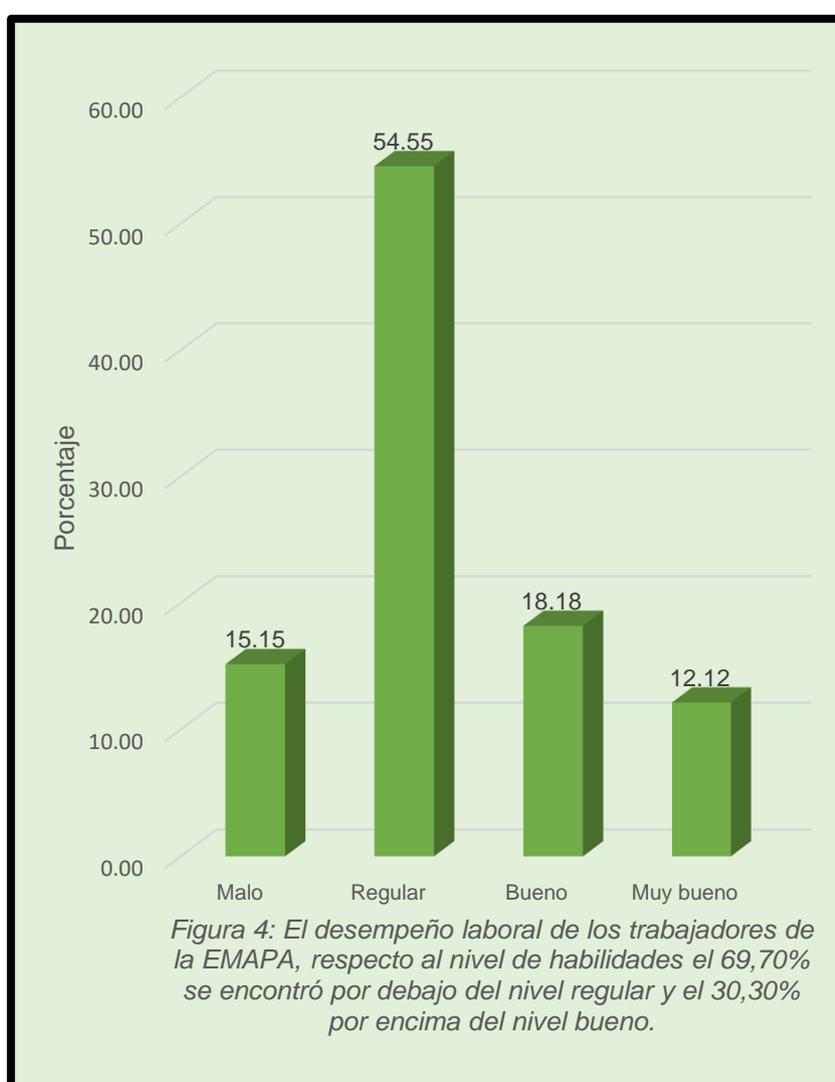


Fuente: Tabla 3

Tabla 4: Distribución de los trabajadores de la EMAPA, Chachapoyas, de acuerdo al nivel de habilidades en la dimensión desempeño de tarea.

Nivel	fi	fi%	Fi	Fi%
Malo	5	15,15	5	15,15
Regular	18	54,55	23	69,70
Bueno	6	18,18	29	87,88
Muy bueno	4	12,12	33	100,00

Fuente: Base de datos, anexo 05

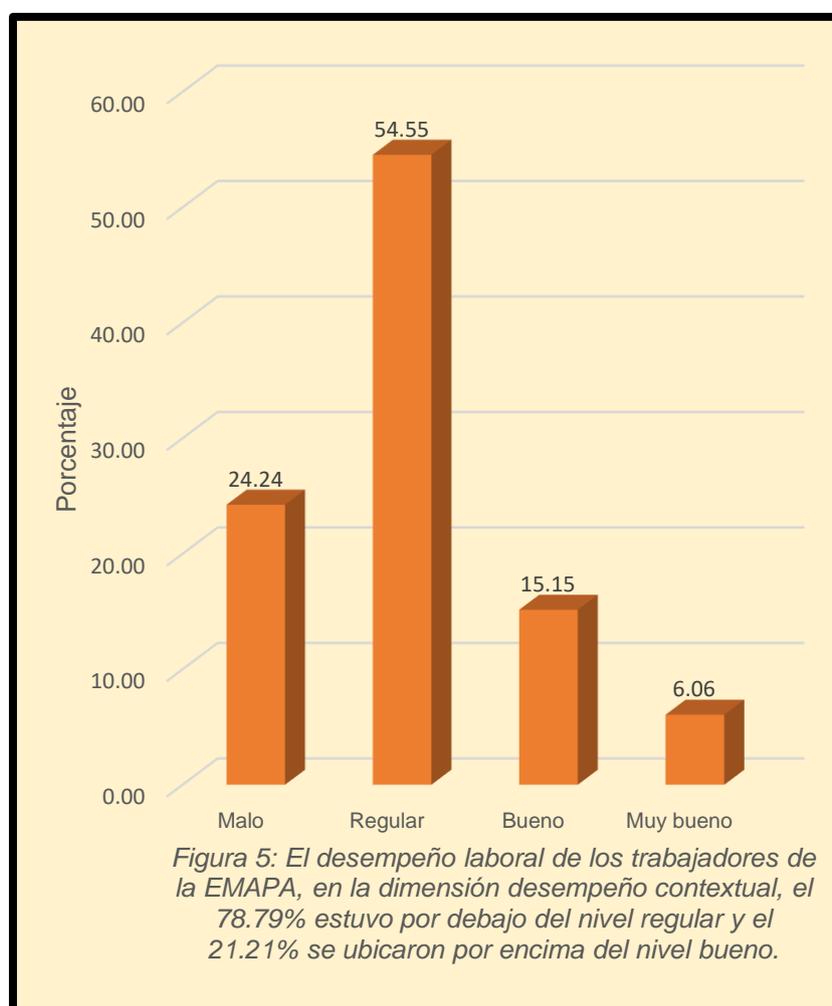


Fuente: Tabla 4

Tabla 5: Distribución de los trabajadores de la EMAPA, Chachapoyas, de acuerdo al desempeño laboral en la dimensión desempeño contextual.

Nivel	fi	fi%	Fi	Fi%
Malo	8	24,24,	8	24,24
Regular	18	54,55	26	78,79
Bueno	5	15,15	31	93,94
Muy bueno	2	06,06	33	100,00

Fuente: Base de datos, anexo 05

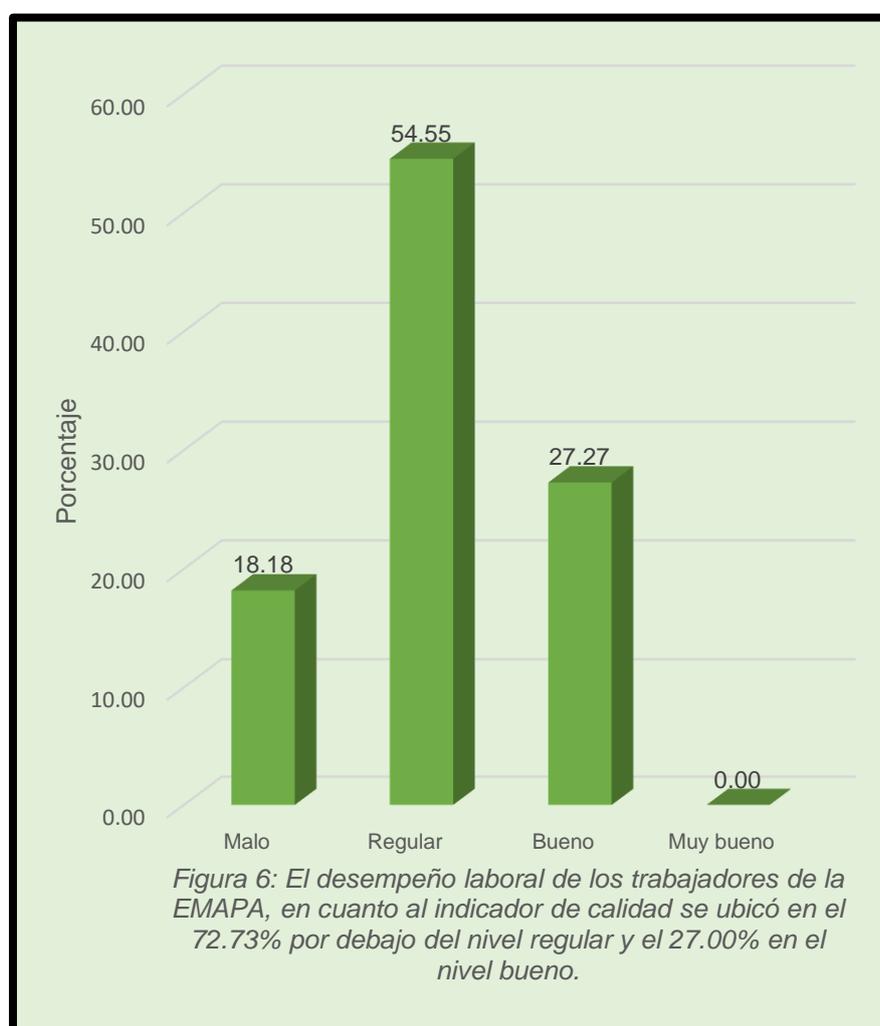


Fuente: Tabla 5

Tabla 6: Distribución de los trabajadores de la EMAPA, Chachapoyas, de acuerdo al indicador de calidad en la dimensión desempeño contextual.

Nivel	fi	fi%	Fi	Fi%
Malo	6	18,00	6	18,18
Regular	18	54,55	24	72,73
Bueno	9	27,27	33	100,00
Muy bueno	0	00,00	33	100,00

Fuente: Base de datos, anexo 05

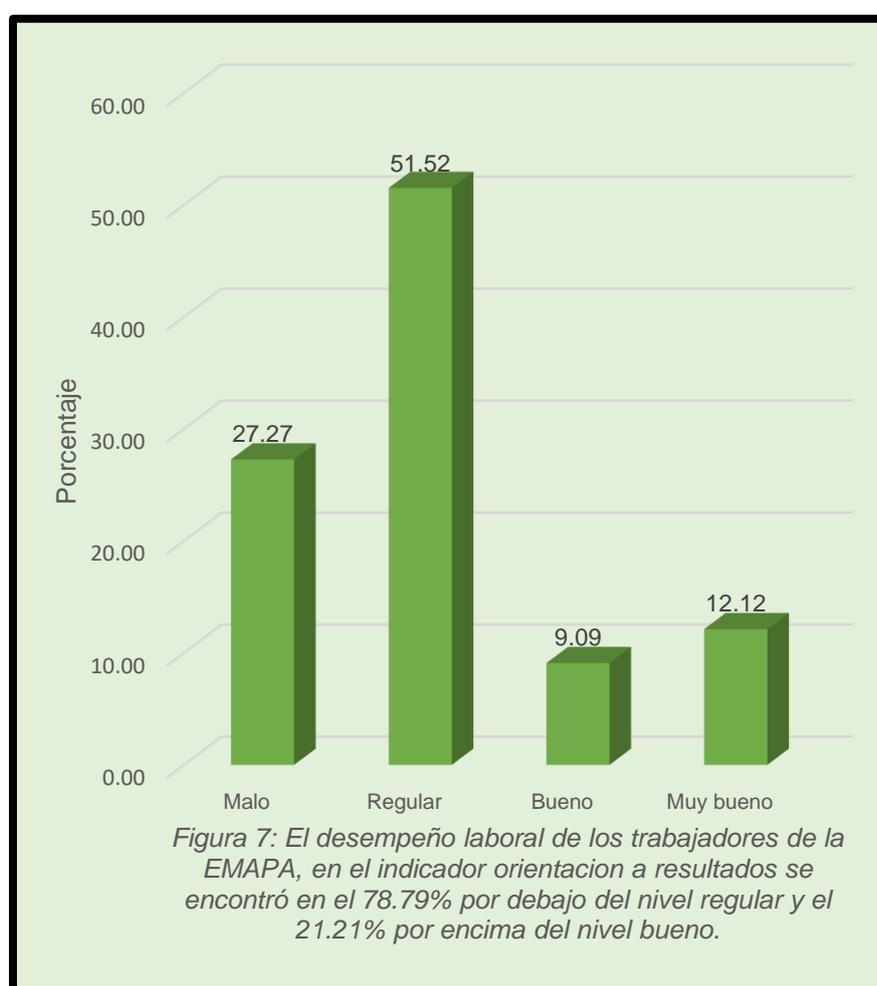


Fuente: Tabla 6

Tabla 7: Distribución de los trabajadores de la EMAPA, Chachapoyas, de acuerdo al indicador orientación a resultados, en la dimensión desempeño contextual.

