

UNIVERSIDAD SAN PEDRO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Gestión del talento humano y desempeño laboral en la Municipalidad
Distrital de Querecotillo

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

Autor:

Medina Mondragón, Katherine Paola

Asesor:

Cruz Cruz, Oscar Porfirio

Sullana - Perú

2016

DEDICATORIA

Dedico esta tesis principalmente a **Dios**, por permitir el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi madre, por ser la persona a quien adoro desde lo más profundo de mi corazón, es la que estuvo siempre a mi lado y por cumplir también el rol de padre a la vez; brindándome su mano amiga y recibir una palabra de aliento cuando lo necesité y su apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opinión, ella es mi prototipo a seguir, como mujer luchadora que siempre sacó adelante a su hijos ya que gracias a ella soy una profesional.

A mi Padre, que a pesar de nuestra distancia física y el haberte perdido cuando era menor de edad, siento que estás conmigo siempre y que estas guiándome desde el cielo y aunque nos faltaron muchas cosas por vivir juntos, estoy segura que en esta etapa profesional de mi vida hubiera sido tan especial para ti como lo es para mí y a quien prometí que terminaría mis estudios ¡promesa cumplida!

A mi compañero de vida, por el apoyo constante que ha sido fundamental. Esta tesis no fue fácil, pero estuviste ayudándome hasta donde tus alcances los permitían; con tu motivación y el impulso a seguir, fueron primordiales para terminar esta tesis.

Katherine Paola Medina Mondragón

AGRADECIMIENTO.

Mi agradecimiento al **Director de Tesis**, Dr .Cruz Cruz Oscar, por sus conocimientos, sus orientaciones, su paciencia y su motivación han sido fundamentales para mi formación como investigador de la Gestión del talento humano en el desempeño laboral.

Municipalidad Distrital de Querecotillo, presidida por el señor alcalde por permitir realizar mi estudio de investigación.

Katherine Paola Medina Mondragón

PALABRAS CLAVES

TEMA : GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL

ESPECIALIDAD : ADMINISTRACIÓN

KEYWORDS

TOPIC : MANAGEMENT OF THE HUMAN TALENT AND LABOR PERFORMANCE

SPECIALTY : ADMINISTRATION

Gestión del talento humano y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Querecotillo

RESUMEN.

Toda empresa pública o privada con el transcurrir del tiempo, requiere abastecerse de personal competente, para que se desarrolle de manera eficiente cada una de las funciones de los puestos existentes dentro de la misma, con el propósito de lograr las metas y objetivos establecidos.

El presente estudio es de tipo descriptivo, se efectuó en la Municipalidad Distrital de Querecotillo, y su objetivo primordial fue investigar de qué manera realizan la gestión del talento humano en el desempeño laboral dentro de esta Comuna. Para obtener la información se elaboró y se aplicó una encuesta a 18 funcionarios las cuales están distribuido como: 10 trabajadores funcionarios contratados, 6 trabajadores funcionarios permanentes y estables y, 2 trabajadores de la Sub Gerencia de Personal.

Lo cual de acuerdo a la encuesta realizada se obtuvo los siguientes resultados: Los trabajadores consideran que el 55.56% la Municipalidad no planifica la necesidad futura del personal. Los trabajadores señalan que la selección de personal el 61.11% no debe ser mediante un proceso de reclutamiento, el 38.89% si es proceso de reclutamiento. Los trabajadores señalan que el 72.22% al ingreso a la Municipalidad no recibió información sobre como desempeñar sus labores, el 27.78% si recibieron información. El personal señala que el 61.11% si han recibido capacitación por parte del municipio para el desempeño de su cargo, el 38.89% no ha recibido capacitaciones para el desempeño de su cargo. El 94.44% señalan que las capacitaciones recibidas contribuyen al desarrollo de sus funciones, el 5.56% señalan que las capacitaciones recibidas no contribuyen al desarrollo de sus funciones. Los trabajadores consideran que el 83.33% no evalúa la calidad del trabajo que realiza o están desinformados.

Concluyendo que en la institución estudiada realizan la gestión del talento humano empíricamente, porque no se ejecutan en su totalidad las fases de: planeación del talento humano, proceso de reclutamiento y selección, programas de inducción, capacitación, desarrollo, y evaluación del desempeño.

Por lo que se sugiere a las autoridades de la Municipalidad Distrital de Querecotillo, emplear técnicamente cada etapa de la gestión del talento humano con el fin de aprovisionarse de colaboradores que cuenten con capacidades específicas para desempeñar los puestos existentes.

ABSTRACT

Any public or private with the passage of time business, requires supplies of competent personnel, to be developed efficiently each of the functions of existing positions within the same, in order to achieve the goals and objectives established manner.

This study is descriptive, it was held in the District Municipality of Querecotillo, and its primary objective was to investigate how perform the management of human talent in work performance within this Commune. For information was developed and a survey of 18 staff which are distributed as applied: officials hired 10 workers, 6 permanent and stable staff workers and 2 workers Sub Personnel Management.

Which according to the survey it conducted the following results were obtained: Workers 55.56% consider that the municipality does not plan the future need of staff. Workers say the recruitment the 61.11% should not be through a process of recruitment, 38.89% if recruitment process. Workers say the 72.22% income to the Municipality did not receive information on how to perform their duties, the 27.78% if they received information. The staff notes that 61.11% if they have been trained by the municipality for the performance of their duties, the 38.89% have not received training for the performance of their duties. The 94.44% say that the training received contribute to the development of its functions, the 5.56% state that the training received not contribute to the development of their functions. Workers consider the 83.33% does not evaluate the quality of work done or are misinformed.

Concluding that the institution studied performs the management of human talent empirically, because not executed in full phases: planning of human resources, recruitment and selection, induction programs, training, development, and performance evaluation.

As suggested to the authorities of the District Municipality of Querecotillo technically employ every stage of human talent management in order to obtain supplies of collaborators who have specific skills to perform existing posts.

ÍNDICE

	Pág.
CARÁTULA	1
DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS	3
PALABRAS CLAVE	4
TÍTULO	5
RESUMEN	6
ABSTRACT	7
ÍNDICE GENERAL	8
ÍNDICE DE TABLAS	9
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	10
1.1. ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA	10
1.2. JUSTIFICACIÓN	31
1.3. PROBLEMA	32
1.4. MARCO REFERENCIAL	32
1.4.1. MARCO CONCEPTUAL	32
1.4.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	39
1.5. HIPÓTESIS	40
1.6. OBJETIVOS	40
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	41
2.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	41
2.1.1. Tipo de Investigación	41
2.1.2. Diseño de Investigación	41
2.2. POBLACIÓN - MUESTRA	41
2.3. INSTRUMENTOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN	42
2.3.1. Instrumentos de investigación	42
2.3.2. Fuente de Información	42
2.4. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	42
CAPÍTULO III. RESULTADOS	43
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	64
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	70
5.1. Conclusiones	70
5.2. Recomendaciones	72
CAPITULO VI. PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA	73
6.1. Propuesta de Plan de Mejora	73
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74
ANEXOS	79

