



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON EL
DESEMPEÑO LABORAL EN LA AUTORIDAD LOCAL DEL AGUA
DE HUANCANÉ, 2017.**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR:

Bach. EFREN FERRER MAMANI MACHACA

ASESOR:

Dr. ELVIS RICHA SÁNCHEZ GARCÍA

HUACHO – PERÚ

2020

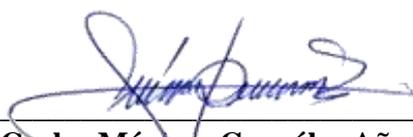
ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO



Dr. Elvis Richar Sánchez García
ASESOR



Dr. Timoteo Solano Armas
PRESIDENTE



Dr. Carlos Máximo González Añorga
SECRETARIO



Dr. Félix Gil Caro Soto
VOCAL

DEDICATORIA

La concepción de este proyecto está dedicada a mis padres, quienes son los seres más importantes de mi vida, siempre están presentes en mi vida diaria, a la vez ven mi bienestar, apoyándome constantemente en todo momento. Gracias a ellos soy un profesional a carta cabal.

Efren Ferrer

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, mi padre Lucio, mi Madre Lorenza, hermanas, amigos, asesor, docentes y familiares y por haberme dado su apoyo incondicional y ser los promotores principales para que sea un hombre al servicio de dios y de la sociedad; sin la ayuda de ellos jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora he conseguido.

Efren Ferrer

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN.....	xiii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	15
1.2. Formulación del problema.....	16
1.2.1. Problema general	16
1.2.2. Problemas específicos	16
1.3. Objetivos de la investigación.....	17
1.3.1. Objetivo general	17
1.3.2. Objetivos específicos.....	17
1.4. Justificación de la investigación	17
1.5. Delimitación del estudio	18
1.6. Viabilidad del estudio	18
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	19
2.1. Antecedentes de la investigación.....	19
2.2. Bases teóricas.....	28

2.2.1. La gestión del talento humano	28
a) Definición de la gestión del talento humano	28
b) Definición del talento humano	29
c) Talento Individual:	29
d) Componentes del talento humano	29
e) Gestión de personal	30
f) Importancia del talento humano en el desarrollo de la estrategia:	31
g) Proceso de gestión del talento humano:	32
h) Objetivo del proceso de gestión del talento humano	32
i) Etapas de la planeación	34
j) Dimensiones de la gestión del talento humano	36
2.2.2. Desempeño laboral	42
a) Definición	42
b) Competencias Cardinales	44
c) Los tipos de competencias	44
d) Competencias Específicas	45
e) Dimensiones del desempeño laboral	46
2.3. Definiciones conceptuales	55
2.4. Formulación de hipótesis	57
2.4.1. Hipótesis general	57
2.4.2. Hipótesis específicas	57
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	59
3.1. Diseño metodológico	59
3.1.1. Tipo de investigación	59
3.1.2. Nivel de investigación	59
3.1.3. Diseño	59
3.1.4. Enfoque	59
3.2. Población y muestra	60
3.2.1. Población	60
3.2.2. Muestra	60

3.3. Operacionalización de variables e indicadores.....	60
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	61
3.4.1. Técnicas a emplear	61
3.4.2. Descripción de los instrumentos	61
3.5. Técnicas para el procesamiento de la información	61
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	64
4.1. Análisis de resultados	64
4.2. Contrastación de hipótesis	71
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES, Y RECOMENDACIONES	77
5.1. Discusión	77
5.2. Conclusiones	78
5.3. Recomendaciones	79
CAPÍTULO VI: FUENTES DE INFORMACIÓN.....	80
6.1. Fuentes Bibliográficas	80
6.2. Fuentes Hemerográficas	81
6.3. Fuentes Documentales	82
6.4. Fuentes Electrónicas	83
ANEXOS.....	83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen del proceso de gestión del talento humano	33
Tabla 2. Operacionalización de las variables	60
Tabla 3. Resumen de procesamiento de casos.....	61
Tabla 4. Estadísticas de fiabilidad de la variable Gestión del talento humano	62
Tabla 5. Estadísticas de fiabilidad del desempeño laboral	62
Tabla 6. Prueba de normalidad	63
Tabla 7. Frecuencia de planificación del talento humano según los trabajadores desempeño laboral de los trabajadores del ALA Huancané, 2017	64
Tabla 8. Frecuencia de la contratación de personal según los trabajadores desempeño laboral de los trabajadores del ALA Huancané, 2017	65
Tabla 9. Frecuencia del aumento de potencial del talento humano según los trabajadores del ALA Huancané, 2017	66
Tabla 10. Frecuencia de la evaluación y retribución al talento humano según los trabajadores del ALA Huancané, 2017	67
Tabla 11. Frecuencia de mejoramiento del talento humano según los trabajadores del ALA Huancané, 2017	68
Tabla 11. Frecuencia de la gestión del talento humano según los trabajadores del ALA Huancané, 2017.....	69
Tabla 13. Frecuencia del desempeño laboral según los trabajadores del ALA Huancané, 2017.....	70
Tabla 14. Correlaciones de la planificación del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores del ALA de Huancané, 2017.....	71
Tabla 15. Correlaciones de la contratación de personal y el desempeño laboral de los trabajadores del ALA de Huancané, 2017.	72
Tabla 16. Correlaciones del aumento de potencial del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores del ALA de Huancané, 2017.....	73
Tabla 17. Correlaciones de la evaluación y retribución del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores del ALA de Huancané, 2017.....	74

Tabla 18. Correlaciones del mejoramiento del talento humano y desempeño laboral de los trabajadores del ALA de Huancané, 2017.	75
Tabla 19. Correlaciones de la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores del ALA de Huancané, 2017.	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Componentes del Talento.....	30
Figura 2 Proceso de Planeación Integral del Talento Humano	36
Figura 3 Reclutamiento interno y reclutamiento externo	39
Figura 4. Tipos de cambios del comportamiento en razón de la Capacitación	42
Figura 5. Estilos de liderazgo	47
Figura 6. El Círculo del Empowerment.....	48
Figura 7. Frecuencia de planificación del talento humano según los trabajadores desempeño laboral de los trabajadores del ALA Huancané, 2017	64
Figura 8. Frecuencia de la contratación de personal según los trabajadores desempeño laboral de los trabajadores del ALA Huancané, 2017	65
Figura 9. Frecuencia del aumento de potencial del talento humano según los trabajadores del ALA Huancané, 2017	66
Figura 10. Frecuencia de la evaluación y retribución al talento humano según los trabajadores del ALA Huancané, 2017	67
Figura 11. Frecuencia de mejoramiento del talento humano según los trabajadores del ALA Huancané, 2017	68
Figura 12. Frecuencia de la gestión del talento humano según los trabajadores del ALA Huancané, 2017.....	69
Figura 13. Frecuencia del desempeño laboral según los trabajadores del ALA Huancané, 2017.....	70

RESUMEN

Objetivo: Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017. **Metodología:** Es de tipo aplicada, de nivel correlaciona, de diseño no experimental descriptivo y con un enfoque mixto; la población fue de 20 trabajadores de la Autoridad Local del Agua, la muestra fue poblacional. Se ha realizado la prueba de normalidad para hallar el estadístico para la contrastación de las hipótesis, como fue menor a 50 se usaron los resultados del Shapiro-Wilk, donde la significación bilateral es menor a 0,05, por lo tanto, usamos el Rho de Spearman. **Resultados:** La variable gestión del talento humano, de los 20 encuestados el 25% (5) respondieron más o menos, 55% (11) casi siempre y 20% (4) siempre; la institución debe iniciar con mayor contundencia la gestión del talento humano para dotar a su personal de muchas destrezas y habilidades que les permita ser más proactivos en sus puestos de trabajo. Y con un alto porcentaje el desempeño laboral de los trabajadores va camino a consolidarse de ser una de las mejores en integración, liderazgo, delegación de funciones, iniciativa y en orientaciones al cliente. **Conclusión:** La gestión del talento humano se relaciona muy significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad Local del Agua de Huancané, 2017 con un coeficiente de correlación positiva media de 0,693; pudiendo afirmar que a los trabajadores se le debe tratar como personas pensantes con habilidades, personalidades definidas, aspiraciones y no como un recurso más.

Palabras claves: Gestión del talento humano, competencias cardinales, niveles de satisfacción

ABSTRACT

Objective: To determine the relationship between the management of human talent and the work performance of the workers of the local Water Authority of Huancané, 2017. **Methodology:** It is of applied type, correlated level, non-experimental descriptive design and with a mixed approach; The population was 20 workers of the A Water Local Authority, the sample was population. The normality test has been carried out to find the statistic for the test of the hypotheses, since it was less than 50 the results of the Shapiro-Wilk were used, where the bilateral significance is less than 0.05, therefore, we use the Rho Spearman's **Results:** The variable management of human talent, of the 20 respondents, 25% (5) responded more or less, 55% (11) almost always and 20% (4) always; The institution must begin with greater force the management of human talent to provide its staff with many skills and abilities that allow them to be more proactive in their jobs. And with a high percentage of workers' work performance, they are on their way to consolidate themselves as one of the best in integration, leadership, delegation of functions, initiative and customer orientations. **Conclusion:** The management of human talent is very significantly related to the labor performance of the workers of the Local Water Authority of Huancané, 2017 with an average positive correlation coefficient of 0.693; being able to affirm that workers should be treated as thinking people with skills, defined personalities, aspirations and not as another resource.

Keywords: Human talent management, cardinal skills, satisfaction levels.

INTRODUCCIÓN

Los trabajadores pasan su mayor tiempo en sus centros laborales, quienes tienen que convivir con personas diferentes a ellos, por lo que tienen que tener comunicaciones interpersonales y trabajo en equipo en bien de las organizaciones.

Según Chiavenato (2007) dice que:

“Desde un punto de vista más amplio, las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para el logro de objetivos específicos. Esto significa que se construyen de manera planeada y organizada para el logro de objetivos determinados. A medida que se logran los objetivos y que se descubren medios para obtenerlos a menor costo y con menor esfuerzo, las organizaciones se reconstruyen, es decir, se reestructuran y se redefinen. Una organización no es nunca una unidad completa y terminada, sino un organismo social vivo y sujeto a constantes cambios” (p. 10)

El talento humano es muy trascendental en las organizaciones, donde los trabajadores son piezas fundamentales en ellas, porque pueden innovar, tener liderazgo, dirige equipos de trabajo, se adapta a los cambios fácilmente. Según Alles (2005) afirma que: “Una persona con talento para ser un alto ejecutivo deberá tener un alto desarrollo de las mencionadas competencias –o de otras, si así lo requiriera un negocio en particular”, (p. 53)

Por lo que en este mundo competitivo las empresas requieren de personal idóneo que permita desenvolverse en los puestos de trabajo, y tomar decisiones acertadas en la resolución de problemas; además debe contar con trabajadores que sepan valorar al ser humano, tanto a sus compañeros de trabajo como a los usuarios que acuden a su institución.

El presente trabajo de investigación tiene seis capítulos, que son: Capítulo I, donde se describe la realidad problemática, además se propone la formulación del problema, objetivos y la justificación de la investigación. Capítulo II, se desarrolla los antecedentes, bases teóricas, definiciones de los términos básicos, formulación de hipótesis. Capítulo III, se describe la metodología, la cual tiene, Diseño, población-muestra, operacionalización de las variables, técnicas e instrumentos, procesamiento de la información. Capítulo IV, se describe los resultados y la contrastación de hipótesis. Capítulo V, contienen la discusión, conclusiones y recomendaciones. Capítulo VI, las fuentes bibliográficas, hemerográficas, documentales, electrónicas. En los Anexos se están la matriz de consistencia, las encuestas y otros documentos que permiten darle coherencia al trabajo de investigación.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

En los últimos años se viene dando mucha importancia en todas las organizaciones a la gestión del talento humano, ya que de ellos depende tener buenos resultados, requiriendo tener personal con un determinado perfil para que ocupe los diferentes cargos y puestos de trabajo. Los diferentes procesos de la gestión del talento humano, son llevados de una manera adecuada para mejorar el desempeño laboral dentro de las organizaciones. Y a la vez traer buenos resultados en beneficio de la organización.

Las instituciones públicas no son ajenas a lo anteriormente mencionado y por lo que se ha realizado el presente estudio en la Autoridad Local del Agua (ALA) de Huancané. Algunos estudios han demostrado que es importante la gestión del talento humano, así como su implantación y gestión de los procesos conlleva a mejorar el desempeño laboral del personal. Cada institución única, porque tiene su propia realidad, filosofía, forma de trabajo, estructura, presupuesto, etc.

Se viene observando que en la Autoridad Local del Agua (ALA), no se planifica en forma adecuada la gestión del talento humano, no se viene contratando al personal con un perfil que solicitan las diferentes oficinas, no se dan las capacitaciones adecuadas al personal contratado, el personal tiene un buen compromiso laboral pero no se le retribuye con compensaciones, además no se le están dando un buen bienestar laboral

Si esto persiste se continuará con un mal desempeño laboral de parte de los trabajadores.

Por lo que los funcionarios de la Autoridad Local del Agua, tiene que usar nuevas estrategias de la gestión del talento humano, porque en base a ello se realizará un buen desempeño laboral la cual redundará en los usuarios que acuden al ALA.

Por lo anteriormente mencionado, el enunciado del problema es ¿En qué medida la gestión del talento humano se relaciona con en el desempeño laboral en la Autoridad local del agua de Huancané, 2017?

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿De qué manera la gestión del talento humano se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017?

1.2.2. Problemas específicos

- a) ¿Cómo la planificación del talento humano se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017?
- b) ¿De qué manera la contratación de personal se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017?
- c) ¿Cómo el aumento de potencial del talento humano se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017?
- d) ¿De qué manera la evaluación y retribución del talento humano se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017?
- e) ¿Cómo el mejoramiento del talento humano se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua

de Huancané, 2017?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Demostrar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017.

1.3.2. Objetivos específicos

- a) Demostrar la relación entre la planificación del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017.
- b) Determinar la relación entre la contratación de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017.
- c) Analizar la relación entre el aumento de potencial del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017.
- d) Determinar la relación entre la evaluación y retribución del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017.
- e) Demostrar la relación entre el mejoramiento del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017.

1.4. Justificación de la investigación

El presente estudio se justifica porque demostramos la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral.

Es de relevancia social porque se beneficiarán los gerentes y trabajadores de

la Autoridad local del agua (ALA) y por ende la población de Huancané.

Además, el estudio sirve de base para otros trabajos de investigación sobre Gestión del talento humano y desempeño laboral.

1.5. Delimitación del estudio

El estudio se realizará en las oficinas de la Autoridad local del Agua (ALA)

La delimitación temporal para el desarrollo del estudio se llevó a cabo de diciembre del 2018 a abril del 2019.

La delimitación geográfica comprendió el distrito de Huancané, provincia de Huancané, departamento de Puno

1.6. Viabilidad del estudio

El presente estudio es viable, porque se tiene el suficiente financiamiento económico, con personal de apoyo para las encuestas y materiales necesarios para realizar el estudio.