Nivel	fi	fi%	Fi	Fi%
Malo	9	27,27	9	27,27
Regular	17	51,52	26	78,79
Bueno	3	09,09	29	87,88
Muy bueno	4	12,12	33	100,00

Fuente: Base de datos, anexo 05

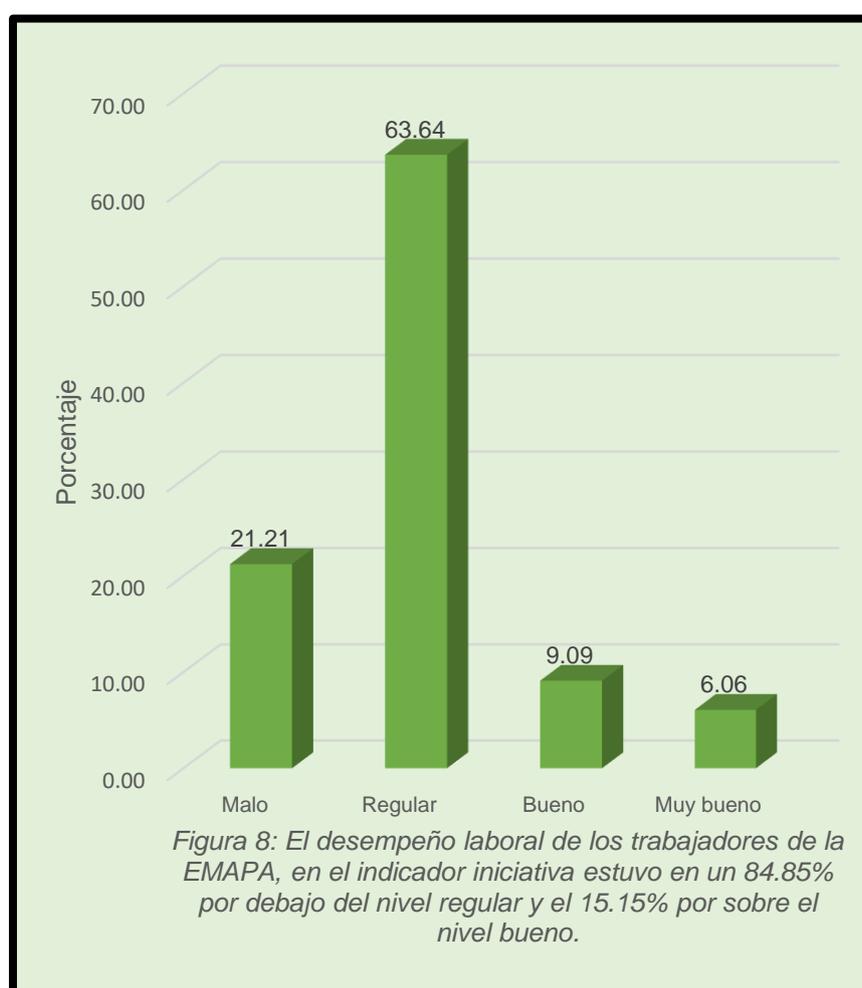


Fuente: Tabla 7

Tabla 8: Distribución de los trabajadores de la EMAPA, Chachapoyas, de acuerdo al indicador iniciativa, en la dimensión desempeño contextual.

Nivel	fi	fi%	Fi	Fi%
Malo	7	21,21	7	21,21
Regular	21	63,64	28	84,85
Bueno	3	09,09	31	93,94
Muy bueno	2	06,06	33	100,00

Fuente: Base de datos, anexo 05

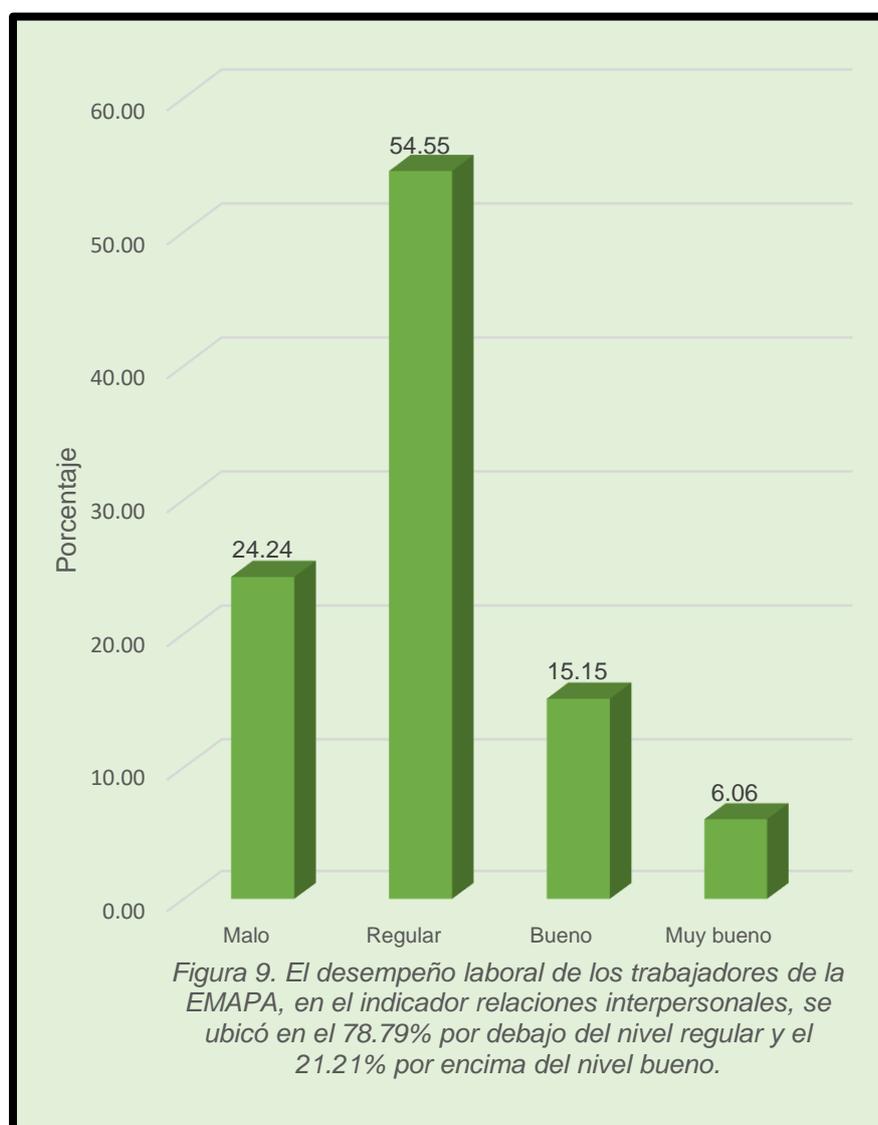


Fuente: Tabla 8

Tabla 9: Distribución de los trabajadores de la EMAPA, Chachapoyas, de acuerdo al indicador relaciones interpersonales, en la dimensión desempeño contextual.

Nivel	fi	fi%	Fi	Fi%
Malo	8	24,24	8	24,24
Regular	18	54,55	26	78,79
Bueno	5	15,15	31	93,94
Muy bueno	2	06,06	33	100,00

Fuente: Base de datos, anexo 05

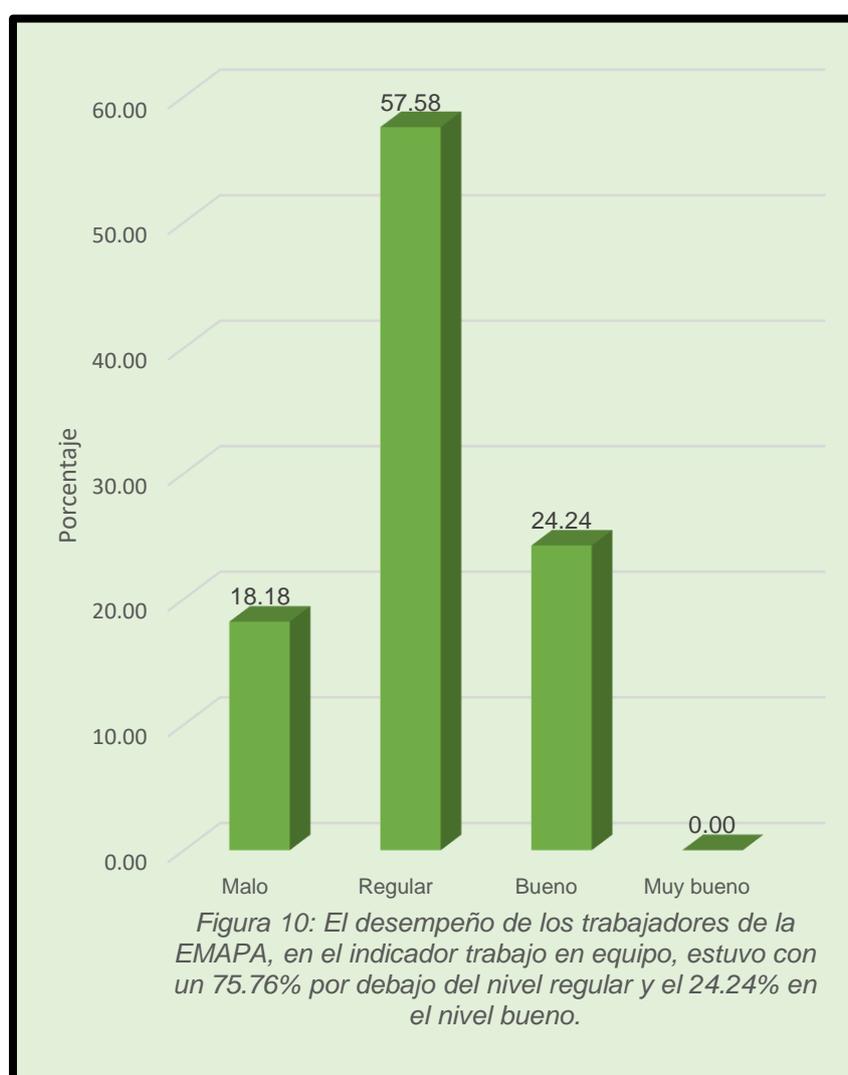


Fuente: Tabla 9

Tabla 10: Distribución de los trabajadores de la EMAPA, Chachapoyas, de acuerdo al indicador trabajo en equipo, en la dimensión desempeño contextual.