ÍNDICE DE TABLAS

		Pág.
Tabla Nº 01	Considera que la MDQ planifica la necesidad futura del personal.	43
Tabla Nº 02	Considera que el ingreso de colaboradores funcionarios de la MDQ debe ser mediante un proceso de reclutamiento.	44
Tabla Nº 03	La MDQ, realiza el proceso de reclutamiento para seleccionar el personal.	45
Tabla Nº 04	La selección del personal debe ir de acuerdo al perfil del cargo y función que se va a desempeñar.	46
Tabla Nº 05	Se debe de realizar actividades de integración en la Comuna para un mejor clima laboral.	47
Tabla Nº 06	Conoce algún tipo de procedimiento que permita la inducción organizacional de los nuevos colaboradores funcionarios en la Municipalidad.	48
Tabla Nº 07	Considera que es importante que se dé la debida inducción para el desempeño de su cargo.	49
Tabla Nº 08	Recibió información sobre como desempeñar sus labores.	50
Tabla Nº 09	La Sub Gerencia de Personal debe cumplir periódicamente con un plan de seguimiento y evaluación a todo el personal.	51
Tabla Nº 10	Calificación de elementos de compensación.	52
Tabla Nº 11	Su salario es acorde con las actividades que usted desempeña.	53
Tabla Nº 12	Ha recibido capacitación para el desempeño de su cargo.	54
Tabla Nº 13	Con que frecuencia asiste a cursos de capacitación.	55
Tabla Nº 14	Las capacitaciones recibidas contribuyen al desarrollo de sus funciones.	56
Tabla Nº 15	La capacitación del personal permite desempeñar mejor sus funciones.	57
Tabla Nº 16	Calificación de los elementos de capacitación.	58
Tabla Nº 17	Se siente motiva a realizar su trabajo	59
Tabla Nº 18	Calificación de elementos motivacionales.	60
Tabla Nº 19	Los beneficios laborales que recibe están de acuerdo a lo que determina la ley.	61
Tabla Nº 20	Se evalúa la calidad de trabajo que usted realiza.	62
Tabla Nº 21	Calificación de los elementos de economía	63

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1.- ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.

A. Salazar, Girón, Solano, Torres (2012)... “Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades, los trabajadores están conformes con los sueldos percibidos, no obstante, no existe ningún tipo de incentivo relativo al desempeño, por lo que no se deja de lado el reconocimiento por el trabajo bien hecho y este puede ser un factor importante en los trabajadores de las tres municipalidades predomina la necesidad o motivación de logro creando un clima laboral propicio”...

Sensibilizar a los trabajadores mediante mejores prácticas y diseño de estrategias por parte de la gestión de personal para mejorar el factor de reconocimiento personal y/o social.

B. Sánchez (2013)... “estableció que el 97% de estudiantes encuestados manifestaron que los docentes muestran tener responsabilidad en el desempeño de sus funciones pedagógicas, mientras el 3% refiere que los docentes nunca muestran tener responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones de desempeño”.

Es importante que los directivos de la universidad realicen evaluaciones que permitan elaborar planes y programas que ayudaran en la toma de decisiones de diferente índole.

C. Escobedo (2013)... “determinó que las emociones y/o vida personal, es decir la inteligencia emocional influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa disminuyendo su rendimiento”

Se debe incentivar a los trabajadores para que adopten capacidades frente a los cambios haciéndoles desarrollar nuevos valores y habilidades conformando equipos de trabajo afianzando auto motivación permitiéndoles a los empleados de la empresa transportes Juvier Sac. Sean más productivos y eficaces en sus labores.

D. Hernando (2007)... “señala que la importancia del capital humano en las organizaciones depende fundamentalmente de las decisiones tomadas por sus directivos en cuanto al lugar que le asignan a la gestión de recursos humanos dentro de la organización, a la definición y/o determinar el perfil de los responsables de llevar a cabo dicha función y

también de los recursos designados para poder cumplir con los objetivos específicos en organizaciones de Mar de la Plata”.

Es importante el plan estratégico y la medición de la gestión de talento humano para generar una gestión eficiente a través de los cuales se definen objetivos y políticas que sirven como herramientas de guía para obtener un desempeño laboral esperado.

- E. Broggi (2010)...“el análisis y gestión de los recursos humanos le permiten a las empresas a planificar objetivos que sean medibles, lo que ayudara a entender con cada acción que se tome influirá directa o indirectamente en el rendimiento, la motivación, la fidelidad de los talentos del empleado optimizando la rentabilidad en la empresa”.

Es importante planificar en gestión de recursos humanos para poder tomar decisiones teniendo en cuenta el tiempo, capital económico, y recursos que posee la empresa; así generar resultados de cada herramienta y la adecuación de la cultura de la compañía.

- F. Bedoya (2003)...“El proceso de gestión de evaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de educarse a las nuevas exigencias de escenarios modernos poniendo la gestión de personas como creadoras de ventajas competitivas para la empresa”.

Realizar la evaluación de desempeño de recursos humanos de acuerdo al tipo de actividad, lo que implica el uso de método adecuado permitiendo tomar mejor las decisiones.

- G. Celma (2011)...“la responsabilidad social en la gestión de recursos humanos permite conseguir beneficios sociales, como aumento de la confianza de los empleados en la dirección, reducción del estrés laboral y disminución de la intención de dejar el trabajo obteniendo un beneficio mutuo”.

La calidad del empleo influye en la satisfacción laboral y se ve reflejado en el desempeño laboral midiendo los resultados.

- H. Rivas (2009)...“la autopercepción del grado de satisfacción y el nivel de desempeño que tienen los docentes se encontró una relación positiva en grado bajo mostrando un desempeño entre bueno y excelente”.

Implementar estrategias para evaluar el mejoramiento continuo para un buen aprendizaje de los estudiantes.

- I. Días (2011)...“se demostró que existe una influencia lineal significativa entre la variable autoevaluación de nivel de capacitación y variable de autoevaluación del nivel de desempeño laboral”

El departamento de recursos humanos debe establecer programas de capacitación y desempeño de los empleados que incluyan a sus jefes y colegas, felicitar al personal por haber participado voluntariamente en la investigación y por haberse evaluado muy bien en su capacitación y desempeño.

- J. Martín (2011)...“se comprobó la influencia de la gestión de los recursos humanos en los resultados organizativos, considerando la retención de empleados como elemento mediador de esta posible influencia diferenciando tres componentes de su capital humano- intelectual, social y efectivo- y su repercusión sobre la capacidad de innovación entre otros resultados organizativos”.

La gestión de recursos humanos debe innovar y motivar al trabajador, de esta manera retiene capital humano selecto, asegurando un desempeño laboral eficiente.

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

- a) Alles (2005)...“ Desarrollo de talento humano basado en competencias: se basa en tres subsistemas”...:

- Selección: para que a partir de la puesta en marcha solo ingresen personas que tengan las competencias deseadas.
- Evaluación del desempeño: para conocer los grados de competencias de cada integrante de la organización.
- fundamental, el Desarrollo de las mismas.

- b) Alles (2005). Talento humano: define como conjunto de dotes intelectuales se conforma por la suma de los dos subconjuntos: los conocimientos y las competencias. El verdadero talento en relación con una posición o puesto de trabajo estará dado estará dado por la intersección de ambos subconjuntos en la parte que es requerida para esa

posición. Las personas tenemos diferentes tipos de conocimientos y diferentes competencias; solo un grupo de ambos se pone en acción cuando hacemos algo, ya sea trabajar, practicar un deporte o llevar a cabo una tarea doméstica.

- c) Allen (2005). En una obra titulada *Gestión del Talento*, su autora menciona la importancia de la voluntad para la puesta en práctica de las capacidades: el talento requiere capacidades juntamente con compromiso y acción, los tres al mismo tiempo. Si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, (como es casi obvio) no alcanzará resultados aunque haya tenido buenas intenciones. Si, por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados. El único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las impuestas por su jefe. Si, por el contrario, el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguno se le ha podido adelantar.

- d) Gratton (2001) *estrategias de capital humano* dice: crear el alma de la empresa significa saber tomar el pulso del compromiso y la confianza de los empleados, y comprender realmente sus esperanzas, sueños y aspiraciones. Sin estas medidas, nos encontraremos en peligro de que el compromiso desaparezca, y sin que nos percatemos de ello. Más adelante nos dice que cuando escuchas a las personas, estas sienten que se les trata con justicia. Si se les permite influir en las decisiones, que les parecen justas.