CAPITULO II

MARCO TÉORICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Nacionales

Condori (2018) en su investigación: “Gestión del Talento Humano y su Relación con el Desempeño Laboral del Personal de Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Puno – 2017 desarrollada en Perú, y tuvo como Objetivo General: Determinar la relación de la gestión del talento humano y desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Puno, utilizando la siguiente Metodología: tipo de investigación correlacional, y se utilizó el método hipotético – deductivo. En la investigación se utilizó el diseño no experimental de tipo transeccional o transversal correlacional. Teniendo una población de: 46 trabajadores. Luego de realizar la investigación correspondiente respecto a los objetivos planteados y la contratación de las hipótesis se llegó a las siguientes conclusiones: PRIMERA. La gestión del talento humano se relaciona directa y significativamente con el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Puno; donde el 34.8% indica que se da algunas veces la gestión del talento humano y por ende el desempeño laboral es regular. Por ello la gestión del talento humano se convierte en una de las mejores herramientas que permite mejorar los diferentes procesos que lleva a cabo una institución contribuyendo en el mejoramiento del desempeño laboral de las personas en sus determinadas funciones y obligaciones que cumplen en su trabajo Por ende la gestión del talento humano simboliza una correlación moderada en un 0,528** con el desempeño laboral. SEGUNDA. El desarrollo del talento humano se relaciona directamente con el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Puno, donde el 39.1% indica que el desarrollo del talento humano se da algunas veces porque no se programa anualmente capacitaciones constantes por la inversión mínima que se

designa para las capacitaciones y por ende el desempeño laboral es regular, por lo que el desarrollo del talento humano está constituido a la capacitación que constituye el núcleo de un esfuerzo continuo diseñado con el objeto de proporcionar a los talentos el conocimiento y las habilidades que necesitan para un eficiente desempeño laboral. Por ende, el desarrollo del talento humano simboliza una correlación moderada en un 0,632** con el desempeño laboral. TERCERA. La motivación se relaciona directamente con el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Puno; donde el 32.6% indica que algunas veces se da la motivación y por ende el desempeño laboral es regular, por lo que la institución no brinda reconocimientos a los trabajadores y el ambiente de trabajo no es confortable por lo que para una óptima motivación es importante el ambiente de trabajo confortable por lo que la satisfacción de las necesidades básicas, las metas, el deseo de logro así como la necesidad de autorrealización y reconocimientos pueden constituirse en motivos poderosos para buscar un óptimo desempeño laboral. Por ende, la motivación simboliza una correlación moderada en un 0,576** con el desempeño laboral”.

Benavides (2015) en su investigación: “Gestión del Talento Humano y Fidelización del Colaborador en la empresa Financiera Confianza S.A.A. del Distrito de Trujillo – 2014; desarrollada en Trujillo – Perú en el año 2015; Teniendo como Objetivo General: Determinar la Influencia de la Gestión del Talento Humano y Fidelización del Colaborador en la empresa Financiera Confianza S.A.A. del Distrito de Trujillo – 2014; aplicó el Diseño de Investigación: no experimental, de corte transversal. La muestra quedó integrada por 102 colaboradores de la Financiera Confianza. Y arribó a las siguientes Conclusiones: 1. La Gestión del Talento Humano tiene una influencia positiva en la fidelización del colaborador de financiera Confianza del distrito de Trujillo; se llega a esta conclusión tras haber evaluado tanto las dimensiones de Fidelización del colaborador. Los resultados muestran que Financiera confianza en su esfuerzo por fidelizar a sus colaboradores, tiene acciones encaminadas a desarrollar relaciones más fuertes y duraderas con éstos para así lograr un acreciente fidelidad a la empresa por el máximo tiempo posible; este esfuerzo se ve reflejado en la opinión de sus colaboradores, pues estos se sienten satisfechos con la gestión que viene realizando el área de Talento

Humano de la empresa Financiera Confianza. 2. El colaborador de Financiera Confianza tiene un alto nivel de identificación y compromiso con la empresa. 3. Existe una buena gestión por parte del área de Talento Humano de Financiera confianza ya que la empresa se interesa por reclutar y seleccionar a los mejores candidatos para ser parte de su equipo de trabajo, lleva acabo capacitaciones eficientes y eficaces, se preocupa por el desarrollo profesional de sus colaboradores brindándoles la oportunidad de realizar una línea de carrera y mantiene comunicación constante con sus colaboradores para resolver sus necesidades e inquietudes. 4. Los colaboradores de Financiera Confianza perciben que ésta se interesa por su satisfacción, brindándoles un adecuado clima laboral, facilidades para atender necesidades personales, instalaciones físicas adecuadas, además perciben que el Área de gestión Humana se interesa por su motivación y propicia un trabajo en equipo lo que conlleva a establecer relaciones duraderas con ellos. Así mismo son conscientes y valoran el que la empresa se preocupe por conocerlos, escuchar sus inquietudes darles una respuesta inmediata, que les demuestre a través de su consideración y amabilidad su interés por ellos, todo ello los hace sentir valorados e importantes. 5. El colaborador de financiera confianza tiene un alto nivel de fidelización en el distrito de Trujillo. 6. Las estrategias de fidelización del colaborador crean relaciones fuertes y duraderas, en consecuencia, logran una creciente fidelidad en los colaboradores hacia la empresa por el máximo tiempo posible. Financiera Confianza en su esfuerzo por mantener a sus colaboradores satisfechos y fieles tiene algunas acciones encaminadas a ello, como conocer a sus colaboradores, solucionar sus necesidades e inquietudes, lograr un ambiente de trabajo favorable”.

Oscoco (2014) En su investigación: “Gestión del Talento Humano y su Relación con el Desempeño Laboral del Personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha - Andahuaylas – Apurímac, 2014; desarrollada en Perú, tuvo como Objetivo General: Determinar la relación existente de la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, Apurímac, 2014. Utilizó la siguiente metodología: El enfoque utilizado para la investigación es el enfoque cuantitativo, el estudio es Descriptivo, El Diseño es No experimental de tipo Transeccional correlacional; Tomando una

Población de 35 personas que laboran en la Municipalidad. Luego de realizar la investigación correspondiente respecto a los objetivos planteados y la contratación de las hipótesis se llegó a las siguientes conclusiones: 1° La Gestión del Talento Humano se relaciona de forma positiva débil con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha, de acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman (0.552). 2° La Planificación del Talento Humano se relaciona de forma positiva débil (0.475, coeficiente de correlación de Spearman) con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha. 3° La Integración del Talento Humano se relaciona de forma positiva débil (0.483, coeficiente de correlación de Spearman) con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha. 4° El Desarrollo del Talento Humano se relaciona de forma positiva débil (0.417, coeficiente de correlación de Spearman) con el desempeño laboral”.

Quispitupac y Mateo (2014) en su investigación: “Elaboración de una Herramienta para la Toma de Decisiones en Gestión del Talento para Líderes desarrollada en Perú en el año 2014. Tuvo como objetivo General: El plan de Negocio que se pretende implementar con nuestro Modelo de Gestión del Talento, es un sistema automatizado, dinámico, de indicadores, y ROI de la Gestión del Talento, que permita a la empresa concretar el valor agregado del Capital Intelectual, desde la gestión de la información en el área de Recursos Humanos hasta el seguimiento práctico de los Líderes en sus áreas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, investigación que fue aplicada a una muestra de 35 empresas, y llegó a las siguientes conclusiones: Sodimac es un claro ejemplo que el Factor CLIMA LABORAL no es el único dentro de la Gestión del Capital Humano que influye directamente en el aumento de los ingresos de una empresa. Así mismo las empresas mencionadas parecieran tener una correlación irrefutable, pero no es clara ni directa. Primera Las empresas tienen en común un factor importante, el desarrollo organizacional y la capacidad de medir el mismo, todas han hallado un formato de comunicación interna que realmente funciona y que brinda a los Líderes la capacidad de conocer a sus colaboradores. Segunda Lo que sí ha quedado claro es que la capacidad de Liderazgo de sus mandos medios y Gerencia se refleja en el desarrollo profesional por competencias y habilidades

técnicas, el crecimiento de sus colaboradores dentro de la empresa, así como una política correctamente difundida para fortalecer una transparencia en la información. Pero el Clima Laboral no debe ser nuestro único objetivo, porque éste es la consecuencia de un Liderazgo guiado por la Gestión del Talento. Tercera Un punto que tienen en común las empresas es que tienen como prioridad el mejorar su posición en GPTW, por tanto, dichas empresas consideran firmemente que su Clima si afecta directamente en sus resultados como empresa y generan sus decisiones entorno a mejorar su Clima Laboral. Cuarta El Clima Laboral efectivamente es un factor que contribuye al aumento de los ingresos en las empresas, ciertamente es más popular en éstos días, la medición más conocida y reconocida entre las empresas pero no es el único factor y ciertamente no el prioritario, porque en los casos presentados vemos como sus posiciones pueden haber caído dos o cinco niveles pero esto no afectó significativamente a sus ingresos, por otro lado, pueden mantener una tendencia de crecimiento constante mientras que de manera constante bajan de posición en GPTW (a lo largo del tiempo)”.

Internacionales:

Cruz (2011) en su investigación: “La gestión del Talento Humano mejora el Desempeño del Personal de la Empresa Master light cía. Ltda. Ha sido desarrollada en Quito – Ecuador en el año 2011; Teniendo como Objetivo General: Determinar que la gestión de Talento Humano Mejora el desempeño del personal de la empresa Master Light Cía. Ltda.; La población a investigar fue de 16 personas, 9 Operativos y 7 Administrativo. Y arribó a las siguientes conclusiones: a) La Gestión del Talento Humano mejoró el desempeño del personal de la Empresa, lo que se refleja en el aumento de producción. b) Los trabajadores demuestran que se sienten identificados con la empresa y tienen claro los objetivos y metas que esta persigue; además manifiestan exactitud y esmero en las tareas que realizan diariamente. c) La capacitación técnica ofrecida a los empleados mejoró los conocimientos y se observa que estos fueron asimilados correctamente. Esto se ve reflejado en que la gran mayoría comprende fácilmente las situaciones y resuelve problemas con mayor agilidad. d) Se mejoró la capacidad de los trabajadores para trabajar en equipo, lo que desarrolló el sentido de cooperación, por lo cual ahora saben dar

soluciones a los problemas que enfrentan diariamente. e) La calidad del servicio al cliente que ofrece la organización incrementó, tanto internamente como externamente. f) La comunicación interna y externa se vio mejorada, lo que facilitó el desarrollo de la planificación propuesta mensualmente. g) Se logró distribuir el trabajo en el área operativa en dos grupos, el primero de ensamblaje mecánico y el segundo de ensamblaje eléctrico. h) Se definió las actividades que cada trabajador debe cumplir y el orden estructural de la empresa, evitando la acumulación de trabajo, optimizando recursos. i) El proceso de inducción y la elaboración del Manual de Funciones produjeron excelentes resultados, esclareciendo las funciones específicas de cada puesto trabajo. j) La elaboración del Reglamento Interno de la empresa y su sociabilización esclareció los derechos y obligaciones de los trabajadores y del empleador”.

Garcés (2011) en su investigación: “Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral de la Empresa Muebles Garzón de la ciudad de Ambato desarrollada en Ecuador en el año 2011; tuvo como Objetivo General: Determinar la incidencia de la Gestión del Talento Humano en el Desempeño laboral de la Empresa Muebles Garzón de la ciudad de Ambato. Y el tipo de investigación en el trabajo es exploratoria y descriptiva. Teniendo una población de 30 clientes internos. Y arribó a las siguientes Conclusiones: Primera Para la organización el puesto de trabajo, las tareas tanto habituales como periódicas y eventuales que debe cumplir el trabajador, se concluye que la empresa si se responsabiliza por dar a conocer las funciones de que en cada uno de los puestos de trabajo debe cumplir los empleados. Esta es la razón por la cual los trabajadores deben tener un pleno conocimiento de lo deberes que deben cumplir y consecuentemente se establecen semejanzas y diferencias entre los antedichos puestos de trabajo. Segunda Según las respuestas proyectadas en la encuesta, se puede sintetizar que los conocimientos teóricos-prácticos que se necesita para el mejor desenvolvimiento del puesto de trabajo son muy bajos y no de buena calidad. Tercera Se concluye que en la empresa no se realizan reuniones entre el personal y jefes de área con regularidad, por lo que se desconoce eventos importantes que suceden en la misma. Cuarta En cuanto tiene relación al incentivo que desean los trabajadores en las respuestas, se ve reflejada que la capacitación es la mejor

muestra de motivación para dar mayor impulso al rendimiento de los trabajadores. Quinta Una conclusión significativa manifestada por los trabajadores es que si existe de alguna manera evaluaciones, que califican el nivel de desempeño, esto no obsta a que la empresa implemente un método más moderno para evaluar el desempeño. Sexta El talento humano que se desempeña en la empresa, se encuentra desmotivado, se sobrentiende que es por la ausencia casi total de un plan de capacitación, sin embargo, se debe aclarar que exististe capacitación de carácter informal”.

Ortega (2013) en su investigación: “Gestión Administrativa del Talento Humano y su incidencia en las Empresas Públicas Administradoras de Agua Potable en la Provincia del Carchi, 2013; desarrollada en Ecuador, teniendo como Objetivo General: Determinar como la gestión administrativa del talento humano incide en el desempeño laboral de los servidores y servidoras de la empresa pública administradora de agua potable de Tulcán EPMAPA – T. Utilizó la siguiente Metodología: investigación Cuantitativa y Cualitativa; Tipo de Investigación descriptiva – explicativa. Teniendo una población de 87 trabajadores, los cuales 7 son funcionales y 80 operativos: Y arribó a las siguientes Conclusiones: 1. Con la investigación se ha concluido que es importante concienciar de ciertos elementos, reglamentos y manuales que dispone la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán para así lograr un empoderamiento por parte de los empleados de la misma. 2. Es urgente proponer un plan de capacitación, motivación y trabajo en equipo dentro del Plan Operativo Anual de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán, donde permitirá al empleado desempeñar un trabajo efectivo. 3. Que las capacitaciones sean transmitidas mediante cursos o talleres, las cuales son prácticas y fáciles de entender por los empleados de la empresa. 4. Que los cursos o talleres sean dictados por lo menos cada 6 meses en las diferentes áreas de la empresa. 5. Es imprescindible mantener al personal de la empresa motivado, para que con ello realicen un trabajo eficiente y mantener un clima laboral pertinente. 6. Es necesario implementar una cultura motivacional para los mejores empleados de la institución, ya sean estos económicos o reconocimientos sociales, los cuales motivarán al resto del personal. 7. Dentro de la empresa es necesario mantener una buena relación laboral entre jefe

– empleado, el cual permite brindar confianza al colaborador evitando así que existan las barreras de comunicación. 8. Los directivos de la empresa deben buscar mecanismos para mejorar la comunicación dentro de la entidad, para que sea más efectiva, confiable y ágil. 9. El personal existente en la empresa es suficiente para atender los requerimientos y emergencias que se presentaren en la ciudad de Tulcán. 10. La empresa cuenta con valores corporativos, los cuáles son fundamentales dentro de una organización. 11. Las actividades que tienen que desarrollar los empleados de la empresa no cuentan con una debida planificación. 12. A pesar de que la empresa no dispone de infraestructura propia brinda a sus empleados buenas condiciones ambientales, que permiten desempeñar su trabajo eficiente y eficazmente. 13. La Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán a pesar de reciente creación cuenta con equipos y herramientas necesarias para atender al usuario, brindándole un servicio eficaz. 14. La empresa cuenta con tecnología adecuada, permitiendo de esta manera realizar las labores diarias y atendiendo al usuario en lo que sea pertinente. 15. El servicio que brinda la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán a los usuarios de Tulcán, cuenta con ciertas falencias que deben ser corregidas inmediatamente, ya que la imagen de la empresa depende de los mismos. 16. Dentro de la empresa y en base a las encuestas se pudo evidenciar que el empleado es quien tiene contacto directo con los usuarios, por lo que él es quien conoce y sabe de las opiniones que emitan acerca de la institución. 17. La empresa no cuenta con un cronograma de evaluaciones del desempeño laboral de los empleados de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán, a pesar de disponer de un Reglamento. 18. La implementación de un plan de Empowerment en la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán permitirá al talento humano empoderarse de su trabajo y mantenerlo motivado para que desempeñe sus labores cotidianas satisfactoriamente con eficiencia y eficacia”.

