

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

Nuevos Tiempos, Nuevas Ideas

ESCUELA DE POSGRADO

Doctor Luis Claudio Cervantes Liñán



MAESTRÍA EN GERENCIA SOCIAL Y RECURSOS HUMANOS

Tesis

**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DE LOS INSTITUTOS PUBLICOS SUPERIORES DE
FORMACIÓN TÉCNICA DE LIMA METROPOLITANA**

Presentada por:

ROLANDO MARIO POLLERI GALDOS

Para optar el Grado Académico de

Maestro en Gerencia Social y Recursos Humanos

Asesora: Dra. María Nelly Mego Pérez

Lima – Perú - 2017

DEDICATORIA

A mi familia con Amor por su
apoyo constante

AGRADECIMIENTO

A las Autoridades y Catedráticos de la Escuela de Posgrado de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, por sus conocimientos vertidos.

Índice

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I:	11
FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.1 Marco Histórico	11
1.2 Marco Teórico	13
1.2.1 Talento Humano	13
1.2.2 Gestión del Talento Humano	13
1.2.2.1 Desafíos Competitivos y Gestión del Talento Humano	19
1.2.3 Desempeño Laboral	22
1.2.4 Evaluación del Desempeño Laboral	26
1.2.5 Recursos Humanos	27
1.2.6 Organización	29
1.2.6.1 Objetivos de la organización	31
1.2.6.2 Cambio de la organización	34
1.2.7 Cultura Organizacional	36
1.2.8 Clima Organizacional	37
1.3 Investigaciones	39
1.4 Marco Conceptual	44

CAPITULO II:	49
EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES	49
2.1 Planteamiento del Problema	49
2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática	49
2.1.2 Antecedentes Teóricos	51
2.1.3 Definición del Problema	53
2.1.3.1 Problema General	53
2.1.3.2 Problemas Secundarios	54
2.2 Finalidad y Objetivos de la Investigación	54
2.2.1 Finalidad	54
2.2.2 Objetivo General y Específicos	55
2.2.2.1 Objetivo General	55
2.2.2.2 Objetivos Específicos	55
2.2.3 Delimitación de la Investigación	55
2.2.4 Justificación e Importancia	56
2.3 Hipótesis y Variables	56
2.3.1 Supuestos teóricos	56
2.3.2 Hipótesis General y Específicos	60
2.3.2.1 Hipótesis General	60
2.3.2.2 Hipótesis Específicas	60
2.3.3 Variables e Indicadores	61
2.3.3.1 Identificación de las Variables	61
2.3.3.2 Definición Operacional de las Variables	61
CAPITULO III:	62
MÉTODO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	62
3.1 Población y Muestra	62
3.2 Método y Diseño de la Investigación	64
3.2.1 Método de Investigación	64

3.2.2	Diseño de Investigación	64
3.3	Tipo y Nivel de Investigación	64
3.3.1	Tipo de Investigación	64
3.3.2	Nivel de Investigación	65
3.4	Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos	65
3.4.1	Técnicas de Recolección de Datos	65
3.4.2	Instrumentos	66
3.5	Técnicas de Muestreo	66
3.6	Procesamiento de Datos	66
3.7	Prueba de la Hipótesis	66
 CAPITULO IV:		67
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS		67
4.1	Presentación	67
4.2	Contrastación de las Hipótesis	84
4.3	Discusión de Resultados	91
 CAPITULO V:		95
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		95
5.1	Conclusiones	95
5.2	Recomendaciones	96
BIBLIOGRAFÍA		98
Anexos		105

RESUMEN

La investigación titulada **LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LOS INSTITUTOS PUBLICOS SUPERIORES DE FORMACIÓN TÉCNICA DE LIMA METROPOLITANA**, tiene como objetivo determinar la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores de los Institutos Públicos Superiores de Formación Técnica de Lima Metropolitana. Se utilizó para alcanzar dicho objetivo el método descriptivo y un diseño no experimental, asimismo la población fue de 23 Institutos Públicos de Educación Superior, que están registrados en la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana y que en total comprende 481 trabajadores entre personal administrativo y docente. Al calcular el tamaño de la muestra finalmente se encuestó a 214 personas. En cuanto al instrumento de recolección de datos tenemos a la encuesta que constó de 16 ítems de tipo cerrado, los mismos que se vaciaron en cuadros en donde se calcularon las frecuencias y porcentajes, complementándose con el análisis e interpretación de los resultados, lo cual nos permitió contrastar las hipótesis.

Finalmente se concluyó que la gestión del talento humano incide directamente en el desempeño laboral de los trabajadores de los Institutos Públicos Superiores de Formación Técnica de Lima Metropolitana, tal como nos demuestra los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los trabajadores, en donde el nivel de rendimiento obtuvo el 34%, el nivel de potencial 12% y el nivel de conocimiento de la legislación laboral 19%, niveles indicados como los más importantes de la gestión del talento humano, del mismo modo solo el 28% de los entrevistados respondieron que se evalúa constantemente el desempeño laboral de los trabajadores de los Institutos Públicos de Educación Superior.

Palabras Claves: Gestión del Talento Humano, Desempeño Laboral.

ABSTRACT

The research entitled THE HUMAN TALENT MANAGEMENT AND THE LABOR PERFORMANCE OF THE WORKERS OF THE SUPERIOR PUBLIC INSTITUTES OF TECHNICAL TRAINING OF LIMA METROPOLITANA, aims to determine the incidence of human talent management in the work performance of workers in public institutes Superiors of Technical Training of Metropolitan Lima. The descriptive method and a non-experimental design were used to reach this objective, and the population went to 23 Public Institutes of Higher Education, which are registered in the Regional Direction of Education of Metropolitan Lima and that in total comprises 481 workers between administrative and teaching staff. When calculating the sample size, 214 people were finally surveyed. As for the data collection instrument, the survey consisted of 16 closed-type items, the same ones that were emptied into tables where the frequencies and percentages were calculated, complemented by the analysis and interpretation of the results, which allowed contrasting the hypotheses.

Finally, it was concluded that the management of human talent has a direct impact on the labor performance of workers in the Metropolitan Lima Public Technical Training Institutions, as shown by the results obtained from the workers' survey, where the level of 34%, the potential level 12% and the knowledge level of the labor legislation 19%, indicated the most important levels of human talent management, in the same way only 28% of respondents answered that they were constantly evaluates the work performance of the workers of the Public Institutes of Higher Education.

Key Words: Human Talent Management, Work Performance.

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano es una de las áreas que ha experimentado más cambios y transformaciones en los últimos años. En la actualidad la visión del área es totalmente diferente de su configuración tradicional, cuando recibía el nombre de administración de recursos humanos (ARH).

La gestión del talento humano ha sido la responsable de la excelencia de organizaciones exitosas y del aporte de capital intelectual que simboliza, más que todo, la importancia del factor humano en plena era de la información. Ante la globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico, el gran efecto del cambio y el intenso movimiento en búsqueda de la calidad y la productividad, se comprueba de manera elocuente en la mayoría de las organizaciones que la gran diferencia, la principal ventaja competitiva de las empresas, se deriva de las personas que laboran en ellas. Las personas mantienen y conservan el statu quo existente y son sólo ellas las que generan y fortalecen la innovación y el futuro de las organizaciones.

En este contexto la presente investigación la hemos desarrollado en cinco capítulos:

En el primer capítulo se describen los fundamentos teóricos que constan del marco histórico, filosófico, teórico, legal y conceptual.

En el segundo capítulo se esboza el problema de investigación, la descripción de la realidad problemática, con definición del problema, objetivos e hipótesis; en el tercer capítulo se contempló el tipo, nivel, método, diseño y las técnicas utilizadas en la investigación.

En el cuarto capítulo ofrecemos la presentación, análisis e interpretación de los resultados, y quinto capítulo se aprecia las conclusiones y recomendaciones, acompañado con su respectiva bibliografía y anexos correspondientes.

Esperando que esta investigación sea el inicio para que otros estudiosos se encaminen en este tema tan fundamental en nuestro medio.

CAPÍTULO I:

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Marco Histórico

La división del trabajo y el diseño del cargo son tan antiguos como el hombre. El ser humano, urgido por la necesidad de supervivencia en su interacción con la naturaleza, y la necesidad de conocer y transformar la misma mediante el trabajo, requirió de la agrupación de personas y la cooperación entre las mismas.

La división del trabajo se organizó en diferentes funciones por la necesidad de destinar quienes se encargarían de desarrollar determinadas actividades como dedicarse a cazar, pescar, y a la agricultura. El hombre tuvo que aprender a través de su experiencia.

En los pasajes de la Biblia hay un ejemplo relacionado con el principio de la organización en función del desarrollo de diferentes actividades, como en el caso en que Jetró, suegro de Moisés, ante las dificultades de este último para atender a su pueblo y dirimir los pleitos, le recomendó escoger un grupo de hombres y distribuir esa función, ahí se aprecia el carácter limitado del alcance de la dirección. (Éxodo 18: 13- 26).

Durante la Edad Media el trabajo se caracterizó por adquirir un carácter prácticamente hereditario; la clase social condicionaba la elección y las posibilidades de desempeño de una actividad determinada. Así los oficios pasaban de manos de los padres a sus hijos. Una de las características de esta época es el desarrollo del trabajo artesanal. No obstante, en este período no desapareció el interés de los pensadores de la época en el estudio de las potencialidades del hombre en correspondencia con las

actividades a desarrollar, así el español Juan Huarte, en el siglo XVI, en su libro Examen de ingenios, valoraba que las personas se diferenciaban en inteligencia y habilidades especiales, y recomendaba que se debía trabajar por conocer las inclinaciones especiales de cada persona con el fin de brindarle el adiestramiento necesario de acuerdo con sus características. (Milton y James 1994: 13)

En la Revolución Industrial, las grandes transformaciones en Inglaterra a finales del siglo XVIII, van a influir y determinar el desarrollo de la economía. El sistema artesanal dio paso a la manufactura. Con la invención de la máquina, el surgimiento de las fábricas y la mecanización, comienza a distribuirse la organización de la fuerza de trabajo por tareas.

Del trabajo artesanal se fue pasando a la manufactura, lo que indica que la organización del trabajo de operaciones de la mano de obra se desarrolla hacia operaciones de las máquinas.

La revolución industrial con la consecuente socialización del trabajo a partir del desarrollo de procesos fabriles, llevó a la búsqueda de regularidades en la dirección de grandes grupos de personas.

La escuela clásica de la organización científica del trabajo surge como un intento por parte de Frederick Winslow Taylor (1856-1915), su iniciador, de abordar científicamente el proceso administrativo sobre la base del análisis del trabajo mediante el estudio de tiempos y movimientos, descomponiéndolo en sus elementos más simples y buscando los métodos mediante los cuales se logrará incrementar la productividad de los trabajadores.

La gestión del talento es un proceso que surgió en los años 90 y se continúa adoptando por empresas que se dan cuenta lo que impulsa el éxito de su negocio son el talento y las habilidades de sus empleados. Las compañías que han puesto la gestión del talento en práctica lo han hecho para solucionar el problema de la retención de empleado.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Talento Humano

La gestión del talento en las organizaciones, se recomienda como primer paso desarrollar el talento interno e insertar nuevo. Entonces, se debe poner especial atención al proceso de reclutamiento para elegir los mejores canales para reclutar.

Bernárdez (2008: 193,194) señala que “la mayor parte de la literatura económica y legal especializada, llaman capital intangible a la combinación de otros activos y bienes que construyen tres tipos de capital: capital intelectual, capital humano y capital social [sic]”. Autor sintetiza que la acumulación de capital intangible, humano y social es a la vez una característica y una causa del desarrollo económico.

1.2.2 Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano es considerada uno de los aspectos más importantes en las organizaciones, y este depende de las actividades y la forma en que desarrollan, tomando en consideración varios aspectos como puede ser características, costumbres, habilidades y aptitudes de cada uno de los miembros que conforman la organización y las actitudes para realizar el trabajo.

La gestión implicará un procedimiento moderno de conducción de las organizaciones, que retoma las funciones de planificación, organización y control de la escuela de la administración científica, los aspectos motivacionales y humanos de la escuela de las relaciones humanas y el comportamiento organizacional así como el enfoque situacional de la teoría contingencia. (García 2003: 220)

Las empresas que se enfocan en desarrollar su talento integran planes y procesos dar seguimiento y administrar el talento utilizando lo siguiente:

- Buscar, atraer y reclutar candidatos calificados con formación competitiva
- Administrar y definir sueldos competitivos
- Procurar oportunidades de capacitación y desarrollo
- Establecer procesos para manejar el desempeño
- Tener en marcha programas de retención
- Administrar ascensos y traslados

La gestión del talento humano (GTH) implica tomar una serie de medidas, entre las que cabe destacar: el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos, una formación profesional continuada y vincular la política de contratación a otros aspectos relativos a la organización de la actividad como la producción, el marketing y las ventas.

Existe tres clases fundamentales de relaciones empresario-trabajadores. Por lo general, la negociación colectiva es el proceso de negociación entre empresarios y sindicatos de trabajadores para establecer de modo conjunto los niveles salariales y las condiciones laborales, pero este tipo de colectivismo se aplica cada vez menos en los países con políticas económicas ultraliberales. El segundo tipo es la aplicación de las políticas de GTH. Sin embargo, el tercer tipo es el más común: la organización jerárquica en la que los gestores o directivos imponen sus

decisiones de forma independiente de la negociación colectiva o la GTH.

Chiavenato (2009: 533) define la Gestión del talento humano como: el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño. Explicando los 6 procesos de esta. Los seis procesos de la Gestión del talento humano:

- a. Admisión de personas, División de reclutamiento y selección de personal: ¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas.
- b. Aplicación de personas, División de cargos y salarios: ¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.
- c. Compensación de las personas, División de beneficios sociales: ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales.
- d. Desarrollo de personas, División de capacitación: ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para

capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

- e. Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales.
- f. Evaluación de personas, División de personal: ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales.

Schuler (1992: 18) define como la gestión estratégica de los recursos humanos, son todas aquellas actividades que afectan al comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de las empresas o las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humanos y afectan al comportamiento de los individuos a mediano y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto a la organización.

Byars y Rue (1996: 44) definen la gestión del talento humano como el área administrativa relacionada con todos los aspectos de la administración de los recursos humanos de una organización moderna.

A. Objetivos de la Gestión del Talento Humano (Chiavenato 2002: 6)

La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- a. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: no se puede imaginar la función de RH sin conocer los negocios de una organización.
- b. Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
- c. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana.
- d. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad.
- e. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente

de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas dignas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable.

- f. Administrar el cambio: En las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos.
- g. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social.

B. Procesos de la Gestión del Talento Humano(Chiavenato 2007: 23)

- Admisión de personas: Análisis y descripción de cargos
Reclutamiento Selección
- Aplicación de personas: Diseño de cargos
Apreciación del desempeño
- Compensación de personas: Remuneración Beneficios y servicios
- Mantenimiento de personas: Disciplina Higiene, seguridad y calidad de vida Relaciones
- Desarrollo de personas: Entrenamiento Programas de cambio Comunicación
- Monitoreo de personas: Bases de datos Sistemas de información gerencial

Chiavenato, (2002:6)indica que “La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las

organizaciones [sic]”. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

Anzola (2002: 70) menciona que “gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control [sic]”.

1.2.2.1 Desafíos Competitivos y Gestión del Talento Humano

En un campo tan dinámico y competitivo como el del talento humano no se encuentra exento de enfrentarse a una serie de retos o desafíos provenientes del contexto socio-económico donde se desenvuelve.

Sherman & Snell (1999: 136) señalan cinco desafíos competitivos para la moderna Administración de los recursos humanos:

- a) **La Globalización:** Circunstancias como la apertura de mercados, los tratados de libre comercio y la orientación hacia la exportación, originan que muchas compañías busquen prosperar a través de oportunidades de negocio en mercados globales. Insertarse en el mercado global depende de las reglas de juego que coloque el Estado (existen países cuyas leyes y normativas atraen y facilitan la inversión) pero, sea cual fuere el contexto, la Administración del

Talento Humano debe estar preparada para asumir sus responsabilidades.

Para la Administración del Talento Humano enfrentarse a la globalización debe (Chiavenato 2003:49):

- Atraer a la empresa profesionales flexibles, modernos y orientados hacia los negocios internacionales.
- Capacitar al talento humano en temas “hacia la globalización”, como idiomas, comercio internacional, relaciones internacionales, etc.
- Desarrollar y perfeccionar a aquel talento humano que tendría mayor contacto internacional o que viajaría a otras realidades, en temas como culturas, geografía, leyes, prácticas de negocios diferentes, etc.
- Incluir dentro de la cultura organizacional la valorización de los mercados internacionales.

b) **Nuevas Tecnologías:** La influencia de la tecnología informática en el recurso humano se ha hecho patente con el surgimiento de software para administración de planillas, evaluación del desempeño, medición del clima organizacional, etc.; que en mayor o menor medida se vienen utilizando y perfeccionando. La informática ha originado que prácticamente todo trabajador calificado necesite incorporar este tema a su perfil profesional. Por ello:

- Los diseños de puesto han sido modificados para incluir habilidades y conocimientos relacionados con la informática. Por ejemplo: un puesto de secretaria puede requerir habilidades en elaboración de gráficos Excel.

- Los procesos de reclutamiento y selección valoran (y en la mayoría de los casos exigen) habilidades de informática de acuerdo al puesto. Por ejemplo: se valora más a un gerente si sabe preparar sus exposiciones en powerpoint.
 - Las áreas de capacitación han incluido diversos programas de entrenamiento en software.
- c) **Administración del Cambio:** La tecnología y la globalización son fuerzas que impulsan el cambio en las organizaciones y en la ARH. Los programas centrados en calidad total, mejora continua, reingeniería, contratación externa son modificaciones a fin de tener más éxito. Algunos de estos cambios son:
- Reactivos. Ocurren después de las fuerzas externas afectan el desempeño de la organización.
 - Proactivos: Los gerentes los inician para aprovechar las oportunidades que se presentan particularmente en industrias que cambian con rapidez.
- d) **Desarrollo del Capital Humano:** La idea de las organizaciones compiten a través de las personas pone de relieve el hecho de que el éxito depende cada vez más de la capacidad de la organización para administrar el capital humano. Capital humano es una expresión genérica que se utiliza para describir el valor del conocimiento, habilidades y capacidades que pueden no aparecer en la hoja de balance de la compañía y que sin embargo poseen un impacto tremendo en el desempeño de la empresa. El capital humano es intangible, por lo que no es posible administrarlo de la forma en que las organizaciones administran puestos, productos y tecnologías. Una de las razones que explican lo

anterior es que el personal, no las organizaciones, posee su propio capital humano. Si individuos valiosos abandonan la compañía, se llevan consigo su capital humano y así se pierde cualquier inversión hecha por la compañía en capacitarlos y desarrollarlos.