- e) Chiavenato (2009). La gestión de 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 tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

- f) Chiavenato (2009). La ARH es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas.

g) LA MODERNA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Chiavenato (2009)...”La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de RH, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc. Ya sea director, gerente, jefe o supervisor, cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el *proceso administrativo*: planear, organizar, dirigir y controlar.

La ARH está relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de la personas, a saber.

1. Análisis y descripción de cargos
2. Diseño de cargos
3. Reclutamiento y selección de personal
4. Contratación de candidatos seleccionados
5. Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios
6. Administración de cargos y salarios
7. Incentivos salariales y beneficios sociales
8. Evaluación del desempeño de los empleados
9. Comunicación con los empleados
10. Capacitación y desarrollo del personal
11. Desarrollo organizacional
12. Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo
13. Relaciones con los empleados y relaciones sindicales

Los seis procesos de la gestión del talento humano

1. Admisión de personas, División de reclutamiento y selección de personal:

¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse *procesos de provisión o suministro* de personas, incluye *reclutamiento y selección* de personas, (Psicólogos, Sociólogos).

2. **Aplicación de personas, División de cargos y salarios:** ¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para *diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa*, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y *diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño*, (Estadísticos, analistas de cargos y salarios).
3. **Compensación de las personas, División de beneficios sociales:** ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales, (Trabajadores sociales, Especialistas en programas de bienestar).
4. **Desarrollo de personas, División de capacitación:** ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores).
5. **Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad:** ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida).
6. **Evaluación de personas, División de personal:** ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, (Auxiliares de personal, Analistas de disciplina).

Estos procesos se diseñan según las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre sí.

Estructura de la gestión de talento humano

Tradicionalmente, los órganos de ARH se estructuraban dentro del esquema de departamentalización funcional que predominaba en las empresas. La estructura funcional privilegia la especialización de cada órgano y la cooperación intradepartamental, pero produce consecuencias indeseables como el predominio de objetos parciales, pero produce consecuencias indeseables como el predominio de objetos parciales (los objetivos departamentales se vuelven más importantes que los objetivos generales y organizacionales), cada división reúne profesionales especializados en sus funciones específicas. Ahora se hace énfasis en juntar y no en separar. El foco no está ya en las tareas, sino en los procesos, no en los medios, sino en los fines y resultados, no en cargos individuales, separados y aislados, sino en el trabajo conjunto realizado en equipos autónomos y multidisciplinarios.

- **Influencias ambientales externas:** Leyes y reglamentos, sindicatos, condiciones económicas, competitividad, condiciones sociales y culturales.
- **Influencias ambientales internas:** Misión organizacional, Visión, objetivos y estrategias, cultura organizacional, naturaleza de las tareas, estilo de liderazgo.

Principales procesos de gestión de talento humano

- **Admisión de personas:** ¿Quién debe trabajar en la organización? Reclutamiento de personal, selección de personal.
- **Aplicación de personas:** ¿Qué deberán hacer las personas? Diseño de cargos, Evaluación del desempeño.
- **Compensación de personas:** ¿Cómo compensar a las personas? Compensación y remuneración, beneficios y servicios.
- **Desarrollo de las personas:** ¿Cómo desarrollar a las personas? Capacitación y desarrollo, programas de cambios, programas de comunicación.
- **Retención de personas:** ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? Capacitación y desarrollo, programas de cambio, programas de comunicación.
- **Monitoreo de personas:** ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? Sistemas de información gerencial, bases de datos.

h) TEORÍA CLÁSICA

Fayol (1916). Recordado como el fundador de la escuela clásica de la administración, no por ser el primero en estudiar el comportamiento gerencial en relación con el talento humano, sino porque fue el primero en sistematizarlo. Fayol pensaba que las prácticas administrativas acertadas siguen siendo patrones, los cuales se pueden identificar y analizar.

Fayol identificó cinco reglas o deberes de la administración:

- **Planificación:** diseñar un plan de acción para el mañana.
- **Organización:** brindar y movilizar recursos para la puesta en marcha del plan.
- **Dirección:** dirigir, seleccionar y evaluar a los empleados con el propósito de lograr el mejor trabajo para alcanzar lo planificado.
- **Coordinación:** integración de los esfuerzos y aseguramiento de que se comparta la información y se resuelvan los problemas.
- **Control:** garantizar que las cosas ocurran de acuerdo con lo planificado y ejecución de las acciones correctivas necesarias de las desviaciones encontradas.

DESEMPEÑO LABORAL

- a) Según Chiavenato (2000) el desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.
- b) Milkovich y Boudreau, (1994) este tiene una serie de características individuales, entre las cuales se pueden mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados.

- c) Gómez (1999)...” la cantidad de esfuerzo que se aplicara en una tarea determinada depende del trabajador.

TEORIAS DEL DESEMPEÑO LABORAL

Chiavenato (2009)...” el desempeño laboral Se mide y/o evalúa, no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento del subordinado; es necesario ir a un nivel de mayor profundidad, ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si debe modificarse el desempeño, el evaluado que es el mayor interesado, debe adquirir conocimientos del cambio planeado. En la mayoría de las organizaciones, la evaluación de desempeño tiene dos propósitos principales: 1- justificar la acción salarial recomendada por el supervisor 2- buscar una oportunidad para que el supervisor reexamine el desempeño del subordinado, y fomentar la discusión acerca de la necesidad de superación.

La evaluación de desempeño no es por sí misma un fin, sino una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos. Para alcanzar este objetivo básico, la evaluación de desempeño intenta alcanzar diversos objetivos intermedios:

- 1- Adecuación del individuo al cargo;
- 2- Entrenamiento;
- 3- Promociones;
- 4- Incentivo salarial por buen desempeño;
- 5- Mejoramiento de las relaciones humanas entre supervisor y subordinado;
- 6- Autoperfeccionamiento del empleado;
- 7- Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos;
- 8- Estimación del potencial de desarrollo de los recursos humanos;
- 9- Estímulo a la mayor productividad;
- 10- Oportunidad de reconocimiento de los patrones de desempeño de la empresa;
- 11- Retroalimentación de información al propio individuo evaluado;
- 12- Otras decisiones de personal, como transferencias, etc.

Los objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño son:

- 1- Permitir condiciones de medición del potencial humano
- 2- Convertir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente.
- 3- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta los objetivos empresariales y los individuales.

TEORIA DE RECOMPENSAS Y SANCIONES

Sistema de recompensas incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos y procedimientos para distribuirlo. No solo se tiene en cuenta salarios, vacaciones, bonificaciones, asensos, sino también otras compensaciones menos visibles, como seguridad en el empleo, transferencias laterales a posiciones más desafiantes o a posiciones que implique crecimiento, desarrollo adicional y varias formas de reconocimiento del desempeño excelente.

Sistema de sanciones incluye una serie de medidas disciplinarias tendientes a orientar el comportamiento de las personas para que no se desvíen de los estándares esperados, a evitar la repetición de dichos comportamientos (con advertencias verbales o escritas) y, en casos extremos, a castigar la reincidencia (suspensión del trabajo), o incluso a separar al autor de los demás miembros (despido de la organización).

Las recompensas organizacionales se ofrecen para reforzar actividades que:

- 1- Aumenten la conciencia y la responsabilidad del individuo y del grupo en la organización, es decir, motiven el espíritu de misión en la empresa.
- 2- Amplíen la interdependencia del individuo hacia el grupo y del grupo hacia toda la organización.
- 3- Ayuden a destacar en la constante creación de valor dentro de la organización, que incentiven las acciones que agreguen valor la organización, al cliente y a las propias personas.