Nivel	fi	fi%	Fi	Fi%
Malo	6	18,18	6	18,18
Regular	19	57,58	25	75,76
Bueno	8	24,24	33	100,00
Muy bueno	0	00,00	33	100,00

Fuente: Base de datos, anexo 05

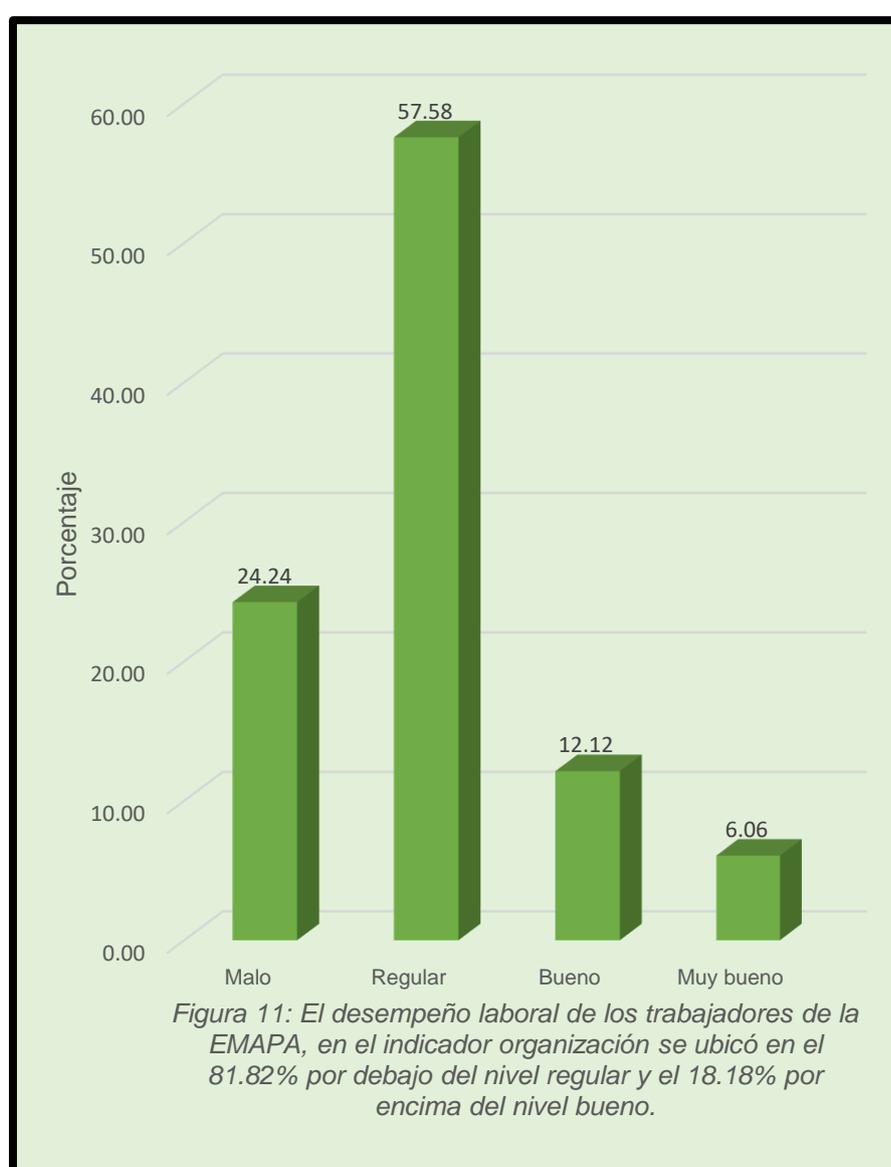


Fuente: Tabla 10

Tabla 11: Distribución de los trabajadores de la EMAPA, Chachapoyas, de acuerdo al indicador organización, en la dimensión desempeño contextual.

Nivel	fi	fi%	Fi	Fi%
Malo	8	24,24	8	24,24
Regular	19	57,58	27	81,82
Bueno	4	12,12	31	93,94
Muy bueno	2	06,06	33	100,00

Fuente: Base de datos, anexo 05



Fuente: Tabla 11

Tabla 12: Distribución de los trabajadores de la EMAPA, Chachapoyas, de acuerdo a su nivel de desempeño laboral en sus dimensiones.

Nivel	Desempeño de tarea		Desempeño contextual	
	fi	fi%	fi	fi%
Malo	6	18,18	8	24,24
Regular	17	51,52	18	54,55
Bueno	7	21,21	5	15,15
Muy bueno	3	09,09	2	06,06
Total	33	100,00		

Fuente: Base de datos, anexo 05

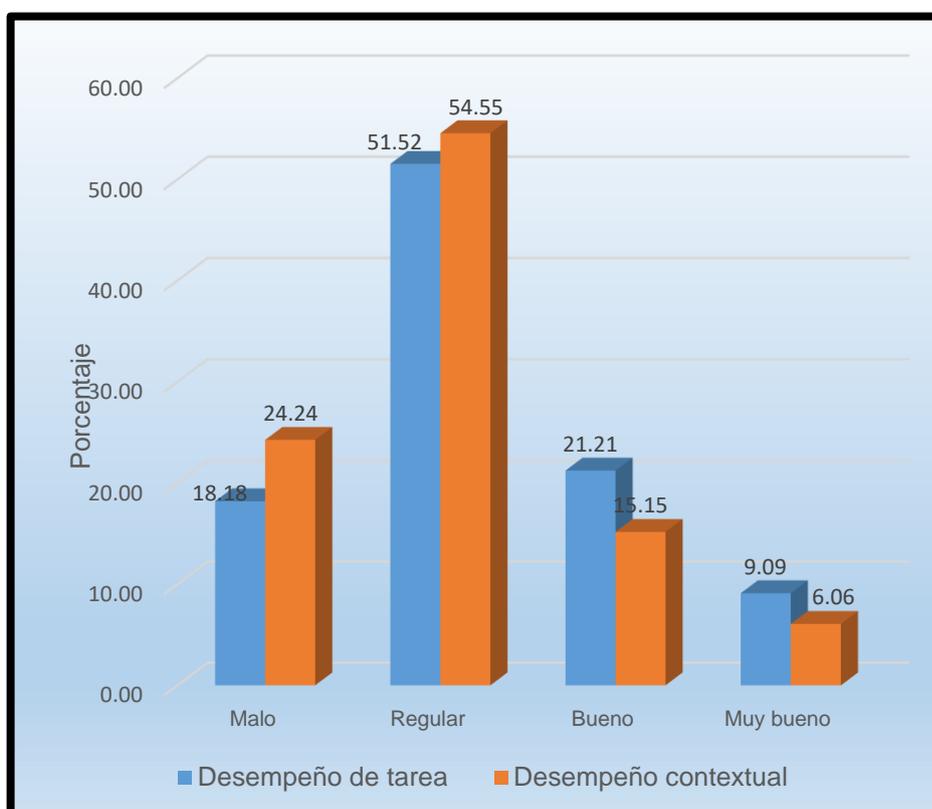


Figura 12: El desempeño laboral de los trabajadores de la EMAPA, Chachapoyas, en la dimensión desempeño de tarea se encontró ubicado en el nivel regular con 51.52% y en la dimensión desempeño contextual con 54.55% también en el nivel regular.

Tabla 13: Distribución de los trabajadores de la EMAPA, Chachapoyas, de acuerdo a su nivel de desempeño laboral y dimensiones.

Nivel	Dimensiones				Variable	
	Desempeño de tarea		Desempeño contextual		Desempeño laboral	
	fi	fi%	fi	fi%	fi	fi%
Malo	6	18,18	8	24,24	8	24,24
Regular	17	51,52	18	54,55	16	48,48
Bueno	7	21,21	5	15,15	6	18,18
Muy bueno	3	09,09	2	06,06	3	09,09
Total	33	100,00	33	100,00	33	99,99

Fuente: Base de datos, anexo 05

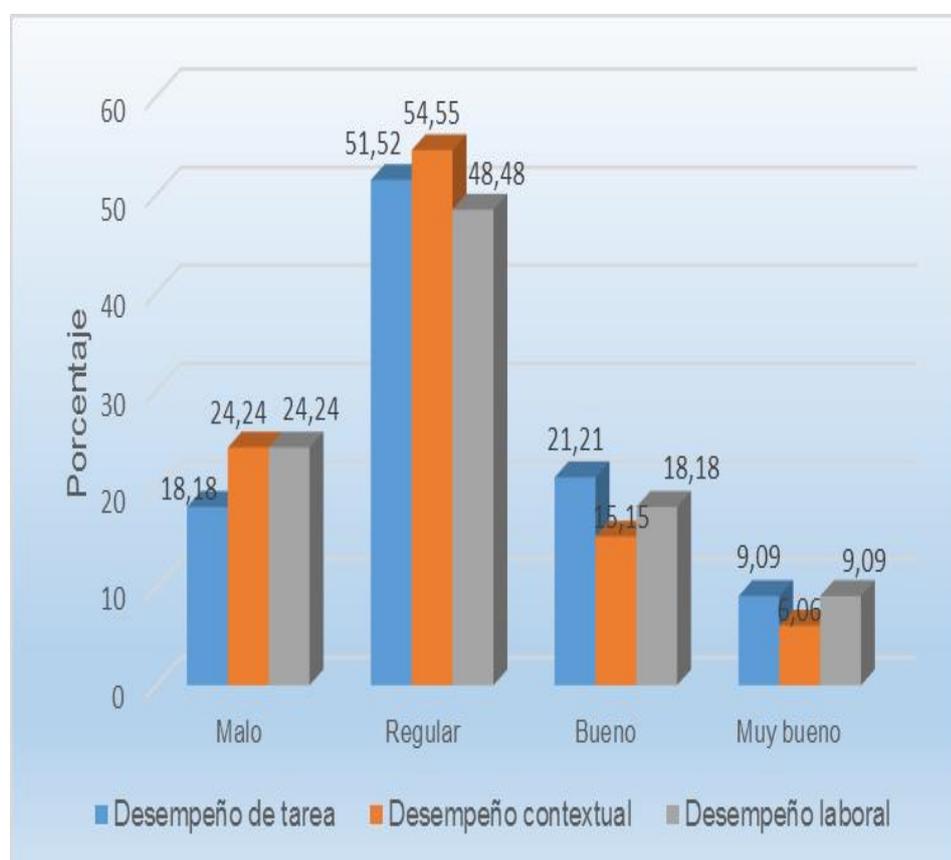


Figura 13: El nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la EMAPA, Chachapoyas, tanto en la variable (desempeño laboral) y sus dimensiones, se encontró en regular.

Tabla 14: Estadígrafos obtenidos de la ficha de observación sobre desempeño laboral de los trabajadores de la EMAPA, Chachapoyas, 2016.

Estadígrafos	Dimensiones		Variable
	Desempeño de tarea	Desempeño contextual	Desempeño laboral
Media	08,97	24,33	33,30
Moda	08,00	26,00	24,00
Des. estándar	04,13	09,24	12,64
Coef. Variabilidad	00,46	00,38	00,38

Fuente: Base de datos, anexo 05

En la tabla 14 se observó que la media aritmética de desempeño de tarea es de 8,97, desempeño contextual es de 24,33 y desempeño laboral es de 33,30. Según la desviación estándar se tiene que en los puntajes de desempeño laboral hay mayor dispersión con relación a la media. Según el coeficiente de variabilidad los puntajes son heterogéneos, ya que se encuentran por encima del parámetro del 35%.

4.2. Discusión de los resultados

Habiendo sido identificado el resultado de la variable desempeño laboral en los trabajadores de la EMAPA de Chachapoyas en un nivel regular (48,48%) con tendencia a mal desempeño, se pudo evaluar la hipótesis planteada confirmando la necesidad de diseñar y proponer el modelo de gestión del talento humano. Este resultado general tuvo similitud con lo hallado en estudios previos, aunque en poblaciones y contextos diferentes.

Como se pudo apreciar, si el desempeño laboral de los trabajadores de la EMAPA, respecto a la dimensión desempeño de tarea, fue regular con 51,52%, sumado al de mal desempeño resultó el 69,70% por debajo del nivel regular, demostrando la necesidad de optimizar dicho desempeño laboral con la finalidad de llegar al nivel muy bueno; esto lo corroboró los resultados de los indicadores: de conocimiento, con el 72,73% que también estuvo por debajo del nivel regular al

igual que el de habilidades con 69,70%; no existió contradicción alguna entre los datos mencionados.

Lo que correspondió a la dimensión desempeño contextual, igual a 54,55%, sumando este resultado a lo obtenido en mal desempeño, también se verificó un alto porcentaje de trabajadores que demostraron un nivel por debajo de lo regular, en un 78,79%; este nivel quedó confirmado a través de los resultados porcentuales obtenidos en cada uno de los indicadores. En el indicador de calidad, el 72,73% no superó la barrera del nivel regular, similar al de orientación a resultados que fue de 78,79%; se destacó, el desempeño contextual, por debajo de lo regular con 84,85% en iniciativa; sin ello, el desempeño laboral de los trabajadores se ve mermado, perjudicando el rendimiento, la productividad y el sentido de competitividad personal y organizacional.

En los demás indicadores, de la dimensión arriba indicada, los mismos que estuvieron el de relaciones interpersonales, trabajo en equipo y organización, los resultados arrojaron un 78,79%, 75,76% y 81,82%, respectivamente, por debajo de lo regular, con lo cual también se vio perjudicado el desempeño laboral de los trabajadores conllevando a un menor rendimiento, menor productividad y menor competitividad de las personas y organización.