- e) **Respuesta al mercado:** Satisfacer las expectativas de los clientes es esencial para cualquier organización. Además de centrarse en aspectos de administración interna, los gerentes también deben satisfacer los requerimientos del cliente en cuanto a calidad, innovación, variedad y sensibilidad. Estos estándares a menudo separan a los ganadores de los perdedores en el mundo competitivo actual.

- f) **Control de Costos:** Los costos de mano de obra son uno de los gastos mayores de cualquier organización en especial en las compañías de servicios y en donde el conocimiento es fundamental. “Las empresas han intentado varios métodos para disminuirlos, en particular los de mano de obra. Estos incluyen recorte de personal, contratación externa cada uno de los cuales tiene un impacto directo sobre las prácticas y políticas de los RH [sic]”. (Chiavenato 2004: 39)

1.2.3 Desempeño Laboral

Desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

“Los principales objetivos de la evaluación del desempeño no pueden restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del

jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado”
(Chiavenato 1988: 104)

Castellanos, J. (2011: 15) señala las características de las Fases del Ciclo de Gestión del Desempeño:

- a. Planificación: Objetivos críticos (aquéllos que tienen la máxima importancia para alcanzar los resultados del puesto). Competencias críticas, que son las conductas que requieren ser demostradas en el trabajo diario para poder lograr los objetivos establecidos.
- b. Coaching: Se hace un seguimiento del desempeño con el propósito de proveer retroalimentación, y apoyar y reforzar el desempeño actual para lograr las expectativas del desempeño.
- c. Revisión: Evalúa el desempeño actual versus el esperado al final del ciclo para analizar las tendencias del desempeño, identificando áreas de oportunidad y fortalezas que permitan planificar el logro del nivel de desempeño esperado para el año siguiente. De plaza o ciudad deberá segmentarse el período y será igualmente evaluado por los diferentes jefes.

Tejedor y García V. (2010: 68) señalan que “el desempeño es cumplir con la responsabilidad, hacer aquello que uno está obligado a hacer y de la mejor manera, para así lograr la mejora continua y el logro de niveles más altos, involucrando conocimientos, habilidades, actitudes y valores [sic]”.

Amorós (2007:171) considera al desempeño laboral como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados

relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Para **Araujo y Leal G. (2007: 16)** el “desempeño laboral depende y se mide en varios factores: elementos, habilidades, características o competencias pertenecientes a los conocimientos, habilidades y capacidades desarrolladas por el empleado y aplicadas en su área de trabajo [sic]”.

Según **Ardouin (2000: 33)** “el nivel de desempeño de un empleado está determinado por el nivel de esfuerzo ejercido y este último está en función de la motivación; luego del desempeño, ciertos resultados del trabajo pueden ocurrir (aumento de sueldo o un ascenso). Estos resultados del trabajo, pueden servir para satisfacer las necesidades de los empleados. Finalmente, el nivel de satisfacción de la necesidad influye en la motivación [sic]”.

Factores que “influyen o intervienen en este desempeño laboral [sic]”. (Alles, (2002:98)

1. La motivación: la motivación por parte de la empresa, por parte del trabajador y la económica. El dinero es un factor que motiva a los trabajadores, y hay que tenerlo muy en cuenta también si se trabaja por objetivos.
2. Adecuación / ambiente de trabajo: es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto nos da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo

correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que, además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

3. Establecimiento de objetivos: el establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador, pero también viables.
4. Reconocimiento del trabajo: el reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Sin embargo, el primer error sí. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no sólo no cuesta nada, sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado.
5. La participación del empleado: si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa. Además, quien mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.

6. La formación y desarrollo profesional: los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, promoción.

1.2.4 Evaluación del Desempeño Laboral

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran).

La evaluación de personal es una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

La Evaluación de Desempeño debe generar un ambiente en el que el empleado experimente ayuda para mejorar su desempeño al ejecutar un proceso y obtener un mejor resultado. No debe convertirse en una herramienta para calificarlo si el resultado es malo.

➤ Objetivos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño no es en sí misma un fin, sino una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, y es este su objetivo principal. Para alcanzarlo “este método intenta alcanzar los siguientes objetivos específicos [sic]”.

- a. Adecuación del individuo al cargo

- b. Entrenamiento
- c. Promociones
- d. Incentivo salarial por buen desempeño
- e. Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
- f. Auto perfeccionamiento del empleado
- g. Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos
- h. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados
- i. Estímulo a la mayor productividad
- j. Oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la empresa
- k. Retroalimentación de información de propio individuo evaluado
- l. Otras decisiones de personal, como transferencias, licencias, etc.

1.2.5 Recursos Humanos

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos con estas tareas es alinear el área o profesionales de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar “la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial [sic]”. (Chiavenato 2001: 93) Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra

con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades.

Algunas de las características con las que cuentan los modelos se pueden describir a través de una evaluación del mismo:

- Facilitan disponer de las mejores técnicas para el recurso humano dentro de las empresas.
- Permiten desarrollar técnicas que son vitales para prestar un servicio eficaz a las personas.
- Los directores están adquiriendo técnicas de entrenamiento que son esenciales para gestionar con eficiencia y eficacia a los empleados de hoy en día.

Caldera (2007: 178) nos dice que se denomina recursos humanos: “al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de la organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización [sic]”.

Rodríguez (2006: 136) define al “recurso humano como "la conjugación de conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones y actitudes puestas en práctica por una persona o grupos de personas comprometidas que alcanzan resultados positivos en una organización y entorno determinado [sic]”.

Alhama (2004:27) menciona que el “recurso humano es una capacidad desarrollable, capaz de convertirse en una ventaja empresarial en términos de competitividad y productividad; es por esto que debe considerarse 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 [sic]”.

Byars (1996: 55) nos dice que “Recursos Humanos es el área de administración relacionada con los aspectos del personal de una organización: determinando necesidades de: personal, reclutar, seleccionar, desarrollar asesorar y recompensar a los empleados: actúa como enlace con los sindicatos y maneja otros asuntos de bienestar [sic]”.

Gómez (2001: 141) clasifica a los recursos humanos en tres categorías: directivos, personal de línea y personal administrativo. Definen a los directivos como: “aquellas personas que tienen a su cargo a otras personas y se responsabilizan de la ejecución correcta de las acciones que fomentan los buenos resultados de sus unidades dentro de un plazo establecido [sic]”.

1.2.6 Organización

Organización es la elección, dentro de la posibilidad real y completa de acción, elegida en la planeación de cierta función, de la combinación más productiva de factores componentes, al agruparlos, al asignar otros grupos y fijarles medios de todas clases.

Quintero, Africano y Faría (2008: 34) expresan que “el manejo del capital humano en las organizaciones, se convierte en elemento clave de sobrevivencia, por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo [sic]”.

Según Garrido (2006: 203), se admite la “existencia de un comportamiento orientado hacia fines como característica fundamental de las organizaciones sociales de las cuales se ocupa la administración, entonces es necesario entender la organización desde la perspectiva de sus propósitos y de los medios por los cuales pretende alcanzarlos y por tanto es preciso comprender los

elementos que determinan el comportamiento estratégico de las organizaciones. El vínculo entre medio y empresa es la Estrategia [sic]”.

Daft (2005: 107) define a las organizaciones como “1) entidades sociales, 2) dirigidas a metas, 3) diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividades coordinados y 4) vinculados con el ambiente externo [sic]”.

Reyes (2001:78) organización es la “estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados[sic]”.

Para **Munch (1994: 107)** Galindo es el “establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social[sic]”.

Koontz y O'Donnell (2000: 198) “organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa [sic]”.

➤ **Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:** (Chiavenato 2004: 577)

1. Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundará

en la necesidad de efectuar cambios en la organización.

2. Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
3. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
4. Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
5. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades

1.2.6.1 Objetivos de la organización

Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

Funciones de los Objetivos Organizacionales (Mintzberg (1997: 55)

- a) Presentación de una situación futura: se establecen objetivos que sirven como una guía para la etapa de ejecución de las acciones.
- b) Fuente de legitimidad: los objetivos justifican las actividades de una empresa.

c) Sirven como estándares: sirven para evaluar las acciones y la eficacia de la organización.

d) Unidad de medida: para verificar la eficiencia y comparar la productividad de la organización.

La estructura de los objetivos establece la base de relación entre la organización y su Medio ambiente. Es preferible establecer varios objetivos para satisfacer la totalidad de necesidades de la empresa.

Los objetivos no son estáticos, pues están en continua evolución, modificando la relación de la empresa con su medio ambiente. Por ello, es necesario revisar continuamente la estructura de los objetivos frente a las alteraciones del medio ambiente y de la organización.

Características de los Objetivos (Solana 1998: 21)

- Los objetivos deben servir a la empresa; por lo tanto, deben reunir ciertas características que reflejan su utilidad.
- Los objetivos incluyen fechas específicas del objetivo o su terminación implícita en el año fiscal; resultados financieros proyectados (pero lo están limitados a ello); presentan objetivos hacia los cuales disparará la empresa o institución conforme progresa el plan; logrando llevar a cabo su misión y cumplir con los compromisos de las empresas.
- Los objetivos deben reunir alguna de estas características:

- a. Claridad: un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participaren su logro.
- b. Flexibilidad: los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones del entorno.
- c. Medible o mesurable: los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- d. Realista: los objetivos deben ser factibles de lograrse.
- e. Coherente: un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.
- f. Motivador: los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.
- g. Deben ser deseables y confiables por los miembros de la organización.

- h. Deben elaborarse con la participación del personal de la empresa (administración por objetivos).

1.2.6.2 Cambio de la organización

Las organizaciones como entidades o grupos que componen la sociedad son afectadas por estos cambios. Las mismas enfrentan un ambiente dinámico y cambiante, que demanda de estas una reestructuración y una adaptación.

El cambio organizacional ha sido trabajado por diversos autores, demostrando que este es un proceso mucho más complejo que una simple transición de un estado a otro, en él influyen varios factores condicionados por su principal protagonista, el ser humano. La organización viéndola desde su carácter desarrollador y sistémico, no podemos remitirnos a una simple descripción de lo que pueda ocurrir, a partir de una transformación. En esta se encuentran varios factores coexistiendo como: la estructura, dentro de ella la dirección y el liderazgo; la cultura; la estrategia de la organización y la subjetividad organizacional. Teniendo en cuenta los factores del medio que le rodea, la entrada y salida de información, el intercambio de bienes, capacidades, poder información y afecto.

Villalón, (2008: 15) definen el cambio “organizacional como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: “el conjunto de variaciones de

orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional [sic]”.

Schein (2006: 63) presenta algunos “requisitos para el cambio [sic]”:

1. Motivación fuerte (necesidad sentida)
2. Participación de personas claves
3. Formación de redes de relaciones de personas comprometidas
4. Pequeñas experiencias de éxito
5. Marco conceptual científico. Debe tener:
 - Objetivos claros
 - Agentes de cambio (internos y externos)
 - Plan flexible
 - Mecanismos de control del proceso y resultados

Vigostky, (1984: 4) en esta dinámica donde la “organización pasa por diferentes estados y cada uno es superior a otro, donde la necesidad de un mundo en evolución, sienta las bases de lo nuevo sustituyendo lo pasado, se crea en las organizaciones una realidad de cambio y más que eso un sistema en desarrollo. Partiendo de un “proceso ininterrumpido que se caracteriza por el surgimiento de lo nuevo que no existe en niveles anteriores y que al ser un proceso dialéctico es movido por contradicciones internas [sic]”.

1.2.7 Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional se relaciona con las normas escritas y no escritas de una empresa, las cuales deben seguir los colaboradores para “funcionar” correctamente dentro de la empresa. Ésta puede incluir: los planes estratégicos (visión, misión, objetivos entre otros) y aspectos de tipo administrativo y de recursos humanos, por ejemplo, procedimientos para capacitación, tomar vacaciones, ausencias, entre otras.

La Cultura de una Organización es la consecuencia de las costumbres, tradiciones, procedimientos y sistemas con los cuales opera y funciona. En el caso de una Pyme, es el emprendedor que la crea quien le imprime su carácter a la organización desde que inicia actividades.

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que la media forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo.

Brunet (2005: 102) indica que “El clima puede ser considerado como sinónimo de ambiente organizacional. Desde este punto de vista se incide en las condiciones físicas del lugar de trabajo (instalaciones), así como en el tamaño, la estructura y las políticas de recursos humanos que repercuten directa o indirectamente en el individuo”.

Davis (2000: 139) señala que el “comportamiento organizacional se da en un complejo sistema social y el comportamiento del empleado depende de la interacción entre las características personales y el ambiente donde se desarrollan una serie de

suposiciones, creencias, valores y normas, que sería lo que conforma la cultura organizacional y lo que proporciona al empleado pistas acerca de cómo en determinado ambiente, lo que da primacía a la influencia de los directivos sobre los empleados [sic]”.

1.2.8 Clima Organizacional

El clima laboral es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc. Por lo tanto, evaluando “el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización [sic]”. (Gonçalves (2004: 88)

Chiavenato (2005:52) nos da un alcance del concepto de clima laboral en donde además de considerar el medio ambiente como un factor importante, también destaca la influencia e importancia de los directivos en el clima laboral:

“() El clima organizacional es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona o no el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas”. (p. 55)

Brunet (2005:102) nos presenta un enfoque del clima desde el punto de vista del individuo: “()... Otro enfoque vincula el clima organizacional con los valores y necesidades de los individuos, sus aptitudes, actitudes y motivación, más que con las características de la organización” [sic]”. Por último, el autor nos brinda un último alcance relacionando la influencia del medio con el comportamiento del individuo

“() Finalmente, la definición más utilizada hace referencia a la naturaleza multidimensional del clima, asumiendo la influencia conjunta del medio y la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento”. (p.102)

Litwin y Stringer (1968: 148) resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones: (p. 230).

1.3 Investigaciones

Falconi (2016: 230) en su investigación titulada “La gestión del talento humano y el compromiso organizacional de los trabajadores del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS)”, concluye:

- a) La gestión del talento humano se relaciona directamente con el compromiso organizacional de los trabajadores del Ministerio de desarrollo e Inclusión Social (MIDIS). La Gestión del Talento Humano es la administración adecuada de las personas que laboran en una organización, y la identificación de estrategias que deben aplicarse para que estas afloren sus capacidades y competencias, a fin de que, a través de sus ideas, sus conocimientos acerca del trabajo y su enfoque al logro de resultados, puedan agregar valor a los procesos.
- b) La gestión del talento humano ayuda a la retención del personal altamente capacitado del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS). Dentro del actual mundo globalizado y cambiante, resultara estratégico para las organizaciones lograr una adecuada gestión del talento humano, para lo cual es importante saber cómo se desempeña un individuo en una organización, como se favorece el trabajo en equipo, como gestionar el conflicto y otros aspectos relevantes para beneficio de la institución. Las organizaciones exitosas perciben que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados.
- c) La gestión del talento humano permite la generación de oportunidades de desarrollo personal de los trabajadores del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS). La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier

denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

- d) La gestión del talento humano hace obligatorio el compromiso de establecer programas de capacitación permanente para los trabajadores del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS). La gestión del talento es un proceso para incorporar nuevos talentos o empleados de valor en la empresa además de que busca retener y desarrollar el recurso humano que existe en la propia empresa. Busca que las empresas tengan un mayor número de empleados de alto potencial que aumenten el valor de la empresa.
- e) La gestión del talento humano hace exitoso los programas de retención de los trabajadores del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS). El hecho de conseguir o retener talentos para la empresa es una estrategia sobre todo de las empresas más competitivas y que buscan crecer por medio de los recursos humanos que desempeñan un papel importante de la empresa y aumentan su valor. Una empresa con talentos es una empresa más competitiva y dispuesta a enfrentarse a otras situaciones.

Cohara (2016: 162) en su investigación titulada “Relación del clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa Almaposrl del Distrito de Castilla, Provincia de Piura, Departamento de Piura – 2014”, concluye:

- a) El factor de autorrealización del clima organizacional se relaciona altamente con la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura.
- b) El factor de involucramiento laboral del clima organizacional se relaciona altamente con la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura.

- c) El factor supervisión del clima organizacional se relaciona altamente con la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura
- d) El factor comunicación del clima organizacional se relaciona altamente con la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura.
- e) El factor condiciones laborales del clima organizacional se relaciona altamente con la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura.

La Torre M. (2011: 76) en su investigación titulada *La gestión de los recursos humanos y el desempeño laboral* Tesis doctoral. Universidad de Valencia, facultad de psicología, Valencia – España”, concluye:

- a) Las prácticas de RRHH orientadas al compromiso y basadas en la aproximación “soft” se relacionan positivamente con el desempeño de los empleados a través de las percepciones y expectativas de los empleados. Estas prácticas analizadas desde una visión universalista muestran ser positivas para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa, siempre y cuando estén fuertemente implantadas y sean visibles para los empleados, aun cuando sean informadas por los empleados o por los directivos de recursos humanos de la organización.
- b) Las prácticas de RRHH orientadas al compromiso se relacionan positivamente con el apoyo organizacional y la autonomía favoreciendo la percepción de los empleados de que la organización cuida de su bienestar y que les proporciona margen de maniobra para llevar a cabo su trabajo, lo que redundará en mayor satisfacción y desempeño. El apoyo organizacional muestra su potencial para

aumentar la satisfacción por su carácter discrecional y de reconocimiento.