OTRAS TEORÍAS RELACIONADAS CON EL DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño laboral tiene como fundamento central, a las Teorías de la Motivación entre las que se tienen:

A) TEORIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

Maslow (1943)...” La teoría de jerarquía de las necesidades del hombre, propuesta por Maslow, parte del supuesto que el hombre actúa por necesidades, por lo cual nuestro objetivo es mostrar la importancia de esta teoría en el desempeño laboral, y que se relaciona de manera trascendental con el comportamiento organizacional.

Maslow contempla a la motivación humana en términos de una jerarquía de cinco necesidades que las clasifica a su vez en necesidades de orden inferior y necesidades de orden superior.

Figura N°01
JERARQUIA DE NECESIDADES DE MASLOW



Estos niveles de la pirámide representan lo siguiente:

1. Entre las necesidades de Orden Inferior se encuentran:

- **Fisiológicas:** Son necesidades de primer nivel, por tanto las primeras que deben ser satisfechas a fin de que haya motivación para realizar cualquier actividad. Mientras un sujeto tenga hambre o tenga sed, es obvio que todo su comportamiento se dirigirá a conseguir alimento o bebida. Mientras perduren estas necesidades todas las demás actividades serán poco importantes y no se le podrá pedir que desarrolle conductas orientadas hacia una tarea intelectual o de búsqueda de realización propia o de otros. Involucra: aire, agua, alimento, vivienda, vestido, etc. y se refieren a la supervivencia.
- **Seguridad:** Se relaciona con la tendencia a la conservación física frente a situaciones de peligro, incluye el deseo de seguridad en cuanto a su estabilidad laboral, conservación de su empleo, ausencia de dolor, comodidad, etc. Están situadas en el segundo nivel de la pirámide de necesidades.

2. Entre las necesidades de Orden Superior se encuentran:

- **Sociales o de amor de pertenencia:** Estas necesidades corresponden a lo que se llama necesidad de afiliación. El hombre tiene la necesidad de relacionarse de agruparse formal o informalmente, de sentirse uno mismo requerido. Están relacionadas con los contactos sociales, afiliarse a grupos y tener conocidos y amigos cercanos, organizaciones, afecto, aceptación social, recibir cariño, amor, etc. Son las necesidades de relaciones humanas.
- **Estima:** Comprende la autoestima y la estima de los demás. Es necesario recibir reconocimiento de los demás, de generar sentimientos de prestigio de confianza en sí mismo, lo cual se proyecta al medio en que interactúa. La búsqueda de estima y el desarrollo de un concepto positivo de sí mismo dependen completamente de la satisfacción de las necesidades de afecto y pertenencia. El desarrollo de unas relaciones interpersonales satisfactorias para el sujeto puede evitar problemas de salud mental. Su satisfacción se produce

cuando aumenta la iniciativa, la autonomía y responsabilidad del individuo. Son necesidades de respeto, prestigio, admiración, poder, reconocimiento, reputación, posición social, etc. La satisfacción de la necesidad de estima conduce a la autoconfianza, a la valía, fuerza, capacidad y suficiencia, sentirse útil y necesario en el mundo.

- **Autorrealización:** Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación auto superadora permanente. El llegar a ser todo lo que uno se ha propuesto como meta, es un objetivo humano inculcado por la cultura del éxito y competitividad y por ende de prosperidad personal y social, rechazando el de incluirse dentro de la cultura de derrota. Sólo después de satisfacer las otras necesidades, el ser humano queda libre para satisfacer el impulso de desarrollar toda su potencialidad. Se le denominan también necesidades de crecimiento, incluyen la realización, hacer lo que a uno le gusta, y es capaz de lograrlo.

Esta teoría sostiene que la persona está en permanente estado de motivación, y que a medida que se satisface un deseo, surge otro en su lugar. El enfoque de Maslow, aunque es demasiado amplio, representa para la administración de recursos humanos un valioso modelo del comportamiento de las personas, basado en la carencia (o falta de satisfacción de una necesidad específica) y complacencia que lo lleva al individuo a satisfacer dicha necesidad. Sin embargo una vez que sea cubierta disminuirá su importancia y se activará el siguiente nivel superior. En esta forma una necesidad no tiene que satisfacerse por completo antes de que emerja la siguiente. En las sociedades modernas muchos trabajadores ya han satisfecho sus necesidades de orden inferior y están motivados por necesidades psicológicas de orden superior. Sin embargo esto sucederá en países altamente desarrollados, pero en países como el nuestro aún existe mucha gente que trabaja para satisfacer necesidades primarias.

B) TEORIA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

Herzberg (1959)...” proporciona una explicación sobre el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo mediante el planteamiento de dos factores.

Modelo de Factores de Higiene – Motivación

- El trabajo en si
- Responsabilidad
- Progreso
- Crecimiento
- Realización
- Reconocimiento
- Status
- Colegas y subordinados
- Supervisión técnica
- Políticas administrativas y empresariales
- Seguridad en el cargo
- Condiciones físicas

a) Factores higiénicos o extrínsecos.

Se localizan en el ambiente que rodea a las personas abarca las condiciones en las que desempeñan su trabajo, tales como la responsabilidad, iniciativa, entre otras; cuando están presentes, satisfacen al personal, pero si están ausentes causan insatisfacción.

La teoría dice que las carencias experimentadas por la persona en el medio (físico o social) de trabajo, le causan insatisfacción pero contar con las comodidades y clima emocional adecuado no le motivan, solo generan satisfacción, tomando en cuenta que las condiciones de trabajo, administradas y decididas por la empresa que se encuentran fuera del control de las personas Los factores higiénicos principales son el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión recibida, las condiciones físicas ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones - empresa - trabajadores -los reglamentos internos. Herzberg dice que es erróneo pensar que la satisfacción tiene como

contrapartida la insatisfacción, menciona que por el contrario, satisfacción e insatisfacción deben medirse en escalas diferentes, por esa razón se le denomina también, teoría dual. Tradicionalmente, solo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados, considerando al trabajo como una actividad desagradable y para lograr la motivación, requirieron de estímulos como premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes.

Cuando los factores higiénicos son óptimos, evitan la insatisfacción de los empleados elevan la satisfacción, pero no la mantienen por mucho tiempo.

b) Factores de motivación o factores intrínsecos o "satisfactores"

- El trabajo en sí retador
- Incremento de responsabilidad
- Oportunidad de avanzar
- Reconocimiento de la administración por un buen trabajo
- Oportunidad para el progreso personal

Motivar requiere la oportunidad de satisfacer las necesidades de los empleados de Autonomía, competencia y logro.

C) TEORIA DE LA MOTIVACION DE MCCLELLAND

McClelland, Atkinson, Clark y Lowell (1953)...” Identifica tres tipos de necesidades en su teoría de la motivación: Logro, Afiliación y Poder.

✓ Motivación por el logro o necesidad de realización

David McClelland, uno de los psicólogos que más ha contribuido al estudio de la motivación de logro, a la cual le proporcionó mayor atención y con ella se refiere a la disposición de obtener éxito en las tareas que uno emprenda.

El logro, es un impulso de vencer desafíos, avanzar y crecer, se ha comprobado que los países que cuentan con un mayor número de personas motivadas hacia el logro personal, tienden a manifestar un desarrollo económico y social más rápido, este tipo de motivación conduce a metas más elevadas, ya que las personas trabajan mejor y alcanzan adelantos más sobresalientes. La gente orientada hacia los logros personales busca el triunfo, no experimenta la sed del dinero, aunque puede adquirir riquezas en su esfuerzo por alcanzar el triunfo, trabaja gracias a su deseo de vencer obstáculos, alcanzar metas y ser útiles a otros.