A pesar de que las variables estudiadas por los diferentes autores, como parte de los antecedentes, no son exactos al 100% como las consideradas en el presente trabajo, si existe correspondencia con los resultados obtenidos, sobre todo en relación con lo que significa la variable desempeño laboral; pues en dichos antecedentes diagnostican que su nivel es bajo o de regular, similar al resultado obtenido en la investigación realizada, señalando que es tan necesario implementar y poner en práctica un modelo de gestión del talento humano.

Respecto a lo considerado en la tesis de Espín (2016), se coincide en que, cuando en una empresa no existe una buena gestión del talento humano entonces el desempeño de sus trabajadores será bajo perjudicando la productividad y competitividad de la misma.

Efectivamente, tal como concluyó Ramírez (2013), el constructo desempeño laboral es posible delimitarlo operacionalmente; esto, dependiendo de las teorías y autores que se tomen como referencia. Hay necesidad de aplicar procesos motivacionales constantes para que los trabajadores se sientan bien, puedan desempeñarse mejor y rendir más; lo que sí se debe de procurar es saber bien de los tiempos y espacios para dicha aplicación, caso contrario caería en “saco roto”.

De acuerdo a López (2005), no solo la motivación intrínseca, según la teoría bifactorial de Herzberg, es fuerza suficiente para que pueda explicar la conducta laboral de los trabajadores dentro de una empresa. Existen también otras fuerzas internas y externas que se suman a ella; para la EMAPA de Chachapoyas, es necesario tener en cuenta todos los procesos plasmados en el modelo para entender mejor dicha conducta aplicando los pilares y principios fundamentales humanos, y apuntando al desarrollo del talento humano de los trabajadores en todo sentido y así puedan desempeñarse mejor.

Estamos de acuerdo con lo expresado por Marcillo (2014) en sus conclusiones, pues toda organización o empresa debe estar sensibilizada, concientizada y preparada en el cuidado y capacitación continua del principal capital que es el talento humano de los trabajadores ya que sin ellos no existiría empresa alguna.

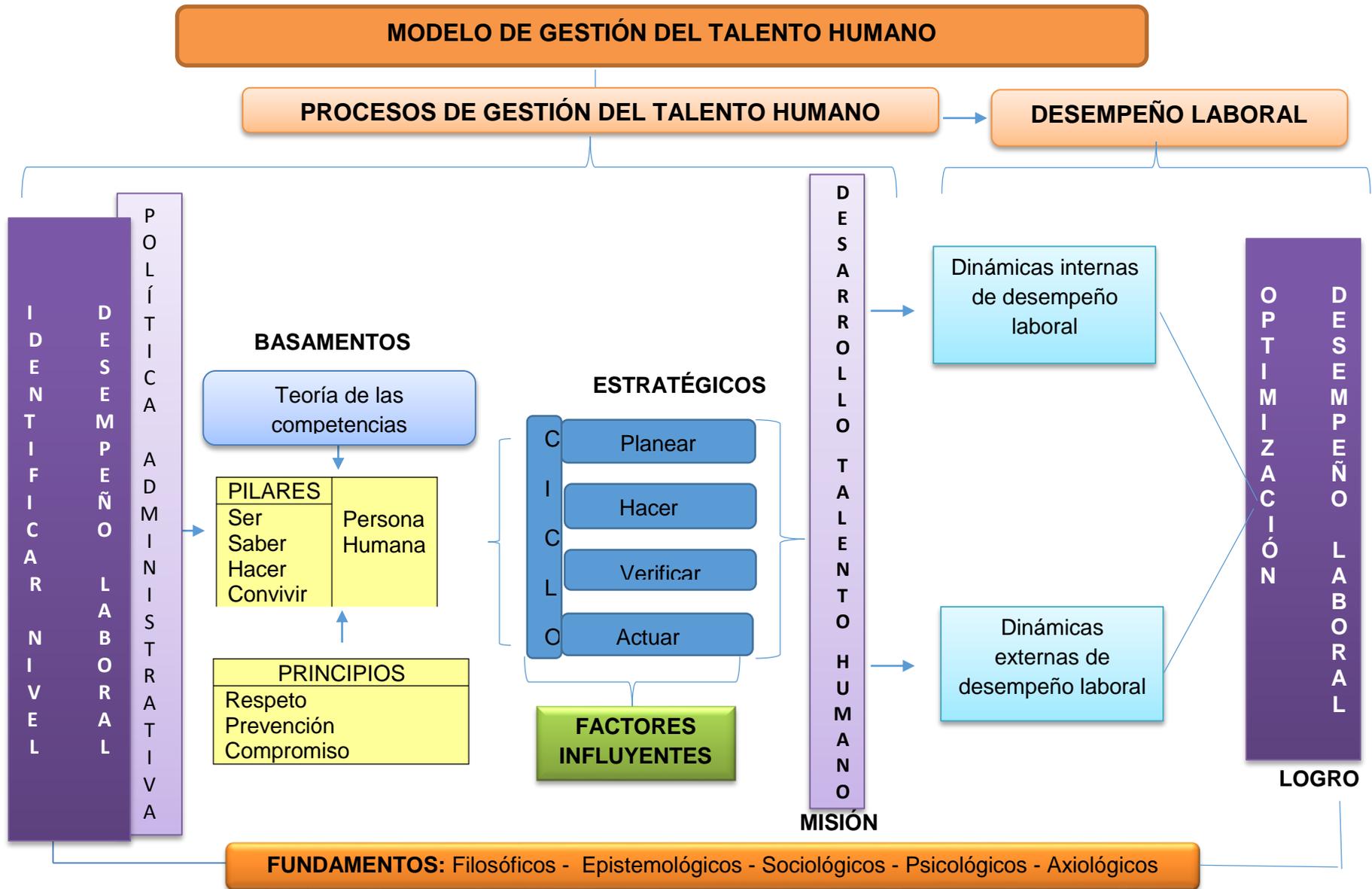
Los resultados tienen sus implicaciones con referencia a las oportunidades teóricas brindadas en sus bibliografías selectos autores en el cual delimitan aspectos generales y específicos de los constructos gestión del talento humano y desempeño laboral; acá destacan estudios de Chiavenato Idalberto, Alles Martha, González Ariza, A. y Toro Fernando.

Estos hallazgos servirán como ayuda para facilitar la administración de recursos humanos en el interior de la EMAPA por lo propositivo del estudio.

4.3. Organización y fundamentación del modelo

Se indican en las páginas siguientes.

4.3.1. Representación gráfica del modelo.



El modelo se estructuró como una propuesta institucional empresarial para lograr la optimización del desempeño laboral en los trabajadores de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Chachapoyas, que se encontró en un nivel regular; para ello se partió de identificar la situación del desempeño laboral, teniendo en cuenta la política empresarial, sujeta a ciertos pilares como el saber, el ser, el hacer y el convivir; con principios claves para destacar todo ello como el respeto a la persona, de prevención de políticas administrativas y de compromiso del personal para con su empresa; la teoría por competencias, los pilares y principios fueron los basamentos del modelo.

Además, como procesos estratégicos del modelo se presentaron procedimientos valiosos, de carácter interno de una empresa, traducidos, sobre todo, en el ciclo PHVA; para la aplicación de dicho ciclo debe complementarse con los procesos de gestión del talento humano traducidos en 6 subsistemas, partiendo desde el análisis y descripción de puestos para el ingreso de una persona humana a trabajar en una empresa hasta la formación de la misma, como trabajador o trabajadora; en todo este proceso pueden surgir factores influyentes; aun así, es necesario mantenerse el desarrollo del talento humano como la misión principal del modelo.

Se indicó también las dinámicas internas y externas que afectan el desempeño laboral, lo cual puede conducir al éxito o fracaso en los resultados, significando, finalmente, el logro de la optimización del desempeño laboral en los trabajadores de la EMAPA de Chachapoyas.

Toda la propuesta se fundamentó en aspectos filosóficos, epistemológicos, sociológicos, psicológicos y axiológicos.

Caracterizando el desempeño laboral de los trabajadores de la EMAPA de Chachapoyas se identificó que, respecto a la dimensión desempeño de tarea, frente a los requisitos mínimos que exige la misma para los cargos, faltó mayores conocimientos de manejo del programa de Ofimática a nivel de secretaría de Gerencia General, por lo tanto existieron limitaciones en el desarrollo de

actividades cotidianas; también hubo limitado conocimiento y habilidad para la revisión de proyectos de inversión pública; conocimiento limitado a nivel de procesos del Software SIINCO en el personal de informática, por lo que se dependió continuamente de consultores de SIINCO ocasionando demora en los reportes que ellos exigen; respecto a la Jefatura de Operaciones, personal obrero no se encuentra capacitado en el manejo y operación de equipos operacionales lo cual ocasionó dificultades en las labores cotidianas de los mismos; en Mantenimiento, Operación y Conexiones, se notó limitada capacitación del personal correspondiente en cuanto a detección de fugas y monitoreo de presiones.

También se detectó escasos conocimientos en el personal del área de Recursos Humanos en cuanto a saber gestionar el talento de los trabajadores de la empresa; a esto se unió el poco conocimiento de la nueva normativa laboral peruana y limitación en el análisis de capacidades corporativas; en Logística, limitado conocimiento técnico sobre materiales de agua y alcantarillado y desconocimiento de normas de control en Almacén.

Lo que se constató en la dimensión desempeño contextual es que, sobresalió la falta del personal, saberse organizar adecuadamente para poder cumplir mejor sus funciones y, por ende, desempeñarse mejor; las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo no fueron las más saludables, lo que conllevó a un clima laboral desfavorable, perjudicando la calidad de atención en el servicio al cliente.

4.3.1. Introducción.

La gestión del talento humano y el desempeño laboral son parte de la administración de personal de una empresa u organización que tiene que ver con la dirección de recursos humanos, sabiendo que la persona (su talento humano) es un factor esencial de éxito.

Para consolidar dicho éxito se planteó la propuesta de un modelo de gestión del talento humano y poder optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de

la EMAPA de Chachapoyas, el mismo que se encontró en un nivel regular; esto se canalizará teniendo como misión principal el desarrollo del talento humano basado, según la política administrativa de dicha empresa, en el ser, el saber, el hacer y el convivir de los mismos, sustentado en la teoría y enfoque de las competencias, aplicando procedimientos estratégicos traducidos, sobre todo, en el ciclo PHVA, apuntando al éxito en los resultados.

El tipo de estudio y diseño de investigación fueron el propositivo y el no experimental transeccional, respectivamente, para lo cual se tomó como población y muestra a 33 trabajadores de la empresa, por ser un estudio no probabilístico y de conveniencia al investigador; los métodos utilizados fueron el científico, porque se sistematizó lógicamente y coherentemente todos los procesos necesarios dentro del modelo, el deductivo porque se partió de las generalidades de la propuesta del modelo para luego describir y explicar sus particularidades, el analítico, por medio del cual se analizó el marco teórico y conceptual de la investigación y el método sintético, como en el caso de que la información fue organizada en un gráfico a manera de organizador visual.

En el resultado obtenido de la realidad diagnóstica destacó el nivel regular de desempeño laboral con el 48,48%; para ello se aplicó la técnica de observación estructurada mediante la ficha de observación de desempeño laboral, como instrumento de medida, cuyos datos fueron procesados utilizando el programa Excel y el SPSS - versión 23; se llegó a la conclusión principal de que se hace necesaria la implementación de la propuesta de un modelo de gestión del talento humano en la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado, Chachapoyas, con el fin de lograr la optimización del desempeño laboral de los trabajadores para convertirla en exitosa competitiva y productivamente.

4.3.2. Objetivos.

4.3.2.1. General.

Optimizar el desempeño laboral en los trabajadores de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado, Chachapoyas, guiados por el modelo como

herramienta de organización, implementación y de fácil visualización con aspectos que competen a las nuevas tendencias de gestión del talento humano.

4.3.2.2. Específicos.

- A. Coordinar con expertos en la materia para facilitar eventos de capacitación sobre conocimiento de las nuevas tendencias en gestión del talento humano y de desempeño laboral dentro de la empresa.