- c) Tanto el contrato psicológico (cumplimiento de las promesas realizadas por la organización) como la reciprocidad del contrato psicológico y normativo se ven favorecidos por las prácticas de RRHH orientadas al compromiso en el desempeño.
- d) Sin embargo, la reciprocidad del contrato normativo no favorece el desempeño organizacional, por ello, es necesario el desarrollo de contratos idiosincráticos a todos los niveles de la organización para satisfacer las necesidades individuales de los empleados, evitar la inequidad y mejorar así su rendimiento. El cumplimiento contrato psicológico y su reciprocidad, sí que muestra una mayor satisfacción y desempeño, ello avala la necesidad de desarrollar contratos idiosincráticos.
- e) Las perspectivas de empleo futuro se han analizado como indicador de una política de recursos humanos en base a un plan estratégico de la organización. Sin embargo, los resultados no muestran relación con las prácticas de recursos humanos, lo que contravendría la tesis del alineamiento del sistema de recursos humanos con la política empresarial. Hay que tener en cuenta el modo en el que se ha medido esta variable que, si no hay un plan estratégico anteriormente definido en la organización, podría estar ofreciendo una visión sesgada respecto al sistema de recursos humanos.
- f) Los resultados de esta tesis proporcionan evidencia teórica a la investigación multinivel (constructos emergentes y modelos homólogos) y son una muestra de cómo el todo es más que la suma de las partes, proporcionando en algunos casos, resultados diferentes para las mismas variables en diferentes niveles teóricos. Además, proporcionan una visión general del funcionamiento de la organización, teniendo en cuenta sus constricciones, desde la

existencia de una serie prácticas de RRHH orientadas al compromiso y cómo se relacionan con el desempeño organizacional.

- g) Por último, los resultados de la presente tesis aportan evidencia empírica a algunas de las relaciones propuestas por el modelo integrador del funcionamiento de la organización de Ostroff y Bowen (2000). Este modelo global abre nuevas vías para la investigación a nivel global de la organización, ya que ha mostrado su valor heurístico.

Bedoya (2005: 185) en su investigación titulada “La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas” concluye:

- a) Los propósitos de gestión de evaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos. El estudio de la función de los recursos humanos y del proceso de gestión de evaluación de desempeño, así como de su adecuación a los nuevos tiempos, constituye un gran desafío que las empresas deberán afrontar decididamente en los escenarios de los mercados globalizados, si desean ser competitivo y permanecer en éste.
- b) Los nuevos enfoques radican en el análisis de las mejores prácticas empresariales y en la acción de revisar el cambio de recursos humanos y del proceso de gestión de la evaluación de su desempeño especialmente en tres dimensiones economía, social y tecnológica.
- c) La nueva concepción de los recursos humanos y el establecimiento de un sistema de gestión de evaluación de su desempeño, incidirá en el desarrollo de las empresas en un entorno de alta competitividad.

1.4 Marco Conceptual

Calidad: es la atención a las exigencias del cliente; o la adecuación a la finalidad o uso; o la conformidad con las exigencias. El concepto de calidad se encuentra íntimamente conectado al diente, sea él interno o extremo (Chiavenato 2003:49).

Capital Humano: es el conjunto integrado de conocimientos, habilidades y competencias de las personas en una organización. Como el capital estructural, el capital humano se posee por las personas que los detentan y no por la organización que los emplea. El capital humano es una parte renovable del capital intelectual (Campos 2002: 248).

Clima organizacional: Es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados.

Compromiso: La palabra compromiso hace referencia a una responsabilidad aceptada. “Al ser una responsabilidad aceptada implica dos roles, el que asigna el compromiso y el que lo ejecuta. En muchos casos este rol puede ser la misma persona [sic]” (Mariño 1993: 2).

Comunicación: A través de la comunicación, las personas o animales obtienen información respecto a su entorno y pueden compartirla con el resto. “El proceso comunicativo implica la emisión de señales (sonidos, gestos, señas, etc.) con la intención de dar a conocer un mensaje. Para que la comunicación sea exitosa, el receptor debe contar con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo [sic]” (<http://definicion.de/comunicación>).

Conocimiento: es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori). En el sentido más amplio del término, se trata de la posesión de

múltiples datos interrelacionados que, al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo (<http://definicion.de/conocimiento>).

Desarrollo organizacional: Basada en los conceptos y métodos de las ciencias del comportamiento, estudia la organización como sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones (Schein (2000: 24, 25).

Desarrollo continuo: proceso gradual de cambio y crecimiento. Por ejemplo, en el desarrollo del lenguaje o en el social van apareciendo avances progresivos, sin cambios abruptos. Por otro lado, el desarrollo discontinuo diferencia entre etapas de desarrollo, siendo cada una diferente a la otra y siendo necesario superar uno para avanzar al siguiente, la teoría del desarrollo de Piaget se corresponde a este tipo (<http://www.mundopsicologos.com>).

Desarrollo profesional continuo: Es el período de educación y formación de los médicos que comienza después de la educación médica básica y la formación de postgrado, y a partir de aquí se extiende a lo largo de la vida profesional.

Eficacia: Capacidad que tiene un individuo, instructor, asesor, maestro para inducir la generación de determinados procesos de forma rápida, efectiva y con alta calidad (<https://es.wiktionary.org/wiki/eficacia>).

Eficiencia: Es la habilidad de lograr objetivos optimizando la utilización de los recursos como: tiempo, horas/ hombre, insumos y otros (Vásquez 2010: 1).

Empatía: Es una destreza básica de la comunicación interpersonal, ella permite un entendimiento sólido entre dos personas, en consecuencia, la empatía es fundamental para comprender en profundidad el mensaje del otro y así establecer un dialogo.

Ética: La ética, pues, estudia la moral y determina cómo deben actuar los miembros de una sociedad. Por lo tanto, se la define como la ciencia del comportamiento moral (<http://definicion.de/etica/>).

Gestión: 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 (<http://dspace.utpl.edu.ec>).

Gestión de Recursos Humanos: Es la capacidad de mantener a la organización productiva, eficiente y eficaz, a partir del uso adecuado de su recurso humano. El objetivo de la gestión de recursos humanos son las personas y sus relaciones en la organización, así como crear y mantener un clima favorable de trabajo, desarrollar las habilidades y capacidad de los trabajadores, que permitan el desarrollo individual y organizacional sostenido (Alles, Martha. (2005: 32).

Gestión del talento humano: Es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes (Chiavenato (2002: 16).

Globálización: Es la expansión de las interconexiones entre las sociedades y los Estados que integran el sistema internacional, provocando de esta manera la afectación mutua entre fenómenos que ocurren en distintos lugares (Petrella 1996: 62).

Incentivos: Ventajas, generalmente económicas, que se conceden a una persona para estimular su trabajo o dedicación y obtener de esta forma una mayor productividad. Los incentivos pueden concederse para cualquier actividad que se desarrolla en la empresa, aunque preferentemente se suele

emplear para el personal de producción y de ventas (<http://www.informacion.com/blog/recursos-humanos/glosario>).

Motivación Laboral: Constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad; es a la vez objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin, en caso contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida del interés y al significado del objetivo o lo que es lo mismo; la imposibilidad de conseguirlo. La motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación (Koontz 1998: 501).

Objetivo organizacional: es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar dicho objetivo, esa imagen deja de ser ideal y se convierte en real, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se establece un nuevo objetivo para ser alcanzado (López& Soto 2010: 521).

Organización: conjunto de personas, empleos, sistemas, funciones, oficinas, instalaciones y dependencias que constituyen un cuerpo o institución social que se rige por usos, normas políticas y costumbres propios y tiene un objetivo específico (De la Garza 2007:32).

Potencial humano: El concepto del Potencial humano es importantísimo porque hay que ser consciente de que todos tenemos un gran potencial humano y podemos utilizarlo para mejorar nuestra vida y por qué no mejorar el mundo, de hecho desarrollar nuestro potencial humano es mejorar el mundo porque si nosotros somos mejores personas el resto del mundo lo va a notar (<http://artianee.blogspot.com/2013>).

Principios: Se entiende como tales, entre otras cosas, la dignidad de la persona, el respeto a la palabra dada, la integridad, la honestidad, la lealtad, el respeto a la vida, procurar hacer el bien, amar la patria, etc., (<http://artianee.blogspot.com/2013>).

Satisfacción: Cumplimiento del deseo o del gusto, en términos psicológicos la satisfacción se da cuando existe un estado de placer de un organismo al haber logrado la meta de las tendencias motivadoras dominantes (Guillén & Guil (2000: 103).

Satisfacción laboral: El conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con los que los empleados ven su trabajo. Ésta definición es más amplia que la primera, pues incluye las emociones, y al igual que la anterior considera que pueden ser favorables o desfavorables (Davis y Newstrom 2003: 246).

Talento Humano: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc., (<http://talentohumanofaba.pe//2013/03/definicion>).

Valores: principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud (<http://elvalordelosvalores.com/definicion-de-los-valores>).

CAPITULO II:

EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1 Planteamiento del Problema

2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática

En los tiempos actuales los cambios que se han generado en los diferentes ámbitos laborales, en la actualidad, han llevado a las organizaciones como también a los Institutos públicos superiores a acelerar su ritmo de trabajo para poder lograr ser competitivas y exitosas. Para alcanzar el éxito, todas las organizaciones en general deben gestionar adecuadamente su talento humano, considerando los procesos a que ellos son sometidos dentro de estas instituciones. Uno de los más importantes al respecto, lo constituye la evaluación del desempeño laboral de los empleados.

Los Institutos públicos superiores en la actualidad deben diseñar y aplicar sistemas de evaluación del desempeño que les permitan identificar de manera oportuna y eficaz las fallas y limitaciones que se registran para corregirlas y garantizar el alcance de los objetivos institucionales. En este contexto, hay que considerar al respecto que uno de los principales factores que incide en el rendimiento laboral es la remuneración que los trabajadores perciben a cambio de su labor, junto a la estabilidad laboral que ofrece la empresa. Por ello, se persigue la creación de un ambiente favorable para el ejercicio y la

estabilidad laboral, mediante la negociación y aprobación de contratos colectivos ajustados a las normas legales existentes y que incorporen salarios dignos que satisfagan a los trabajadores y que repercutan en sus rendimientos. Por lo tanto, se hace necesario precisar el desempeño del personal contratado, la estabilidad laboral que ofrece la organización y la relación entre ambas variables como parte de un proceso de evaluación y consolidación del funcionamiento de las organizaciones.

El desempeño de los empleados de los Institutos Superiores públicos siempre ha sido considerado un punto importante para desarrollar la efectividad y éxito de una organización; por tal razón existe en la actualidad total interés para los gerentes de recursos humanos los aspectos que permitan no solo medirlo sino también mejorarlo. En este sentido, el desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Este desempeño puede ser exitoso o no, dependiendo de un conjunto de características que muchas veces se manifiestan a través de la conducta.

El talento humano de los Institutos Superiores públicos forma parte del capital de nuestra organización ya que pertenece al conjunto de bienes utilizados en la producción, así como las instalaciones, el equipo. El trabajo es una actividad razonada y voluntaria de los hombres mediante el cual el talento humano puede producir bienes y servicios para satisfacer necesidades, así como establecer relaciones entre sí, con la naturaleza, con las máquinas y con los medios de producción. La fuerza del trabajo o la capacidad de trabajar que posee el capital humano es el conjunto de cualidades físicas e intelectuales que el hombre posee y que aplica en la producción de

satisfactorios de las necesidades de los Institutos Superiores públicos de nuestro país.

2.1.2 Antecedentes Teóricos

Talento Humano

La gestión del talento se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. La gestión del talento (Werther 2014: 71) en este contexto, no refiere a la gestión del espectáculo. La Gestión del Talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo.

La gestión del talento también es conocida como Gestión del Capital Humano, Sistema de Información del Recurso Humano o Sistemas de Gestión de Recursos Humanos o módulos de Recursos Humanos.

Las compañías se involucran en la gestión del talento (Gestión del Capital Humano) son estratégicas e intencionadas para buscar, atraer, seleccionar, capacitar, desarrollar, retener, promover, y movilizar a los empleados en la organización. Las investigaciones realizadas para medir el valor de sistemas como estos dentro de las empresas, descubren beneficios en estas áreas económicas críticas: utilidades, satisfacción al cliente, calidad, productividad, costos, duración del ciclo de los procesos, y capitalización de mercado.

“gestión del talento” significa diversas cosas para distintas organizaciones. “Para algunos es gerenciar a individuos de alto-valor o muy capaces, mientras que, para otros, es cómo se maneja el talento en general - es decir se trabaja bajo el supuesto que toda persona tiene algo de talento que requiere ser identificado y liberado. Desde la perspectiva de la gestión del talento, las

evaluaciones del desempeño tratan con dos temas importantes: el rendimiento y el potencial [sic]" (p. 87).

La gestión del talento también busca enfocarse en el potencial del empleado, lo que implica su desempeño futuro si se fomenta el desarrollo apropiado de habilidades.

Los aspectos principales de la gestión del talento dentro de una organización deben siempre incluir:

- La gestión del desempeño
- El desarrollo del liderazgo
- La planificación de los recursos humanos/identificar las brechas de talento
- El reclutamiento

Este término de la gestión del talento se asocia generalmente a las prácticas de recursos humanos basadas en la gestión por competencias. Las decisiones de la gestión del talento se basan a menudo en un sistema de competencias organizacionales claves y en competencias inherentes al cargo. El sistema de competencias puede incluir conocimiento, habilidades, experiencia y rasgos personales (demostrados por comportamientos definidos). Los modelos más antiguos de competencias también incluían cualidades que raramente predicen el éxito (por ejemplo, la educación, la antigüedad, y factores de diversidad que hoy son considerados discriminatorios o poco ético dentro de organizaciones).

La gestión del talento humano se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación

entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional. Cuando la gestión del talento humano funciona correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados.

Desempeño laboral

El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo”. Estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional.

Desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo. La Administración del desempeño, es definida como “el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización”[sic]” (Besseyre1990: 222), así como las prácticas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones. Toda Administración del desempeño es un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la compañía como un ente integrado.

2.1.3 Definición del Problema

2.1.3.1 Problema General

¿De qué manera la gestión del talento humano incide en el desempeño laboral de los trabajadores de los institutos públicos superiores de formación técnica de lima metropolitana?

2.1.3.2 Problemas Secundarios

- a) ¿De qué manera la gestión del talento humano incide en la eficacia para el logro de los objetivos de la organización?
- b) ¿De qué manera la gestión del talento humano incide en el desarrollo continuo de los trabajadores de los Institutos Públicos Superiores de Formación Técnica de Lima Metropolitana?
- c) ¿De qué manera la gestión del talento humano incide en el rendimiento de los trabajadores en los procesos productivos y de servicios de los Institutos Públicos Superiores de Formación Técnica de Lima Metropolitana?

2.2 Finalidad y Objetivos de la Investigación

2.2.1 Finalidad

La investigación tiene por finalidad determinar la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores de los Institutos Superiores de Formación Técnica de Lima Metropolitana. En el desarrollo de las organizaciones la gestión del talento humano es un factor fundamental ya que se enfoca directamente en la fuerza laboral, y se preocupa por tener un adecuado manejo del recurso humano existente. En ese sentido la gestión del talento se orienta básicamente a tratar de destacar a todas aquellas personas que tienen un alto potencial, dentro de su puesto de trabajo y cuyas aptitudes y habilidades van a ir directamente a dar buenos resultados a la organización. Y eso al fin y al cabo significa que va a redundar directamente en el desempeño laboral.

2.2.2 Objetivo General y Específicos

2.2.2.1 Objetivo General

Determinar la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores de los Institutos Públicos Superiores de Formación Técnica de Lima Metropolitana.

2.2.2.2 Objetivos Específicos

- a) Establecer la incidencia de la gestión del talento humano en la eficacia para el logro de los objetivos de la organización.
- b) Establecer la incidencia de la gestión del talento humano en el desarrollo continuo de los trabajadores de los Institutos Públicos Superiores de Formación Técnica de Lima Metropolitana.
- c) Establecer la incidencia de la gestión del talento humano en el rendimiento de los trabajadores en los procesos productivos y de servicios de los Institutos Públicos Superiores de Formación Técnica de Lima Metropolitana.

2.2.3 Delimitación de la Investigación

- a) **Delimitación Temporal:** La investigación estuvo delimitada de marzo 2016 a marzo 2017.
- b) **Delimitación Espacial:** Estuvo delimitado en el espacio geográfico de Lima Metropolitana.
- c) **Delimitación Conceptual:** Gestión del talento humano, Desempeño Laboral.

2.2.4 Justificación e Importancia

La presente investigación se justifica porque a lo largo de los años se ha considerado que la gestión del talento humano no ha sido precisamente una prioridad en las organizaciones. Es cierto que los aspectos de la tesorería y la logística siempre han primado en la administración de las organizaciones, pero finalmente se ha llegado a comprender que del potencial del talento humano que se disponga, gran parte del éxito de la organización estará asegurada, porque va a elevar el desempeño laboral de los trabajadores.

Esta investigación es importante porque la gestión del talento humano va muy de la mano con el desempeño laboral. Son dos variables que están íntimamente relacionadas. El desempeño laboral no es otra cosa que el valor que se espera que los trabajadores aporten a la organización y que se lleva a cabo durante un período de tiempo determinado. Es por eso que la conducta, de los trabajadores va a contribuir de manera significativa en la eficiencia y eficacia de la organización. Pero más, aun el desempeño laboral es en realidad lo que en si se espera de los empleados, y que los conduce hacia el desempeño efectivo. Y en ese binomio talento humano y desempeño laboral se basa mucho el éxito de las organizaciones.

2.3 Hipótesis y Variables

2.3.1 Supuestos teóricos

Talento Humano

La Gestión del Talento Humano ha sido vista como algo secundaria e irrelevante. La preocupación principal de las áreas responsables en algunas instituciones se ha limitado a la administración de las planillas, files de personal y las relaciones colectivas de trabajo. Aún

hoy existen algunas organizaciones funcionando bajo este enfoque tradicional.

Jericó (2001: 87) define el “talento humano como el profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización [sic]”. Han existido diferentes tipos de talentos. Por ejemplo, existe el talento comercial, el talento directivo, el talento de líder, talento técnico, talento administrativo y así dependiendo de sus funciones, objetivos y aporte de valor a la organización. Se destaca un tipo diferente de talento: el innovador y emprendedor. Se trata de una clasificación transversal, “ya que cualquier profesional desde su rol puede innovar”. Este tipo de profesionales son, añade, “los que más valor añadido aportan en la empresa [sic]”.