Características de las personas motivadas para el logro:

1. Le gustan las situaciones en las que toman personalmente la responsabilidad de encontrar la solución a los problemas.
2. Tienden a fijarse metas moderadas y a tomar "riesgos calculados".
3. Desea una retroalimentación concreta acerca de qué tan bien se está desempeñando.

✓ **Motivación por afiliación**

Es el impulso a relacionarse con las personas, es la necesidad de relaciones cordiales, la gente vana en cuanto a sus necesidades sociales, una persona con una alta afiliación tiende a pensar con frecuencia acerca de la calidad de sus relaciones personales, puede apreciar los momentos agradables que ha pasado con algunas personas y preocuparse por las deficiencias de sus relaciones con otras, su mente va hacia estos temas cuando está soñando despierto o cuando no necesita concentrarse en nada en particular, en vez de pensar en definir y resolver problemas de su tarea, la gente tiende a buscar consejos de otras personas para confirmar sus propias creencias o para mitigar las tensiones de la incertidumbre, la mayoría de ellas en situaciones difíciles desean compañía. Los orígenes de la necesidad de afiliación, cualesquiera que estos sean, tienden a producir esquemas de comportamiento similares, las personas con una gran

necesidad de afiliación buscan la compañía de otros y toman medidas para ser admitidas, tratan de proyectar una imagen favorable en sus relaciones interpersonales, suavizan las tensiones desagradables en sus entrevistas, ayudan a otros, y desean ser admirados en retribución, laboran mejor cuando reciben alguna felicitación por sus actitudes favorables y su colaboración. El empresario no tiene por qué ser un hombre motivado exclusivamente por el afán de lucro, puede al igual buscar el desenvolvimiento integral de los miembros de su colectividad, sintiendo que su papel entraña también una responsabilidad social, la motivación de logro y afiliación no son opuestas sino complementarias.

✓ **Motivación de poder**

Considerada como el deseo de influir en otros individuos ó tomar acciones que recaigan sobre otras personas, como ejemplo la motivación del político y del directivo se podría identificar en este rubro de la teoría.

El poder constituye la parte novedosa de su aportación, pues el contenido del logro y de la afiliación de alguna manera ya había sido tratado por Maslow, cuando este nos habla de pertenencia y de reconocimiento. El ejercicio del poder, es un motivador muy presente en la conducta del hombre moderno y seguramente explica muchos de sus actos para ascender en la jerarquía de las organizaciones. Uno de los problemas con respecto al poder se encuentra en las emociones negativas. Estamos acostumbrados a considerarlos por lo menos un poco desagradable. Manipular o ser "maquiavélico" sugiere a la mayoría de la gente algo repugnante. Sin embargo, no es necesariamente indeseable poseer una fuerte inclinación hacia el poder ni es equivalente a un defecto de carácter, el poder realmente tiene dos caras, la primera es la que origina las reacciones negativas, esta cara del poder es la que se relaciona con dominio-sumisión, con personas que deben salirse con la suya o que pueden controlar a los demás, la positiva, refleja el proceso mediante el cual el comportamiento persuasivo e inspirador del líder puede evocar sentimientos de poder y habilidad en sus subordinados, ayuda a su grupo a formar metas desempeña un papel, no de subordinar y dominar gente, sino de asistirle para que pueda expresar su propia fuerza y capacidad con la finalidad de lograr las metas organizacionales y personales de los colaboradores.

Considerando que los individuos difieren en la potencia relativa de sus necesidades de logro, afiliación y poder, y que es posible, mediante test o simplemente analizando la conversación de una persona, tener una idea de su esquema de motivación, sólo subsisten unas preguntas: ¿Cómo se desarrollan estas necesidades? ¿Cómo surgen los Individuos con diferentes configuraciones de logro, afiliación y poder?.

FIGURA N°02



D) TEORIA DE LA EXPECTATIVA DE VROOM

Vroom y Deci (1979)...”explica las diferencias entre los individuos y las situaciones. Sus expectativas, resultados y comportamiento en el trabajo. Este modelo se basa en cuatro supuestos referentes al comportamiento en las organizaciones:

- a) El comportamiento depende de una combinación de fuerzas en los individuos y en el ambiente;
- b) Las personas toman decisiones conscientes sobre su comportamiento;
- c) Las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas;
- d) Las personas escogen entre varias opciones de comportamientos, basándose en sus expectativas de que determinado comportamiento les produzca el resultado deseado.

Todo lo anterior se sintetiza en el modelo de expectativas, cuyos componentes principales son:

- **Esperanza de éxito en el desempeño:** Los individuos esperan ciertas consecuencias de su comportamiento. Estas expectativas, a su vez, afectan su decisión sobre cómo deben ser. Un trabajador que piensa exceder las cuotas de ventas puede esperar felicitaciones, bonos, ninguna reacción, incluso hostilidad de sus colegas.
- **Valencia:** El resultado de una conducta tiene una valencia específica (poder para motivar), el cual cambia de una persona a otra. Para el administrador que valora el dinero y el logro, un cambio a un puesto mejor pagado en otra ciudad puede tener una valencia alta, pero otro que valora la afiliación con sus colegas y amigos, puede darle una valencia baja a la misma transferencia.
- **Expectativa de esfuerzo-desempeño:** Las expectativas de la gente acerca de qué tan difícil será el desempeño exitoso afectarán sus decisiones en relación al desempeño. Ante la posibilidad de escoger, el individuo tiende a elegir el nivel de desempeño que parece tener mejor oportunidad de lograr un resultado que le permita valorarse frente a sí mismo y a los demás.

Estos componentes llevan a plantear tres preguntas: ¿Si realizo tal cosa, cuál será el resultado?, ¿El resultado vale la pena? y ¿Qué oportunidades tengo de lograr un resultado que valga la pena para mí? Las respuestas a estas preguntas del individuo dependerán en cierta medida de los tipos de resultados esperados.

Los resultados intrínsecos los sienten directamente como un buen resultado de la buena ejecución de la actividad e incluye entre otras cosas, sentimientos de logro, mayor autoestima y la adquisición de nuevas habilidades.

Los resultados intrínsecos, como bonos, elogios o promociones, son proporcionados por un agente externo, digamos el supervisor o el grupo de trabajo. Un nivel individual de desempeño puede acompañarse de varios resultados, cada uno con su propia valencia: «si pongo más empeño en mis labores, recibiré un mejor sueldo, se dará cuenta de ello mi supervisor. mi esposa me amará más y me sentiré más contento conmigo mismo». Algunos de esos resultados pueden incluso tener valencia por las

expectativas de que conduzcan a otros resultados: Si el supervisor se da cuenta de la calidad de mi trabajo; tal vez me promueva.

El valor de la recompensa esperada para el individuo 1) Se combina con su percepción del esfuerzo que requiere obtener la recompensa y la probabilidad de conseguirla, 2) para producir cierto grado de esfuerzo, 3) este esfuerzo se combina con las capacidades y rasgos del individuo, 4) y con la forma en que realiza la actividad, 5) para producir un nivel específico del desempeño, 6) el grado resultante de desempeño conduce a recompensas intrínsecas (o, acaso, a consecuencias negativas, si es menor que el esperado), los cuales son inherentes a la realización de la actividad, (7a) y quizá a las recompensas extrínsecas, (7b) la línea ondulada que lleva a las recompensas intrínsecas indica que éstas no están garantizadas, ya que dependen de cómo el supervisor, y quizá otros evalúen el desempeño y de la disposición de la empresa para recompensarlo.