- B. Realizar un taller de implementación de la propuesta del modelo en torno al ciclo PHVA para desarrollar capacidades en gestión del talento humano y de desempeño laboral en la EMAPA, Chachapoyas.

- C. Realizar una campaña de sensibilización al personal para lograr la participación activa de los jefes de área en la conformación del Área de Recursos Humanos y la Sub Área de Gestión del Talento Humano, dentro de la empresa.

- D. Establecer alianzas estratégicas para la realización de pasantías a nivel nacional y conocer nuevas experiencias empresariales sobre la actual gestión del talento humano en base al ciclo PHVA.

4.3.3. Teoría.

La *teoría de las competencias* y su respectivo enfoque fue la que mejor sustentó la propuesta del modelo, ya que está relacionada con competencias de desempeño basados en el saber, hacer, ser y convivir de todo trabajador de una empresa u organización.

Según González (2006), quien nos habla del enfoque por competencias en la gestión del talento humano, en la actualidad, debido a la fuerte influencia de factores externos que condicionan a las organizaciones, ha surgido un proceso de mejora continua con miras a la estandarización de sus procesos internos; este aspecto es importante sirviendo como guía principal para el diseño e

implementación eficiente y eficaz de un modelo de competencias en el mejoramiento de los procesos y manejo de sus subsistemas (p.32).

La anterior teoría también se apoyó con la de los *recursos y capacidades*, orientado como su foco principal en el talento humano; se suma a dicha propuesta teórica la *teoría estratégica* y el enfoque dado por Martha Alles sobre la *gestión por competencias*.

Existió relación entre las teorías indicadas con la propuesta del modelo porque ambas tuvieron como foco de atención la gestión del talento humano; se planteó el desarrollo conveniente de dicho talento poniendo en práctica, sobre todo, el proceso de mejora continua; se tuvo en cuenta principios claros involucrados en los pilares de la persona humana.

Coinciden en que existen factores internos y externos influyentes, positiva o negativamente, al aplicar los procesos de gestión del talento humano.

4.3.4. Fundamentación.

4.3.4.1. Filosófica.

Sabiendo que el centro laboral es el lugar donde un trabajador pasa el mayor tiempo de su vida, fue necesario que la empresa presente una misión y visión actualizadas, preparándolo para dar un verdadero sentido a su vida.

Como misión de todos los responsables de la EMAPA de Chachapoyas estará el brindar los servicios de agua potable y alcantarillado a la localidad con calidad, eficiencia y eficacia empresarial, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de la población y protegiendo el medio ambiente, con la participación integral de los trabajadores.

La visión de la EMAPA fue “Ser una empresa líder en el Perú, prestando un servicio de calidad a satisfacción de los clientes, logrando la autosostenibilidad económica”.

La propuesta estuvo orientada con un enfoque humanista, pues el ser humano es primero en toda organización; por ello, se pretendió el desarrollo del talento humano mediante el proceso de mejora continua basado en el ciclo PHVA.

4.3.4.2. Epistemológica.

El saber o conocimiento de los trabajadores de la EMAPA de Chachapoyas fue cada vez más potencializado, basándonos en teorías emergentes que orientaron la estructura conceptual de la organización en el campo del desempeño en la tarea y del desempeño contextual. El carácter científico de la propuesta del modelo estuvo dado por la epistemología debido a su sistematización, orden lógico, coherencia en tratar la problemática.

Fue necesario que los responsables de dirigir la empresa sean capaces de conocer y reconocer todas las posibilidades vertidas del mismo conocimiento y de la experiencia para poder implementar la propuesta del modelo de gestión del talento humano de manera pertinente a su realidad.

4.3.4.3. Sociológica.

Según Guevara (2014), la sociedad es un producto histórico, es en sí la estructura básica, interioriza metas, valores y normas; además, le ofrece al ser humano la capacidad de relacionarse con otro, conociendo y fortaleciendo las relaciones humanas; en dicha interacción intervienen varios factores psicológicos que han sido conformados a lo largo de la vida del sujeto en su núcleo familiar, la interacción social y ambiental (p.19).

La EMAPA tiene que estar a la expectativa de los cambios agigantados de la estructura social y poder prevenir en sus trabajadores el desarrollo de capacidades y habilidades sociales que le ayuden a adaptarse y seguir progresando en su ambiente psicosociolaboral.

4.3.4.4. Psicológica.

Se buscó explicar el óptimo desempeño laboral de los trabajadores de la EMAPA de Chachapoyas relacionado a una gestión del talento humano enfocado en procesos, con altos niveles de motivación, haciendo posible la percepción de

las principales atribuciones o características psicológicas personales y garantizar el éxito en la acción ante el cargo establecido.

4.3.4.5. Axiológica.

Sabiendo que el ser humano convive con los demás, se desarrolla integralmente en relación con los demás, será necesario que en su centro laboral de la Empresa mantener al personal en un ambiente de práctica de valores, destacando la responsabilidad, el respeto, la honestidad, la tolerancia, la solidaridad y honradez, sumado a ellos el desarrollo de sus habilidades psicosociales y el logro del éxito individual y empresarial.

4.3.5. Pilares.

Los 4 pilares fundamentales que sustentan el modelo se basaron en el saber, en el hacer, en el ser y convivir de las personas que trabajan en la empresa.

El *conocer* o *saber* de una persona y su aprendizaje permanente, ayudarán a adquirir mayor comprensión de toda una organización; el *aprender a hacer* le servirá para influenciar sobre el ambiente laboral; *el ser* de los trabajadores, con una personalidad sólida, les hará orientarse con independencia, autonomía y decisión en las diversas circunstancias de la vida laboral; los 3 saberes anteriores procurarán que la persona sepa *convivir* con los demás en su centro de labores poniendo en juego el control de emociones, sus actitudes y habilidades psicosociales; todo esto conllevará a optimizar el desempeño laboral, y tornándola más competitiva a la Empresa.

4.3.6. Principios.

El modelo de gestión del talento humano, como propuesta para la EMAPA, cuenta con principios como el *respeto* a la dignidad humana, la *prevención* de políticas de administración de recursos humanos, traducida en la actualidad como gestión del talento humano; el principio de *mayor compromiso* de los trabajadores consigo mismo y con el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Respecto al *respeto* a la dignidad humana, considera a que las organizaciones o empresas, similares a la EMAPA de Chachapoyas, no solo debieron “atrapar” como monstruos a las personas ni convertirlas sistemáticamente en dependientes pasivos del accionar empresarial sino que, realmente, dentro de ellas, alcancen sus objetivos individuales y se desarrollen pero no de manera aislada.

La persona humana tiene que ser gestionada en todo sentido para rescatar y poner en juego su talento en beneficio suyo, empresarial y de la sociedad en su conjunto; no debe ser vista como un mero recurso utilizable de producción, pues está dotada de grandes fortalezas y competencias físicas, psicológicas y sociales como para orientarse exitosamente a una administración con las personas.

La *prevención* de políticas de administración de recursos humanos tiene que ver, justamente, con lo referido por Chiavenato cuando considera que, de acuerdo a las nuevas tendencias del tercer milenio, las organizaciones de mayor éxito ya no administran recursos humanos ni tampoco administran a las personas porque eso significaría seguir tratándolos como agentes pasivos y dependientes, sino administran con las personas, agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias (Chiavenato, 2007).

Entonces, la EMAPA de Chachapoyas deberá establecer una política de administración con las personas considerándolas a las mismas sus primeras socias; son las que brindan su esfuerzo y compromiso, esperando recibir a cambio de la empresa una debida recompensa; en esta interacción trabajador - Empresa radicaría también el principio conocido como reciprocidad.

El principio de *mayor compromiso* de los trabajadores consigo mismos y con el cumplimiento de los objetivos de la Empresa se debe de poner en práctica de manera satisfactoria sin llegar a tensiones ni conflictos, procurando no impedirse mutuamente en la consecución de los objetivos; por el contrario, ambas partes deberán propiciar que los mismos sean compatibles.

Tanto la organización como los trabajadores podrán, como compromiso mutuo, brindarse y aprovechar las oportunidades de seguir creciendo en un marco de mayor libertad, de mayor responsabilidad y confianza apuntando a un ganar - ganar; evitar que las personas se tornen apáticas y faltos de interés por el trabajo que desarrollan; que los trabajadores se sientan los primeros socios de la empresa y pongan más de su esfuerzo.

Este principio se refleja más claramente por la eficiencia y eficacia individuales:

De acuerdo con este enfoque, ser sólo eficiente no sirve de nada, ya que al luchar únicamente por sus intereses el individuo será evaluado de manera negativa por la organización y tendrá sus días contados. Por el contrario, el individuo que sólo es eficaz produce resultados para la organización a costa de sus intereses personales, sacrificando familia y compromisos sociales. Es necesario ser eficaz para proporcionarle resultados a la organización y eficiente para progresar en la vida (...) . (Chiavenato, 2007, pp.78-79)

4.3.7. Características.

4.3.7.1. No complejidad estructural, pudiendo manejar horizontalmente y permitiendo relaciones directas.

4.3.7.2. De flexibilidad y dinamismo, adecuándolo y adaptándolo a las nuevas tendencias del mundo globalizado según la política empresarial.

4.3.7.3. Su input y output, es decir su entrada y salida; la primera basada en un diagnóstico situacional, y salida con el éxito en sus resultados y la optimización del desempeño laboral de los trabajadores.

4.3.7.4. Fundamentada en principios: filosóficos, epistemológicos, sociológicos, psicológicos y axiológicos que guiarán todos los procesos implementados en el modelo.

4.3.8. Contenidos.

Se indican en el cuadro de la siguiente página

Actividad	Objetivo de la actividad	Estrategia a desarrollar	Recursos y materiales	Responsables	Instrumentos de evaluación
Coordinación con expertos en gestión del talento humano	Facilitar eventos de capacitación para conocimiento de nuevas tendencias en gestión del talento humano y de desempeño	Comunicación virtual	Laptop, Internet; celular	Gerente General Responsable de Relaciones Públicas	Ficha de entrevista
Taller de implementación de la propuesta del modelo basado en el ciclo PHVA	Desarrollar capacidades en gestión del talento humano y de desempeño en la EMAPA	Disertación expositiva y presentación de videos	Uso de las TICs; videos	Expertos invitados	Ficha cuestionario
Difusión y promoción de la propuesta	Crear la Sub Área de Gestión del Talento Humano para mejorar la gestión dentro de la EMAPA	Mediante propaganda interna; afiches; exposición de videos	Informáticos, videos; papelotes, plumones gruesos	Secretaria Responsable de Relaciones Públicas	Ficha de observación
Campaña de sensibilización al personal	Promover la participación activa de los jefes de área para la conformación del ARRHH	Valoración personal y grupal por medio de ciertos	Papel Bond, fichas, videos sobre el accionar de trabajadores	Responsable de Relaciones Públicas Secretaria Psicólogo	Ficha de registro y de observación

		factores			
Establecimiento de alianzas estratégicas	Gestionar pasantías a nivel nacional para conocer de experiencias empresariales sobre la nueva gestión del talento humano	Firma de Convenios con empresas similares	Equipos TICs; papel Bond	Gerente General	Matriz de competencias

Fuente: Elaboración propia del autor.

4.3.9. Evaluación.

La evaluación del modelo se realizó por juicio de expertos en la materia a través de la Técnica Delphi, según criterios ya preestablecidos en la ficha de evaluación correspondiente. También se podría tener en cuenta aspectos tales como:

4.3.9.1. Diseño.

En base a las características y necesidades principales de la EMAPA de Chachapoyas.

4.3.9.2. Funcionabilidad.

Fijando funciones y actividades de manera que no estén subordinadas unas con otras.

4.3.9.3. Conectividad.

Observando que sus elementos estén formando conjuntos interconectados e interdependientes.

4.3.9.4. Influencias.

Identificar los factores o dinámicas internas y externas con el fin de que los responsables de la gerencia de la empresa sean prospectivos y proyectivos ante los nuevos retos.

4.3.9.5. Flexibilidad.

Ver la posibilidad de actualizarse o modificarse constantemente respondiendo a las nuevas tendencias sociales, políticas, tecnológicas, informáticas, económicas, etc.