Prieto (2013) en su investigación: “Gestión del Talento Humano como Estrategia para Retención del Personal, desarrollado en Medellín en el 2013; tuvo como Objetivo General: es la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de lograr de las personas el despliegue de todas sus habilidades y capacidades y lograr la eficiencia y la

competitividad organizacional. Y arribó a las siguientes conclusiones: Primera Ahora la competencia en el mundo se da a nivel de talento. El talento humano es lo que genera ideas que son únicas de la empresa, logrando establecer la diferencia entre una empresa y otra. Por eso, el talento es actualmente la variable más competitiva de las organizaciones. En las organizaciones avanzadas del mundo, la lucha está en atraer, seleccionar y retener a los mejores talentos. Solamente las personas más capacitadas podrán crear los mejores productos y generar las mejores ideas para que las compañías superen exitosamente a sus competidores. Segunda En la generación de ventajas competitivas, los procesos de captación, desarrollo y retención del talento, son fundamentales para las empresas. De ellos, específicamente la retención del talento se ha convertido en el principal reto debido al crecimiento de las propias empresas y la escasez de talento en el mercado. A ello hay que añadir la mayor predisposición de los jóvenes a cambiar de trabajo con mayor frecuencia. En este escenario, la interrogante es: ¿cómo fidelizar a los empleados capaces y talentosos? Tercero Por lo general la gestión de talento está asociada con retener a aquellas personas con potencial para desarrollar una carrera dentro de la compañía y ocupar posiciones gerenciales en el futuro y, por lo mismo, son considerados en los cuadros de sucesión. Pero, la otra dimensión del talento son las posiciones técnicas y los conocimientos específicos, que están representados en las personas con un conocimiento particular y que son muy escasos en el mercado, y por lo tanto, encontrarlos implica un alto costo para la empresa. Cuarto Desde este punto de vista, se tiene que partir distinguiendo cada tipo de talento. Lo primero es desarrollar un programa que permita identificar el potencial de los empleados, es decir precisar si tienen las capacidades para ocupar cargos superiores en la organización. Por otro lado, para las posiciones técnicas, se requiere determinar las variables que permitan definir cuáles son los cargos críticos de la organización. Enseguida hay que identificar a las personas que están allí. Quinto La Gestión del Talento Humano, entonces, se convierte en un aspecto decisivo, pues si el éxito de las organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen como se ha explicado, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Es así que un área, Gestión Humana se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente. Esa es su finalidad: Que las personas

se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización, la búsqueda y retención de los mejores talentos, y con ello mantener un clima de satisfacción como factor diferenciador con otras empresas. Sexto La satisfacción laboral o felicidad laboral, como se analizó, es un pilar importante para las organizaciones y a la cual se le debe prestar atención, aún más en la época de economía cambiante que vivimos. Es vital, para la supervivencia de una organización, así como para su permanencia y progreso, contar con personas alineadas y contentas en sus roles laborales. Cada persona tiene necesidades y motivaciones particulares para trabajar y la única forma de poder satisfacerlas es saber cuáles son. Igualmente, la empresa debe estar interesada en el bienestar de sus empleados, pues de lo contrario no tiene sentido hablar de salario emocional, modelos de gestión, políticas de ingreso y retención de los mejores talentos. Sin embargo, es difícil que no les importe satisfacer a aquellos sujetos talentosos, pues el descontento tiene numerosas implicaciones. Séptima Como se explicó a la largo de este trabajo, todo lo que se hace dentro de la organización debe tener un orden, un objetivo. Se habla entonces de que, con un modelo de gestión humana, orientado a la persona, donde su satisfacción laboral en todos los aspectos sea lo primero, necesariamente se traduce en políticas de retención del talento humano, que siempre ofrecerán beneficios a la empresa”.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. La gestión del talento humano

a) Definición de la gestión del talento humano

Según Chiavenato (2002) “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 adopta, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”.

Además, se “basa en tres aspectos fundamentales: 1. Son Seres Humanos: están dotados de personalidad y poseen conocimientos,

habilidades, destrezas y capacidades indispensable para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. 2. Actividades Inteligentes de los recursos organizacionales: Las personas son fuente de impulso propio que dinamizan la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos. 3. Socios de la Organización: Intervienen en la organización, esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso riesgo, etc. Con la esperanza de recibir retorno razonable” (Chiavenato, 2002)

b) Definición del talento humano

Según Castillo (2009) lo define como “los entornos donde se favorece la potenciación del talento conseguirán un alto valor añadido para la organización y, si se gestiona adecuadamente, una ventaja competitiva”. (p. 29)

c) Talento Individual:

“La capacidad de una persona comprometida, para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados. El talento está conformado por el conjunto de destrezas que una persona pone en juego en su actividad profesional para producir unos resultados extraordinarios o sobresalientes: capacidades (conocimientos y competencias) compromiso y acción” (Peña, 2008, p. 31)

d) Componentes del talento humano

Por tanto, los componentes del talento son:

“Capacidades: Son los conocimientos y competencias que permiten lograr los resultados.

Compromiso: con el proyecto o con su empresa. Si las capacidades constituyen el substrato básico del talento aparte lo máximo en la obtención de los resultados superiores.

Acción: no sólo hay que saber y querer hacer, sino también llevarlo a cabo y en el tiempo que se requiere. En la economía actual, la acción significa velocidad, no demorar la toma de decisiones” (Peña, 2008, p. 32).

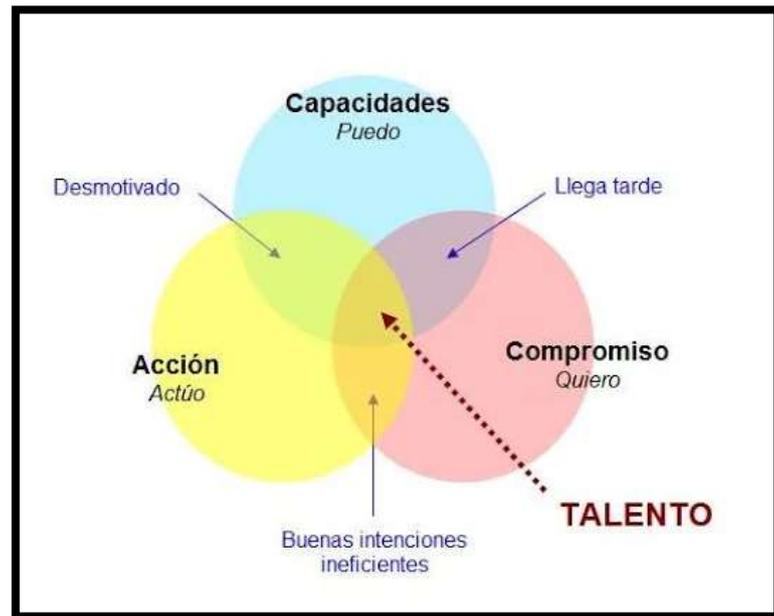


Figura 1. Componentes del Talento

Fuente: Peña (2008, p. 31)

e) **Gestión de personal**

“Es posible percibir la gestión del personal desde dos grandes perspectivas. La primera, consiste en el equilibrio entre la elaboración de un producto eficaz y la satisfacción de las aspiraciones de cada uno de los empleados. La Segunda, toma en consideración dos ciclos en lo que participan los ejecutivos al efectuar la gestión de personal: la supervisión del ciclo laboral, que tiene lugar continuamente, y la del ciclo de desarrollo del personal, que tiene lugar de forma intermitente a lo largo de la trayectoria profesional de los empleados. Ambas perspectivas requieren que el ejecutivo preste atención a las motivaciones del empleado, pero en algunos casos, motivar al personal para que actúe del modo más conveniente para la empresa puede entrar en conflicto con la satisfacción de las aspiraciones individuales de los empleados” (Lavine y Wackman, 1992, p. 213)

f) Importancia del talento humano en el desarrollo de la estrategia:

Ríos (2015) Señala que “el encargado de las estrategias y obtener resultados es el talento humano. Hoy en día las empresas sufren una variedad de cambios; los que aparecen como consecuencia de la globalización y ejercen una importancia influencia en la actividad de la empresa. Como resultado de esto los factores la estructura organizacional debe adaptarse de manera óptima a dichas exigencias”.

“Así mismo, cada procedimiento debe ser alineado con las estrategias para realizar un trabajo eficiente para el logro de las metas que estas transformaciones implican: éste es el que mayor esfuerzo demanda. En este punto el talento humano posee mayor cabida, los procesos y las estrategias pueden ser alineados al igual que el talento” (Ríos, 2015)

“Actualmente, en esta época del saber en la que habitamos y laboramos el talento humano es considerado como principal fuente para la innovación del capital. El éxito de una empresa depende principalmente de que ésta pueda retener a los empleados que cuenten con conocimientos exitosos a los cuales se les considera como talento humano. Como consecuencia de los masivos recortes de personal y las voluntarias renunciadas de trabajadores claves para la empresa han ocasionado que las finanzas de largo plazo de estas hayan disminuido. Las empresas de mayor índole han señalado que la gestión de las personas y el valor de las acciones tienen una fuerte relación” (Ríos, 2015)

“En este mundo globalizado, ha facilitado la obtención constante de información, lo que facilita la implementación y creación de innovadores formas de trabajo, de implementar nuevas estrategias para los distintos mercados, así como también los recursos deben buscar la satisfacción de estos nuevos mercados que cada vez son más exigentes en cuanto a calidad de servicio y valor del mismo. En la nueva gestión el punto clave son las personas que participan en ella, mientras que la anterior gestión tenía su base en la herramienta tecnológica y el manejo de la información” (Ríos, 2015)

g) Proceso de gestión del talento humano:

“Este proceso es de alta importancia en el marco de un sistema de gestión integral, por cuanto es en el talento humano donde descansa buena parte del éxito o fracaso de una entidad. No en vano, por ejemplo, el MECI 1000 ubica el desarrollo del talento humano como un elemento fundamental en el control estratégico. Y el modelo de responsabilidad social ISO 26000 incluye, entre sus principios y prácticas laborales básicas, la del desarrollo del talento humano y las relaciones entre empleados y empleador. En los otros modelos, el enfoque de la gestión humana no es tan amplio como para hablar de desarrollo del talento humano, pues ellos se centran en el tema específico de la gestión de las competencias requeridas por los empleados para la aplicación de cada uno de los ámbitos de actuación de estas normas” (Atehortúa, Bustamante, y Valencia, 2008)

“Las normas OHSAS 18001, por su parte, se centra en un aspecto específico de la gestión humana: la protección de la salud y la seguridad de los trabajadores. Por esta razón, algunas entidades que hemos asesorado han optado por integrar este tema en el proceso de gestión del talento humano, o gestión humana, en vez de hacerlo con el proceso de gestión ambiental, como aquí se propuso. Esta alternativa metodológica puede considerarse adecuada, siempre que se asegure la necesidad complementariedad de las acciones de salud ocupacional y las de gestión ambiental” (Atehortúa, Bustamante, y Valencia, 2008)

h) Objetivo del proceso de gestión del talento humano

“Desde una perspectiva estrictamente técnica, el objetivo del proceso es garantizar la competencia de los empleados de la organización. Sin embargo, en un contexto más amplio, la gestión del talento humano debe también servir al objetivo de contribuir al desarrollo integral de los empleados, tanto en el ámbito profesional (técnico-cognitivo) como en el personal (social-afectivo). Utilizamos el verbo contribuir porque en el desarrollo de todas las potencialidades de una persona concurren muchos factores ajenos a la organización (la educación recibida, el entorno familiar

y social al que pertenece, las características individuales, etc). Tal vez la mejor expresión del propósito de la gestión del talento humano la describe la ISO 26000” (Atehortúa, Bustamante, y Valencia, 2008, p. 156)

Tabla 1. Resumen del proceso de gestión del talento humano

Objetivo	Garantizar la competencia de los empleados de la organización y contribuir a su desarrollo integral.	
Entradas	Acciones	Salidas
Plataforma estratégica, deontológica y axiológica	Planificación de la satisfacción de necesidades en gestión humana	Talento humano con la competencia requerida, y consciente de la importancia de su trabajo frente al sistema de gestión integral
Política(s) de gestión humana	Selección del talento humano	
Necesidades en gestión humana	Inducción del talento humano	Programas de bienestar laboral Planes de mejoramiento individual
Oferta de programas en gestión humana	Administración del talento humano	
Estructura organizacional definida	Formación del talento humano	
Matriz normativa (normograma)	Gestión del bienestar laboral	
	Evaluación del desempeño	
	Mejoramiento del desempeño	

Fuente: Atehortúa, Bustamante y Valencia (2008, p. 155)

Porque es necesaria la gestión del talento humano

“hoy en día, el talento intrínseco del personal de una empresa es el valor diferencial por excelencia y la competitividad de las empresas va a estar directamente relacionada con la capacidad que éstas tengan para atraer, retener y desarrollar talento” (Castillo, 2009, p. 29)

“El talento es escaso y por ello el grado de lealtad hacia la empresa disminuye cada vez más. Según un informe de la Society for Human Research Management, el 83% de los trabajadores consultados se mostraban en todo momento abierto a considerar cambiar de empresa en un futuro próximo” (Castillo, 2009, p. 29)

i) **Etapas de la planeación**

Las etapas que componen el proceso de planeación integral del talento humano son:

Etapal: “Integración de los objetivos de la organización con los objetivos del área de gestión del talento humano: Rodríguez (2002) menciona que los objetivos de la organización son las metas hacia las cuales se dirige la misma, y a las cuales van dirigidos los insumos, los procesos de conversión y el producto, como medio para lograrlos. La integración debe realizarse de acuerdo a los objetivos del área de gestión del talento humano, para garantizar la eficiencia en la toma de decisiones del área a corto, mediano y largo plazo”.

Etapal 2: “Determinar las necesidades de dotación: según Robbins y Coulter (1996) dicen que las necesidades futuras de recursos humanos las determinan los objetivos y estrategias de la organización, por lo cual se debe considerar factores internos de la planeación estratégica de las diferentes áreas, es decir a la demanda de recursos para que se cumplan los objetivos de la organización, en el caso específico, la demanda de personal”.

Etapal 3: “Realización del pronóstico de personal: los diferentes autores de la literatura de RR.HH. mencionan que el área debe diagnosticar la demanda y la oferta de personal tanto a nivel interno como externo a la organización. Esta etapa tiene relación con lo que Rodríguez (2002) llama el pronóstico, el cual es el análisis del flujo de personal que entra, permanece y posteriormente sale de la organización. El propósito del pronóstico es resolver situaciones de la demanda de personal, evaluando los eventos con mayor probabilidad de ocurrencia sobre el número y tipo de empleados que se necesiten para hacer el trabajo requerido, seleccionar los indicadores guía aplicables a la situación establecer la naturaleza de la relación histórica entre los indicadores guía aplicables a la situación, establecer la naturaleza de la relación histórica entre los indicadores guía seleccionados y la demanda de personal, obtener

pronósticos de personal o proyecciones de los indicadores guía, y pronosticar la demanda laboral utilizando los datos. Los pronósticos de personal intentan resolver situaciones”.