El empleado tiene sus propias ideas sobre la equidad del conjunto total de recompensas recibidas, 8) que al medirse con las que realmente le otorgan produce el nivel de satisfacción que siente, 9) su experiencia se aplicará después a sus evaluaciones futuras de los valores de las recompensas concedidas a otra realización posterior de la actividad.

E) TEORIA “X –Y” DE DOUGLAS Mc GREGOR

- **TEORIA “X”**

Mc Gregor (1969)...” se supone que a las personas no les gusta trabajar, que trabajan sólo por dinero, son Irresponsables y carecen de iniciativa.

La motivación como herramienta estratégica para incrementar la productividad laboral del factor humano.

Establece como políticas, que hay que dar a la gente tareas simples y repetitivas, que hay que vigilarlos de cerca, establecer controles estrechos, reglas y sistemas rutinarios, se cree que la gente controlada estrechamente, alcanzará los estándares que se le han fijado.

Como puede verse fácilmente si se piensa que la mayoría de las personas detestan el trabajo y son irresponsables, pueden esperarse que cumplan con el mínimo posible de trabajo siempre y cuando se diseñen controles estrechos en que impidan a las personas dedicarse a realizar actividades ajenas al trabajo. El jefe es quien decide y ordena a sus subordinados la ejecución de tareas ya establecidas de antemano por él, en el tiempo que fije y con las características previamente señaladas, dicho jefe será un autócrata, quien tomará sus propias decisiones, lo que probablemente, le haga trabajar más de la cuenta y así algunos asuntos se retrasen.

Este sistema ha recibido el nombre de tradicional porque es el que surgió la humanidad desde el tiempo inmemorial, esta teoría pertenece al bando pesimista.

Existe una variante, la cual podríamos denominar Teoría X o paternalista, Likert la rúbrica como autoritaria - benevolente, el supuesto, las políticas y las expectativas siguen siendo los mismos aunque se le agregaron dos políticas más:

- a) Hay que evitar que la irresponsabilidad haga a la gente ir en contra de sus propios intereses; parte del salario hay que dárselo en prestaciones- casas, despensas familiares, seguros de vida, etc.
- b) No hay que usar el poder, la cortesía rinde los mejores frutos, se reconoce que el maltrato no conduce a nada y que se logrará menos resistencia a la autoridad si se emplean buenos modales.

- **TEORIA “Y”**

Mc Gregor (1969)...” supone que la gente tiene iniciativa y es responsable, que quiere ayudar a lograr objetivos que consideran valiosos, es capaz de ejercer autocontrol y autodirección, posee más habilidades de las que está empleando actualmente en su trabajo, por lo que establece las políticas de crear un ambiente propicio para que los subordinados contribuyan con todo su potencial en la organización, los subalternos deben participar en las decisiones, el jefe debe de tratar constantemente de que sus colaboradores amplíen las áreas en las cuales ejercen su control y autodirección.

Se tienen expectativas, la calidad de las decisiones y las actualizaciones mejorará por las aportaciones de los subordinados, estos ejercen sus potenciales en lograr los objetivos valiosos de la organización, su satisfacción se incrementará como resultante de su propia contribución. Esta postura es radicalmente apuesta a las anteriores, tomando las ideas de los economistas actuales se piensa que los conocimientos y experiencias de todos los miembros de la organización constituyen recursos aprovechables, alega que frecuentemente los subordinados conocen mejor los detalles del trabajo que los jefes y que, por ende, deben ser alentados a participar en las decisiones importantes, de esa manera la organización se beneficia por la aportación de todos los miembros y estos a su vez ponen en juego todas sus potencialidades.

1.2.- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

- a) El estudio buscó conocer y describir la gestión de talento humano y desempeño laboral en relación a los objetivos de la organización
- b) Se identificó las causas de conflictos en la organización y se proponen soluciones que mejoren los procesos que desempeñan los colaboradores.
- c) La investigación que se realizó ayuda a la institución para mejorar sus actividades ya que daremos sugerencias acordes a las necesidades de los trabajadores para su pronta mejoría con respecto a la gestión de talento humano en dicha institución. Por otro lado se obtuvo el conocimiento que tiene cada empleado durante el desempeño de las funciones dentro de dicha organización.
- d) Se realizó un diagnóstico de Gestión de talento humano y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Sullana, para aportar información como punto de partida para que se atiendan las áreas que lo requieran y mejorar así el funcionamiento de la empresa.

1.3.- PROBLEMA.

¿Cuál es el efecto de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores funcionarios de la Municipalidad Distrital de Querecotillo?

1.4.- MARCO REFERENCIAL.

1.4.1.- MARCO CONCEPTUAL.

Gestión del talento humano

- Eslava (2004). Afirma que es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesario para ser competitivo en el entorno actual y futuro.
- Dessler (2006) Afirma que son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.
- Milkovich y Boudrew (1994); Afirma que la gestión del talento humano es una serie de decisiones acerca de las relaciones de los empleados que influye en la eficiencia de estos y de las organizaciones.

Planeación

- Rodríguez. (1990) Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

- Hernandez, Sverdlik, Varela, Chruden, Sherman. (1984) Ayuda a asegurar que se dispondrá de la capacidad ejecutiva necesaria cuando la organización la necesite. Prevé lo que le hará falta a la organización en términos de cantidad y de requisitos de puestos ejecutivos, tanto a corto como a largo plazo.
- Serna (2000). Proceso mediante el cual los actores involucrados estudian el entorno interno y externo de la organización, bajo principios filosóficos que guardan el cumplimiento de unos objetivos por medio de estrategias intentadas, en concordancia con las especificaciones del sistema social, tecnológico, administrativo, financiero, productivo y cultural.
- Proceso mediante el cual, partiendo de las metas, procesos y estrategias que la dirección ha aprobado, se definen y establecen las necesidades previsibles de recursos humanos para hacer frente a los planes productivos y de rendimiento de la organización en un momento dado. Para ello se recurre a un sistema de información sobre los recursos humanos existentes y el pronóstico sobre las demandas actuales y futuras que surgen de los desafíos del entorno y de los proyectos de negocio.

Reclutamiento

- Wayne y Noé (1997) Es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización. Entonces se pueden seleccionar los solicitantes con los atributos que están relacionados más estrechamente con las especificaciones del puesto.
- Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.
- Werther. (2000), "... es el proceso de identificar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de

reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Selección

- Chiavenato (1999), la selección de personal es: "La escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado". Escoger entre candidatos reclutados a los más aptos para ocupar cargos vacantes en las empresas tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la rentabilidad de la organización.

Inducción

- Chiavenato (2002) define la inducción como: "El primer paso para emplear a las personas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de posicionarlas en sus labores en la organización y clarificarles su papel y los objetivos..."
- De Cenzo y Robbins (2003) definen la inducción como: Las actividades que se incluyen en su introducción a la organización y a su unidad de trabajo, así como la información que reciben durante las etapas de reclutamiento y selección, y les ayuda a reducir la ansiedad inicial que sienten cuando inician un nuevo trabajo.
- Dessler (1994)..." es proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores.

Evaluación

- Cano (2008) ..." es un proceso que utiliza diversidad de instrumentos e implica a diferentes agentes, con el propósito de proporcionar información sobre la progresión en el desarrollo de la competencia y sugerir caminos de mejora.

- McDonald, Boud, Francis y Gonczi (2000)...” de los aprendizajes, desde la perspectiva del desarrollo de competencias, puede situarse en el enfoque de la evaluación alternativa, en el sentido de realizarse como un proceso continuo que permite recoger evidencias para la formulación de juicios de valor sobre el progreso del desempeño demostrado por el sujeto evaluado, conforme a estándares o resultados del aprendizaje.