4.3.10. Vigencia.

El presente modelo tendrá una vigencia de 5 años, desde el 2017 hasta el 2021, según la proyección del Proyecto Regional de Amazonas.

4.3.11. Retos.

El modelo de gestión del talento humano propuesto para la EMAPA de Chachapoyas cuyo objetivo de optimizar el desempeño laboral de sus trabajadores, exige algunos retos:

4.3.11.1. Enfrentar rápidos e intensos cambios.

Los responsables del manejo del modelo tendrán en cuenta que el mismo está expuesto ante los grandes y rápidos cambios, que exigen el mundo globalizado hasta hoy, con el fin de prever que no surja lo imprevisible e incertidumbre en la Empresa.

4.3.11.2. Mantener y/o actualizar su fundamento filosófico.

De acuerdo a los cambios exigentes, la empresa deberá mantener clara su misión y visión o replantearlos oportunamente.

4.3.11.3. Orientado a sus objetivos.

La responsabilidad será de mantener el modelo orientado a conseguir los objetivos individuales de los trabajadores y de la Empresa, según su política administrativa.

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Conclusiones

1. Se hace necesaria la implementación de la propuesta de un modelo de gestión del talento humano en la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado, Chachapoyas, con el fin de lograr la optimización del desempeño laboral de los trabajadores para convertirla en exitosa competitiva y productivamente.
2. El desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado, Chachapoyas, 2016, se encontró en un nivel regular con 48,48%, en forma general (figura 1).
3. El desempeño laboral de los trabajadores de la EMAPA, respecto a la dimensión desempeño de tarea, fue regular con 51,52%, sumado al de mal desempeño resultó el 69,70% por debajo del nivel regular (figura 2).
4. En la dimensión desempeño contextual se obtuvo un nivel igual a 54,55%, apuntando a lo regular; sumando este resultado con lo obtenido en mal desempeño, también se verificó un alto porcentaje de trabajadores que demostraron un nivel por debajo de lo regular, en un 78,79% (figura 5).
5. El modelo de gestión del talento humano, para optimizar el desempeño laboral, se basó en la teoría de las competencias, con su debido enfoque, propuesta por González (2006), debido a que estuvo relacionada con el saber, el hacer, el ser y el convivir de todo trabajador de una empresa u organización, así como con el ciclo PHVA, como proceso estratégico.
6. Para el diseño del modelo de gestión del talento humano se tuvo en cuenta las nuevas tendencias de gestión para que sirva como una herramienta guía, de fácil visualización, dentro de la organización que, una vez implementado y aplicado, ayudará a lograr la optimización del desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado.
7. La propuesta del modelo de gestión del talento humano fue validada por expertos en la materia a través de la técnica Delphi.

Sugerencias

1. Al Directorio de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado con la finalidad de que motive a los responsables de la misma a implementar dicha propuesta.
2. Al Gerente General de la Empresa para que implemente y aplique la propuesta de gestión del talento humano y así poder optimizar el desempeño laboral de los trabajadores.
3. A todos los trabajadores, con el fin de que posibiliten el desarrollo de su talento humano en beneficio de ellos mismos, de la Empresa y de los usuarios.

REFERENCIAS

Referencias

- Alles, M. A. (2002). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°* (1° ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. A. (2010). *Conciliar vida profesional y personal. Dos miradas: organizacional e individual* (1ª ed.). Buenos Aires: Granica.
- Benavides, L. (2010-2011). *Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa "San Juan de Bucay" del Cantón General Antonio Elizalde (Bucay)*. Guayaquil. Obtenido de http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2039/3/Benavides_Gaibor_Luis_Hernan.pdf
- Bersin, J., Agarwal, D., Pelster, B., & Schwartz, J. (2015). Tendencias Globales en Capital Humano 2015: Liderando en el nuevo mundo del trabajo. *Deloitte University Press*, 112.
- Bustamante, C. (2015). *Informe final de evaluación de clima laboral*. Psicológico, Empresa Municipal de Servicio de Agua y Alcantarillado de Amazonas, Amazonas, Chachapoyas.
- Carrasco, S. (2008). *Metodología de la investigación científica* (2° ed.). Lima: San Marcos E.I.R.L.
- Carrión, F. Y. (2010). *Desempeño laboral y el cumplimiento de objetivos de calidad de una empresa del ramo automotriz*. (Tesis de Maestría, publicada), Universidad Autónoma de Querétaro, México.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá, Colombia: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El Capital Humano de las organizaciones* (8° ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2012). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- Cortés, A. (s.f.). *Motivación Laboral en la Empresa de Servicios*. Recuperado el 20 de 06 de 2016, de <http://www.monografias.com/trabajos15/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml>
- Cuenca, J. J. (2010). *Manual de dirección y gestión de recursos humanos en los gobiernos locales* (1° ed.). Madrid, España: INAP.

- Deloitte University Press [DUP]. (14 de setiembre de 2015). *Tendencias globales en capital humano: Liderando en el nuevo mundo del trabajo*. Recuperado el 2016, de <file:///F:/TALENTO%20HUMANO%20Y%20DESEMPEÑO/problematika/Tendencias%20Globales%20en%20Capital%20Humano%202015.pdf>
- Empresa Municipal de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado S.R.L. [EMUSAP]. (2013). *Manual de Procedimientos de Planificación y Presupuesto*. Chachapoyas, Perú.
- Espín, M. E. (2016). *Modelo para la gestión del talento humano orientado al alto desempeño de los docentes y directivos de la Universidad Nacional de Chimborazo*. La Habana: Universitaria.
- Felicísimo, A. M. (s.f). *Conceptos básicos, modelos y simulación*. Obtenido de http://www6.uniovi.es/~feli/CursoMDT/Tema_1.pdf
- González, Á. L. (2006). *Método de compensación basado en competencias* (22 ed.). Baranquilla, Colombia: Uninorte.
- Guevara, J. C. (2014). *La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de las radios AM y FM de la ciudad de Baños de Agua Santa, provincia de Tungurahua*. (Tesis de Pre Grado, publicada), Universidad Técnica de Ambato, Ecuador, Ambato. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/7789/1/FCHE-IFTGPI-65.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5° ed.). México: McGraw-Hill.
- López, J. (2005). Motivación Laboral y Gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herberg. *Gestión en el tercer milenio. Revista de investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas UNMSM*, 8(15).
- Marcillo, N. G. (2014). *Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos del sur de Manabi*. Tesis Doctoral, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú, Trujillo.
- Matheus, C., Pérez, J., & Moreno, J. (6 de 10 de 2015). *Gestión del Talento Humano*. Recuperado el 29 de 8 de 2016, de <http://thgestionth.blogspot.pe/2015/10/dimensiones-de-la-gestion-del-talento.html>

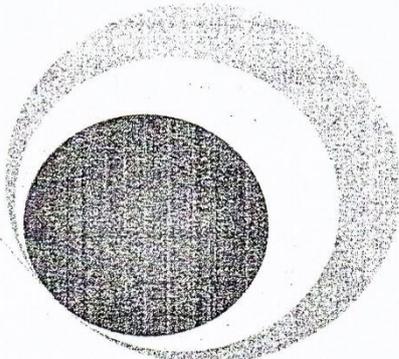
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento [MVCS]. (2015). *Informe de Respuesta del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento al Informe Defensorial N° 170*. Lima.
- Moya, R. (2005). *Estadística descriptiva* (2° ed.). Lima: San Marcos.
- Ortega, N. L. (2013). *Gestión Administrativa del Talento Humano y su incidencia en las Empresas Públicas Administradoras de Agua Potable en la Provincia del Carchi*. (Tesis de Pre Grado, publicada), Universidad Politécnica Estatal del Carchi., Tulcán.
- Ortiz, F. G., & García, M. (2000). *Metodología de la investigación*. México: Limusa.
- Pardo, C. E., & Porras, J. A. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *Gest. Soc.*, 4(2), pp.167-183.
- Pérez , A. (2015). *Las competencias técnicas del proceso de supervisión y el desempeño laboral en la empresa Solintex de Venezuela S.A.* (Tesis de Maestría, publicada), Universidad de Carabobo, Venezuela, La Morita.
- Pérez, J., & Gardey , A. (2009). *Definición de optimización*. Obtenido de <http://definicion.de/optimizacion/>
- Prieto, P. G. (2013). *Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. (Tesis de Especialista, publicada), Universidad de Medellín, Colombia, Medellín.
- Ramírez, R. G. (2013). *Diseño del trabajo y desempeño laboral individual*. Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, España, Madrid.
- Rosenauer, M. (octubre - abril de 2010 , 2011). *Desarrollo de la Prestación de Servicios de Agua y Saneamiento en el Perú: Enfoque de los recursos humanos y las instituciones*. Recuperado el 12 de 7 de 2016, de <http://www.proagua.org.pe/files/d259eee9a0f35f112c67ee049d0156d2/DESARROLLO%20DE%20LA%20PRESTACION.pdf>
- Solis, M. L. (2014). *El clima organizacional y su influencia en la identidad empresarial en los trabajadores del área administrativa en la Empresa Pública E.M.A.P.A. Ambato*. Tesis de Licenciatura, publicada, Universidad Técnica de Ambato, Ambato. Recuperado el 20 de 06 de 2016, de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/9279/1/FCHE-PSIP-82.pdf>
- Stephen P., R. (2004). *Comportamiento organizacional* (10a. ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.

Toro, F. (1992). *Desempeño y productividad. Contribuciones de la Psicología Organizacional*. Medellín, Colombia: CINCEL Ltda.

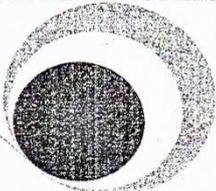
Universia España. (19 de 12 de 2012). *Los 10 factores que afectan la productividad empresarial*. Recuperado el 8 de 9 de 2016, de <http://noticias.universia.es/portada/noticia/2012/12/19/989711/10-factores-afectan-productividad-empresarial.html>

ANEXOS

Anexo 01: Evidencia del problema



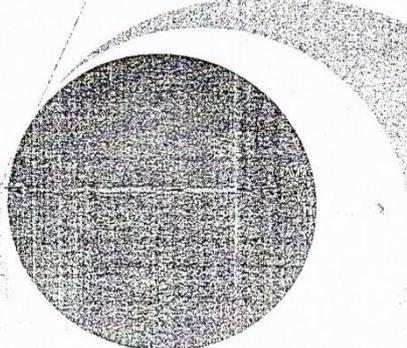
**EMPRESA MUNICIPAL DE SERVICIO DE AGUA
POTABLE Y ALCANTARILLADO DE AMAZONAS S.R.L.**



INFORME FINAL DE EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL

La Evaluación de Clima Laboral, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales.

Chachapoyas, marzo del 2015



EMUSAP S.R.L.
ING. Carlos Alberto Mestanza Iberico
GERENTE GENERAL

VII. CONCLUSIONES

- El clima laboral de la EMUSAP, en su escala total es percibida como media por un 49% de los trabajadores, el 27% lo percibe como favorable; el 21% como desfavorable y el 3% como muy favorable.
- En el factor realización personal del Clima Laboral de la EMUSAP, el 37% de los trabajadores perciben una realización personal media, el 33% lo percibe desfavorable, el 21% favorable, el 6% muy desfavorable y el 3% muy favorable
- En el factor involucramiento labora, del clima laboral de la EMUSAP; el 46% de los trabajadores lo percibe como media o regular, el 30% como favorable, el 18% muy favorable y el 6% desfavorable
- En el factor supervisión, del Clima Laboral de la EMUSAP, el 37% de los trabajadores lo percibe como media o regular, el 30% como desfavorable, el 24% favorable y el 9% muy favorable.
- En el factor comunicación del Clima Laboral de la EMUSAP; el 46% de los trabajadores lo percibe como media o regular, el 30% como desfavorable, el 15% favorable y el 9% muy favorable
- En el factor condiciones laborales del Clima Laboral de la EMUSAP, el 43% de los trabajadores lo percibe como favorable, el 39% media o regular, el 15% desfavorable y el 3% muy favorable.
- La Gerencia General de la EMUSAP, presenta un clima laboral favorable y medio con un 67% y 33% respectivamente
- El Departamento de Planificación, Presupuesto e Informática, presenta un clima laboral medio
- El Departamento de Administración y Finanzas, presenta una percepción de clima laboral media con un 72%, el 14% lo percibe como favorable y el otro 14% como desfavorable.
- El Departamento de Operaciones, presenta una percepción de Clima Laboral Desfavorable con un 46%, el 27% lo percibe como favorable y el otro 27% como medio o regular.
- El Departamento de Operaciones de la Planta de Tratamiento del agua, presenta una percepción de clima laboral favorable con un 50%, el 25% lo percibe como muy favorable y el otro 25% lo percibe como media o regular.