Por lo indicado podemos decir que el talento es la capacidad con la que cuentan las personas para resolver problemas inteligentemente, aplicando todas sus habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes, comprometidos hacia el progreso de organización, es decir añadiéndole valor.

La Gestión de Talento Humano se vuelve clave para incidir en el personal y mejorar el orden, la productividad y el desempeño en el trabajo, incidiendo notablemente en los resultados de la organización. La gestión del talento humano depende, entre otros, de varios aspectos como son: La cultura de la organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada y los procesos internos (Chiavenato (2004: 4-8). En cualquiera de estos escenarios la gestión del talento humano está conformada por las personas y las organizaciones, siendo lo básico la forma como se trata a las personas, sea como socios o como recursos. La

administración del talento humano debe perseguir la optimización de habilidades de las personas, participación, creatividad y mejoramiento continuo.

Desempeño laboral

La Administración del desempeño es “el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización así como las prácticas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones[sic]” (Besseyre 1990: 222). Toda Administración del desempeño es un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la compañía como un ente integrado.

La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. “Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones; si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado [sic]” (Rodríguez 2009).

La gestión de recursos humanos es la encargada de propiciar el incremento de las potencialidades humanas (De Miguel (s/f): 78).

La Gestión de recursos humanos “constituye un sistema que presupone el desarrollo de todos los aspectos del contexto organizacional de la empresa, cuya premisa fundamental es concebir al ser humano como un recurso que hay que maximizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico [sic]” (Fernández 2010: 173).

La buena gestión que se maneja en la política de los recursos humanos se basa en un eficaz proceso de selección hasta la capacitación pasando por el diseño de la estructura organizacional y las políticas de la empresa del capital humano que se desarrolla en las instituciones.

Para un buen desempeño laboral es muy importante que los trabajadores entiendan cuáles son sus funciones o tareas específicas, los procedimientos que se deben seguir, las políticas que se deben respetar, los objetivos que deben cumplir.

Una buena forma de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores es motivándolos constantemente, y para ello podemos utilizar diferentes técnicas como pueden ser delegarles una mayor autoridad, darles mayores responsabilidades, recompensar los logros obtenidos, ofrecer un buen clima laboral.

Existen muchas técnicas y métodos que permiten motivar a los empleados y así poder desempeñar su labor de manera más eficaz y más productiva. Para saber cuál aplicar, la empresa debe conocer las necesidades del trabajador y actuar en consecuencia. Algunos de estos métodos son:

- Maslow. También conocido como pirámide de Maslow o jerarquía de las necesidades humanas. Según esta teoría conforme se satisfacen las necesidades básicas las personas desarrollamos necesidades menos básicas.
- Herzberg. Llamada Teoría de los dos factores. Según esta teoría las personas estamos influenciadas por dos factores, la satisfacción y la insatisfacción.

- McGregor. Teoría X y Teoría Y. Son dos teorías contrapuestas, en la primera los directivos de las empresas creen que los empleados solo trabajan bajo amenazas y la segunda se basa en que los jefes creen que los trabajadores quieren y necesitan trabajar.
- Locke. Teoría de la fijación de metas. Según esta teoría la intención de alcanzar una meta es básica para la motivación.

2.3.2 Hipótesis General y Específicos

2.3.2.1 Hipótesis General

La gestión del talento humano incide positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de los Institutos Públicos Superiores de Formación Técnica de Lima Metropolitana.

2.3.2.2 Hipótesis Específicas

- a) La gestión del talento humano incide positivamente en la eficacia para el logro de los objetivos de la organización.
- b) La gestión del talento humano incide positivamente en el desarrollo continuo de los trabajadores de los Institutos Públicos Superiores de Formación Técnica de Lima Metropolitana.
- c) La gestión del talento humano incide positivamente en el rendimiento de los trabajadores en los procesos productivos y de servicios de los Institutos Públicos Superiores de Formación Técnica de Lima Metropolitana.

2.3.3 Variables e Indicadores

2.3.3.1 Identificación de las Variables

Variable Independiente (VI)

La gestión del talento humano

Variable Dependiente (VD)

Desempeño laboral de los trabajadores

2.3.3.2 Definición Operacional de las Variables

VARIABLES	Dimensiones	INDICADORES
VI: La gestión del talento humano		<ul style="list-style-type: none">• Nivel de Rendimiento• Nivel de Potencial• Grado de capacidad de aprender por sí mismo• Grado de capacidad de trabajar en equipo• Nivel de desarrollo de liderazgo• Nivel de Organización del sector• Nivel de formación en prevención de conflictos• Nivel de conocimiento de la legislación laboral
VD: Desempeño laboral de los trabajadores	Eficacia	<ul style="list-style-type: none">• Nivel de conocimientos de los trabajadores• Nivel de habilidades de los trabajadores• Objetivos de la organización• Nivel de destrezas de los trabajadores• Grado de comportamientos de los trabajadores
	Desarrollo Continuo	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo continuo Nivel de Aptitudes• Nivel de Actitudes• Nivel de desarrollo de Valores• Nivel de desarrollo de la personalidad• Nivel de comunicación
	Rendimiento	<ul style="list-style-type: none">• Estilos de trabajo• Nivel de empleo de herramientas tecnológicas• Procesos productivos y de servicios

CAPITULO III:

MÉTODO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.1 Población y Muestra

Población

En el presente estudio se consideró como población a los trabajadores de los 23 Institutos Públicos de Educación Superior, que están registrados en la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana y que en total comprende 481 trabajadores entre personal administrativo y docente.

Muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó el muestreo aleatorio simple a través de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 N pq}{E^2 (N-1) + Z^2 pq}$$

Donde:

- n = Tamaño de la muestra
N = Población (481)
Z = Nivel de confianza (1.96)
p = Tasa de prevalencia de objeto de estudio (0.50)
q = (1-p) = 0.50
E = Error de precisión 0.05

Entonces:

$$n = \frac{(1.96)^2 (481) (0.50) (0.50)}{(0.05)^2(481-1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{461.9524}{1.2+ 0.9604}$$

$$n = \frac{461.9524}{2.1604}$$

n = 214

Personal de Institutos Superiores	
Personal	Número
Docentes	82
Administrativos	132
Total	214

3.2 Método y Diseño de la Investigación

3.2.1 Método de Investigación

La investigación aplicó básicamente el método descriptivo de las variables.

3.2.2 Diseño de Investigación

Se ha hecho uso de un diseño, Transversal o transaccional, porque se ha recolectado datos, en un tiempo único el cual se orientó a describir las características de las variables de estudio así como de la relación entre ellas.

Diseño específico es el siguiente:

$$M:O_y (r) O_x$$

Donde:

M = Muestra

O = Observación

x = La gestión del talento humano

y = Desempeño laboral de los trabajadores

r = En relación de

3.3 Tipo y Nivel de Investigación

3.3.1 Tipo de Investigación

Por la manera como se ha planteado el estudio, el tipo de investigación es una investigación aplicada en razón de que nos permitió responder a las interrogantes y objetivos de la

investigación, utilizando los conocimientos de la normatividad del objeto de estudio.

3.3.2 Nivel de Investigación

Conforme a los propósitos y naturaleza del estudio, la investigación se ubica en el nivel descriptivo.

3.4 Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos

3.4.1 Técnicas de Recolección de Datos

Las principales técnicas a utilizar son las siguientes:

- a) Técnicas de Recolección de Información Indirecta.- Se realizó mediante la recopilación de información existente en fuentes bibliográficas, hemerográficas y estadísticas; recurriendo a las fuentes como libros, revistas, periódicos escritos, trabajos de investigaciones anteriores y otros.
- b) Técnicas de Recolección de Información Directa.- Este tipo de información se obtuvo mediante la aplicación de encuestas en muestras representativas de la población citada, al mismo tiempo también se aplicó técnicas de entrevistas y de observación directa con ayuda de una guía debidamente diseñada.
- c) Técnicas de Muestreo
 - Muestreo aleatorio simple
 - Determinación del tamaño de la muestra.

3.4.2 Instrumentos

El principal instrumento que se utilizó es el cuestionario que se realizó al personal administrativo y docente.

3.5 Técnicas de Muestreo

- Muestreo aleatorio simple
- Determinación del tamaño de la muestra.

3.6 Procesamiento de Datos

Para el procesamiento de datos se siguió el siguiente procedimiento:

- Cálculo de las frecuencias
- Cálculo de los puntajes obtenidos
- Gráficos respectivos.

3.7 Prueba de la Hipótesis

La prueba de la hipótesis que se ha realizado fue la prueba chi cuadrado que consiste en determinar la existencia de relación o no entre las variables de investigación, para el procesamiento de los datos estadísticos se utilizara el programa SPSS.

CAPITULO IV:

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 Presentación

En este capítulo se ha desarrollado el trabajo de campo que ha consistido en la presentación de los resultados de las encuestas aplicadas a los trabajadores de los 23 Institutos Públicos de Educación Superior, que están registrados en la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana. Los resultados encontrados se presentaron en tablas y gráficos, los mismos que fueron debidamente interpretados, para luego contrastar las hipótesis y realizar la discusión de los resultados y finalmente plantear las conclusiones y recomendaciones.

Resultados de la encuesta aplicada

Tabla N° 01

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		
Respuestas	Nº	%
Nivel de Rendimiento	72	34%
Nivel de Potencial	25	12%
Grado de capacidad de aprender por sí mismo	15	7%
Grado de capacidad de trabajar en equipo	16	7%
Nivel de desarrollo de liderazgo	12	6%
Nivel de Organización del sector	21	10%
Nivel de formación en prevención de conflictos	12	6%
Nivel de conocimiento de la legislación laboral	41	19%
Total	214	100%

Fuente: Personal administrativo y docente Institutos Públicos de Educación Superior

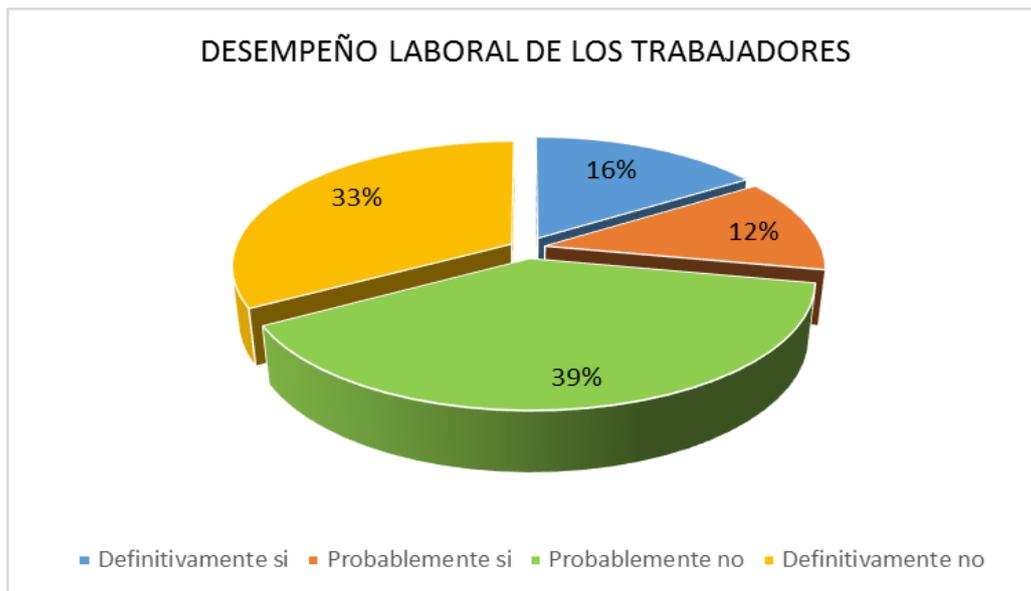
A la pregunta de qué elementos considera usted que se tienen en cuenta para la evaluación de la gestión del talento humano dentro de los institutos públicos superiores de formación técnica de Lima Metropolitana, el 34% respondió que es el nivel de Rendimiento, el 19% respondió que es el nivel de conocimiento de la legislación laboral, el 12% respondió que el Nivel de Potencial, el 10% respondió que es el nivel de conocimiento de la legislación laboral, el 10% respondió que es el nivel de Organización del sector, el 7% respondió que es el grado de capacidad de aprender por sí mismo, el 7% respondió que es el grado de capacidad de trabajar en equipo, el 6% respondió que es el nivel de desarrollo de liderazgo, el 6% respondió que es el nivel de formación en prevención de conflictos y el 6% respondió que es el nivel en prevención de conflictos.

Tabla N° 02

DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	34	16%
Probablemente si	26	12%
Probablemente no	83	39%
Definitivamente no	71	33%
Total	214	100%

Fuente: Personal administrativo y docente Institutos Públicos de Educación Superior

Grafico N° 01



Fuente: Personal administrativo y docente Institutos Públicos de Educación Superior

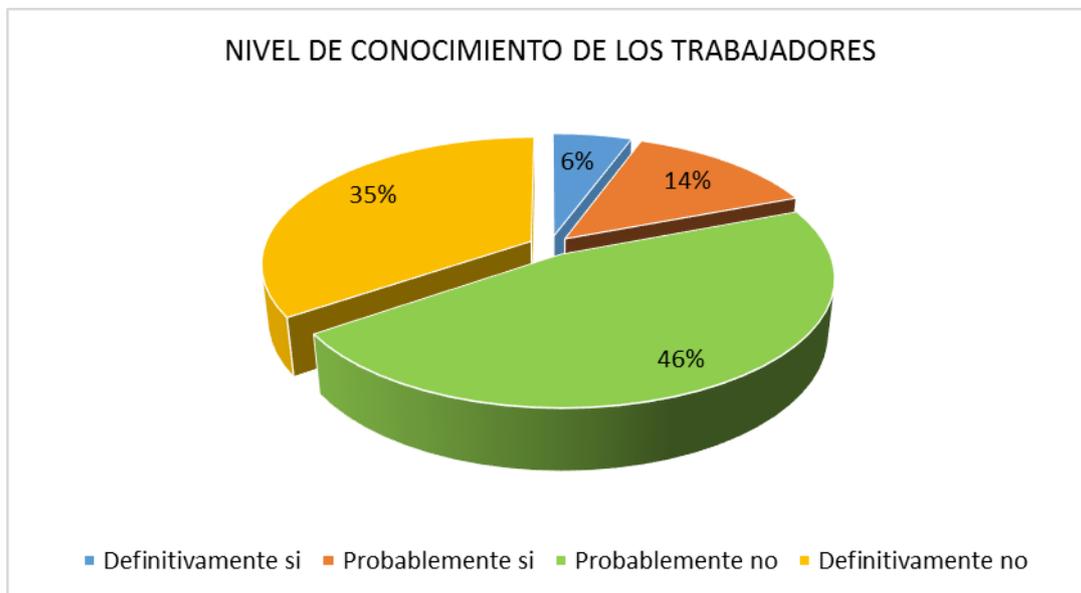
A la interrogante de que si dentro de los Institutos Públicos de Formación Técnica de Lima Metropolitana se evalúa constantemente el desempeño laboral de los trabajadores, el 39% respondió que probablemente no y el 33% respondió que definitivamente no, el 16% respondió que definitivamente si y el 12% respondió que probablemente sí. Apreciándose que el 72% de los entrevistados nos manifiestan que no se evalúa el desempeño laboral en los Institutos superiores.

TablaNº 03

NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS TRABAJADORES		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	12	6%
Probablemente si	29	14%
Probablemente no	99	46%
Definitivamente no	74	35%
Total	214	100%

Fuente: Personal administrativo y docente Institutos Públicos de Educación Superior

Grafico Nº 02



Fuente: Personal administrativo y docente Institutos Públicos de Educación Superior

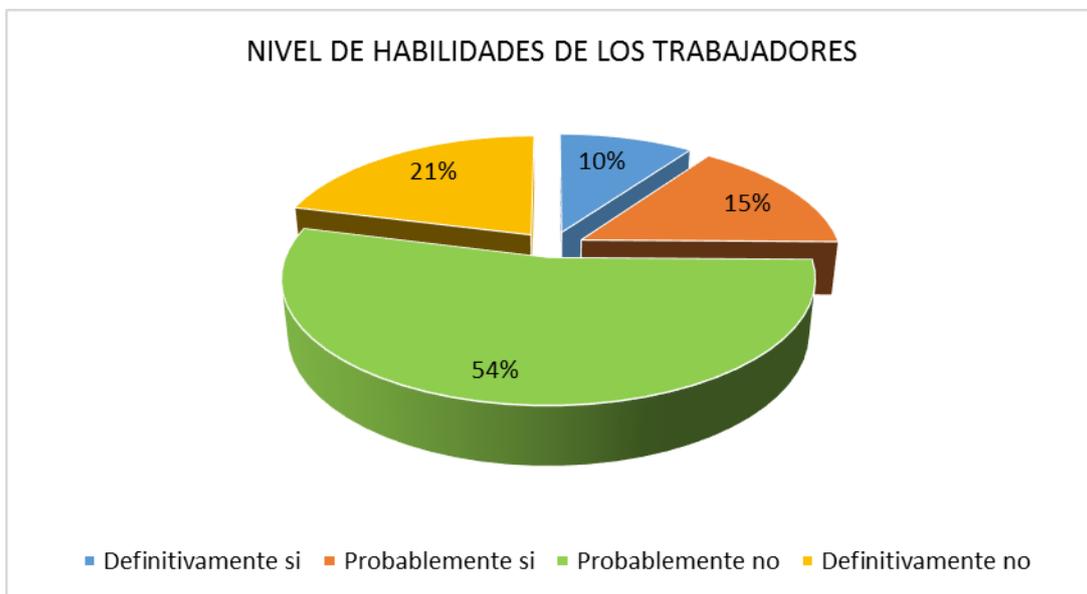
A la pregunta si es que dentro de los Institutos Públicos de Formación Técnica de Lima Metropolitana se evalúa constantemente el nivel de conocimientos de los trabajadores, el 46% respondió que probablemente no y el 35% respondió que definitivamente no, el 14% respondió que probablemente sí y solo el 6% respondió que definitivamente sí.