Compensación

- Chiavenato (2000)...” es la relación entre persona y empresa; una relación de intercambio de recursos en los que prevalece el sentimiento de reciprocidad, en donde ambas partes evalúan lo que están ofreciendo y lo que están ofreciendo a cambio.

Capacitación

- Wayne Y Noé (1997)...” Está diseñada para permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales.
- Hernandez, Sverdlik, Varela, Chruden, Sherman (1984)...” Es la evaluación que puede indicar que hay necesidad de orientar al empleado en forma más eficaz o darle instrucción para acrecentar sus conocimientos y las habilidades requeridas para lograr un rendimiento efectivo.

Desempeño laboral

- García (2001)...” define como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.
- Chavenato (2000)...”Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.

- Milkovich y Boudrem (1994)...” consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

Motivación

- Chiavenato (2000)...” la define como: el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea.
- Maslow (1908), Motivación en los seres humanos, establece una jerarquía de las necesidades que los hombres buscan satisfacer, esta se ha representado en forma de “La Pirámide de Maslow”. Según Maslow un ser humano tiende a satisfacer sus necesidades primarias (más bajas en la pirámide), antes de buscar las de más alto nivel.
- Stoner (1996)...”Una característica de la Psicología humana, incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana. Lo que hace que las personas funcionen.
- Frederick Irving Herzberg (1959), el resultado influenciado por dos factores de motivación y factores de higiene. Los factores de motivación (logros, reconocimiento, responsabilidad, incentivos) son los que ayudan principalmente a la satisfacción del trabajador, mientras que si los factores de higiene (sueldo, ambiente físico, relaciones personales, status, ambiente de trabajo) fallan o son inadecuados, causan insatisfacción en el trabajador.

Eficacia

- Koontz y Wehrich (2004), la eficacia es el cumplimiento de objetivos.
- Oliveira (2002)...” está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las

metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado.

Eficiencia

- Koontz y Wehrich, la eficiencia es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos.
- Chiavenato (2004)...” significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados.

Calidad de Trabajo

- Deming (1989) la calidad es un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado”.
- Juran Juran y Gryna (1993)...” se define como adecuación al uso, esta definición implica una adecuación del diseño del producto o servicio (calidad de diseño) y la medición del grado en que el producto es conforme con dicho diseño (calidad de fabricación o conformidad).
- Crosby (1987) dice: es que la calidad no cuesta, lo que cuesta son las cosas que no tienen calidad. Crosby define calidad como conformidad con las especificaciones o cumplimiento de los requisitos y entiende que la principal motivación de la empresa es el alcanzar la cifra de cero defectos. Su lema es "Hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos". “Calidad Total es el cumplimiento de los requerimientos, donde el sistema es la prevención, el estándar es cero defectos y la medida es el precio del incumplimiento”.
- García (2001). La definición de calidad más aceptada en la actualidad es la que compara las expectativas de los clientes con su percepción del servicio. El desarrollo de la industria de los servicios ha supuesto un desarrollo de una nueva óptica del concepto de calidad que se focaliza más hacia la visión del cliente.

Economía

- Real Academia Española, la economía se define desde el punto de vista de tres puntos, que son:
 1. Administración eficaz y razonable de los bienes.
 2. Conjunto de bienes y actividades que integran la riqueza de una colectividad o un individuo.
 3. Ciencia que estudia los métodos más eficaces para satisfacer las necesidades humanas materiales, mediante el empleo de bienes escasos.
- Robbins (1932) dice que: la economía es la ciencia que se encarga del estudio de la satisfacción de las necesidades humanas mediante bienes que siendo escasos tienen usos alternativos entre los cuales hay que optar.
- Parkin y Loria (2010)...” es la ciencia social dedicada a estudiar las elecciones que los individuos, las empresas, los gobiernos y las sociedades hacen para enfrentar la escasez, así como los incentivos que influyen en esas elecciones y las concilian.

1.4.2.-OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

a) Variables:

- Gestión del talento humano
- Desempeño laboral de los colaboradores funcionarios

b) Operacionalización de variables.

VARIABLES	INDICADORES	SUBINDICADORES
GESTION DEL TALENTO HUMANO	Planeación	Disponibilidad
		Integridad
		Estrategias
		Objetivos
		Normas legales
	Reclutamiento	Procedimientos
		Fuentes
		Medios
		Sistema
	Selección	Disponibilidad
		Integridad
		Temporalidad
	Inducción	Costos
		Tiempo Total
		Calidad
	Evaluación	Eficacia
		Eficiencia
		Entorno
		Sostenibilidad
	Compensación	Salario
		Beneficios
Gratificación		
viáticos		
Capacitación	Productividad	
	Calidad de trabajo	
	Conocimientos	
	Habilidades	
	Aptitudes	
DESEMPEÑO LABORAL	Motivación	Clima laboral
		Desarrollo profesional
		Remuneración
		Beneficios laborales
	Eficacia	Resultados
		Focalización
		Cobertura
		Impacto
	Eficiencia	Optimización
		Proactividad
		Trabajo bajo presión
		Efectividad
	Calidad de Trabajo	Oportunidad
		Accesibilidad
		Percepción de usuarios
Tiempos de respuesta		
Economía	Precisión	
	Eficacia del manejo de recursos	
	Uso de los recursos de acuerdo a lo planeado	
	Autosuficiencia financiera	

1.5.- HIPÓTESIS.

HIPÓTESIS GENERAL.

La gestión del talento humano influye en el desempeño laboral de los colaboradores funcionarios en la Municipalidad Distrital de Querecotillo.

1.6.- OBJETIVOS.

1.6.1.- OBJETIVO GENERAL.

Describir como la gestión del talento humano incide efecto en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Querecotillo.

1.6.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1. Describir la planeación, reclutamiento y selección para determinar su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores funcionarios en la Municipalidad Distrital de Querecotillo.
2. Describir la inducción, evaluación, compensación y capacitación para determinar el impacto en el desempeño laboral de los colaboradores funcionarios en la Municipalidad Distrital de Querecotillo.
3. Analizar el desempeño laboral de los colaboradores funcionarios de la Municipalidad Distrital de Querecotillo.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.

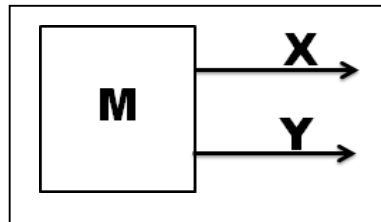
2.1.- TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.

2.1.1.-Tipo de Investigación.

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, de tipo no experimental, aplicada transaccional o transversal descriptiva.

2.1.2.- Diseño de Investigación.

Corresponde a un diseño transaccional descriptivo representado en la figura siguiente.



Dónde:

M= Muestra, Representa a 18 personas

X= Gestión del talento humano

Y= Desempeño laboral

2.2.- POBLACIÓN - MUESTRA.

La población está conformada por 18 personas que laboran en la Municipalidad de Querecotillo, distribuidos de la siguiente manera:

- 10 trabajadores funcionarios contratados
- 6 trabajadores funcionarios permanentes y estables
- 2 trabajadores de la Sub Gerencia de Personal

2.3.- INSTRUMENTOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN.

2.3.1.- Instrumentos de Investigación.

Técnicas	Instrumentos de recolección de datos
Encuesta	Cuestionario

- **Técnica**

La técnica que se utilizó para esta investigación es la encuesta

- **Instrumentos**

Se aplicó un cuestionario con la finalidad de recolectar la información. (Anexo 1).

2.3.2.- Fuente de información.