Anexo 02: Ficha técnica e instrumento de medición de la variable dependiente: (Pre test)

- Denominación: Ficha de observación de desempeño laboral.
- Autor: Manuel, Durango Salazar.
- Forma de aplicación: Individual.
- Tiempo de aplicación: De 10 a 15 minutos.
- Dimensiones: Desempeño de tarea.
Desempeño contextual.
- Forma de validación: Por juicio de expertos.
- Confiabilidad: Valor de resultados (de muestra piloto) luego de someter a Alpha de Cronbach.

FICHA DE OBSERVACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

Lugar:.....

Sexo:.....

Edad:.....

Fecha:.....

Instrucciones: A continuación se presenta un conjunto de ítems sobre el desempeño laboral en los trabajadores de la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Chachapoyas; por favor, objetiva y sinceramente, asigne el puntaje de acuerdo a la escala indicada, ya que de ello dependerá que los resultados sean válidos para el desarrollo de la investigación y puedan servir de referencia a la empresa para la toma de futuras decisiones.

Marque con una **X** el puntaje asignado en el cuadro para cada uno de los ítems.

Equivalencia:

Nunca : 0 puntos

A veces : 1 punto

Casi siempre : 2 puntos

Siempre : 3 puntos

Baremo:

Nivel	Variable	Dimensiones	
	Desempeño laboral	Desempeño en la tarea	Desempeño contextual
Malo	[00 -17]	[00 -04]	[00 -15]
Regular	[18 -35]	[05 -08]	[16 -30]
Bueno	[36 -53]	[09 -12]	[31 -45]
Muy bueno	[54-72]	[13-18]	[46-56]

Fuente: El autor

Descripción de categorías:

Desempeño laboral malo: El trabajador que presenta este nivel de desempeño se muestra indispuesto frente a la tarea, con escasa iniciativa, conoce el mínimo de trabajo de rutina, comete errores constantemente, es descuidado, rinde poco, necesita supervisión constante, protesta constantemente.

Desempeño laboral regular: El trabajador con este nivel de desempeño conoce a medias su puesto, comete pocos errores, necesita cierta supervisión para cumplir con su trabajo, es de regular iniciativa, protesta en algunas ocasiones, tiene cierta dificultad para integrarse al grupo.

Desempeño laboral bueno: El trabajador con este nivel de desempeño conoce bien su trabajo, raras veces comete errores, no requiere de supervisión continua, tiene propia iniciativa, no objeta órdenes, se integra adecuadamente al equipo de trabajo.

Desempeño laboral muy bueno: El trabajador que presenta este nivel de desempeño conoce perfectamente su trabajo, es muy preciso, nunca se atrasa en su trabajo, no requiere de supervisión alguna, muy responsable, acepta y acata órdenes generales, muy cuidadoso en su trabajo, se integra perfectamente al equipo de trabajo.

Dimensiones que mide:

Desempeño de tarea

Desempeño contextual

Ds	Nº	Ítems sobre desempeño laboral	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
			0	1	2	3
Desempeño de tarea	1	Se identifica con los objetivos de la empresa.				
	2	Realiza bien el servicio y/o labor que desempeña.				
	3	Cumple las disposiciones normativas y legales internas aplicables en la empresa.				
	4	Brinda información necesaria solicitada por las diferentes áreas.				
	5	Demuestra interés y aceptación en recibir orientaciones y asesoramiento para el mejor cumplimiento de sus funciones.				
	6	Sabe identificar y resolver conflictos y/o problemas.				
Desempeño contextual	7	Comete errores en el trabajo.				
	8	Hace uso racional de los recursos.				
	9	Requiere de supervisión.				
	10	Proyecta una adecuada imagen de eficiencia y eficacia.				
	11	Termina su trabajo oportunamente.				
	12	Cumple oportunamente con otras tareas encomendadas.				
	13	Realiza un volumen adecuado de trabajo.				
	14	Propone nuevas ideas para mejorar los procesos internos de trabajo.				
	15	Se muestra asequible al cambio.				
	16	Se anticipa a las dificultades.				
	17	Propicia y mantiene buenas relaciones con todo el personal.				
	18	Brinda una adecuada orientación a los usuarios.				
	19	Evita los conflictos dentro de la institución.				

	20	Demuestra predisposición para integrarse y trabajar en equipo.				
	21	Reconoce el valor de la colaboración y el apoyo mutuo.				
	22	Planifica sus actividades.				
	23	Hace uso de indicadores.				
	24	Se preocupa por alcanzar metas.				
Puntaje Parcial						
Puntaje total						

Gracias por su colaboración

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS: INSTRUMENTO (PRE TEST)

I. DATOS DEL PROFESIONAL EXPERTO (Completa el experto)	
Nombres y apellidos	Q26A BELDAD CHÁVEZ SARMIENTO
Profesión (es)	Licenciada en Educación
Grado (s) académico (s)	Doctor
Institución (es) donde labora	CEBA "San Juan de la Libertad"
Cargo que desempeña	Docente
II. DATOS RELACIONADOS AL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN (Completa el investigador/ a)	
Título de la investigación	Propuesta de un modelo de gestión del talento humano para optimizar el desempeño laboral en trabajadores del Servicio de Agua Potable y Alcantarillado, Chachapoyas, 2016.
Autor	Doctorando Manuel, Durango Salazar
Denominación del instrumento a validar	Ficha de observación de desempeño laboral

III. CRITERIOS DE EVALUACIÓN (Completa el experto)

CRITERIOS	INDICADORES	CONDICIÓN		
		BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado.	✓		
OBJETIVIDAD	Está expresado en indicadores	✓		

Anexo 03: Informe de opinión de expertos (Pre test)

	precisos y claros.			
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.	✓		
ORGANIZACIÓN	Presentan los ítems una organización lógica.	✓		
PERTINENCIA	Los ítems corresponden a las dimensiones que se evaluarán.	✓		
INTENCIONALIDAD	Adecuado para evaluar el desempeño laboral.	✓		
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico - científicos.	✓		
COHERENCIA	Hay relación entre dimensiones e indicadores.	✓		
METODOLOGÍA	El instrumento responde al propósito de la investigación (en relación a la variable dependiente).	✓		

IV. VALORACIÓN - OPINIÓN DE APLICABILIDAD (Completa el experto)

(......) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(.....) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

V. SUGERENCIAS (Completa el experto)

.....
.....

Chachapoyas, 30 de agosto del 2016

Firma del profesional experto

N° de DNI: 33.431.860.....

N° de teléfono: #938569833



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS: INSTRUMENTO (PRE TEST)

I. DATOS DEL PROFESIONAL EXPERTO (Completa el experto)	
Nombres y apellidos	<i>Margina Sojón Villaverde</i>
Profesión (es)	<i>Psic. en Recursos</i>
Grado (s) académico (s)	<i>Abg. en Gestión del Servicio de Salud. Doctora en Ciencias G.S.S. Doctora en Ciencias de Educación</i>
Institución (es) donde labora	<i>Docente de la Escuela de Postgrado</i>
Cargo que desempeña	<i>Docente de la Escuela de Postgrado</i>
II. DATOS RELACIONADOS AL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN (Completa el investigador/ a)	
Título de la Investigación	Propuesta de un modelo de gestión del talento humano para optimizar el desempeño laboral en trabajadores del servicio de agua potable y alcantarillado, Chachapoyas, 2016.
Autor	Doctorando Manuel Durango Salazar
Denominación del Instrumento a validar	Ficha de observación de desempeño laboral

III. CRITERIOS DE EVALUACIÓN (Completa el experto)

CRITERIOS	INDICADORES	CONDICIÓN		
		BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OBJETIVIDAD	Está expresado en indicadores	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	precisos y claros.			
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.	/		
ORGANIZACIÓN	Presentan los ítems una organización lógica.	/		
PERTINENCIA	Los ítems corresponden a las dimensiones que se evaluarán.	/		
INTENCIONALIDAD	Adecuado para evaluar el desempeño laboral.	/		
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico - científicos.	/		
COHERENCIA	Hay relación entre dimensiones e indicadores.	/		
METODOLOGÍA	El Instrumento responde al propósito de la investigación (en relación a la variable dependiente).	/		

IV. VALORACIÓN - OPINIÓN DE APLICABILIDAD (Completa el experto)

(.....) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(.....) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

V. SUGERENCIAS (Completa el experto)

.....
.....

Chachapoyas, 30 de agosto del 2016

Mariano Gijón
Firma del Profesional Experto
N° de DNI: *16.419.378*
N° de teléfono: *#.996055257*



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS: INSTRUMENTO (PRE TEST)

I. DATOS DEL PROFESIONAL EXPERTO (Completa el experto)	
Nombres y apellidos	Mercedes Collazos Alarcón
Profesión (es)	Docente
Grado (s) académico (s)	Dr.
Institución (es) donde labora	UCV
Cargo que desempeña	Dirección
II. DATOS RELACIONADOS AL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN (Completa el investigador/ a)	
Título de la Investigación	Propuesta de un modelo de gestión del talento humano para optimizar el desempeño laboral en trabajadores del servicio de agua potable y alcantarillado, Chachapoyas, 2016.
Autor	Doctorando Manuel Durango Salazar
Denominación del Instrumento a validar	Ficha de observación de desempeño laboral

III. CRITERIOS DE EVALUACIÓN (Completa el experto)

CRITERIOS	INDICADORES	CONDICIÓN		
		BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado.	✓		
OBJETIVIDAD	Está expresado en indicadores	✓		

	precisos y claros.	✓		
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.	✓		
ORGANIZACIÓN	Presentan los ítems una organización lógica.	✓		
PERTINENCIA	Los ítems corresponden a las dimensiones que se evaluarán.	✓		
INTENCIONALIDAD	Adecuado para evaluar el desempeño laboral.	✓		
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico - científicos.	✓		
COHERENCIA	Hay relación entre dimensiones e indicadores.	✓		
METODOLOGÍA	El Instrumento responde al propósito de la investigación (en relación a la variable dependiente).	✓		

IV. VALORACIÓN - OPINIÓN DE APLICABILIDAD (Completa el experto)

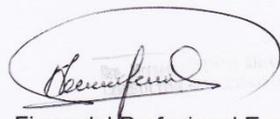
(.✓.....) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(.....) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

V. SUGERENCIAS (Completa el experto)

.....
.....

Chachapoyas, 30 de agosto del 2016



Firma del Profesional Experto

N° de DNI: ...16980537.....

N° de teléfono: ...97284508.....