Demanda de personal: “Las tareas de pronóstico de la demanda de personal son obtener estimaciones de las direcciones, en las cuales los indicadores guía se están moviendo (planes y objetivos organizacionales, cambios en la productividad y cambios en la estructura orgánica del diseño de puestos); y evaluar los eventos probables de estos eventos sobre el número y tipo de empleados que se necesiten para hacer el trabajo requerido. El proceso de pronóstico de demanda involucra la selección de indicadores guías aplicables a la situación, el establecimiento de la naturaleza de la relación histórica entre los indicadores guía seleccionados y la demanda de personal, la obtención de pronósticos o proyecciones de los indicadores guía, y finalmente el pronóstico de la demanda laboral utilizando datos” (García, Murillo, y Gonzáles, 2010)

Oferta de Personal: este término se utiliza de dos maneras: “Una se refiere al personal dentro de la organización, es decir la oferta interna; y la otra se refiere a las personas en un mercado de trabajo particular, es decir la oferta externa. El propósito del pronóstico de la oferta es estimar lo mejor posible el número de personas disponibles para la dotación de personal al final del período de planeación en la organización. El proceso involucra la realización de un inventario de los empleados actuales en el departamento de interés por categoría de puestos, restar el número estimado de empleados que se espera perder durante el período de planeación, agregar el número de empleados que se estima ingresarán al departamento, y finalmente, considerar los ajustes internos por los empleados promovidos o despedidos en el departamento respectivo” (García, Murillo, y Gonzáles, 2010)

Además, Rodríguez (2002) concibe “la realización de una auditoria

de recursos humanos para generar un inventario de habilidades de los empleados, para así conciliar las necesidades de dotación de personal en las diferentes áreas de la organización con la oferta de personal disponible dentro de la misma, además de resumir las aptitudes y preparación de cada uno de los empleados revelando así la capacidad con que cuenta la fuerza laboral”.

j) Dimensiones de la gestión del talento humano

- **Planificación del Talento Humano**

“Acciones del Proceso de Gestión del Talento Humano
Planificación de la satisfacción de necesidades en gestión humana:
La planificación hace referencia, por lo menos, a los siguientes asuntos esenciales para la gestión del talento humano: Determinar las competencias requeridas para cada uno de los cargos de la ciudad”.

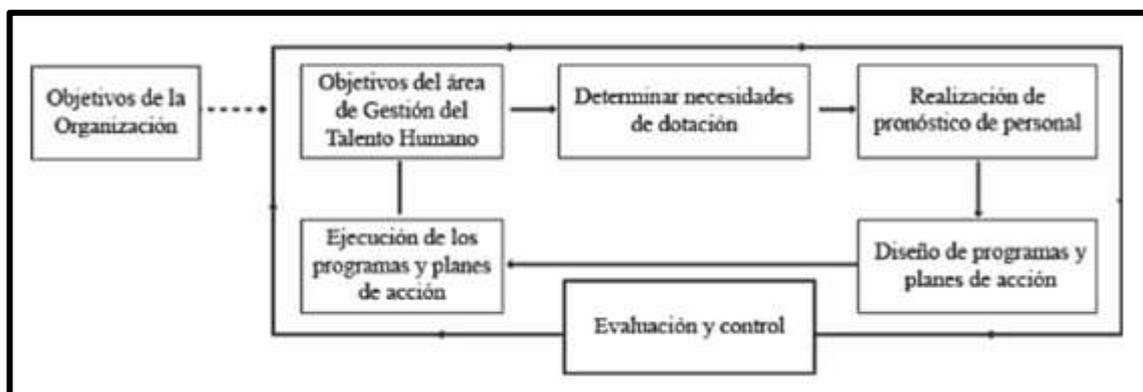


Figura 2 Proceso de Planeación Integral del Talento Humano

Fuente: García, Murillo y Gonzáles (2010)

- **Documentos del análisis de puestos**

“La descripción y análisis de puestos es la plataforma que sirve de punto de arranque a varias actividades básicas de la administración de personal, de tal manera que se convierten en un punto base de los procesos organizacionales, en el cual el psicólogo

juega un papel relevante en la recopilación de información” (Valenzuela y Ortíz, 2004, p. 9)

“La técnica de análisis de puesto responde a una urgente necesidad de las empresas, ya que, para organizar eficazmente el trabajo, es indispensable conocer con toda precisión lo que todo trabajador hace y las aptitudes que requieren para hacerlo bien” Reyes Ponce (2003) citado por (Valenzuela y Ortíz, 2004, p. 9)

– **Documentos de gestión de personal**

“Los documentos se colocan por tópicos en expedientes. Un expediente es una colección de documentos ordenados de acuerdo a un sistema predeterminado. Un archivo es uno más conjuntos de documentos, sea cual fuere su fecha, su forma y su soporte material, acumulados en un proceso natural por una persona o institución pública o privada en el transcurso de su gestión, conservados, respetando aquel orden para servir como testimonio e información para la persona o institución que los produce, para los ciudadanos o para servir de fuentes de historia” (Alvarado, 2007, p. 76)

• **Integración del Talento Humano**

“La Integración del talento humano está relacionado al reclutamiento de personal, el cual puede ser realizado de dos formas: el reclutamiento dentro de la misma institución y fuera de la institución. La integración de personal no sólo busca reclutar, sino que también la selección de personal adecuado para los puestos que se ha de cubrir” (Chiavenato, 2007)

“Los procesos de Integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de

personal, así como su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización de los Talentos Humanos necesarios para su funcionamiento” (Chiavenato, 2007).

– **Tipos y Medios utilizados de Reclutamiento**

“En realidad, el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al MRH. El reclutamiento —tal como ocurre con el proceso de comunicación— es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección. Si el reclutamiento tan sólo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. Lo fundamental es que atraiga candidatos para que sean seleccionados. Reclutamiento interno y externo En razón de su aplicación, el reclutamiento es interno o externo” (Chiavenato, 2009, p. 116).

El Reclutamiento Interno “actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización —colaboradores— para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras” (Chiavenato, 2009, p. 117).

El Reclutamiento Externo “fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal. actúa en los candidatos que están en el MRH y, por tanto, fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal” (Chiavenato, 2009, p. 117).

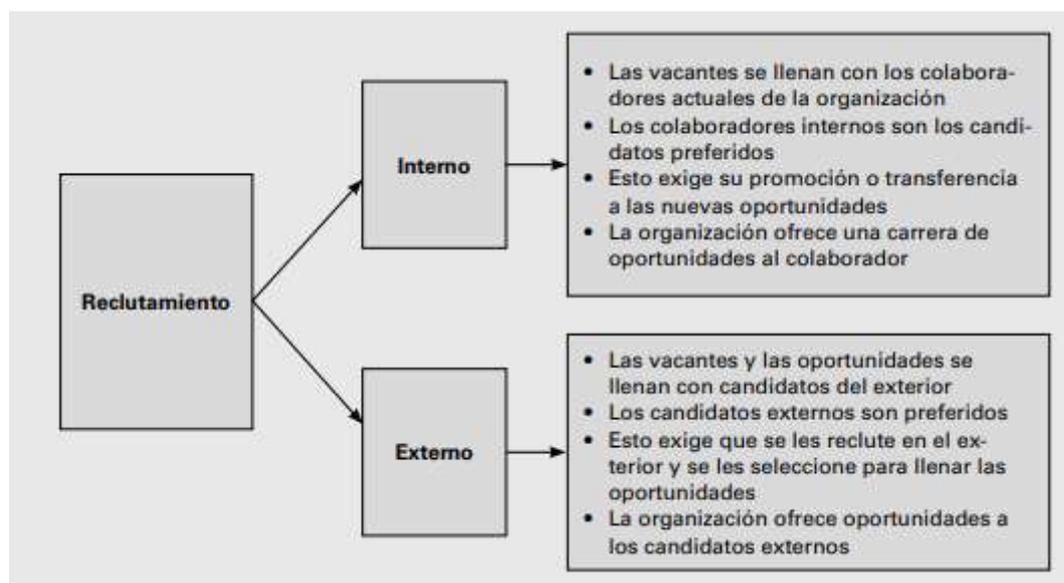


Figura 3 Reclutamiento interno y reclutamiento externo

Fuente: Chiavenato (2009, p. 118)

– Programa de Selección de Personal

“La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno. En términos más amplios, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer” (Chiavenato, 2009, p. 137).

– **Programa de Inducción de Personal**

“La inducción permite al empleado insertarse de manera eficaz en su nuevo cargo. Para ello, se le deben presentar los elementos generales del funcionamiento de la entidad (plataforma estratégica, plataforma axiológica, plataforma deontológica, estructura organizacional, modelo de procesos) y los elementos específicos de su propio trabajo (roles, responsabilidades, autoridades, mecanismos de comunicación). Cuando se introducen cambios en los elementos generales o específicos indicados, se debe programar la re-inducción de los empleados con la oportunidad suficiente para que asimilen las modificaciones realizadas” (Chiavenato, 2009, p. 159).

• **Desarrollo del Talento Humano**

“De esta manera, definimos al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados. Es la materia prima que constituye el talento de los equipos. A modo de resumen podemos decir: Todos tenemos talento, pero no tenemos talento para todos” (Jericó, 2008)

– **Programas de Capacitación**

Capacitación:

Según Chiavenato, (2009, p. 371) dice que “Es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo”.

“Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadores, a efecto de que

contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Así, la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio. En estos términos, la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. Enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual” (Chiavenato, 2009, p. 371)

“La mayor parte de los programas de capacitación se concentra en transmitir al colaborador cierta información acerca de la organización, sus políticas y directrices las reglas y procedimientos, la misión y la visión organizacionales, sus productos/servicios, sus clientes, sus competidores, etc. La información guía el comportamiento de las personas y las vuelve más eficaces. Otros programas de capacitación se concentran en desarrollar las habilidades de las personas a efecto de capacitarlas mejor para su trabajo. Otros más buscan el desarrollo de nuevos hábitos y actitudes para lidiar con los clientes internos y externos, con el trabajo propio, con los subordinados y con la organización. Por último, otros programas se ocupan de elaborar conceptos y elevar el nivel de abstracción de las personas para que puedan pensar, razonar, juzgar, decidir y actuar en términos más amplios. Los programas de capacitación de las organizaciones casi siempre incluyen, al mismo tiempo, varios tipos de cambios del comportamiento. Cuando desarrollan las habilidades de las personas también transmiten información y, simultáneamente, motivan nuevas actitudes y conceptos. Buena parte de los programas de capacitación busca cambiar las actitudes reactivas y conservadoras de las personas por actitudes proactivas e innovadoras con el propósito de mejorar su espíritu de equipo y su creatividad” (Chiavenato, 2009, p. 732)

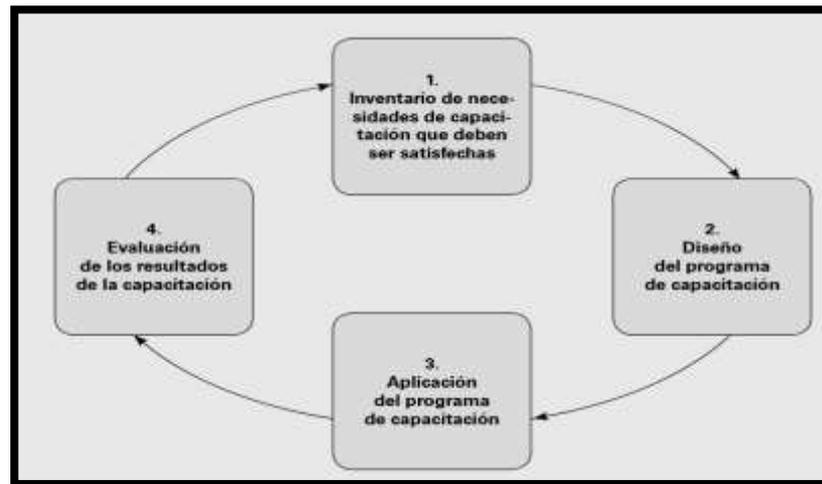


Figura 4. Tipos de cambios del comportamiento en razón de la Capacitación

Fuente: Chiavenato (2009, p. 732)

– Programas de Desarrollo Profesional

Según Alles (2009) afirma que “Los distintos programas representaran una serie de acciones posibles en materia de desarrollo de personas. De esta gama de opciones, cada organización podrá elegir aquellas que sean o más urgentes o más acordes a sus objetivos estratégicos o, en una situación ideal. Llevar a la práctica todas ellas de manera armónica y sincronizada” (p. 35)

2.2.2. Desempeño laboral

a) Definición

“Es la manera como el empleado se desenvuelve en la organización, en función de los objetivos de la misma, se puede decir que el punto de partida para medir el desempeño laboral es una evaluación de desempeño, la misma que debe estar correctamente estructurada y analizada para que sea efectiva” (Bohlander, Sherman, y Snell, 2003)

“En muchas organizaciones, las evaluaciones del desempeño se consideran un mal necesario. Los gerentes suelen evitarlas, porque les disgusta hacer las veces de jueces. Además, si no tienen la capacidad adecuada, la subjetividad y las políticas de la organización pueden deformar las revisiones. Esta situación tiende a ser contraproducente, en el sentido de que, con frecuencia, los gerentes no desarrollan habilidades de retroalimentación ni están preparados para realizar una evaluación. Así, la evaluación se realiza a regañadientes una vez al año, y luego todos se olvidan de ella” (Bohlander, Sherman, y Snell, 2003)

“El éxito de una organización depende en gran medida del funcionamiento de sus recursos humanos. Para determinar las contribuciones de cada persona, es necesario tener un programa formal de evaluación con objetivos establecidos con claridad. Las normas de desempeño definidas con claridad y fiables, adecuadas desde el punto de vista estratégico y libre de deficiencias o contaminaciones de criterio, son las bases esenciales de la evaluación. Además, los sistemas de evaluación deben cumplir la ley” (Bohlander, Sherman, y Snell, 2003)

“Las evaluaciones requieren las mismas preocupaciones respecto a su validez que las pruebas de selección. Por ejemplo, las calificaciones deben relacionarse con el puesto, los empleados deben comprender las normas de desempeño con anticipación, los evaluadores deben poder observar el desempeño en el puesto y contar con capacitación, debe haber retroalimentación, y debe existir un procedimiento de apelaciones” (Bohlander, Sherman, y Snell, 2003)

b) Competencias Cardinales

“El concepto de competencias está muy bien enraizado en la gestión de recursos humanos de las empresas. Y también muy vinculado a la idea del desempeño exitoso” (ESAN, 2019)

“En el campo laboral, las competencias se pueden definir como la capacidad, real y demostrada, para realizar con éxito una actividad de trabajo específica. Hablamos de competencias cuando se procede a evaluar, formar, desarrollar y medir el aporte de una persona al éxito desde su puesto de trabajo. Para definir si la persona evaluada es competente se consideran los denominados factores diferenciadores de éxito, es decir, aquello que hace que unas personas sean mejores o las indicadas para asumir exitosamente determinado puesto” (ESAN, 2019).

c) Los tipos de competencias

Para los autores Lyle M. Spencer y Signe Spencer citado por ESAN (2019), propone cinco tipos de competencias, las cuales son:

Motivación: “se trata del interés que una persona considera o desea consistentemente para desarrollar sus labores. Las motivaciones suelen dirigir, conllevar y seleccionar el comportamiento de una persona hacia determinadas acciones u objetivos y alejarla de otros.

Características: características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

Concepto de uno mismo: también llamado concepto propio, se refiere a las actitudes, valores o imagen que una persona tiene de sí misma.

Conocimiento: es la información que una persona posee sobre áreas específicas.

Habilidad: es la capacidad de realizar cierta tarea, ya sea esta de carácter física o mental”. (ESAN, 2019)

“Por su parte, el autor G.P. Bunk señala que la competencia contiene la siguiente tipología:

Competencia técnica: es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello.

Competencia metodológica: es la capacidad de reaccionar mediante la aplicación del procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las eventualidades que se presenten, encontrando soluciones y estableciendo una transferencia de experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.

Competencia social: colaboración y socialización con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrando un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.