Tabla N° 04

NIVEL DE HABILIDADES DE LOS TRABAJADORES		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	21	10%
Probablemente si	33	15%
Probablemente no	115	54%
Definitivamente no	45	21%
Total	214	100%

Fuente: Personal administrativo y docente Institutos Públicos de Educación Superior

Grafico N° 03



Fuente: Personal administrativo y docente Institutos Públicos de Educación Superior

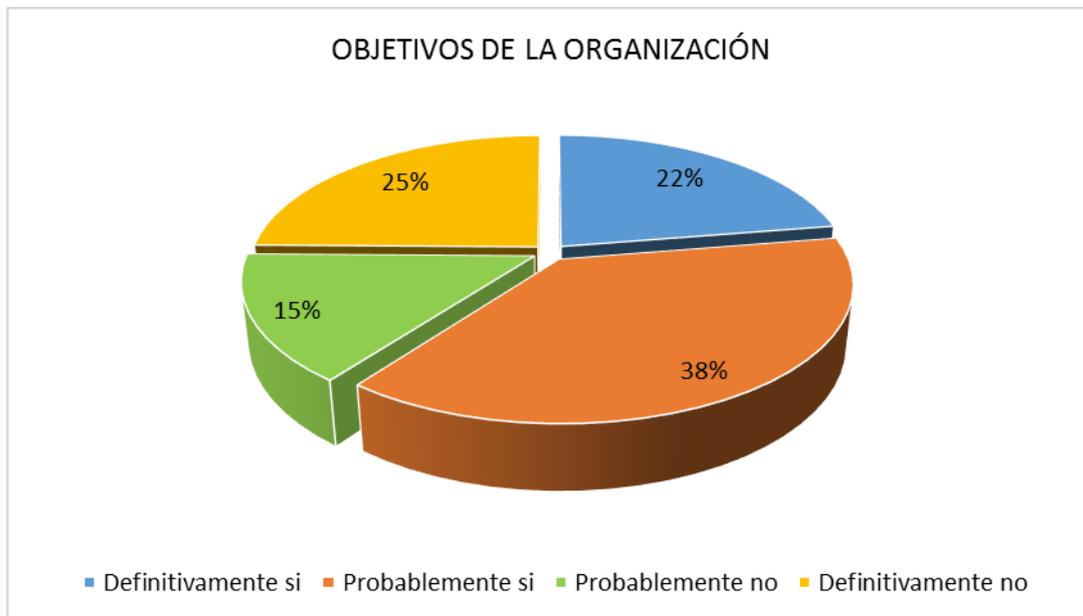
A la pregunta si es que dentro de los Institutos Públicos de Formación Técnica de Lima Metropolitana se evalúa constantemente Nivel de habilidades de los trabajadores, el 54% respondió que probablemente no, el 15% respondió que probablemente sí, el 21% respondió que definitivamente no y el 10% respondió que definitivamente sí.

Tabla N° 05

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	48	22%
Probablemente si	81	38%
Probablemente no	32	15%
Definitivamente no	53	25%
Total	214	100%

Fuente: Personal administrativo y docente Institutos Públicos de Educación Superior

Grafico N° 04



Fuente: Personal administrativo y docente Institutos Públicos de Educación Superior

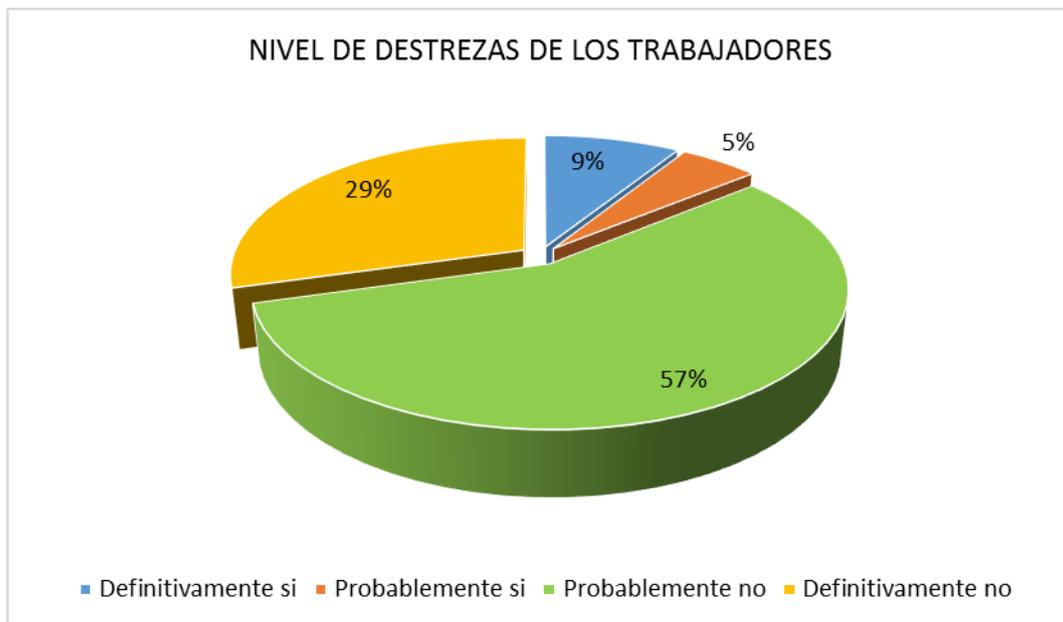
A la interrogante si es que dentro de su institución de formación técnica se cumple con los objetivos trazados por la organización, el 38% respondió que probablemente sí, el 25% respondió que definitivamente no, el 22% respondió que definitivamente si, y el 15% respondió que probablemente no.

Tabla N° 06

NIVEL DE DESTREZAS DE LOS TRABAJADORES		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	19	9%
Probablemente si	11	5%
Probablemente no	121	57%
Definitivamente no	63	29%
Total	214	100%

Fuente: Personal administrativo y docente Institutos Públicos de Educación Superior

Grafico N° 05



Fuente: Personal administrativo y docente Institutos Públicos de Educación Superior

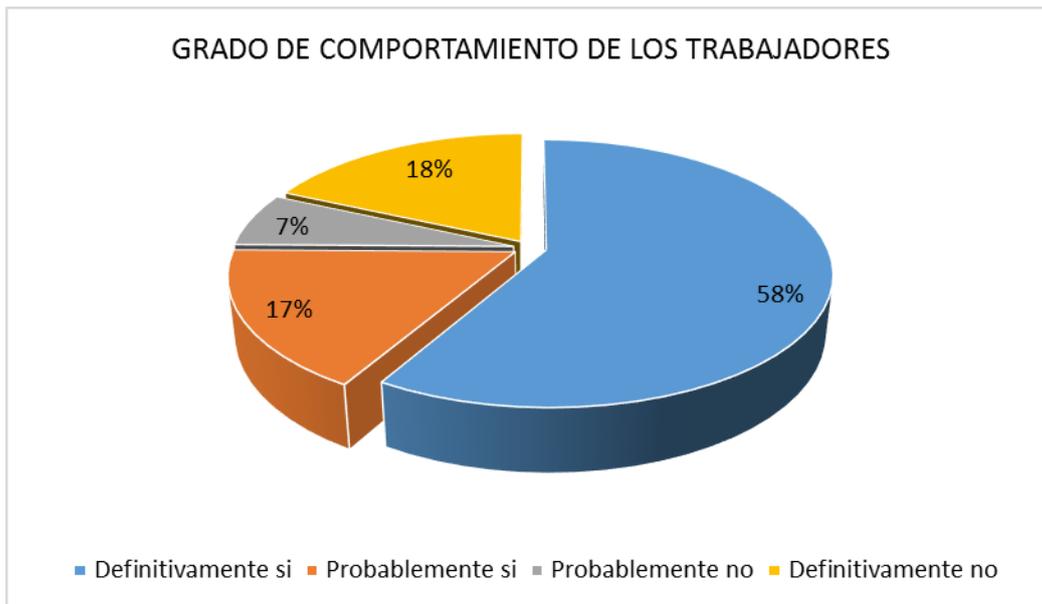
A la pregunta si es que dentro de su institución de formación técnica se evalúa periódicamente el nivel de destrezas de los trabajadores, el 57% respondió que probablemente no, el 29% respondió que definitivamente no, el 9% respondió que definitivamente si y el 5% respondió que probablemente sí.

TablaNº 07

GRADO DE COMPORTAMIENTO DE LOS TRABAJADORES		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	125	58%
Probablemente si	36	17%
Probablemente no	14	7%
Definitivamente no	39	18%
Total	214	100%

Fuente: Personal administrativo y docente Institutos Públicos de Educación Superior

Grafico Nº 06



Fuente: Personal administrativo y docente Institutos Públicos de Educación Superior

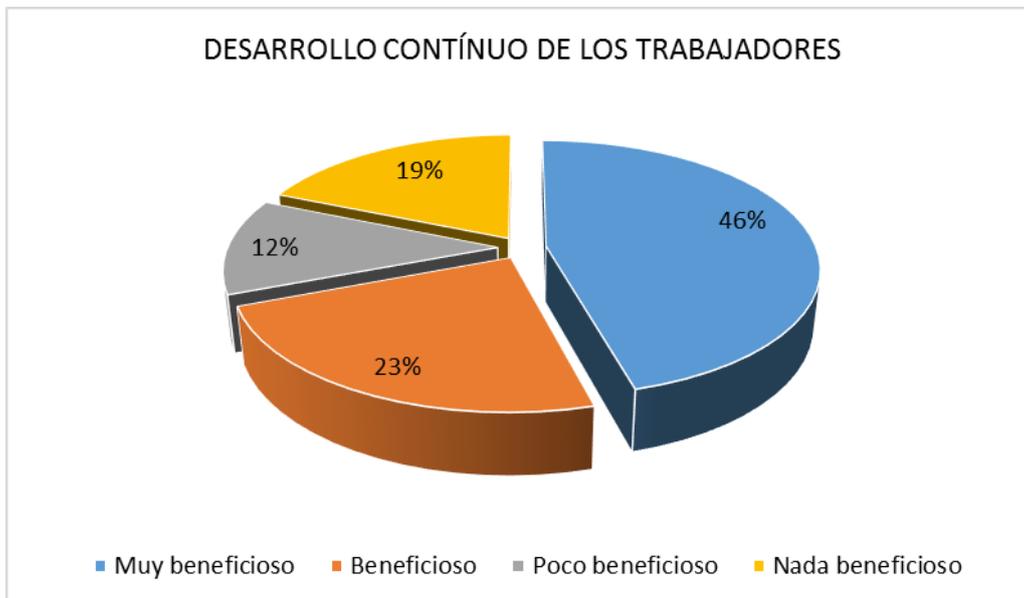
A la pregunta si es que la evaluación del grado de comportamiento de los trabajadores es un factor determinante para alcanzar el desarrollo de una organización, el 58% respondió que definitivamente si, el 18% respondió que definitivamente no, el 17% respondió que probablemente sí y el 7% respondió que probablemente no.

TablaNº 08

DESARROLLO CONTÍNUO DE LOS TRABAJADORES		
Respuestas	Nº	%
Muy beneficioso	98	46%
Beneficioso	50	23%
Poco beneficioso	26	12%
Nada beneficioso	40	19%
Total	214	100%

Fuente: Personal administrativo y docente Institutos Públicos de Educación Superior

Grafico Nº 07



Fuente: Personal administrativo y docente Institutos Públicos de Educación Superior

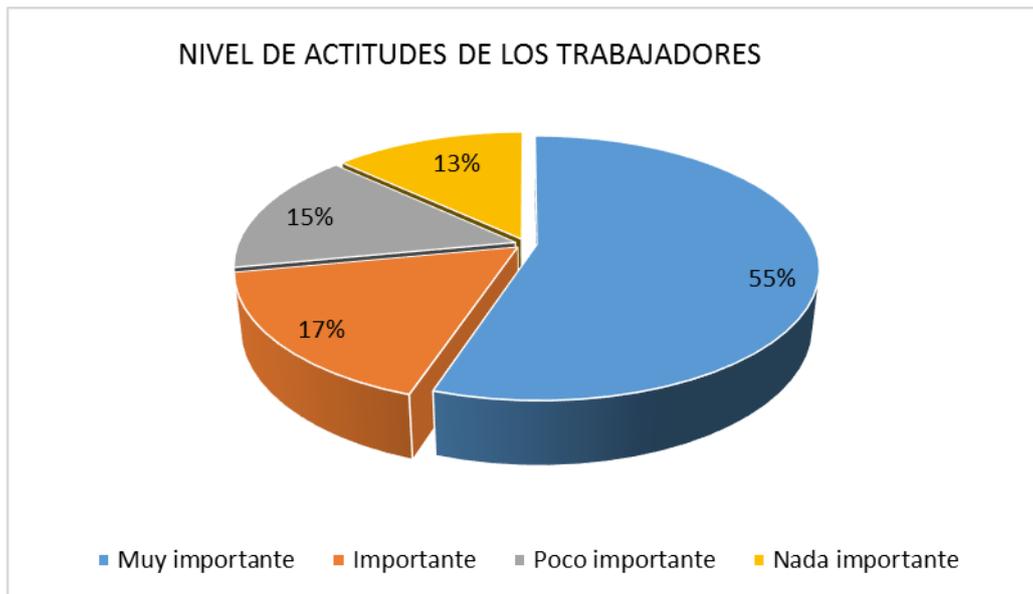
A la pregunta si es que para efectos de la mejora del desempeño laboral qué tan beneficioso es velar por el desarrollo continuo de los niveles de aptitudes de los trabajadores de una organización, el 46% respondió que es muy beneficioso, el 23% respondió que es beneficioso, el 19% respondió que es nada beneficioso y el 12% respondió que es poco beneficioso.

Tabla Nº 09

NIVEL DE ACTITUDES DE LOS TRABAJADORES		
Respuestas	Nº	%
Muy importante	118	55%
Importante	36	17%
Poco importante	32	15%
Nada importante	28	13%
Total	214	100%

Fuente: Personal administrativo y docente Institutos Públicos de Educación Superior

Grafico Nº 08



Fuente: Personal administrativo y docente Institutos Públicos de Educación Superior

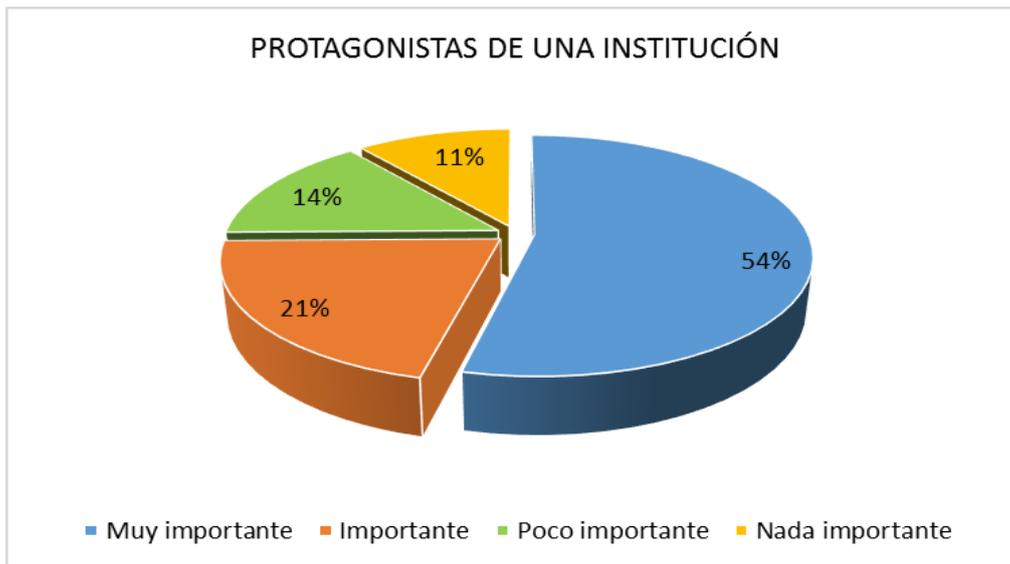
A la pregunta si es que para efectos de la mejora del desempeño laboral qué tan importante es evaluar el nivel de actitudes de los trabajadores dentro de una organización, el 55% respondió que es muy importante, el 17% respondió que es importante, el 15% respondió que es poco importante y el 13% respondió que es nada importante.

Tabla Nº 10

PROTAGONISTAS DE UNA INSTITUCIÓN		
Respuestas	Nº	%
Muy importante	115	54%
Importante	45	21%
Poco importante	31	14%
Nada importante	23	11%
Total	214	100%

Fuente: Personal administrativo y docente Institutos Públicos de Educación Superior

Grafico Nº 09



Fuente: Personal administrativo y docente Institutos Públicos de Educación Superior

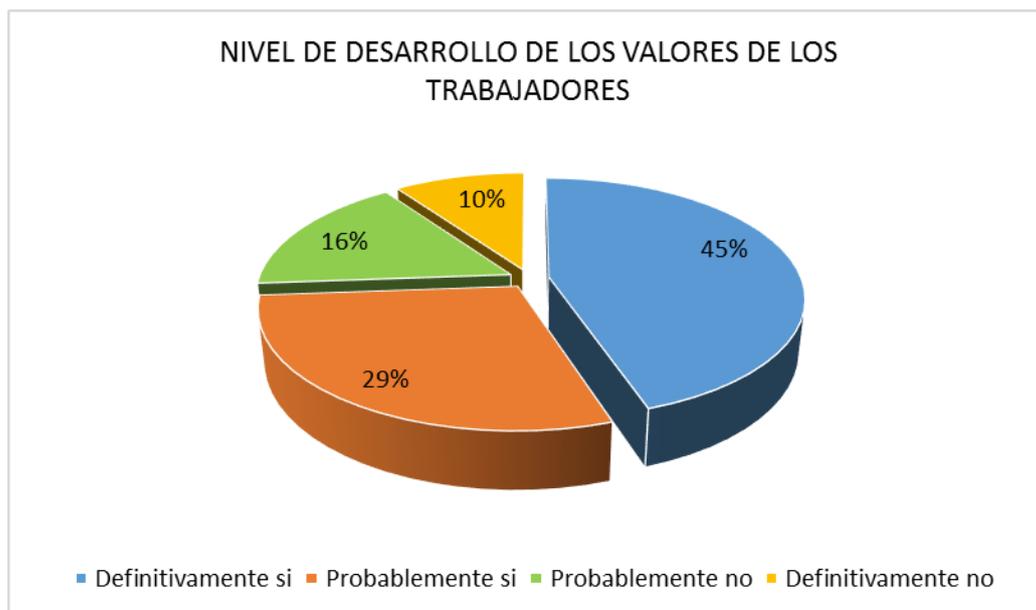
A la pregunta si es que para efectos de la mejora del desempeño laboral, es necesario evaluar a los protagonistas de una institución (trabajadores y docentes) para efectos de lograr las mejoras dentro de una organización, el 54% respondió que definitivamente si, el 21% respondió que probablemente sí, el 14% respondió que probablemente no y el 11% respondió que definitivamente no.