Anexo 04: Confiabilidad del instrumento: Ficha de observación de desempeño laboral

Alfa de Cronbach	N° de elementos
.670	24

Anexo 05: Base de datos

Trabajadores	Desempeño en la tarea									Desempeño contextual																		Desempeño laboral		
	I1	I2	I3	I4	I5	I6	P	Nivel	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21	I22	I23	I24	P	Nivel	PT	Nivel
1	3	3	3	3	3	2	17	MB	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	21	R	38	B
2	3	3	2	2	3	1	14	B	1	3	3	2	2	3	1	1	2	1	2	2	3	2	2	1	2	3	36	B	50	B
3	2	1	2	1	2	1	9	R	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	25	R	34	R
4	1	2	2	3	2	1	11	B	1	2	1	3	3	3	2	1	1	1	3	1	0	0	1	1	1	3	28	B	39	B
5	1	0	0	1	1	1	4	M	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	13	M	17	M
6	3	3	3	3	3	3	18	MB	1	3	0	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	46	MB	64	MB
7	0	1	1	0	1	0	3	M	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	11	M	14	M
8	1	1	2	1	2	1	8	R	1	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	0	2	26	R	34	R
9	2	3	2	3	3	2	15	MB	1	3	1	2	3	3	3	1	3	1	3	3	3	2	3	3	3	3	44	MB	59	MB
10	2	2	2	3	3	2	14	B	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	33	B	47	B
11	1	2	1	2	2	1	9	R	1	2	2	2	2	2	0	2	2	0	2	0	2	0	2	2	0	2	25	R	34	R
12	3	2	3	3	3	0	14	B	2	0	2	1	2	0	1	0	2	2	2	1	2	2	3	2	0	3	27	R	41	B
13	1	1	1	1	1	2	7	R	1	0	1	0	2	0	0	2	2	3	0	3	3	3	0	3	3	0	26	R	33	R
14	3	2	3	2	2	1	13	B	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	26	R	39	B
15	1	1	0	1	1	2	6	R	1	2	0	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	26	R	32	R
16	1	2	1	1	1	2	8	R	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	12	M	20	R
17	1	1	1	0	0	0	3	M	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	10	M	13	M
18	1	0	2	2	1	3	9	R	0	2	0	3	2	2	1	1	1	2	0	2	1	1	2	2	2	0	24	R	33	R
19	3	2	2	3	2	2	14	B	1	2	1	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	41	B	55	MB
20	2	1	1	2	1	1	8	R	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	0	2	23	R	31	R
21	1	2	1	1	1	2	8	R	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	27	R	35	R
22	1	0	2	0	1	2	6	R	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	26	R	32	R
23	1	3	2	3	3	1	13	B	1	3	1	3	3	3	2	1	1	1	3	1	0	0	1	1	1	3	29	B	42	B
24	1	1	2	2	2	1	9	R	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	27	R	36	B
25	1	2	1	1	1	2	8	R	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	11	M	19	R
26	1	1	2	1	2	1	8	R	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	27	R	35	R
27	1	0	1	0	1	1	4	M	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	13	M	17	M
28	1	1	1	2	1	2	8	R	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	0	21	R	29	R
29	0	0	2	0	2	0	4	M	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	11	M	15	M
30	1	1	2	1	1	1	7	R	1	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	26	R	33	R
31	0	0	1	1	1	1	4	M	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	13	M	17	M
32	1	2	2	2	2	0	9	R	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	0	1	23	R	32	R
33	1	0	1	0	1	1	4	R	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	26	R	30	R

Anexo 06: Validación mediante la técnica Delphi (del modelo de gestión del talento humano)



FORMATO PARA LA VALIDACIÓN MEDIANTE LA TÉCNICA DELPHI ENCUESTA PARA LOS EXPERTOS

I. DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional:

De acuerdo a la investigación que está realizando el tesista, relacionado con la "Propuesta de Modelo de Gestión del Talento Humano para optimizar el desempeño laboral en trabajadores del Servicio de Agua Potable y Alcantarillado, Chachapoyas, 2016", resultará de gran utilidad toda la información que al respecto pudiera brindar en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, se solicita muy amablemente, responda a las siguientes interrogantes:

1. Datos generales del experto encuestador:

- 1.1. Año de experiencia en la labor universitaria: *+ 10 años*
- 1.2. Cargos que ha ocupado: *Jefe Dept. de Eficiencia, Discret. P.G. VSS, Comisión Investigadora*
- 1.3. Escuela Profesional o empresa que labora actualmente: *UCA Urodos, U.S.S.*
- 1.4. Años de experiencia como directivo en la educación o empresa: *+ 36 años*
- 1.5. Grado académico: *Doct. en Ciencias, Doct. en Educación, Mg. Julia de Scland*

2. Test de autoevaluación del experto:

- 2.1. Por favor evalúe su nivel de dominio acerca de la esfera, la cual se consultará marcando con una X sobre la siguiente escala (dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10).

1	2	3	4	5	6	7	8	9/	10
---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

2.2. Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted.		/	
Su propia experiencia.		/	
Trabajos de autores nacionales.		/	
Trabajados de autores extranjeros.		/	
Su conocimiento del estado del problema en su trabajo propio.	/		
Su intuición.	/		

II. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTOS

Nombres y apellidos del experto	<i>Alvario Rojas Villanar</i>
---------------------------------	-------------------------------

Se ha elaborado una propuesta de un modelo denominado: "Propuesta de Modelo de Gestión del Talento Humano para optimizar el desempeño laboral en trabajadores del Servicio de Agua Potable y Alcantarillado, Chachapoyas, 2016".

Por las particularidades de la indicada propuesta es necesario someter a su valoración, en calidad de experto, aspectos relacionados con el ambiente ecológico, su contenido, estructura y otros aspectos.

Mucho se agradecerá se sirva otorgar, según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una **X** en la columna correspondiente. Las categorías son:

- Muy adecuado (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

Si usted considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, se le agradecerá de sobremanera.

Gracias por su valiosa colaboración.

2.1. Aspectos generales:

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre de la propuesta			/		
2	Representación gráfica de la propuesta			/		
3	Secciones que comprende			/		
4	Nombre de estas secciones		/			
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones		/			
6	Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones			/		
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio			/		

2.2. Contenido:

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre del modelo propuesto			/		
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						

2.3. Valoración integral de la propuesta:

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia			/		
2	Actualidad: La propuesta tiene relación con el conocimiento científico del tema de estudio de investigación.			/		

3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación.				✓	
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación.				✓	

Lugar y fecha..... *Ch - 08 - 01 - 17* Firma: *[Handwritten Signature]*
 DNI N° *16417348* Teléf.: *A 996055257*

Nuestra gratitud por sus valiosas consideraciones.

Doctorando Manuel, Durango Salazar: dusama109@gmail.com Cel: #943984248



**FORMATO PARA LA VALIDACIÓN MEDIANTE LA TÉCNICA DELPHI
ENCUESTA PARA LOS EXPERTOS**

I. DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional:

De acuerdo a la investigación que está realizando el tesista, relacionado con la “Propuesta de Modelo de Gestión del Talento Humano para optimizar el desempeño laboral en trabajadores del Servicio de Agua Potable y Alcantarillado, Chachapoyas, 2016”, resultará de gran utilidad toda la información que al respecto pudiera brindar en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, se solicita muy amablemente, responda a las siguientes interrogantes:

1. Datos generales del experto encuestador:

- 1.1. Año de experiencia en la labor universitaria: *Más de 15 años*
- 1.2. Cargos que ha ocupado: *Dra. de Post. grado UCV-Ch*
- 1.3. Escuela Profesional o empresa que labora actualmente: *Post. Grado UCV-Ch*
- 1.4. Años de experiencia como directivo en la educación o empresa: *Más de 5 años*
- 1.5. Grado académico: *Dra.*

2. Test de autoevaluación del experto:

- 2.1. Por favor evalúe su nivel de dominio acerca de la esfera, la cual se consultará, marcando con una **X** sobre la siguiente escala (dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2.2. Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted.	✓		
Su propia experiencia.	✓		
Trabajos de autores nacionales.	✓		
Trabajados de autores extranjeros.	✓		
Su conocimiento del estado del problema en su trabajo propio.	✓		
Su intuición.	✓		

II. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTOS

Nombres y apellidos del experto	<i>Mercedes Callejas Plascón</i>
---------------------------------	----------------------------------

Se ha elaborado una propuesta de un modelo denominado: "Propuesta de Modelo de Gestión del Talento Humano para optimizar el desempeño laboral en trabajadores del Servicio de Agua Potable y Alcantarillado, Chachapoyas, 2016".

Por las particularidades de la indicada propuesta es necesario someter a su valoración, en calidad de experto, aspectos relacionados con el ambiente ecológico, su contenido, estructura y otros aspectos.

Mucho se agradecerá se sirva otorgar, según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una **X** en la columna correspondiente. Las categorías son:

- Muy adecuado (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

Si usted considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, se le agradecerá de sobremanera.

Gracias por su valiosa colaboración.

2.1. Aspectos generales:

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre de la propuesta		<input checked="" type="checkbox"/>			
2	Representación gráfica de la propuesta		<input checked="" type="checkbox"/>			
3	Secciones que comprende		<input checked="" type="checkbox"/>			
4	Nombre de estas secciones		<input checked="" type="checkbox"/>			
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones		<input checked="" type="checkbox"/>			
6	Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones		<input checked="" type="checkbox"/>			
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio		<input checked="" type="checkbox"/>			

2.2. Contenido:

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre del modelo propuesto		✓			
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						

2.3. Valoración integral de la propuesta:

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia		✓			
2	Actualidad: La propuesta tiene relación con el conocimiento científico del tema de estudio de investigación.		✓			

3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación.					
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación.					

Lugar y fecha..... Ch-08-01-17 Firma..... 

DNI N°..... 16980577 Telef.:..... 978895008

Nuestra gratitud por sus valiosas consideraciones.

Doctorando Manuel, Durango Salazar: dusama109@gmail.com Cel: #943984248



**FORMATO PARA LA VALIDACIÓN MEDIANTE LA TÉCNICA DELPHI
ENCUESTA PARA LOS EXPERTOS**

I. DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional:

De acuerdo a la investigación que está realizando el tesista, relacionado con la **“Propuesta de Modelo de Gestión del Talento Humano para optimizar el desempeño laboral en trabajadores del Servicio de Agua Potable y Alcantarillado, Chachapoyas, 2016”**, resultará de gran utilidad toda la información que al respecto pudiera brindar en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, se solicita muy amablemente, responda a las siguientes interrogantes:

1. Datos generales del experto encuestador:

- 1.1. Año de experiencia en la labor universitaria: *9 años*
- 1.2. Cargos que ha ocupado: *Especialista en Educación*
- 1.3. Escuela Profesional o empresa que labora actualmente: *UBEL - Chiclayo*
- 1.4. Años de experiencia como directivo en la educación o empresa: *2 años*
- 1.5. Grado académico: *Doctor*

2. Test de autoevaluación del experto:

- 2.1. Por favor evalúe su nivel de dominio acerca de la esfera, la cual se consultará marcando con una **X** sobre la siguiente escala (dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2.2. Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted.	X		
Su propia experiencia.	X		
Trabajos de autores nacionales.	X		
Trabajados de autores extranjeros.	X		
Su conocimiento del estado del problema en su trabajo propio.	X		
Su intuición.	X		

II. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTOS

Nombres y apellidos del experto	<i>Bertha Hernández Tamayo</i>
---------------------------------	--------------------------------

Se ha elaborado una propuesta de un modelo denominado: "Propuesta de Modelo de Gestión del Talento Humano para optimizar el desempeño laboral en trabajadores del Servicio de Agua Potable y Alcantarillado, Chachapoyas, 2016".

Por las particularidades de la indicada propuesta es necesario someter a su valoración, en calidad de experto, aspectos relacionados con el ambiente ecológico, su contenido, estructura y otros aspectos.

Mucho se agradecerá se sirva otorgar, según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una **X** en la columna correspondiente. Las categorías son:

- Muy adecuado (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

Si usted considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, se le agradecerá de sobremanera.

Gracias por su valiosa colaboración.

2.1. Aspectos generales:

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre de la propuesta		X			
2	Representación gráfica de la propuesta		X			
3	Secciones que comprende		X			
4	Nombre de estas secciones		X			
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones		X			
6	Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones		X			
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio		X			

2.2. Contenido:

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre del modelo propuesto					
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						

2.3. Valoración integral de la propuesta:

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia		X			
2	Actualidad: La propuesta tiene relación con el conocimiento científico del tema de estudio de investigación.		X			

3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación.		✓			
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación.		✗			

Bertie
 DR. EN EDUCACIÓN
 COLEGIO 161526129

Lugar y fecha..... Ch. 02-01-17..... Firma.....

DNI N° 16526129..... Teléf.: 990219547.....

Nuestra gratitud por sus valiosas consideraciones.

Doctorando Manuel, Durango Salazar: dusama109@gmail.com Cel: #943984248



Fotografías

Gerente General de la EMAPA, Chachapoyas.



Coordinación con el Gerente General
para la aplicación del instrumento de medida.



Entrega de fichas de observación de desempeño laboral.



Gerente General evaluando a sus jefes de áreas.