Competencia participativa: implica participar en la organización del ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades” (ESAN, 2019)

Finalmente, desde la perspectiva de la estrategia de cada organización, las competencias se clasifican, según Alles (2005) en:

Competencias cardinales: “son aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.

Competencias específicas: son aquellas requeridas a ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Se suele combinar ambos colectivos”.

d) Competencias Específicas

“Son aquellas requeridas a ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Se suele combinar ambos colectivos”

(ESAN, 2019)

e) Dimensiones del desempeño laboral

Competencias cardinales

• Integridad

“La integridad es el carácter, la ética y la moral. Sin embargo, más que eso según el mismo diccionario Oxford y la historia nos expresa de la palabra integridad. Presta atención a definiciones del diccionario Oxford” (Claud, 2008)

1. “Cualidad de ser honesto y tener principios morales firmes; rectitud moral. se conoce por ser un hombre íntegro
2. Estado de ser completo e indiviso: tener integridad territorial y soberanía nacional.
3. Condición de estar unificado, no deteriorado y firme en su construcción. la integridad estructural de la novela
4. Consistencia interna o falta de corrupción en los datos electrónicos”.

Integridad y Toma de Decisiones:

“Para tomar decisiones con integridad hay que tener en cuenta los valores morales, las normas de conducta de la empresa y las normas legales. Con este fin, en las empresas hay que generar recursos para que las personas puedan tomar mejores decisiones” (Martinez, 2005, p. 97)

“La toma de decisiones no es siempre entre lo correcto y lo incorrecto, por ejemplo, llevar o no una doble contabilidad. La toma de decisiones es más difícil es entre lo correcto y lo más correcto, por ejemplo, en los casos de conflictos de intereses como una mayor ganancia para la empresa o un mejor servicio a la sociedad” (Martinez, 2005, p. 98)

- **Liderazgo**

“De los seis estilos de liderazgos posibles que analizó Daniel Goleman, el líder debe apoyarse, como facilitador de la retención del talento, fundamentalmente, en el orientativo, capacitador, participativo y afiliativo; o lo que es lo mismo, no abusar de los estilos imitativos y coercitivos (más propios de un gestor), lo cuales limitan el desarrollo de las capacidades de los profesionales y la generación del talento organizativo” (Peña, 2008, p. 47)

Estilo de Liderazgo	Frase Característica	Objetivo Básico
Orientativo	“Ven conmigo”	Dotar a los empleados de una visión a largo plazo y orientarles
Capacitador	“Inténtalo”	Desarrollo de las personas a largo plazo.
Participativo	“¿Qué opinas?”	Crear compromiso y generar nuevas ideas e iniciativas
Afiliativo	“Las personas, primero”	Crear armonía con los empleados y entre ellos
Imitativo	“Haz como yo”	Cumplimiento inmediato de las tareas con alto nivel de excelencia
Coercitivo	“Haz lo que te digo”	Cumplimiento inmediato de las tareas

Figura 5. Estilos de liderazgo

Fuente: D. Goleman citado por Peña (2008, p. 47)

- **Empowerment**

“Es un proceso iniciado por los gerentes que capta las ideas y los deseos de todos los empleados de la empresa permitiéndoles que desarrollen a totalidad de sus talentos y habilidades para la consecución de las metas de la empresa y sus propias metas de trabajo y desarrollo profesional” (Wilson, 2004, p. 24)

“Si el Empowerment es un proceso, debería alinearse a una o más de las fuentes de inspiración, ello añadirá una razón comercial y empresarial para la introducción del

Empowerment. Ello también establecerá unos marcos dentro de los cuales los empleados podrán pensar sobre sus respectivos puestos de trabajo y la manera en que está organizada su vida laboral” (Wilson, 2004, p. 24)

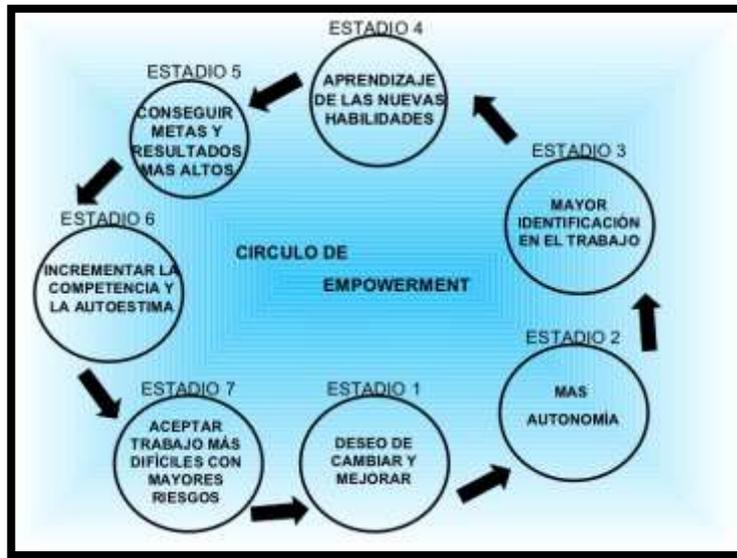


Figura 6. El Círculo del Empowerment

Fuente: Wilson (2004, pág. 24)

- **Iniciativa**

“Predisposición para emprender acciones, mejorar resultados o crear oportunidades. Hacer más de lo que se requiere o espera en el puesto y/o hacer cosas que nadie ha pedido, para mejorar o incrementar los resultados, evitar problemas o encontrar nuevas oportunidades. Predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro” (Peña, 2008, p. 35)

Conductas observables:

“Realizar tareas por encima de su responsabilidad:

- Cumplir su trabajo sin necesidad de ser controlado.
- Trabajar fuera del horario habitual, cuando sea necesario,

para completar su trabajo.

- Realizar tareas que van más allá de sus funciones, o de lo requerido por su superior jerárquico.

Iniciar proyectos espontáneamente:

- Iniciar y llevar a cabo nuevos proyectos de forma espontánea, sin que le sea ordenado.

Actuar rápidamente ante una crisis:

- Actuar rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizarla o ver si se resuelve por sí sola.

Enfrentarse a los problemas:

- Llevar a cabo las acciones necesarias para superar los obstáculos o rechazos.
- No rendirse fácilmente cuando un asunto se complica.
- Reconocer las oportunidades o enfrentarse a los problemas, actuando en el plazo de 1 o 2 días.

Minimizar los problemas potenciales:

- Crear oportunidades o minimizar problemas potenciales mediante un esfuerzo extra (viaje o visita, nuevo proyecto, etc) realizado en un plazo de 1 o 2 meses.
- Anticiparse y prepararse para oportunidades o problemas específicos que no son evidentes para otros.
- Realizar acciones para crear oportunidades o evitar crisis futuras, con una antelación de 3 a 12 meses.
- Anticiparse a las situaciones y actuar para crear oportunidades o evitar problemas.

Realizar esfuerzos extraordinarios:

- Asumir, aun sin tener autoridad formal, riesgos personales para conseguir los objetivos. Aquí el énfasis debe estar en conseguir los objetivos y resolver las necesidades del trabajo y no en el desafío a las normas.

Asumir riesgos:

- Ofrecerse para misiones extremadamente retadoras.

- Enfrentarse a los superiores o clientes, cuando es necesario, de forma contundente, firme o rotunda

Características:

- Creatividad.
- Proactividad.
- Energía constructiva.
- Impulso controlado.
- Orientación comercial" (Peña, 2008, p. 36)

Niveles de satisfacción

- **Orientación al cliente: Interno y Externo**

“Es el deseo y esfuerzo de ayudar a los demás, averiguando sus necesidades y satisfaciéndolas.

Conductas Observables:

Mantener una comunicación fluida

- Mantener una comunicación permanente con el cliente para conocer sus necesidades.

Ofrecer información y buen servicio

- Responder a las preguntas del cliente, y a sus quejas o problemas.
- Ofrecerle información útil y un servicio grato y amable.

Actitud de disponibilidad total

- Mantener una actitud de total disponibilidad hacia el cliente, especialmente cuando éste tiene un momento difícil, o dedicarle tiempo extra para satisfacer sus necesidades.

Dar valor añadido

- Actuar para mejorar la situación del cliente, haciendo esfuerzos por darle algún valor añadido, excediendo sus necesidades.
- Expresar expectativas positivas acerca del cliente.
- Buscar información sobre las verdaderas necesidades, aunque éstas no sean explícitas, adecuando a ellas los productos o servicios.

- Buscar el beneficio del cliente a largo plazo
- Entablar una relación con el cliente, con perspectivas de largo plazo.
- Si es necesario, sacrificar el hoy por el mañana
- Iniciar acciones que puedan suponer en éxito visible para el cliente, atribuyéndole a él el éxito.
- Actuar como un asesor de confianza y como defensor del cliente.

Características:

- Dinamismo.
- Amabilidad.
- Sentido del humor.
- Escucha activa”. (Peña, 2008, p. 20-21)

● **Orientación a los Resultados**

“Preocupación por realizar el trabajo de la mejor forma posible por sobrepasar los estándares establecidos. Los estándares de calidad pueden ser el propio rendimiento en el pasado, el cumplimiento de objetivos medibles establecidos o metas personales que uno mismo se ha marcado.

Conductas observables:

Trabajar para conseguir los objetivos:

- Intentar realizar el trabajo bien.
- Trabajar para conseguir los objetivos propios de su unidad o área establecidos por la Dirección (por ejemplo, alcanzar objetivos de ventas, cumplir un presupuesto, cumplir estándares de calidad, etc.).

Comparar resultados:

- Crear sus propios estándares en el trabajo, utilizando sus propios sistemas para medir y comparar sus resultados con esos estándares.
- Realizar comparaciones de su rendimiento actual con otros pasados (por ejemplo, cuando yo me hice cargo de esta área,

la eficacia era de un 25% y ahora es de un 85%).

Establecer metas:

- Fijarse objetivos retadores.

Cumplir objetivos retadores:

- Conseguir las metas previamente establecidas, aunque sean difíciles de lograr.

Aumentar la productividad:

- Tomar decisiones y establecer prioridades y objetivos sopesando recursos utilizados y resultados obtenidos.
- Hacer continuas referencias a los beneficios y la rentabilidad.
- Comprometer recursos importantes y tiempo, para mejorar los resultados a través de la introducción de nuevos productos, servicios o líneas de negocio, tomando las medidas necesarias para minimizar el riesgo.
- Animar y apoyar a sus colaboradores para que asuman riesgos calculados.
- Empezar muchas y continuas acciones para alcanzar los objetivos estratégicos de negocio, enfrentándose a los obstáculos que se le presentan.

Características:

- Capacidad de análisis.
- Capacidad de compra.
- Intenta ir más allá.
- Sentido de empresa” (Peña, 2008, p. 24)

• **Trabajo en Equipo**

“Trabajar en equipo implica la intención de colaborador y cooperar con otros, forma parte de un grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente” (Peña, 2008, p. 25)

“Conductas observables:

Cooperar:

- Participar de buen grado en el grupo.
- Apoyar las decisiones del grupo.
- Realizar la parte del trabajo que le corresponde.

Compartir la información:

- Mantener a los demás miembros informados y al corriente de temas que afecten al grupo.
- Compartir con los miembros del grupo toda la información importante o útil.

Expresar expectativas positivas:

- Hablar bien de los demás miembros del grupo

Solicitar opiniones del grupo:

- Valorar las ideas y experiencia de los demás.
- Mantener una actitud abierta a aprender de los otros.

Crear espíritu de equipo:

- Actuar para desarrollar un clima de trabajo en equipos y cooperación como, por ejemplo, celebrar reuniones y crear símbolos de identidad en el equipo.
- Defender la identidad y buena reputación del equipo frente a terceros.

Resolver conflictos:

- Sacar a la luz los conflictos del grupo.
- Afrontar los problemas que surgen en el grupo.
- Trabajar para resolver los problemas en beneficio del grupo.

Características:

- Capacidad para mantener buenas relaciones.
- Atento.
- Asertivo.
- Capacidad de dialogo” (Peña, 2008, pág. 26)

- **Desarrollo de las Personas**

“Capacidad de emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. Se refiere al esfuerzo por desarrollar a los demás” (Peña, 2008, p. 28)

- **Modalidad de Contacto**

“Habilidades mediáticas, están asociadas a la asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz. Desenvoltura frente a los medios, en las conferencias de prensa, en las conferencias con sus pares o la comunidad, en las telecomunicaciones, etc. Conocimientos para grabar compact discs. Buena relación con la prensa; habilidad de comunicar lo que desea con claridad y sencillez. Se relaciona con la competencia “Modalidad de Contacto”, pero tiene un sentido más específico, porque hace referencia a los medios. También se relaciona con la competencia Portability/Cosmopolitismo/Adaptabilidad, porque la persona deberá adaptarse a las necesidades de contacto propias de otros países” (Alles, 2009, p. 400)

- **Adaptabilidad al Cambio**

“El proceso de dirección estratégica se basa en la creencia de que las empresas deben continuar vigilando las tendencias de los acontecimientos internos y externos, de tal forma que cuando se necesario realicen los cambios de manera oportuna. La velocidad y magnitud de los cambios que afecten a la empresa están aumentando de forma drástica. Considere, por ejemplo: el comercio electrónico, la medicina láser, la guerra contra el terrorismo, la recesión económica, el envejecimiento de la población. Para sobrevivir todas las empresas deben tener

la capacidad de identificar y adaptarse al cambio en forma inteligente” (David, 2003)

2.3. Definiciones conceptuales

Competencias

“Es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación. Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Casualmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medio sobre un criterio general o estándar” (Alles M. , 2008, p. 59-60)

Competencia laboral

“Las competencias pueden entenderse como comportamientos manifiestos en el desempeño laboral, que le permiten a una persona actuar eficazmente. Su aparición y permanencia están soportados en el conocimiento, el deseo y la habilidad de lograr sus objetivos” (Alles, 2008, p. 35)

Cultura Empresarial

“Crear un proceso y condiciones constantes para el conocimiento, insistiendo sobre el espíritu de equipo a todos los niveles. Se definen una serie de políticas para afianzar y promocionar la innovación y las buenas prácticas” (Alles, 2005)

Desarrollo del talento humano

“Es la apertura de un concepto cerrado_ como suele concebirse al de talento humano – mediante una segmentación de la misma basada en la metodología de gestión de recursos humanos por competencias. De esta manera, las personas podrán trabajar para el mejoramiento de ciertas competencias como una manera de acercarse al concepto de talento” (Alles, 2005)

La gestión:

“La principal tarea de todo directivo, de cualquier nivel jerárquico, consiste en trabajar cada día en los objetivos prioritarios de la empresa cuando sus esfuerzos en la eliminación de los cuellos de botella que existen en los procesos de los que depende la concepción de los objetivos” (Merli, 1997, p. 74)

La motivación

“El termino motivación se refiere: 1) a la existencia de una secuencia de fases organizadas, 2) a su dirección y contenido, y 3) a su persistencia en una dirección dada o a su estabilidad de contenido. Cabe distinguir al menos cuatro aspectos de la motivación” (Vélaz, 1996)

La participacion del empleado

“Uno de los elementos importantes de la Gestión de Calidad Total (TQM) es la participación del empleado. Un programa completo de participación del empleado incluye entre sus propósitos: modificar la cultura organizacional, fomentar el desarrollo individual por medio de la capacitación, instituir premios e incentivos, estimular el trabajo de equipo” (Krajewski y Ritman, 2000, pág. 216)

Puesto de trabajo:

De Ansorena (1997) citado por Valenzuela y Ortíz (2004, p. 9) lo define como “un conjunto de acciones organizadas y propositivas que realiza un empleado o colaborador de una organización, en una determinada posición de su estructura de relaciones internas y externas, con el fin de aportar valor añadido a dicha organización, mediante la consecución de una serie de áreas de resultados específicos, siguiendo reglas, procedimientos y metodologías – generalmente preestablecida- dentro de una determinada orientación estratégica fijada por la propia organización y utilizando recursos humanos, informativos, tecnológicos o físicos que pertenecen a la misma”.