TablaNº 11

NIVEL DE DESARROLLO DE LOS VALORES DE LOS TRABAJADORES		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	96	45%
Probablemente si	62	29%
Probablemente no	35	16%
Definitivamente no	21	10%
Total	214	100%

Fuente: Personal administrativo y docente Institutos Públicos de Educación Superior

Grafico Nº 10



Fuente: Personal administrativo y docente Institutos Públicos de Educación Superior

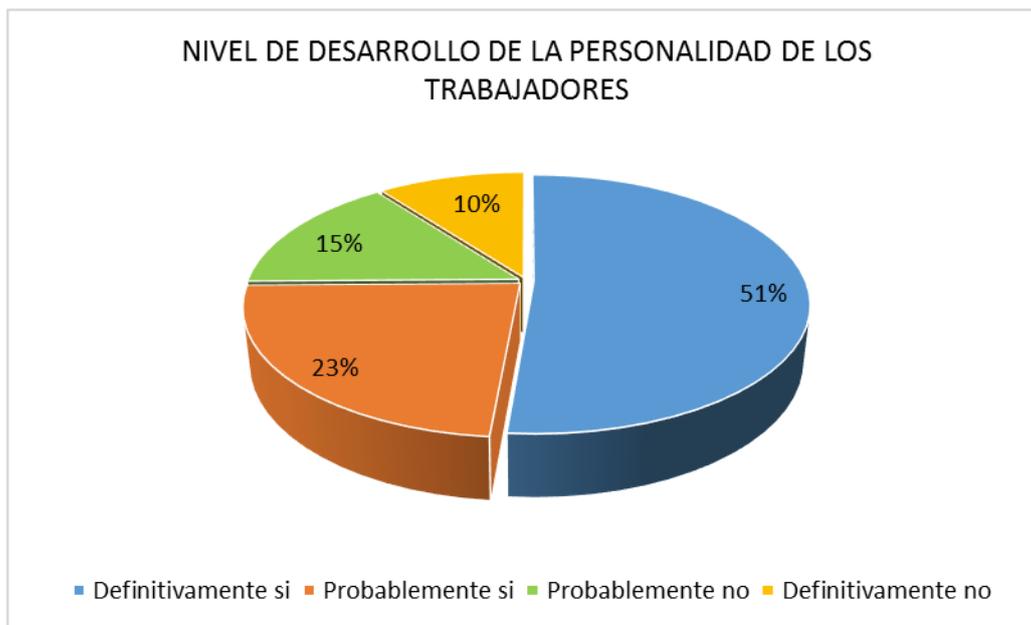
A la interrogante si es que para efectos de la mejora del desempeño laboral, es de vital importancia evaluar el nivel de desarrollo de Valores de los trabajadores de una organización, el 45% respondió que definitivamente si, el 29% respondió que probablemente sí, el 16% respondió que probablemente no y el 10% respondió que definitivamente no.

Tabla Nº 12

NIVEL DE DESARROLLO DE LA PERSONALIDAD DE LOS TRABAJADORES		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	110	51%
Probablemente si	50	23%
Probablemente no	32	15%
Definitivamente no	22	10%
Total	214	100%

Fuente: Personal administrativo y docente Institutos Públicos de Educación Superior

Grafico Nº 11



Fuente: Personal administrativo y docente Institutos Públicos de Educación Superior

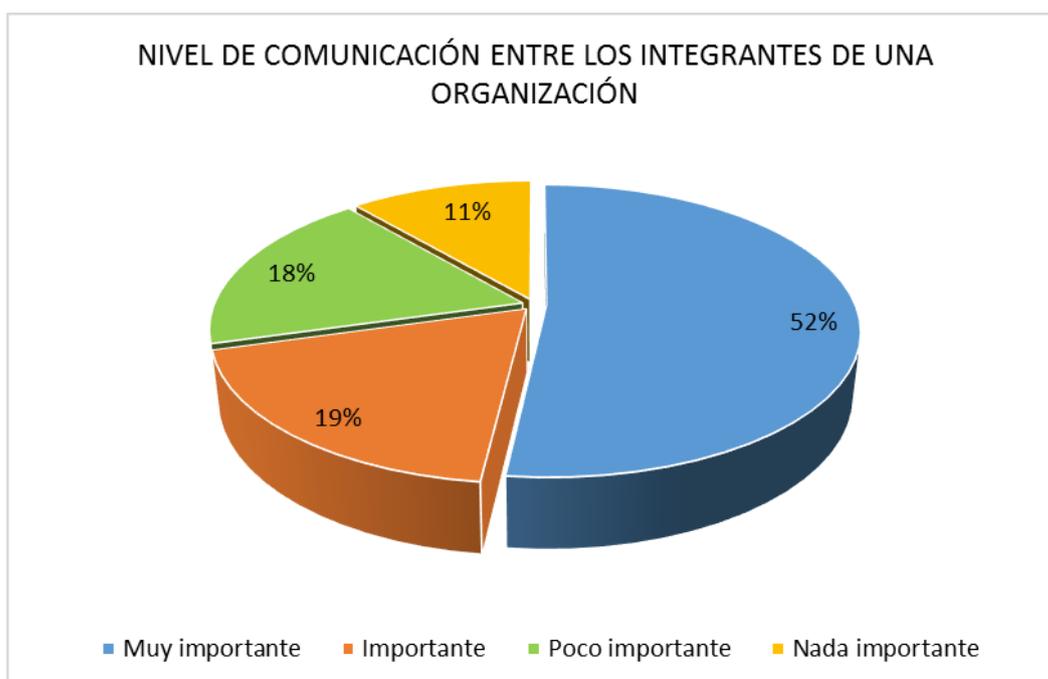
A la interrogante si es que para efectos de la mejora del desempeño laboral, es un dato importante el nivel de desarrollo de la personalidad de los trabajadores de una organización, el 51% respondió que definitivamente si, el 23% respondió que probablemente sí, el 15% respondió que probablemente no y el 10% respondió que definitivamente no.

TablaNº 13

NIVEL DE COMUNICACIÓN ENTRE LOS INTEGRANTES DE UNA ORGANIZACIÓN		
Respuestas	Nº	%
Muy importante	111	52%
Importante	40	19%
Poco importante	39	18%
Nada importante	24	11%
Total	214	100%

Fuente: Personal administrativo y docente Institutos Públicos de Educación Superior

Grafico Nº 12



Fuente: Personal administrativo y docente Institutos Públicos de Educación Superior

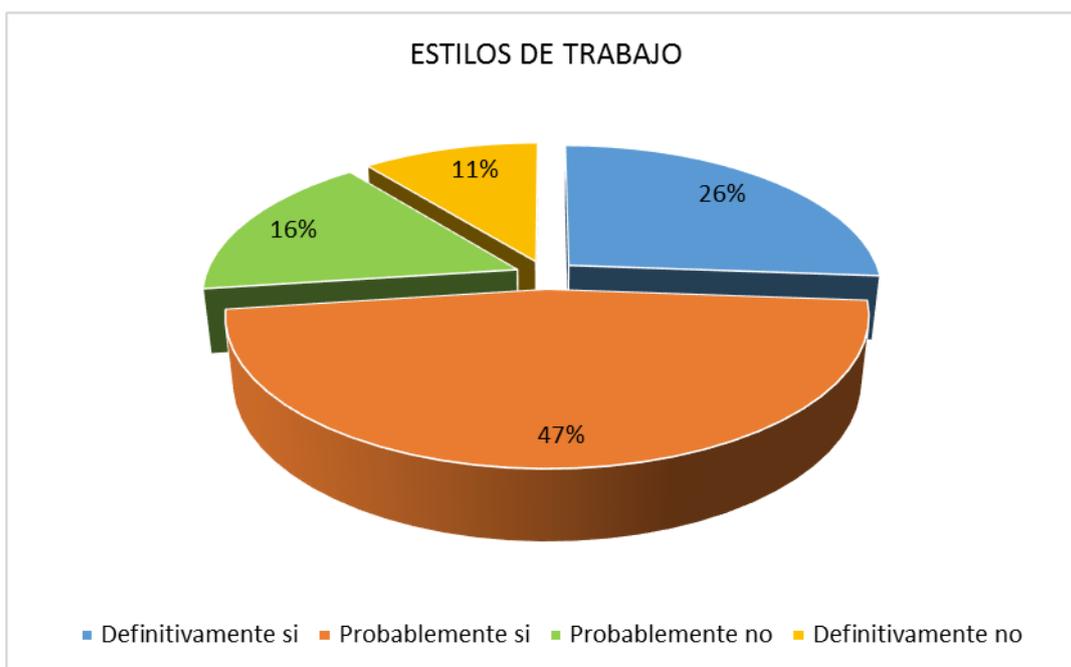
A la pregunta de qué tan importante es necesario mantener un alto nivel de comunicación entre los integrantes de una organización, el 52% respondió que muy importante, el 19% respondió que es importante, el 18% respondió que es poco importante y el 11% respondió que nada importante.

Tabla N° 14

ESTILOS DE TRABAJO		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	56	26%
Probablemente si	100	47%
Probablemente no	35	16%
Definitivamente no	23	11%
Total	214	100%

Fuente: Personal administrativo y docente Institutos Públicos de Educación Superior

Grafico N° 13



Fuente: Personal administrativo y docente Institutos Públicos de Educación Superior

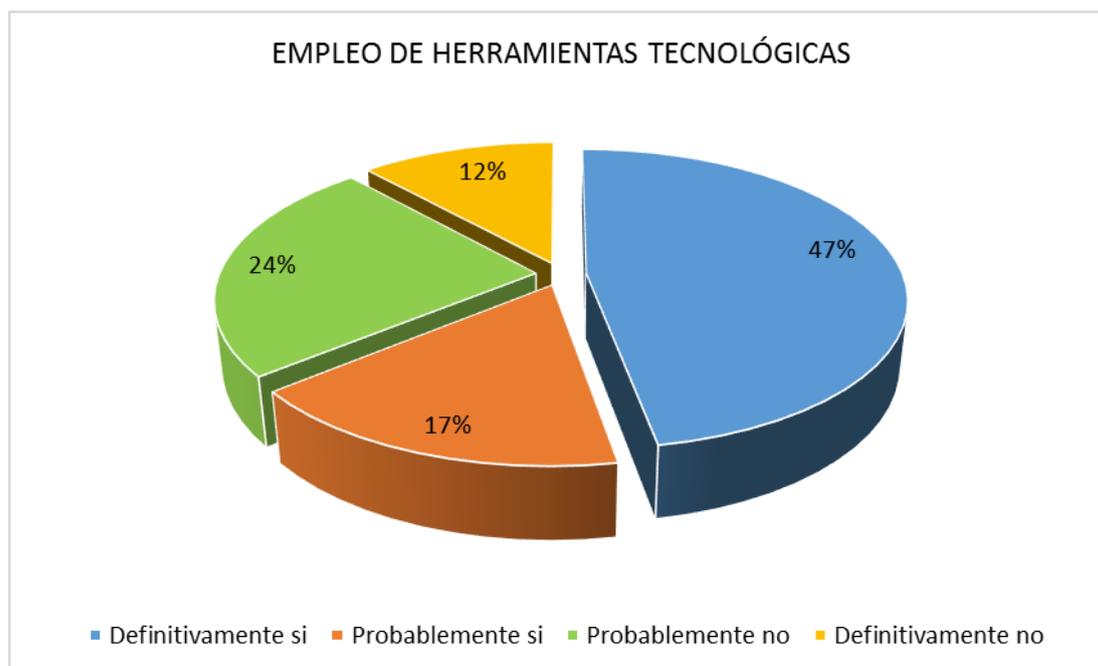
A la pregunta de si para efectos de la mejora del desempeño laboral es necesario innovar los estilos de trabajo dentro de una organización, el 47% respondió que probablemente sí, el 26% respondió que definitivamente sí, el 16% respondió que probablemente no y el 11% respondió que definitivamente no.

Tabla N° 15

EMPLEO DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	101	47%
Probablemente si	36	17%
Probablemente no	52	24%
Definitivamente no	25	12%
Total	214	100%

Fuente: Personal administrativo y docente Institutos Públicos de Educación Superior

Grafico N° 14



Fuente: Personal administrativo y docente Institutos Públicos de Educación Superior

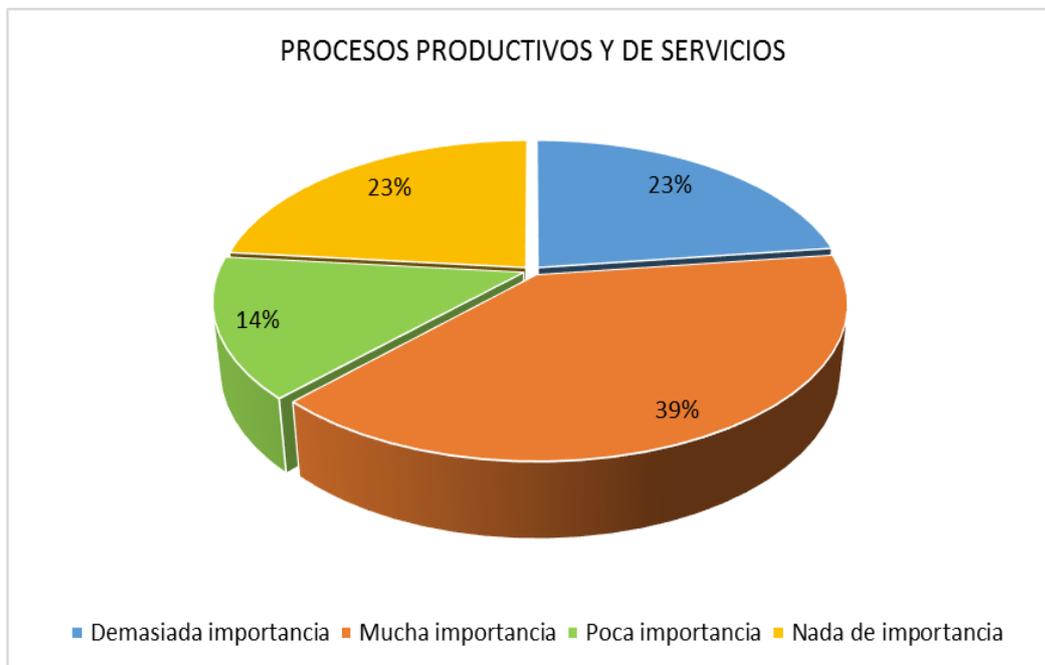
A la pregunta de que si el nivel de empleo de herramientas tecnológicas dentro de una organización mejoran notablemente la producción, el 47% respondió que definitivamente si, el 24% respondió que probablemente no, el 17% respondió que probablemente sí, y el 12% respondió que definitivamente no.

TablaNº 16

PROCESOS PRODUCTIVOS Y DE SERVICIOS		
Respuestas	Nº	%
Demasiada importancia	49	23%
Mucha importancia	84	39%
Poca importancia	31	14%
Nada de importancia	50	23%
Total	214	100%

Fuente: Personal administrativo y docente Institutos Públicos de Educación Superior

Grafico Nº 15



Fuente: Personal administrativo y docente Institutos Públicos de Educación Superior

A la pregunta de qué tanta importancia se dan a los procesos productivos y de servicios dentro del instituto público de formación técnica al cual pertenece, el 39% respondió que se le da mucha importancia, el 23% respondió que se le da demasiada importancia, el 23% respondió que no se le da nada de importancia y el 14% respondió que se le da poca importancia.

4.2 Contrastación de las Hipótesis

La contrastación de la hipótesis se realizó con la prueba chi cuadrada tal como se muestra a continuación:

Formulación de la hipótesis 1

H1: La gestión del talento humano incide positivamente en la eficacia para el logro de los objetivos de la organización.

H0: La gestión del talento humano no incide positivamente en la eficacia para el logro de los objetivos de la organización.

Frecuencias observadas

Gestión del talento humano	Objetivos de la Organización				Total
	Definitivamente si	Probablemente si	Probablemente no	Definitivamente no	
Nivel de Rendimiento	39	5	11	17	72
Nivel de Potencial	2	13	4	6	25
Grado de capacidad de aprender por sí mismo	1	8	2	4	15
Grado de capacidad de trabajar en equipo	1	9	2	4	16
Nivel de desarrollo de liderazgo	1	6	2	3	12
Nivel de Organización del sector	1	11	3	6	21
Nivel de formación en prevención de conflictos	1	6	2	3	12
Nivel de conocimiento de la legislación laboral	2	23	6	10	41
Total	48	81	32	53	214

Frecuencias esperadas

Gestión del talento humano	Objetivos de la Organización				Total
	Definitivamente si	Probablemente si	Probablemente no	Definitivamente no	
Nivel de Rendimiento	16,15	27,25	10,77	17,83	72,00
Nivel de Potencial	5,61	9,46	3,74	6,19	25,00
Grado de capacidad de aprender por sí mismo	3,36	5,68	2,24	3,71	15,00
Grado de capacidad de trabajar en equipo	3,59	6,06	2,39	3,96	16,00
Nivel de desarrollo de liderazgo	2,69	4,54	1,79	2,97	12,00
Nivel de Organización del sector	4,71	7,95	3,14	5,20	21,00
Nivel de formación en prevención de conflictos	2,69	4,54	1,79	2,97	12,00
Nivel de conocimiento de la legislación laboral	9,20	15,52	6,13	10,15	41,00
Total	48,00	81,00	32,00	53,00	214,00

- 1) Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
- 2) Estadística de Prueba.- La estadística de prueba es:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

\sum = Sumatoria

“O” = Frecuencia observada en cada celda

“E” = Frecuencia esperada en cada celda

- 3) Distribución de la Estadística de Prueba

En este cuadro observamos que, cuando H_0 es verdadero, X^2 , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con $(8 - 1) (4 - 1) = 21$ grados de libertad.

- 4) Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

- 5) Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula (H_0) si el valor calculado X^2 es mayor o igual a 32.67

- 6) Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \frac{(O - E)^2}{E} = 76.81$$

- 7) Decisión Estadística

En estos cuadros observamos que $76.81 > 32.67$, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis formulada.