Productividad

“Se realiza por medio de la gente, de sus conocimientos y de recursos de todo tipo, para producir o crear de forma masiva los satisfactores a las necesidades y

deseos humanos. La productividad tiene un costo y una rentabilidad dependiendo de cómo se administre” (López, 2013, p. 11)

Selección:

“La selección es el proceso de escoger al mejor candidato para un puesto. La selección es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado. La selección es la obtención y el uso de información sobre candidatos reclutados del exterior para decidir a cuál de ellos se le presentará una oferta de empleo. La selección es un proceso de decisión, con base en datos confiables, para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo” (Chiavenato, 2009, p. 137)

2.4. Formulación de hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

Existe relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017.

2.4.2. Hipótesis específicas

- a) La planificación del talento humano se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017.
- b) La contratación de personal se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017.
- c) El aumento de potencial del talento humano se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017.
- d) La evaluación y retribución del talento humano se relaciona

significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017.

- e) El mejoramiento del talento humano se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017.

CAPITULO III METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

3.1.1. Tipo de investigación

La investigación es aplicada, según Carrasco (2006) define que la investigación Aplicada es: “Esta investigación se distingue por tener propósitos prácticos inmediatos bien definidos, es decir, se investiga para actuar, transformar, modificar o producir cambios en un determinado sector de la realidad” (p. 43)

3.1.2. Nivel de investigación

Es correlacional según Hernández-Sampieri y Mendoza (2019) mencionan que: “Son útiles para establecer relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado; a veces únicamente en términos correlacionales” (p. 178)

3.1.3. Diseño

Es de diseño no experimental, Hernández-Sampieri y Mendoza (2019) dicen que “Es la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no haces variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (p. 174)

3.1.4. Enfoque

El presente tiene un enfoque mixto, la que según Hernández-Sampieri y Mendoza (2019) dicen que:

“Representan y conjunto de procesos sistemáticos, empírico y críticos de la investigación e implican la recolección y el análisis

de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (p. 612)

3.2. Población y muestra.

3.2.1. Población.

La población de estudio está conformada 20 trabajadores de la Autoridad Local del Agua (ALA)

3.2.2. Muestra

La muestra será población la cual es muy pequeña se tomará a toda la población

3.3. Operacionalización de variables e indicadores

Tabla 2. Operacionalización de las variables

Variable	Dimensión	Indicadores
Variable X Gestión del talento Humano	Planificación del talento humano	Gestión
		Proyecto
		Programa
	Contratación de personal	Reclutamiento
		Selección
	Aumento de potencial del talento humano	Inducción
		Formación
Variable Y Desempeño Laboral	Evaluación y retribución del talento humano	Capacitación
		Evalúa
	Mejoramiento del talento humano	Retribuye
		Bienestar
Variable Y Desempeño Laboral	Competencias Cardinales	Comunicación
		Salud
		Integridad
	Niveles de satisfacción	Liderazgo
		Empowerment
		Iniciativa
		Orientación al cliente
Niveles de satisfacción	Orientación a los Resultados	
	Trabajo en Equipo	
	Desarrollo de las Personas	
	Modalidad de Contacto	
Niveles de satisfacción	Adaptabilidad al Cambio	

Fuente: Adaptado de Chong (2018) y Castañeda (2016)

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1. Técnicas a emplear

Se realizaron cuestionarios para la gestión del talento, la cual consta de 05 dimensiones y para el desempeño laboral tiene 02 dimensiones.

3.4.2. Descripción de los instrumentos

La obtención de información se usó un cuestionario compuesto de 14 preguntas para la gestión de talento humano y el desempeño laboral tiene 39 preguntas con las opciones con las siguientes opciones: 1) Nunca 2) Poco, 3) Más o menos, 4) Casi siempre, 5) Siempre.

3.5. Técnicas para el procesamiento de la información

Las técnicas que se usaron fueron la distribución de frecuencias y análisis de tablas. Usando el programa de Excel para procesar los datos, el SPSS para su respectivo análisis.

Estos cuestionarios fueron validados con alfa de Cronbach, obteniendo el siguiente resultado:

Tabla 3. Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

En la tabla anterior se muestra el resumen de procesamiento de casos, se ha tomado al azar 10 encuestas realizadas para la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad Local del Agua (ALA)

Tabla 4. Estadísticas de fiabilidad de la variable
Gestión del talento humano

Alfa de Cronbach	N de elementos
,894	14

En la tabla anterior se muestra las estadísticas de fiabilidad de la gestión del talento humano, el alfa de Cronbach alcanza el 0,894

Tabla 5. Estadísticas de fiabilidad del desempeño laboral

Alfa de Cronbach	N de elementos
,941	39

En la tabla 5 se muestra la fiabilidad del desempeño laboral, que alcanza un valor de 0,941

Al comparar los resultados 0,894 y 0,941 con la tabla de George y Mallery, estos se ubican en el rango de BUENO y EXCELENTE, por lo tanto, se acepta la fiabilidad, las cuales se pueden aplicar al resto de la muestra.

Además, realizamos la prueba de normalidad para conocer la prueba estadística a usar: Prueba de correlación de Pearson o Rho de Spearman.

Si la sig. Asintótica (bilateral) es mayor a cero, los datos tienen una distribución normal por lo realizaremos la prueba de Correlación de Pearson, caso contrario el Rho de Spearman.

Tabla 6. Prueba de normalidad

	Kolmogórov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Planificación del talento humano	,274	20	,000	,856	20	,007
Contratación de personal	,284	20	,000	,773	20	,000
Aumento de potencial del talento humano	,253	20	,002	,835	20	,003
Evaluación y retribución del talento humano	,324	20	,000	,744	20	,000
Mejoramiento del talento humano	,312	20	,000	,727	20	,000
Gestión del talento humano	,279	20	,000	,807	20	,001
Desempeño laboral	,438	20	,000	,580	20	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

El presente trabajo de investigación, sus datos son menores a 50 por lo tanto usaremos los resultados del sig. bilateral del Shapiro-Wilk; los resultados del sig bilateral son menores a 0,05 usaremos la prueba no paramétrica del Rho de Spearman.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados

De los 20 encuestados el 5% (1) respondieron poco, 20% (4) más o menos, 50% (10) y el 25% (5) siempre; donde aún no se puede gestionar, proyectar y programar actividades para mejorar el talento humano que se necesita para poder alcanzar los objetivos institucionales.

Tabla 7. Frecuencia de planificación del talento humano según los trabajadores desempeño laboral de los trabajadores del ALA Huancané, 2017

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	0	0,0
	Poco	1	5,0
	Más o menos	4	20,0
	Casi siempre	10	50,0
	Siempre	5	25,0
	Total	20	100,0

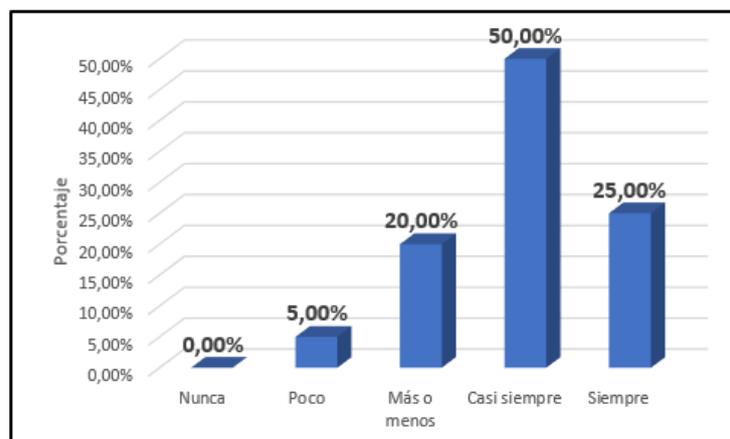


Figura 7. Frecuencia de planificación del talento humano según los trabajadores desempeño laboral de los trabajadores del ALA Huancané, 2017

De los 20 encuestados el 10% (2) respondieron poco, 45% (9) más o menos, 45% (9) casi siempre; aún no se tienen consolidados como se llevará a cabo la contratación de personal que puede ser externo e interno, por lo cual hay descontento el personal estable para ser promovidos a mejores puestos de trabajo

Tabla 8. Frecuencia de la contratación de personal según los trabajadores desempeño laboral de los trabajadores del ALA Huancané, 2017

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	0	0,00
	Poco	2	10,00
	Más o menos	9	45,00
	Casi siempre	9	45,00
	Siempre	0	0,00
	Total	20	100,00

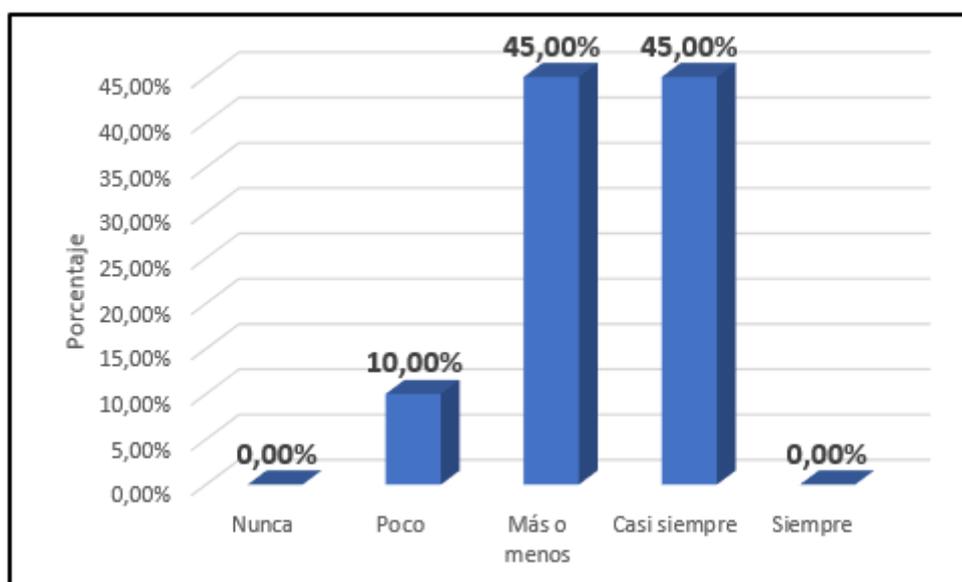


Figura 8. Frecuencia de la contratación de personal según los trabajadores desempeño laboral de los trabajadores del ALA Huancané, 2017

De los 20 encuestados el 5% (1) respondió poco, 15% (3) más o menos, 45% (9) casi siempre y 35% (7) siempre; la institución viene capacitando a su personal para aumentar sus conocimientos para desenvolverse mejor en sus puestos de trabajo y así poder atender mejor a los usuarios que acuden a sus oficinas.

Tabla 9. Frecuencia del aumento de potencial del talento humano según los trabajadores del ALA Huancané, 2017

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	0	0,00
	Poco	1	5,00
	Más o menos	3	15,00
	Casi siempre	9	45,00
	Siempre	7	35,00
	Total	20	100,00

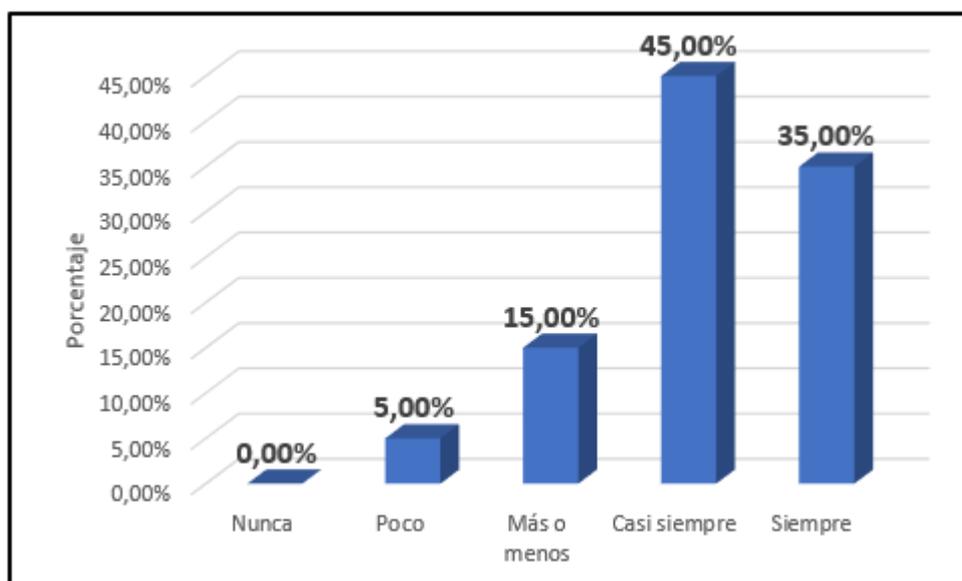


Figura 9. Frecuencia del aumento de potencial del talento humano según los trabajadores del ALA Huancané, 2017

De los 20 encuestados el 5% (1) respondió más o menos, 55% (11) casi siempre y 40% (8) siempre; la organización viene valorando el desempeño laboral en base a la selección de personal, el adiestramiento que viene proporcionando a sus trabajadores.

Tabla 10. Frecuencia de la evaluación y retribución al talento humano según los trabajadores del ALA Huancané, 2017

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	0	0,00
	Poco	0	0,00
	Más o menos	1	5,00
	Casi siempre	11	55,00
	Siempre	8	40,00
	Total	20	100,00

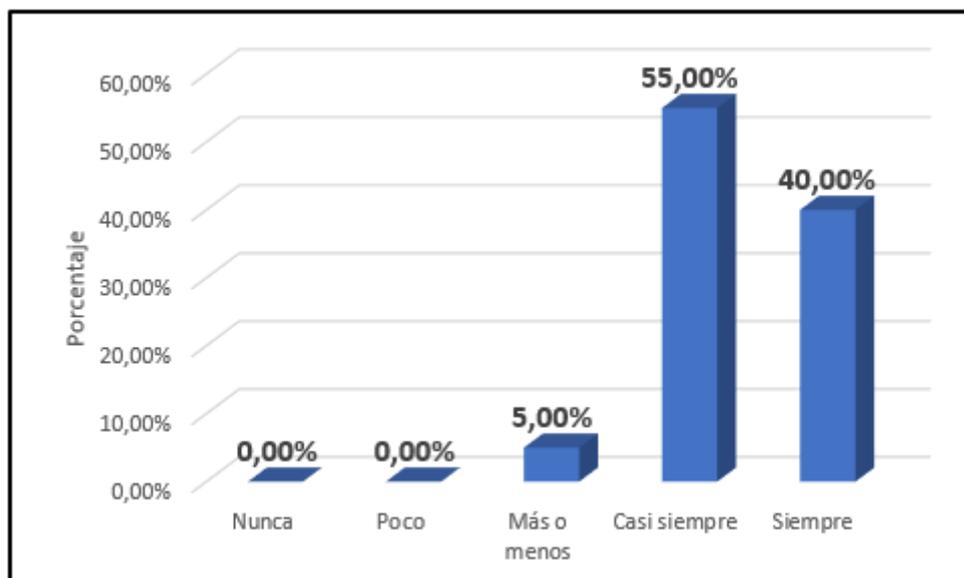


Figura 10. Frecuencia de la evaluación y retribución al talento humano según los trabajadores del ALA Huancané, 2017

De los 20 encuestados el 10% (2) respondieron poco, 50% (10) casi siempre y 40% (8) siempre; Aun la institución le falta para consolidarse en la mejora del bienestar del trabajador, las cuales va a permitir un buen desempeño laboral

Tabla 11. Frecuencia de mejoramiento del talento humano según los trabajadores del ALA Huancané, 2017

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	0	0,00
	Poco	2	10,00
	Más o menos	0	0,00
	Casi siempre	10	50,00
	Siempre	8	40,00
	Total	20	100,00

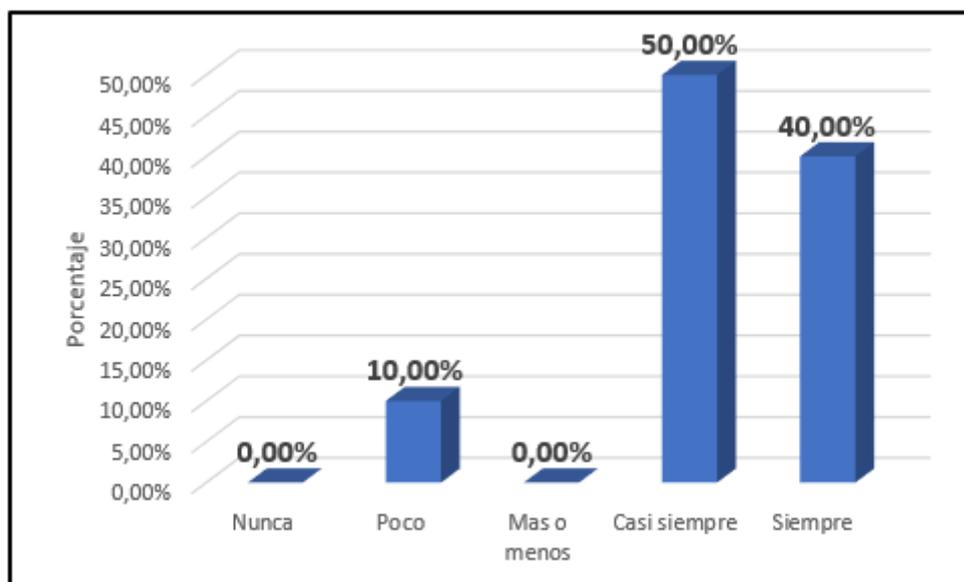


Figura 11. Frecuencia de mejoramiento del talento humano según los trabajadores del ALA Huancané, 2017

De los 20 encuestados el 25% (5) respondieron más o menos, 55% (11) casi siempre y 20% (4) siempre; la institución debe iniciar con mayor contundencia la gestión del talento humano para dotar a su personal de muchas destrezas y habilidades que les permita ser más proactivos en sus puestos de trabajo.

Tabla 12. Frecuencia de la gestión del talento humano según los trabajadores del ALA Huancané, 2017

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	0	0,00
	Poco	0	0,00
	Más o menos	5	25,00
	Casi siempre	11	55,00
	Siempre	4	20,00
	Total	20	100,00

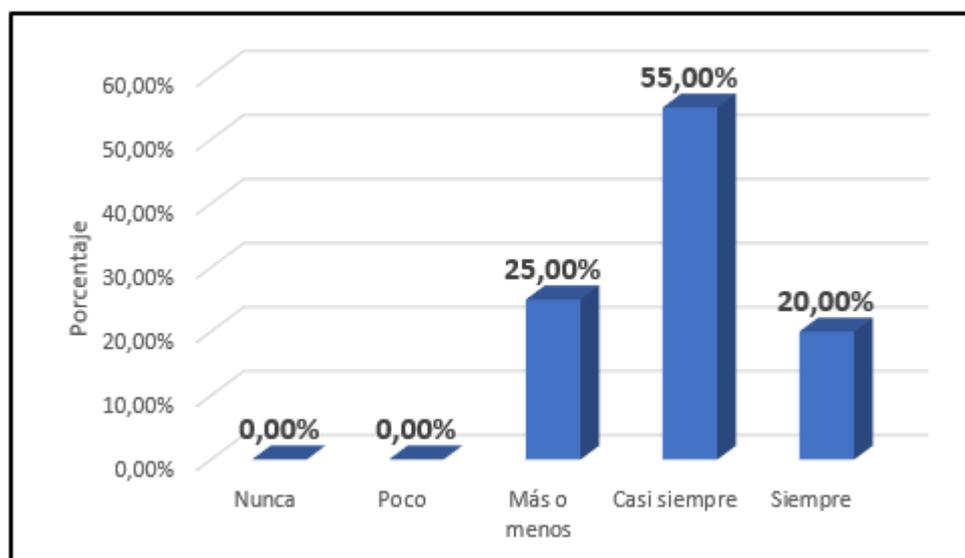


Figura 12. Frecuencia de la gestión del talento humano según los trabajadores del ALA Huancané, 2017

De los 20 encuestados el 70% (14) respondieron casi siempre y 30% (6) siempre; el desempeño laboral de los trabajadores va camino a consolidarse de ser una de las mejores en integración, liderazgo, delegación de funciones, iniciativa y en orientaciones al cliente y los resultados.

Tabla 13. Frecuencia del desempeño laboral según los trabajadores del ALA Huancané, 2017

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	0	0,00
	Poco	0	0,00
	Más o menos	0	0,00
	Casi siempre	14	70,00
	Siempre	6	30,00
	Total	20	100,00

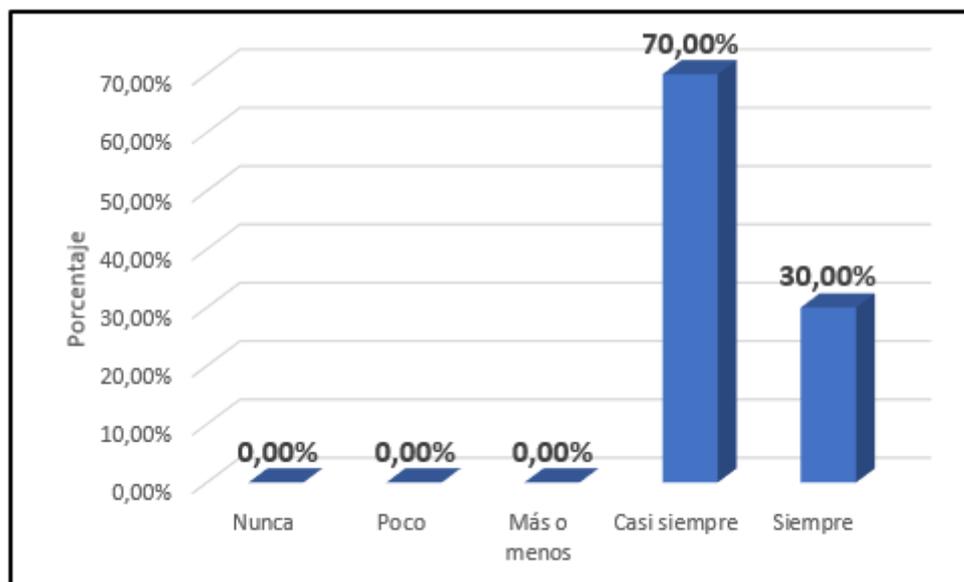


Figura 13. Frecuencia del desempeño laboral según los trabajadores del ALA Huancané, 2017

4.2. Contrastación de hipótesis

Hipótesis específica 1

La planificación del talento humano se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017.

Se realizó la prueba no paramétrica del Rho de Spearman, para probar las hipótesis, proponiendo las siguientes hipótesis estadísticas:

H₀: La planificación del talento humano no se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017.

H_a: La planificación del talento humano se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017.

Si la significación bilateral es menor a 0,05 rechazamos la hipótesis nula por lo consiguiente aceptaremos la hipótesis alterna.

Según la tabla 14 da como resultados a un nivel de 0,01 con un sig. bilateral igual a 0,004 y un coeficiente de correlación de 0,614

Tabla 14. Correlaciones de la planificación del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores del ALA de Huancané, 2017

			Planificación del talento humano	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Planificación del talento humano	Coeficiente de correlación	1,000	,614**
		Sig. (bilateral)	.	,004
		N	20	20
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,614**	1,000
		Sig. (bilateral)	,004	.
		N	20	20

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

Hipótesis específica 2

La contratación de personal se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017.

Se realizó la prueba no paramétrica del Rho de Spearman, para probar las hipótesis, proponiendo las siguientes hipótesis estadísticas:

H₀: La contratación de personal no se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017.

H_a: La contratación de personal se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017.

Si la significación bilateral es menor a 0,05 rechazamos la hipótesis nula por lo consiguiente aceptaremos la hipótesis alterna.

Según la tabla 15 da como resultados a un nivel de 0,05 con un sig. bilateral igual a 0,024 y un coeficiente de correlación de 0,502

Tabla 15. Correlaciones de la contratación de personal y el desempeño laboral de los trabajadores del ALA de Huancané, 2017.

			Contratación de personal del talento humano	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Contratación de personal del talento humano	Coeficiente de correlación	1,000	,502*
		Sig. (bilateral)	.	,024
		N	20	20
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,502*	1,000
		Sig. (bilateral)	,024	.
		N	20	20

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Hipótesis específica 3

El aumento de potencial del talento humano se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017.

Se realizó la prueba no paramétrica del Rho de Spearman, para probar las hipótesis, proponiendo las siguientes hipótesis estadísticas:

H₀: El aumento de potencial del talento humano no se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017.

H_a: El aumento de potencial del talento humano se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017.

Si la significación bilateral es menor a 0,05 rechazamos la hipótesis nula y por lo consiguiente aceptaremos la hipótesis alterna.

Según la tabla 16 da como resultados a un nivel de 0,01 con un sig. bilateral igual a 0,000 y un coeficiente de correlación de 0,794

Tabla 16. Correlaciones del aumento de potencial del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores del ALA de Huancané, 2017.

			Aumento de potencial del talento humano	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Aumento de potencial del talento humano	Coefficiente de correlación	1,000	,794**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	20	20
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,794**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	20	20

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

Hipótesis específica 4

La evaluación y retribución del talento humano se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017.

Se realizó la prueba no paramétrica del Rho de Spearman, para probar las hipótesis, proponiendo las siguientes hipótesis estadísticas:

H₀: La evaluación y retribución del talento humano no se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017.

H_a: La evaluación y retribución del talento humano se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017.

Si la significación bilateral es mayor a 0,05 rechazamos la hipótesis alterna y por lo consiguiente aceptaremos la hipótesis nula

Según la tabla 17 da como resultados el sig. bilateral igual a 0,112

Tabla 17. Correlaciones de la evaluación y retribución del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores del ALA de Huancané, 2017.

			Evaluación y retribución del talento humano	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Evaluación y retribución del talento humano	Coeficiente de correlación	1,000	,366
		Sig. (bilateral)	.	,112
		N	20	20
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,366	1,000
		Sig. (bilateral)	,112	.
		N	20	20

Hipótesis específica 5

El mejoramiento del talento humano se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017.

Se realizó la prueba no paramétrica del Rho de Spearman, para probar las hipótesis, proponiendo las siguientes hipótesis estadísticas:

H₀: El mejoramiento del talento humano no se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017.

H_a: El mejoramiento del talento humano se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017.

Si la significación bilateral es menor a 0,05 rechazamos la hipótesis nula, aceptaremos la hipótesis alterna.

Según la tabla 18 da como resultados a un nivel de 0,01 con un sig. bilateral igual a 0,000 y un coeficiente de correlación de 0,756

Tabla 18. Correlaciones del mejoramiento del talento humano y desempeño laboral de los trabajadores del ALA de Huancané, 2017.

			Mejoramiento del talento humano	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Mejoramiento del talento humano	Coeficiente de correlación	1,000	,756**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	20	20
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,756**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	20	20

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

Hipótesis general

Existe relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017.

Se realizó la prueba no paramétrica del Rho de Spearman, para probar las hipótesis, proponiendo las siguientes hipótesis estadísticas:

H₀: No Existe relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017.

H_a: Existe relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017.

Si la significación bilateral es menor a 0,05 rechazamos la hipótesis nula y por lo consiguiente aceptaremos la hipótesis alterna.

Según la tabla 19 da como resultados a un nivel de 0,01 con un sig. bilateral igual a 0,001 y un coeficiente de correlación de 0,693

Tabla 19. Correlaciones de la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores del ALA de Huancané, 2017.

			Gestión del talento humano	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Gestión del talento humano	Coeficiente de correlación	1,000	,693**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	20	20
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,693**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	20	20

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

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN, CONCLUSIONES, Y RECOMENDACIONES

5.1. Discusión

En el presente trabajo de investigación hemos demostrado que existe relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017, con un coeficiente de correlación de 0,693**, lo cual nos permite coincidir con los siguientes autores que han desarrollado sus trabajos de investigación de gestión del talento humano y es como sigue: Según Condori (2018) dice que “el desarrollo del talento humano se relaciona directamente con el desempeño laboral del personal, donde el 39.1% indica que el desarrollo del talento humano se da algunas veces porque no se programa anualmente capacitaciones constantes por la inversión mínima que se designa para las capacitaciones, con una correlación moderada en un 0,632** con el desempeño laboral”; Benavides (2015) afirma que “existe una buena gestión por parte del área de Talento Humano de Financiera confianza ya que la empresa se interesa por reclutar y seleccionar a los mejores candidatos para ser parte de su equipo de trabajo, lleva acabo capacitaciones eficientes y eficaces, se preocupa por el desarrollo profesional de sus colaboradores brindándoles la oportunidad de realizar una línea de carrera y mantiene comunicación constante con sus colaboradores para resolver sus necesidades e inquietudes”. Oscco (2014) dice que: “la Gestión del Talento Humano se relaciona de forma positiva débil con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha, de acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman (0.552)”. Además, Cruz (2011) ha demostrado que “la Gestión del Talento Humano mejoró el desempeño del personal de la Empresa, lo que se refleja en el aumento de producción”. Inclusive Garcés (2011) nos dice que “el talento humano que se desempeña en la empresa, se encuentra desmotivado, se sobrentiende que es por la ausencia casi total de un plan de capacitación, sin

embargo, se debe aclarar que exististe capacitación de carácter informal”. Y por último Prieto (2013) dice que “la competencia en el mundo se da a nivel de talento. El talento humano es lo que genera ideas que son únicas de la empresa, logrando establecer la diferencia entre una empresa y otra. Por eso, el talento es actualmente la variable más competitiva de las organizaciones; además está asociada con retener a aquellas personas con potencial para desarrollar una carrera dentro de la compañía y ocupar posiciones gerenciales en el futuro y, por lo mismo, son considerados en los cuadros de sucesión. Por lo que se convierte en un aspecto decisivo, pues si el éxito de las organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen como se ha explicado, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Es así que un área, Gestión Humana se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente”.