8) Conclusión

La gestión del talento humano incide positivamente en la eficacia para el logro de los objetivos de la organización.

Formulación de la hipótesis 2

H2: La gestión del talento humano incide positivamente en el desarrollo continuo de los trabajadores de los Institutos Públicos Superiores de Formación Técnica de Lima Metropolitana.

H0: La gestión del talento humano no incide positivamente en el desarrollo continuo de los trabajadores de los Institutos Públicos Superiores de Formación Técnica de Lima Metropolitana.

Frecuencias observadas

Gestión del talento humano	Desarrollo continuo de los trabajadores				Total
	Definitivamente sí	Probablemente sí	Probablemente no	Definitivamente no	
Nivel de Rendimiento	33	17	9	13	72
Nivel de Potencial	11	6	3	5	25
Grado de capacidad de aprender por sí mismo	7	4	2	2	15
Grado de capacidad de trabajar en equipo	7	4	2	3	16
Nivel de desarrollo de liderazgo	5	3	1	3	12
Nivel de Organización del sector	10	5	3	3	21
Nivel de formación en prevención de conflictos	5	3	1	3	12
Nivel de conocimiento de la legislación laboral	20	8	5	8	41
Total	98	50	26	40	214

Frecuencias esperadas

Gestión del talento humano	Desarrollo continuo de los trabajadores				Total
	Definitivamente sí	Probablemente sí	Probablemente no	Definitivamente no	
Nivel de Rendimiento	16,15	27,25	10,77	17,83	72,00
Nivel de Potencial	5,61	9,46	3,74	6,19	25,00
Grado de capacidad de aprender por sí mismo	3,36	5,68	2,24	3,71	15,00
Grado de capacidad de trabajar en equipo	3,59	6,06	2,39	3,96	16,00
Nivel de desarrollo de liderazgo	2,69	4,54	1,79	2,97	12,00
Nivel de Organización del sector	4,71	7,95	3,14	5,20	21,00
Nivel de formación en prevención de conflictos	2,69	4,54	1,79	2,97	12,00
Nivel de conocimiento de la legislación laboral	9,20	15,52	6,13	10,15	41,00
Total	48,00	81,00	32,00	53,00	214,00

1) Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.

2) Estadística de Prueba.- La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

Σ = Sumatoria

“O” = Frecuencia observada en cada celda

“E” = Frecuencia esperada en cada celda

3) Distribución de la Estadística de Prueba

En los cuadros observamos, cuando H_0 es verdadero, χ^2 , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con $(8 - 1) (4 - 1) = 21$ grados.

4) Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

5) Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula (H_0) si el valor calculado X^2 es mayor o igual a 32.67

6) Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E} = 70.03$$

7) Decisión Estadística

Dado que $70.03 > 32.67$

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis formulada.

8) Conclusión

La gestión del talento humano incide positivamente en el desarrollo continuo de los trabajadores de los Institutos Públicos Superiores de Formación Técnica de Lima Metropolitana.

Formulación de la hipótesis 3

H4: La gestión del talento humano incide positivamente en el rendimiento de los trabajadores en los procesos productivos y de servicios de los Institutos Públicos Superiores de Formación Técnica de Lima Metropolitana.

H0: La gestión del talento humano no incide positivamente en el rendimiento de los trabajadores en los procesos productivos y de servicios de los Institutos Públicos Superiores de Formación Técnica de Lima Metropolitana.

Frecuencias observadas

Gestión del talento humano	Procesos productivos y de servicios				Total
	Definitivamente si	Probablemente si	Probablemente no	Definitivamente no	
Nivel de Rendimiento	41	4	10	17	72,00
Nivel de Potencial	1	14	4	6	25,00
Grado de capacidad de aprender por sí mismo	1	8	2	4	15,00
Grado de capacidad de trabajar en equipo	1	9	2	4	16,00
Nivel de desarrollo de liderazgo	1	7	2	2	12,00
Nivel de Organización del sector	1	12	3	5	21,00
Nivel de formación en prevención de conflictos	1	7	2	2	12,00
Nivel de conocimiento de la legislación laboral	2	23	6	10	41,00
Total	49	84	31	50	214,00

Frecuencias esperadas

Gestión del talento humano	Procesos productivos y de servicios				Total
	Definitivamente si	Probablemente si	Probablemente no	Definitivamente no	
Nivel de Rendimiento	16,15	27,25	10,77	17,83	72,00
Nivel de Potencial	5,61	9,46	3,74	6,19	25,00
Grado de capacidad de aprender por sí mismo	3,36	5,68	2,24	3,71	15,00
Grado de capacidad de trabajar en equipo	3,59	6,06	2,39	3,96	16,00
Nivel de desarrollo de liderazgo	2,69	4,54	1,79	2,97	12,00
Nivel de Organización del sector	4,71	7,95	3,14	5,20	21,00
Nivel de formación en prevención de conflictos	2,69	4,54	1,79	2,97	12,00
Nivel de conocimiento de la legislación laboral	9,20	15,52	6,13	10,15	41,00
Total	48,00	81,00	32,00	53,00	214,00

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de Prueba.- La estadística de prueba es:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

Σ	=	Sumatoria
"O"	=	Frecuencia observada en cada celda
"E"	=	Frecuencia esperada en cada celda

3. Distribución de la Estadística de Prueba

En los cuadros observamos, cuando H_0 es verdadero, X^2 , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con $(8 - 1) (4-1) = 21$ grados.

4. Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

5. Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula (H_0) si el valor calculado X^2 es mayor o igual a 32.67

6. Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E} = 89.89$$

7. Decisión Estadística

Dado que $89.89 > 32.67$

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis formulada.

8. Conclusión

La gestión del talento humano incide positivamente en el rendimiento de los trabajadores en los procesos productivos y de servicios de los Institutos Públicos Superiores de Formación Técnica de Lima Metropolitana.

4.3 Discusión de Resultados

Se ha podido probar que la gestión del talento humano incide positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de los Institutos Públicos Superiores de Formación Técnica de Lima Metropolitana. Pero para corroborar dicha afirmación es necesario complementarlo a través de sustento teórico relacionado al tema de investigación, tal como se detalla a continuación:

El contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de su vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo consume tiempo considerable de la vida y del esfuerzo de las personas que dependen de él para subsistir y alcanzar el éxito personal. Separar el trabajo de la existencia de las personas es muy difícil, casi imposible, debido a la importancia y el efecto que tiene en ellas. En consecuencia, las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por tal parte, las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos. 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. (Idalberto 2004: 4)

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

En los tiempos actuales las organizaciones están ampliando su visión y actuación estratégica. Todo proceso productivo se realiza con la participación conjunta de diversos socios, cada uno de los cuales contribuye con algún recurso. Los proveedores contribuyen con materias primas, insumos básicos, servicios y tecnología; los accionistas e inversionistas contribuyen con capital e inversiones que constituyen el aporte financiero para adquirir recursos; los empleados contribuyen con conocimientos, capacidades y habilidades para toma de decisiones y elección de alternativas que dinamicen la organización; los clientes y consumidores contribuyen adquiriendo los bienes o servicios colocados en el mercado; los socios de la organización contribuyen con algo esperando obtener un retorno por su inversión. Las alianzas estratégicas constituyen medios a través de los cuales la organización obtiene nuevos socios para fortalecer y consolidar sus negocios y ampliar sus fronteras.

Vergaray Van Meerbeck (2016) esta investigación tiene como objetivo determinar la influencia de los componentes multidimensionales del clima organizacional en la administración del desempeño laboral del personal de la DIRINCRI – División de Investigación de Robos. Se utilizó para alcanzar dicho objetivo el método descriptivo y un diseño no experimental, se concluyó que los componentes multidimensionales del clima organizacional se relacionan directamente con la administración del desempeño laboral del personal de la DIRINCRI – División de Investigación de Robos.

En la cual se señala que la cultura organizacional es un determinante del desempeño ya que impacta no solo los resultados directos y la eficiencia de una organización, sino también la salud, el entusiasmo, el compromiso y la flexibilidad de su personal y se recomendó que es necesario que los órganos encargados de la administración de personal en la DIRINCRI- División de investigación de Robos- realicen cambios organizacionales. Es decir, se debe buscar un clima organizacional que permita a los efectivos policiales realizar sus labores con plena identificación con su institución y con logros que ayuden a cumplir con los objetivos institucionales, de esta manera guardando relación estrecha con los problemas, objetivos e hipótesis planteadas.

Sum Mónica (2015) nos dice que motivación es un tema de gran importancia para las organizaciones, si se aplica de una buena forma puede ayudar a que los trabajadores tengan una mayor productividad, es importante para el desempeño laboral de los individuos, y así obtener mayores y mejores resultados. El desempeño de los colaboradores se ve reflejado en las actividades que ellos realizan en su área de trabajo, todo esto depende también de la forma y la manera que los colaboradores de una organización estén motivados. La motivación también ayuda a describir la conducta de los colaboradores en el trabajo, el ser humano necesita de diferentes formas para que tengan un buen rendimiento y llegue alcanzar sus objetivos y metas.

En su esta investigación se comprobó que el nivel de motivación que tienen los colaboradores es alto, para su desempeño en la organización, se realizó con 34 sujetos del personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. La investigación es de tipo descriptivo y se utilizó una prueba psicométrica para medir el nivel de motivación y una escala de Likert para establecer el grado del desempeño laboral que tienen los colaboradores, los resultados obtenidos durante la investigación determina que la motivación influye en el desempeño laboral de los colaboradores.

Quispe Edgar (2015) en su investigación es de enfoque cuantitativo de tipo correlacional no experimental que tuvo como objetivo principal determinar la relación existente entre el clima organizacional y desempeño laboral, así mismo permitió conocer el nivel de desempeño laboral de los trabajadores en base a tres dimensiones productividad laboral, eficacia y eficiencia laboral. Para la obtención de la información se aplicó una encuesta a los 64 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacucha entre hombres y mujeres, los cuales vienen brindando su trabajo en esta institución, durante el período, 2015. En relación al instrumento de recolección de datos, se aplicó un cuestionario para cada variable. El cuestionario de clima organizacional estuvo compuesta por 15 ítems con una amplitud de escala de Likert (siempre, casi siempre, algunas veces, muy pocas veces y nunca).

Martínez Verónica (2013)El trabajo de investigación tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha; el presente estudio sienta las bases para el establecimiento de un Sistema de Gestión del Talento Humano por competencias de manera objetiva y fundamentada en las actividades prácticas del día con día de la empresa, la necesidad de implementar un Sistema de Gestión basado en competencias para la empresa objeto de estudio, recae en que debido a su carácter de organismo Paraestatal, tiene la obligación de sujetarse a los lineamientos y recomendaciones emitidos de la Administración Pública Federal y, aunque en este momento es de tipo opcional, la tendencia se dirige hacia la obligatoriedad. En este sentido, el Departamento de Recursos Humanos, ha desarrollado instrumentos encaminados a dar cumplimiento a la legislación en la materia. No obstante, todavía no se ha alcanzado el nivel de madurez y profundidad que se requiere.

CAPITULO V:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- a) La gestión del talento humano incide positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de los Institutos Públicos Superiores de Formación Técnica de Lima Metropolitana, tal como nos demuestra los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los trabajadores, en donde el nivel de rendimiento obtuvo el 34%, el nivel de potencial 12% y el nivel de conocimiento de la legislación laboral 19%, niveles indicados como los más importantes de la gestión del talento humano, del mismo modo solo el 28% de los entrevistados respondieron que se evalúa constantemente el desempeño laboral de los trabajadores de los Institutos Públicos de Educación Superior.
- b) La gestión del talento humano incide positivamente en la eficacia para el logro de los objetivos de la organización, tal como muestran los resultados en la encuesta que nos indica que el 60% de los entrevistados respondieron que se cumple con los objetivos trazados por la organización.
- c) La gestión del talento humano incide positivamente en el desarrollo continuo de los trabajadores de los Institutos Públicos Superiores de Formación Técnica de Lima Metropolitana; tal como muestran los resultados en la encuesta que nos indica que el 69% de los entrevistados respondieron que es beneficioso velar por el desarrollo continuo de los niveles de aptitudes de los trabajadores de una organización.

- d) La gestión del talento humano incide positivamente en el rendimiento de los trabajadores en los procesos productivos y de servicios de los Institutos Públicos Superiores de Formación Técnica de Lima Metropolitana; tal como muestran los resultados en la encuesta que nos indica que el 62% de los encuestados respondieron que es importante los procesos productivos y de servicios dentro del instituto público de formación técnica.

5.2 Recomendaciones

- a) Es necesario que en la actualidad debido a los cambios que se han generado en los diferentes ámbitos laborales, las organizaciones adopten estrategias que permitan utilizar adecuadamente la Gestión del Talento Humano, lo cual coadyuvará a que las organizaciones aceleren su ritmo de trabajo y alcancen la competitividad y éxito en este mundo tan competitivo.
- b) Estamos plenamente convencidos que para alcanzar el éxito, las organizaciones deben gestionar adecuadamente su talento humano, considerando los procesos más adecuados para la aplicación a los trabajadores de una organización, lo cual se hace evidente a través de la evaluación del desempeño laboral de los empleados.
- c) Es necesario que las organizaciones de nuestro medio diseñen y apliquen sistemas de evaluación del desempeño laboral. Esto con la finalidad de poder identificar de manera oportuna y eficaz las fallas y limitaciones que se registren en el funcionamiento de una identidad, lo cual será el punto de partida para corregirlas y garantizar el alcance de los objetivos institucionales.

- d) Somos de la opinión que el desempeño de los empleados siempre ha sido considerado un punto importante para desarrollar la efectividad y éxito de una organización; por tal razón en la actualidad se hace necesario que los gerentes de recursos humanos implementen las herramientas necesarias que les permitan mensurar dichos aspectos de la organización, los cuales se evidencian en las acciones o comportamientos de los empleados que pueden ser medidos a través de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.
- e) Tenemos claro que el talento humano forma parte del capital de una empresa ya que pertenece al conjunto de bienes utilizados en la producción, así como las instalaciones, el equipo. Motivo por el cual, es necesario reforzar este rubro de la entidad, ya que el trabajo es una actividad razonada y voluntaria de los hombres mediante el cual el talento humano puede producir bienes y servicios para satisfacer necesidades, así como establecer relaciones entre sí, con la naturaleza, con las máquinas y con los medios de producción. Aspectos que garantizarán el éxito de una organización que ofrezca servicios en este mundo tan competitivo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, (2002) Las competencias y evaluación del desempeño, un Enfoque de 360°. Madrid: Editorial. pp. 98.
2. Alhama, R; Arrastra, A & Martínez, T (2004) Nuevas formas organizativas. La Habana: Ciencias Sociales. pp 27.
3. Amorós, Eduardo (2007) Comportamiento organizacional. Segunda edición. pp. 171.
4. Anzola, Sérvulo (2002) Administración De Pequeñas Empresas”, Segunda Edición, Editorial McGrawhill, México. pp. 70.
5. Araujo, M. C. & Leal Guerra, M. (2007) Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG). pp. 16.
6. Ardouin J, Bustos C, Gay R, Jarpa M (2000) Motivación y satisfacción laboral. [http: www.udec.cl](http://www.udec.cl).
7. Bernárdez, Mariano (2008) Capital intelectual: Creación de valor en la sociedad del conocimiento. Primera edición. Editorial AuthorHouse. USA. Pp. 193, 194.
8. Besseyre des Horts, Charles-Henri. (1990) Gestión Estratégica de los Recursos Humanos, Ed. Deusto, Madrid, pp. 222.
9. Bedoya Sánchez, Enrique Osvaldo. (2005) La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas. Tesis de post grado. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima- Perú. pp. 185.
10. Byars, Lloyd L. y Rue, Leslie W. (1996) Gestión de Recursos Humanos. 4ª edición. España: Editorial Irwin, pp. 44.

11. Brunet L. (2005) El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas. P. 102.
12. Campos Soares Rinaldo (2002) Empresariade e Ética: O ExerciciodaCidadania Corporativa, Sao Paulo, Editora Atlas, 2002, pp. 248.
13. Caldera, Rodolfo (2007) El Recurso humano en las empresas. <http://es.wikipedia.org>. pp. 138
14. Castellanos, J. (2011) Concepciones de gestión del desempeño en las organizaciones. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com>.
15. Chiavenato, Idalberto (2009) Gestión de talento humano, 3a Edición. México: McGraw-Hill. pp. 23.
16. Chiavenato Idalberto (2007) Gestión del Talento Humano. 8ª edición. Editora McGraw-Hill. pp. 23, 533.
17. Chiavenato Idalberto (2005) Administración de los Recursos Humanos, Colombia, Mc Graw Hill. Pp.52.
18. Chiavenato Idalberto (2004) Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações, Atlas, São Paulo, pp. 577.
19. Chiavenato, Idalberto (2004) Gestión de Talento Humano. 5ª edición. México: Editorial Mc. Graw Hill, pp. 4 - 8.
20. Chiavenato Idalberto (2003) Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizares, Sao Paulo, Thomson Leaming, pp. 49.
21. Chiavenato Idalberto (2002) Gestion del Talento Humano. Editora McGraw-Hill. pp. 6.
22. Chiavenato, Idalberto (2001) Administración de Recursos Humanos. Colombia: Nomos S.A pp. 35.

23. Chiavenato Idalberto (2001) Administración de recursos Humanos. Edic. Popular. pp. 39.
24. Chiavenato, Idalberto (1988) Administración de Recursos Humanos. Edición Mc Graw. Hill, México p. 104.
25. Cohara Silvera Johans Carlos (2016) Relación del clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa Almaposrl del Distrito de Castilla, Provincia de Piura, Departamento de Piura – 2014. Tesis maestría UIGV: pp. 162.
26. Daft, R. (2005) Teoría y Diseño Organizacional. (8va edición). México: Thomson editores s.a.
27. Davis, k. y Newstrom, J. (2003) Comportamiento Humano en el Trabajo. (11ª ed). México: McGraw-Hill. pp. 246.
28. Davis, Keith y Newstrom, John W. (2000) Comportamiento humano en el trabajo, 10ª edición, editorial Mc Graw-Hill, México.
29. De la Garza, E. (2007) Tratado Latinoamericano de sociología del trabajo. Fondo de Cultura Económica. pp 32.
30. De Miguel, M. y Cánepa, B.(s/f) Procedimiento de Evaluación del desempeño para la implantación de un sistema de Gestión de competencias del Capital humano. En Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana. No ISSN 1696-8352, Universidad de Holguín. Cuba. pp. 78.
31. Fernández, M. (2010) Sistema de Evaluación del Desempeño para el Subsistema de Recursos Humano. Madrid Ed. Díaz de Santos. S.A.
32. García Azcanio, A. (2003) Potencial Humano. La noción de Competencia. Trabajo de Diploma tutelado por M. Manzano y M. Díaz Pérez, Facultad de Psicología. Universidad de la Habana.
33. Garrido, S. (2006) Dirección Estratégica. 2 ed. Madrid: McGraw Hill.

34. Gómez-Mejía, L.R.; Balkin, D.B. y Cardy, R.L. (2001) Dirección y Gestión de Recursos Humanos. 3ª Edición. Prentice Hall.
35. Gonçalves, Alexis P. (2004) Dimensiones del Clima Organizacional, Caracas: Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).
36. Guillén, G. C. & Guil, B. R. (2000) Psicología del Trabajo para las Relaciones Laborales. México: Ed. McGraw-Hill. pp.103.
37. H. Mintzberg (1997) Diseño de Organizaciones Eficientes, 6ta. Edición, Editorial El Ateneo. pp. 55.
38. Harold Koontz y Cyril O'Donnell (2000) Administration. Octava Edición. Editorial: McGraw-Hill. España. pp. 198.
39. Jericó, Pilar(2008) Gestión del Talento humano Disponible en: <http://guiadegerencia.com>.
40. Koontz, Harold; Weihrich, Heinz (1998) Administración, Una Perspectiva Global; 11ª Edición, Editorial Mc Graw Hill. México. pp. 501.
41. La Torre M. Felisa. (2011) La gestión de los recursos humanos y el desempeño laboral Tesis doctoral. Universidad de Valencia, facultad de psicología, Valencia - España.
42. Litwin, G. y Stringer, R. (1968) Motivation and organizational climate. Harvard University Graduate School of Business Administration, Boston: Press. pp. 148.
43. Lopez-Nicolas, C., & Soto-Acosta, P. (2010) Analyzing ICT adoption and use effects on knowledge creation: An empirical investigation in SMEs. International Journal of Information Management. pp. 521.
44. Mariño Hernando (1993) Planeación Estratégica de la Calidad Total. Pág. 2.
45. Martínez Recio Verónica Beatriz (2013) Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de las Artes Gráficas. Unidad Profesional

Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas. tesis de grado de Maestro en Administración.

46. Milton L. B. y James C. Naylor (1994) *Psicología Industria: Fundamentos Teóricos y Sociales*. México: Trillas pp. 13.
47. Mogollón Kelly, Enríquez, Selene y Laya, Jheimy (2009) *Talento Humano*. <http://msilva.com>.
48. Munch Lourdes (1994) *Fundamentos de administración*, Trillas, México, pp. 107.
49. Petrella R./Grupo de Lisboa, (1996) *Los límites de la competitividad*, Universidad Nacional de Quilmes (Argentina). Editorial Sudamericana, Buenos Aires. pp. 62.
50. Quintero, N., Africano, M. y Faria, E. (2008) *Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa de vigilantes asociados costa oriental del lago*. *Revista negotium ciencias gerenciales*. (en línea). Año 3, N°9 pp. 34.
51. Quispe Edgar (2015) *Clima Organizacional y Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015*. Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas, Perú.
52. Reyes, Ponce Agustín (2001) *Administración de Empresas –Teoría y práctica: segunda parte*. Editorial Limusa. Buenos Aires. pp. 78.
53. Rodríguez. C. (2009) *La evaluación del desempeño del trabajador: una mirada desde la consultoría*. Disponible en www.degerencia.com.
54. Rodríguez, Y., Herrera, T. (2011) *La gestión del talento humano como fuente generadora de innovación tecnológica. Propuesta metodológica para su aplicación*. Ed. bibliociencias.

55. Romani Abdul Falconi (2016) La gestión del talento humano y el compromiso organizacional de los trabajadores del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS). Tesis Maestría UIGV: pp. 135.
56. Schuler R.S. (1992) Strategic human resource management: linking the people with the strategic needs of the business, *Organizational Dynamics*, verano, pp. 18.
57. Sherman, Bohlander & Snell (1999) Administración de recursos humanos. Pie de Imprenta, México: International Thomson Editores. pp. 136.
58. Solana (Ricardo F. 1998) Administración de Organizaciones, 5ª. Edición, Editorial Interoceánica. pp. 21.
59. Schein Edgard H., (2000) "Behavioral Sciences for Management", en Joseph W. McGuire (Org.), *Contemporary Management: Issues and Viewpoints*, Englewood Cliff, PrenticeHall, pp. 24-25.
60. Shein, E. (2006) La cultura empresarial y el Liderazgo. Una visión dinámica. Editorial Félix Varela. La Habana, pp. 63.
61. Sum Mazariegos Mónica Ivette (2015) Motivación y Desempeño Laboral. Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango.
62. Tejedor, F. J. & García Valcárcel, A. (2010) Evaluación del desempeño docente. *Revista Española de Pedagogía*, pp. 68.
63. Vásquez Gálvez Felipe Adrián (2010) La Evaluación del Desempeño Ambiental—Editorial—México. pp. 1.
64. Vigotzky, L. (1984) El problema de la edad. Soporte electrónico. Tomado del libro *Problema de la Psicología Infantil*. Capítulo 5. Editorial Pedagógica Moscú. pp. 4.
65. Villalón, I.D. (2008) Manifestación de valores sociopsicológicos del clima óptimo para el cambio en la Sede Universitaria Municipal de Songo La Maya.

Tesis presentada en opción al título de Licenciada en Psicología. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. Cuba. pp. 15.

66. Werther, W., Davis, K., y Guzmán, M. (2014) Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano. (Séptima Ed.).México: Mc Graw Hill. I pp. 87.
67. Yarce, Jorge (2003) Construcción de Valores – 10 Pasos. Instituto Latinoamericano de Liderazgo, desarrollo humano y organizacional. Pp. 88.
68. <http://definicion.de/comunicacion>
69. <http://definicion.de/conocimiento/>
70. <http://www.mundopsicologos.com>
71. <https://es.wiktionary.org/wiki/eficacia>
72. <http://definicion.de/etica/>
73. WWW.ABC.conceptos.
74. <http://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/glosario/>
75. <http://artianee.blogspot.com/2013/05/definicion-de-potencial-humano.html>
76. <http://elvalordelosvalores.com/definicion-de-los-valores/>

Anexos

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p>General</p> <p>¿De qué manera la gestión del talento humano incide en el desempeño laboral de los trabajadores de los institutos superiores de formación técnica de lima metropolitana?</p>	<p>General</p> <p>Determinar la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores de los Institutos Superiores de Formación Técnica de Lima Metropolitana</p>	<p>General</p> <p>La gestión del talento humano incide positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de los Institutos Superiores de Formación Técnica de Lima Metropolitana.</p>	<p>VI:</p> <p>La gestión del talento humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de Rendimiento • Nivel de Potencial • Grado de capacidad de aprender por sí mismo • Grado de capacidad de trabajar en equipo • Nivel de desarrollo de liderazgo • Nivel de Organización del sector • Nivel de formación en prevención de conflictos • Nivel de conocimiento de la legislación laboral

<p>Específicos</p> <p>a) ¿De qué manera la gestión del talento humano incide en la eficacia para el logro de los objetivos de la organización?</p> <p>b) ¿De qué manera la gestión del talento humano incide en el desarrollo continuo de los trabajadores de los Institutos Superiores de Formación Técnica de Lima Metropolitana?</p> <p>c) ¿De qué manera la gestión del talento humano incide en el rendimiento de los trabajadores en los procesos productivos y de servicios de los Institutos Superiores de Formación Técnica de Lima Metropolitana?</p>	<p>Específicos</p> <p>a) Establecer la incidencia de la gestión del talento humano en la eficacia para el logro de los objetivos de la organización.</p> <p>b) Establecer la incidencia de la gestión del talento humano en el desarrollo continuo de los trabajadores de los Institutos Superiores de Formación Técnica de Lima Metropolitana.</p> <p>c) Establecer la incidencia de la gestión del talento humano en el rendimiento de los trabajadores en los procesos productivos y de servicios de los Institutos Superiores de Formación Técnica de Lima Metropolitana.</p>	<p>Específicos</p> <p>a) La gestión del talento humano incide positivamente en la eficacia para el logro de los objetivos de la organización.</p> <p>b) La gestión del talento humano incide positivamente en el desarrollo continuo de los trabajadores de los Institutos Superiores de Formación Técnica de Lima Metropolitana.</p> <p>c) La gestión del talento humano incide positivamente en el rendimiento de los trabajadores en los procesos productivos y de servicios de los Institutos Superiores de Formación Técnica de Lima Metropolitana.</p>	<p>VD: Desempeño laboral de los trabajadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de conocimientos de los trabajadores • Nivel de habilidades de los trabajadores • Objetivos de la organización • Nivel de destrezas de los trabajadores • Grado de comportamientos de los trabajadores • Desarrollo continuo Nivel de Aptitudes • Nivel de Actitudes • protagonistas del cambio de la organización • Nivel de desarrollo de Valores • Nivel de desarrollo de la personalidad • Nivel de comunicación • Estilos de trabajo • Nivel de empleo de herramientas tecnológicas • Procesos productivos y de servicios
---	---	--	---	---

Relación de Institutos Superiores de Formación Técnica de Lima Metropolitana

Nº	Institutos	Dirección	Nº de trabajadores
1	Emilia Barcia Boniffatti	Nivel / modalidad: Educación Superior Pedagógica - IESP Dirección de IE: Jirón Víctor Criado 2712 - Distrito: Lima	20
2	Antenor Orrego Espinoza	Nivel / modalidad: Educación Superior Tecnológico Dirección de IE: Avenida Ciro Alegría Cuadra 2 - Distrito: Chorrillos	25
3	Manuel Gonzáles Prada	Nivel / modalidad: Educación Superior Pedagógica - IESP Dirección de IE: Avenida 3 De Oct S/N - Distrito: Villa El Salvador	22
4	Argentina	Nivel / modalidad: Educación Superior Tecnológico Dirección de IE: Avenida Alfonso Ugarte Cuadra 9 - Distrito: Lima	28
5	Arturo Sabroso Montoya	Nivel / modalidad: Educación Superior Tecnológico Dirección de IE: Jirón Prolg. Antonio Raimondi 1020 - Distrito: La Victoria	18
6	Carlos Cueto Fernandini	Nivel / modalidad: Educación Superior Tecnológico Dirección de IE: Avenida Túpac Amaru Km 8 - Distrito: Comas	23
7	Diseño y Comunicación	Nivel / modalidad: Educación Superior Tecnológico Dirección de IE: Jirón Chota 1121 - Distrito: Lima	21
8	Gilda Liliana Ballivian Rosado	Nivel / modalidad: Educación Superior Tecnológico Dirección de IE: Avenida Lizandro Montero 296 Distrito: San Juan de Miraflores	25
9	Huaycán	Nivel / modalidad: Educación Superior Tecnológico Dirección de IE: Avenida Prolongación 15 De Julio S/N - Distrito: Ate	17
10	José Pardo	Nivel / modalidad: Educación Superior Tecnológico Dirección de IE: Avenida Grau 620 Distrito: La Victoria	18

11	Juan Velasco Alvarado	Nivel / modalidad: Educación Superior Tecnológico Dirección de IE: Avenida José Olaya 120 - Distrito: Villa María Del Triunfo	22
12	Julio Cesar Tello	Nivel / modalidad: Educación Superior Tecnológico Dirección de IE: Avenida Bolívar 100 Distrito: Villa El Salvador	19
13	Luís Negreiros Vega	Nivel / modalidad: Educación Superior Tecnológico Dirección de IE: Avenida José Granda Cuadra 24 Distrito: San Martín De Porres	18
14	Lurín	Nivel / modalidad: Educación Superior Tecnológico Dirección de IE: Mz K Lote 15-16 Etapa I - Distrito: Lurín	21
15	Magda Portal - Cieneguilla (Ex De Hostelería Huampani)	Nivel / modalidad: Educación Superior Tecnológico Dirección de IE: Avenida Nueva Toledo 137-D - Distrito: Cieneguilla	20
16	Manuel Arévalo Cáceres	Nivel / modalidad: Educación Superior Tecnológico Dirección de IE: Avenida Los Alisos Cuadra 9 - Distrito: Los Olivos	22
17	Manuel Seoane Corrales	Nivel / modalidad: Educación Superior Tecnológico Dirección de IE: Avenida Fernando Wisse Cuadra 44 Km 10 Distrito: San Juan De Lurigancho	23
18	María Rosario Araoz Pinto	Nivel / modalidad: Educación Superior Tecnológico Dirección de IE: Calle José Martí 155 Distrito: San Miguel	21
19	Misioneros Monfortianos	Nivel / modalidad: Educación Superior Tecnológico Dirección de IE: Carretera Cerro Vecino Huascata Km 1 Distrito: Chaclacayo	19
20	Naciones Unidas	Nivel / modalidad: Educación Superior Tecnológico Dirección de IE: Avenida La Marina 1190 Distrito: Pueblo Libre	20

21	Ramiro PrialéPrialé	Nivel / modalidad: Educación Superior Tecnológico Dirección de IE: Calle Las Riolitas 133 - Distrito: Lurigancho	18
22	Francisco de Asís	Nivel / modalidad: Educación Superior Tecnológico Dirección de IE: Avenida Prlg. Pachacutec Cuadra 50 Distrito: Villa María del Triunfo	21
23	Villa María	Nivel / modalidad: Educación Superior Tecnológico Dirección de IE: Prol Villa María Distrito: Villa María del Triunfo	20

ENCUESTA

1. **¿Qué elementos considera usted que se tienen en cuenta para la evaluación de la gestión del talento humano dentro de los institutos públicos superiores de formación técnica de Lima Metropolitana?**
 - a. Nivel de Rendimiento
 - b. Nivel de Potencial
 - c. Grado de capacidad de aprender por sí mismo
 - d. Grado de capacidad de trabajar en equipo
 - e. Nivel de desarrollo de liderazgo
 - f. Nivel de Organización del sector
 - g. Nivel de formación en prevención de conflictos
 - h. Nivel de conocimiento de la legislación laboral

2. ¿Considera usted que dentro de los Institutos Públicos de Formación Técnica de Lima Metropolitana se evalúa constantemente el Desempeño laboral de los trabajadores?
 - a. Definitivamente si
 - b. Probablemente si
 - c. Probablemente no
 - d. Definitivamente no

3. ¿Considera usted que dentro de los Institutos Públicos de Formación Técnica de Lima Metropolitana se evalúa constantemente el nivel de conocimientos de los trabajadores?
 - a. Definitivamente si
 - b. Probablemente si
 - c. Probablemente no
 - d. Definitivamente no

4. ¿ Considera usted que dentro de los Institutos Públicos de Formación Técnica de Lima Metropolitana se evalúa constantemente Nivel de habilidades de los trabajadores?
- a. Definitivamente si
 - b. Probablemente si
 - c. Probablemente no
 - d. Definitivamente no
5. **¿Considera usted que dentro de su institución de formación técnica se cumple con los objetivos trazados por la organización?**
- a. Definitivamente si
 - b. Probablemente si
 - c. Probablemente no
 - d. Definitivamente no
6. ¿Considera usted que dentro de su institución de formación técnica se evalúa periódicamente el nivel de destrezas de los trabajadores?
- a. Definitivamente si
 - b. Probablemente si
 - c. Probablemente no
 - d. Definitivamente no
7. ¿Considera usted que la evaluación del grado de comportamiento de los trabajadores es un factor determinante para alcanzar el desarrollo de una organización?
- a. Definitivamente si
 - b. Probablemente si
 - c. Probablemente no
 - d. Definitivamente no

8. Para efectos de la mejora del desempeño laboral ¿Qué tan beneficioso considera usted que es velar por el desarrollo continuo de los niveles de aptitudes de los trabajadores de una organización?
- a. Muy beneficioso
 - b. Beneficioso
 - c. Poco beneficioso
 - d. Nada beneficioso
9. Para efectos de la mejora del desempeño laboral ¿Qué tan importante considera usted que es evaluar el nivel de actitudes de los trabajadores dentro de una organización?
- a. Muy importante
 - b. Importante
 - c. Poco importante
 - d. Nada importante
10. ¿Considera usted que para efectos de la mejora del desempeño laboral, es necesario evaluar a los protagonistas de una institución (trabajadores y docentes) para efectos de lograr las mejoras dentro de una organización?
- a. Definitivamente si
 - b. Probablemente si
 - c. Probablemente no
 - d. Definitivamente no
11. ¿Considera usted que para efectos de la mejora del desempeño laboral, es de vital importancia evaluar el nivel de desarrollo de Valores de los trabajadores de una organización?
- a. Definitivamente si
 - b. Probablemente si
 - c. Probablemente no
 - d. Definitivamente no

12. ¿Considera usted que para efectos de la mejora del desempeño laboral, es un dato importante el nivel de desarrollo de la personalidad de los trabajadores de una organización?
- a. Definitivamente si
 - b. Probablemente si
 - c. Probablemente no
 - d. Definitivamente no
13. ¿Qué tan importante considera usted, que para efectos de la mejora del desempeño laboral es necesario mantener un alto nivel de comunicación entre los integrantes de una organización?
- a. Muy importante
 - b. Importante
 - c. Poco importante
 - d. Nada importante
14. ¿Considera usted que para efectos de la mejora del desempeño laboral, los estilos de trabajo dentro de una organización merecen ser innovados constantemente?
- a. Definitivamente si
 - b. Probablemente si
 - c. Probablemente no
 - d. Definitivamente no
15. ¿Considera usted que el nivel de empleo de herramientas tecnológicas dentro de una organización mejoran notablemente la producción?
- a. Definitivamente si
 - b. Probablemente si
 - c. Probablemente no
 - d. Definitivamente no

16. ¿Qué tanta importancia se dan a los Procesos productivos y de servicios dentro del instituto público de formación técnica al cual pertenece?

- a. Demasiada importancia
- b. Mucha importancia
- c. Poca importancia
- d. Nada de importancia