5.2. Conclusiones

- a) Se ha demostrado que la planificación del talento humano se relaciona muy significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017, un coeficiente de correlación positiva media de 0,614; si lleva a cabo una buena planificación de su talento humano tendrán como resultados trabajadores con mejores cualidades y/o aptitudes en sus diferentes puestos de trabajo
- b) La contratación de personal se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017 y con un coeficiente de correlación positiva media de 0,502; si la institución realiza un buen reclutamiento, selección e inducción de su personal el desempeño laboral sería un éxito.
- c) El aumento de potencial del talento humano se relaciona muy significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017 y un coeficiente de correlación positiva considerable de 0,794; las capacitaciones son muy importantes para los trabajadores porque gracias a ello va actualizar sus conocimientos y por brindar una atención de calidad a los usuarios que acudan a la Autoridad Local del Agua.
- d) La evaluación y retribución del talento humano no se relaciona

significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017; en este caso hemos encontrado que la significación bilateral es de 0,112 la cual es mayor a 0,05 por lo que se acepta la hipótesis nula

- e) El mejoramiento del talento humano se relaciona muy significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad Local del Agua de Huancané, 2017 con un coeficiente de correlación positiva considerable de 0,756; donde las autoridades vienen dándole a sus trabajadores bienestar, salud y una buena comunicación interpersonal, obteniendo así un buen clima laboral.
- f) La gestión del talento humano se relaciona muy significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad Local del Agua de Huancané, 2017 con un coeficiente de correlación positiva media de 0,693; pudiendo afirmar que a los trabajadores se le debe tratar como personas pensantes con habilidades, personalidades definidas, aspiraciones y no como un recurso más

5.3. Recomendaciones

- a) Cuando realiza una planificación sobre talento humano, deben solicitar a las diferentes oficinas que personal requieren, con su respectivo perfil de cada puesto y así poder programar con certeza que personal se necesita.
- b) Al momento de realizar el reclutamiento y selección deben ser los más idóneos, y así no tener problemas con su desenvolvimiento en su puesto de trabajo
- c) Deben realizar de capacitaciones a los trabajadores para mantenerlos siempre actualizados y puedan tomar decisiones con mayor certeza.
- d) Deben realizar constantemente las evaluaciones de su rendimiento laboral, para así tener conocimiento de como esta realizando sus labores en sus puestos de trabajo.
- e) Debe reforzar los talleres de comunicación asertiva, programar siempre campañas de salud y así tener siempre comprometido con su institución a todos los trabajadores.
- f) Siempre debe prevalecer la parte humanística cuando se realiza la gestión del talento humano, por que se viene dando en las instituciones que el trabajador es un recurso más y no alguien que aporta soluciones a la organización.

CAPITULO VI

FUENTES DE INFORMACIÓN

6.1. Fuentes Bibliográficas

- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (2009). *Constuyendo Talento Humano: Programas de Desarrollo para el Crecimiento de la Organizaciones*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias, Gestión por competencias*. Buenos aires: Granica.
- Alles, M. (2010). *Conciliar Vida Profesional y Personal: Dos miradas: Organizacional e Individual*. México: Granica.
- Alvarado, M. (2007). *Administración de la Información*. Costa Rica: EUNED.
- Bohlander, Sherman, y Snell. (2003). *Administración de REcursos Humanos*. España: UOC.
- Carrasco, S. (2006). *Metodología de la investigación científica*. Lima: UNMSM.
- Castillo, C. (2009). *Nuevas Tendencias en la Retención y Mejora del Talento Profesionaly Directivo*. España: Fundación EOI.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento Humano*. México: Mc Graw Hill 5ta edición.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Claud, H. (2008). *Integridad: valor para hacer frente a las demandas de la realidad, como seis cualidades esnciales determinan el éxito de tu negocio*. Florida: Vida.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Mexicana.

- Gan, M., y Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. México: UOC.
- García, M., Murillo, G., y Gonzáles, C. (2010). *Los macro procesos: Un Nuevo Enfoque al Estudio de la Gestión Humana*. Colombia: Univalle.educ.co.
- Hernández, R y Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Jericó, P. (2008). *La Nueva Gestión del Talento: Construyendo Compromiso*. España: Pearson Educación S.A.
- Krajewski, L., y Ritman, L. (2000). *Administración de Operaciones: Estrategica y análisis*. México: Pearson Educación.
- Lavine, J., y Wackman, D. (1992). *Gestión de Empresas Informativas*. Madrid: Ediciones Rialp.
- Lopez, J. (2013). *Productividad*. EEUU: Palibrio.
- Martinez, H. (2005). *El marco ético de la resposnabilida spcoañ empresarial*. Bogotá: Universidad Javeriana.
- Merli, G. (1997). *La Gestión Eficaz*. Madrid: Diaz de Santos.
- Peña, J. (2008). *Modelos Actuales de Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: Ediciones Roble, S.L.
- Ríos, R. (2015). *El Talento Humano en los sistemas de Gestión: alineación de personal a la estrategia institucional*. Colombia: ICONTEC.
- Valenzuela, B., y Ortíz, M. (2004). *Análisis de Puestos*. México: S.A. de C.V.
- Vélaz, J. (1996). *Motivos y Motivación en la Empresa*. Madrid: Díaz de Santos.
- Wilson, T. (2004). *Manual de Empowerment: como conseguir lo mejor de sus colaboradores*. España: THAU, S.L.

6.2. Fuentes Hemerográficas

- Reyes, A. (2007). *Administración de Personal Volumen I*. Mexico: Noriega Editores.

6.3. Fuentes Documentales

- Amacifen Chong, E. (2018). Gestión del Talento Humano y la Cultura Organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín-2017.
- Atehortúa, F., Bustamante, R., y Valencia, J. (2008). Sistema de Gestión Integral, una sola Gestión, un solo Equipo. Colombia: Universidad de Antioquía.
- Benavides, J. (2015). Gestión del Talento Humano y Fidelización del Colaborador en la Empresa Financiera Confianza S.A.A. del distrito de Trujillo - 2014. Recuperado el 05 de Marzo de 2019, de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/2064>
- Castañeda Navarrete, R. W. (2016). Gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2016. Para optar el título profesional de Licenciado en Administración.
- Condori, M. (2018). Gestión del Talento Humano y su Relación con el Desempeño Laboral del Personal de Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Puno – 2017. Recuperado el 03 de Marzo de 2019, de http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/7907/Condori_Mamani_Miriam_Noemi.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cruz, E. d. (2011). “La gestión del talento humano mejora el desempeño del personal de la empresa Master light cía. Ltda.”. Recuperado el 10 de Marzo de 2019, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/1612>
- De La Cruz Curay, T. A. (2018). Calidad del e-servicio de la agencia de aduanas Antares y la satisfacción de sus clientes - San Isidro, 2018. Para obtener el Título Profesional de Licenciado en Negocios Internacionales.
- Garcés, R. (2011). Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral de la empresa Muebles Garzón de la ciudad de Ambato. Recuperado el 15 de Febrero de 2019, de <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/1083>
- Ortega, N. (2013). Gestión Administrativa del Talento Humano y su incidencia en las Empresas Públicas Administradoras de Agua Potable en la Provincia del Carchi”. Recuperado el 20 de Febrero de 2019, de <http://repositorio.upec.edu.ec/handle/123456789/119>
- Oscoco, H. (2014). Gestión del Talento Humano y su Relación con el Desempeño

Laboral del Personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha - Andahuaylas – Apurímac. Recuperado el 28 de Febrero de 2019, de <http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/192/03-2015-EPAE-Oscco%20Peralta-gestion%20del%20talento%20humano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Prieto, P. (2013). Gestión del Talento Humano como Estrategia para Retención del Personal. Recuperado el 09 de Marzo de 2019, de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20reteni%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>

Quispitupac, C., y Mateo, S. (2014). Elaboración de una Herramienta para la Toma de Decisiones en Gestión del Talento para Líderes. Recuperado el 12 de Febrero de 2019, de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/338163/Tesis%20Quispitupac%20-%20Mateo.pdf;jsessionid=602F7A8C0563DA41542F0D187F23E7DB?sequence=1>

Velarde, M; Medina, G. (2016). Calidad de servicio y la relación con la satisfacción de los clientes del centro de aplicación Productos Unión, del distrito de Lurigancho, durante el año 2016. Lima: Universidad Peruana Unión. Recuperado el 10 de setiembre de 2017, de http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/373/Camila_Tesis_bachiller_2017.pdf?sequence=1

6.4. Fuentes Electrónicas

ESAN (10 de marzo de 2019). Conexiones esan. Obtenido de Apuntes empresariales: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/07/que-son-competencias/>

ANEXOS

ANEXO N° 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA AUTORIDAD LOCAL DEL AGUA DE HUANCANE, 2017

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES, DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p style="text-align: center;">Problema General</p> <p>¿En qué medida la gestión del talento humano se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017?</p>	<p style="text-align: center;">Objetivo General</p> <p>Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017.</p>	<p style="text-align: center;">Hipótesis General</p> <p>Existe relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017.</p>	<p style="text-align: center;">Variable X Gestión del Talento Humano</p> <p>a) Planificación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión • Proyecto • Programa <p>b) Contratación de personal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento • Selección • Inducción <p>c) Aumento de potencial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación • Capacitaciones <p>d) Evaluación y retribución</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evalúa • Retribuye <p>e) Mejoramiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bienestar • Salud • Comunicación 	<p style="text-align: center;">Tipo de Investigación Aplicada</p> <p style="text-align: center;">Nivel de Investigación Correlacional</p> <p style="text-align: center;">Diseño de Investigación No experimental de tipo transeccional</p> <p style="text-align: center;">Enfoque Mixto</p> <p style="text-align: center;">Población 20 trabajadores de la Autoridad Local del Agua</p> <p style="text-align: center;">Muestra 20 trabajadores de la Autoridad Local del Agua</p> <p style="text-align: center;">Técnica Encuesta</p>
<p style="text-align: center;">Problemas Específicos</p> <p>a) ¿Cómo la planificación del talento humano se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017?</p> <p>b) ¿De qué manera la contratación de personal se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017?</p>	<p style="text-align: center;">Objetivos Específicos</p> <p>a) Demostrar la relación entre la planificación del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017.</p> <p>b) Determinar la relación entre la contratación de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017.</p>	<p style="text-align: center;">Hipótesis Específicas</p> <p>a) La planificación del talento humano se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017.</p> <p>b) La contratación de personal se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017.</p>		

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES, DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>Problemas Específicos</p> <p>c) ¿Cómo el aumento de potencial del talento humano se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017?</p> <p>d) ¿De qué manera la evaluación y retribución del talento humano se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017?</p> <p>e) ¿Cómo el mejoramiento del talento humano se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017?</p>	<p>Objetivos Específicos</p> <p>c) Analizar la relación entre el aumento de potencial del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017.</p> <p>d) Determinar la relación entre la evaluación y retribución del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017.</p> <p>e) Demostrar la relación entre el mejoramiento del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017.</p>	<p>Hipótesis Específicas</p> <p>c) El aumento de potencial del talento humano se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017.</p> <p>d) La evaluación y retribución del talento humano se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017.</p> <p>e) El mejoramiento del talento humano se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad local del agua de Huancané, 2017.</p>	<p>Variable Y Desempeño laboral</p> <p>a) Competencias cardinales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integridad • Liderazgo • Empowerment • Iniciativa <p>b) Niveles de satisfacción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cliente • Orientación a los Resultados • Trabajo en equipo • Desarrollo de personas • Modalidad de contacto • Adaptabilidad al cambio 	<p>Estadísticos de prueba</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alfa de Cronbach • Prueba de normalidad • Rho de Spearman

ANEXO N° 02

INSTRUCCIONES: Estimados trabajadores, esta información servirá para el estudio de la gestión del talento humano y el desempeño laboral, se le agradece anticipadamente la atención a la presente encuesta. Sírvase marcar con un aspa (x) la alternativa que Ud. Crea conveniente. Se le recomienda responder con la mayor sinceridad posible.

1 = Nunca 2 = Poco 3 = Más o Menos 4 = No mucho 5 = Si

Gestión del talento humano

Planificación	1	2	3	4	5
1. La Autoridad Local del Agua gestiona actividades para mejorar la cualidades o aptitudes de los trabajadores.					
2. La Autoridad Local del Agua proyecta actividades para mejorar la cualidades o aptitudes de los trabajadores.					
3. La Autoridad Local del Agua programa actividades para mejorar la cualidades o aptitudes de los trabajadores.					
Contratación de personal					
4. En la Autoridad Local del Agua se realiza reclutamiento de personal.					
5. En la Autoridad Local del Agua se realiza selección de personal.					
6. En la Autoridad Local del Agua se realiza inducción al personal.					
Aumento de potencial					
7. Durante la gestión actual existe una formación al personal.					
8. Durante la gestión actual se capacita al personal.					
9. Durante la gestión actual existe perfeccionamiento del personal.					
Evaluación y retribución					
10. Evalúan constantemente el rendimiento del personal en la Autoridad Local del Agua.					
11. Retribuye al rendimiento del personal en la Autoridad Local del Agua.					
Mejoramiento del talento humano					
12. La Autoridad Local del Agua se preocupa por el bienestar de su personal.					
13. La Autoridad Local del Agua se preocupa por la comunicación con su personal.					
14. La Autoridad Local del Agua se preocupa por la salud de su personal.					

Fuente: adaptado de (Amacifen Chong, 2018)

Desempeño Laboral

Competencias digitales	ESCALA				
Integridad	1	2	3	4	5
1. Ud. trabaja según sus valores, aunque ello implique un importante riesgo					
2. Alguna vez ha admitido públicamente que ha cometido un error					
3. Da un trato equitativo a todos los usuarios					
4. Ud. expresa lo que piensa, aunque no sea necesario					
Liderazgo					
5. Ud. genera en el equipo que lidera un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso					
6. Se asegura de que se cumplan las metas del equipo					
7. Promueve Ud. la eficiencia del equipo					
8. Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a tareas menos operativas					
Empowerment					
9. Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo					
10. Ud. después de valorar la capacidad de las personas a su cargo, les da autoridad y responsabilidad para que desarrollen alguna característica específica?					
11. Demuestra confianza en su habilidad para ejecutar tareas en un nivel aceptable de rendimiento					
12. Muestra respeto por la inteligencia de los demás					
Iniciativa					
13. Es promotor de ideas innovadoras					
14. Es ágil en la respuesta a los cambios					
15. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola					
16. Reconoce las oportunidades que se presentan					
Niveles de satisfacción					
Orientación al cliente					
17. Ayuda al usuario a resolver sus problemas de trámite de sus documentos					
18. Propone Ud. acciones dentro de su organización para lograr la satisfacción de los clientes					
19. Está atento a las necesidades de los clientes y escucha sus pedidos y problemas					
20. Atiende con rapidez las necesidades del cliente y soluciona eventuales problemas siempre que esté a su alcance					
Orientación a los resultados					
21. Desarrolla o modifica Ud. procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia de su puesto de trabajo					
22. Trabaja Ud. con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes					
23. Siempre trata de satisfacer la necesidad del cliente					
24. Ud. intenta realizar correctamente el trabajo encomendado					

Trabajo en equipo					
25. Se preocupa Ud. por apoyar el desempeño de otras áreas, aunque la Autoridad Local del Agua no le dé suficiente apoyo					
26. Desarrolla el espíritu de equipo					
27. Mantiene una actitud abierta para aprender de los demás					
28. Cómo miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y al corriente de temas que los afecten					
Desarrollo de las personas					
29. Comunica Ud. de forma específica a los demás la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo					
30. Para facilitar el aprendizaje, explica cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera					
31. Dedicar tiempo para explicar a los demás cómo se deben realizar los trabajos					
32. Hace comentarios positivos sobre el potencial y las capacidades de los demás					
Modalidades de contacto					
33. Se comunica con claridad y precisión					
34. Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión					
35. Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas					
36. Sus mensajes siempre son transmitidos o comprendidos con claridad					
Adaptabilidad al cambio					
37. Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas					
38. No suele aferrarse a sus propias opiniones					
39. Ud. revisa y evalúa sistemáticamente las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor a la nueva solución					

Fuente: Adaptado de (Castañeda Navarrete, 2016)

ANEXO N° 03

(George & Mallery, 2003), tiene una tabla de valores de los coeficientes de alfa de Cronbach, los cuales son:

- Coeficiente alfa $>.9$ es excelente
- Coeficiente alfa $>.8$ es bueno
- Coeficiente alfa $>.7$ es aceptable
- Coeficiente alfa $>.6$ es cuestionable
- Coeficiente alfa $>.5$ es pobre
- Coeficiente alfa $<.5$ es inaceptable