- Biblioteca de la Universidad Nacional de Piura.
- Información de la municipalidad distrital de Querecotillo
- Tesis sobre Gestión de talento humano.
- Tesis sobre Desempeño Laboral.
- Biblioteca de la Universidad San Pedro – Sullana
- Biblioteca de la municipalidad distrital de Querecotillo
- Libros

2.4.- PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

Se realizó la recolección de datos mediante la aplicación del cuestionario luego se procedió a la tabulación y el procesamiento de los datos aplicando el programa Microsoft Excel (versión 2010), para poder interpretar con mayor claridad la investigación que se desarrolló.

CAPÍTULO III. RESULTADOS.

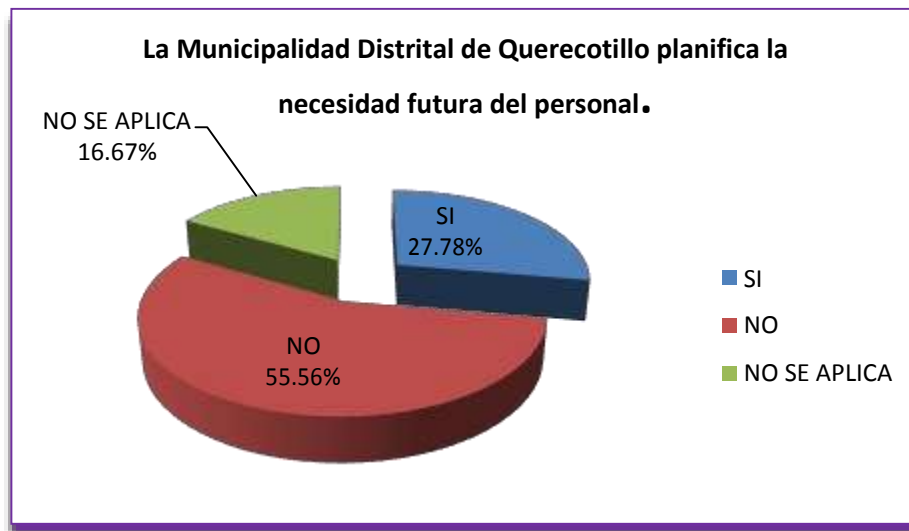
3.1.- Resultados relacionados a planeación, reclutamiento y selección para determinar su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores funcionarios en la Municipalidad Distrital de Querecotillo.

1. La Municipalidad para la cual usted labora planifica la necesidad futura del personal.

TABLA N°01

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
SI	5	27.78
NO	10	55.56
NO SE APLICA	3	16.67
TOTAL	18	100.00

GRÁFICO N°01



Encuesta aplicada a colaboradores funcionarios
Elaboración: KPMM- JPCLL

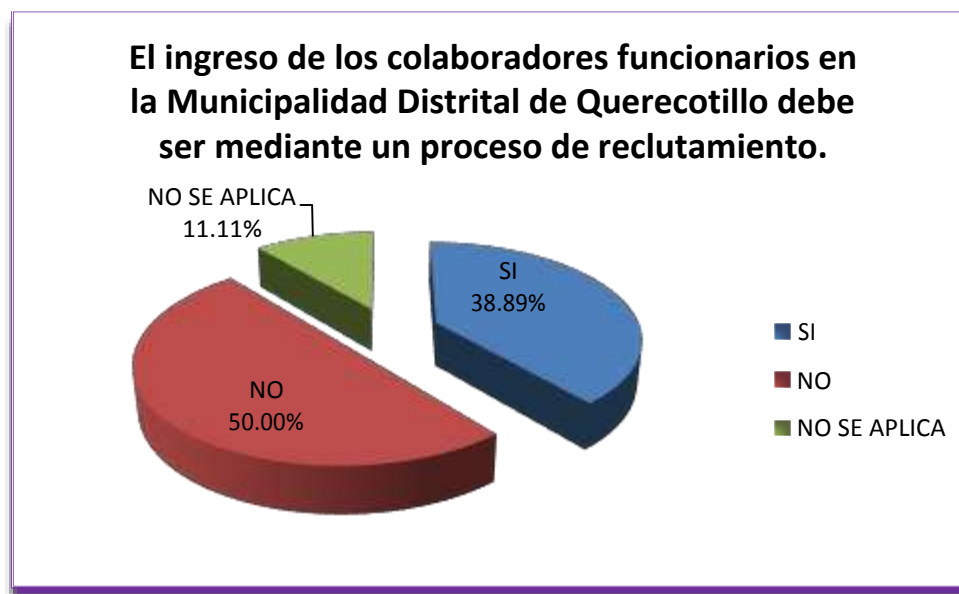
La Tabla y el gráfico N°01 muestra que el 55.56% la Municipalidad no planifica la necesidad futura del personal, el 27.78% si y el 16.67% no se aplica.

2. El ingreso de los colaboradores funcionarios de la Municipalidad Distrital de Querecotillo debe ser mediante un proceso de reclutamiento.

TABLA N°02

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
SI	7	38.89
NO	9	50.00
NO SE APLICA	2	11.11
TOTAL	18	100.00

GRÁFICO N°02



Encuesta aplicada a colaboradores funcionarios
Elaboración: KPMM - JPCLL

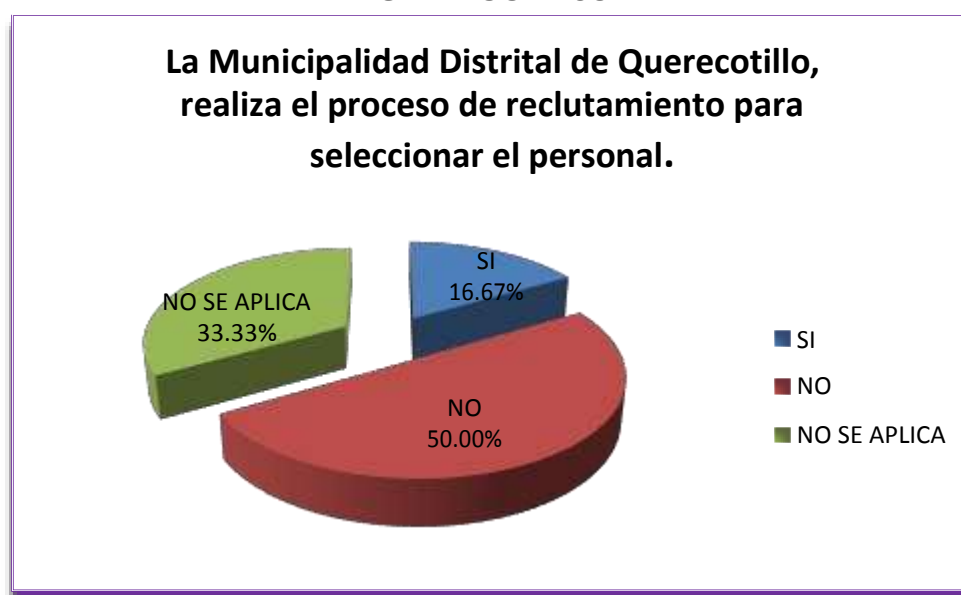
La Tabla y el gráfico N°02 muestra que el 50.00% señalan que el ingreso de los colaboradores funcionarios de la Municipalidad no debe ser mediante un proceso de reclutamiento, el 38.89% si y el 11.11% no se aplica.

3. La Municipalidad Distrital de Querecotillo, para la cual usted labora, realiza el proceso de reclutamiento para seleccionar el personal.

TABLA N°03

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
SI	3	16.67
NO	9	50.00
NO SE APLICA	6	33.33
TOTAL	18	100.00

GRÁFICO N°03



Encuesta aplicada a colaboradores funcionarios

Elaboración: KPMM - JPCLL

La Tabla y el gráfico N°03 muestra que el 50.00% señalan que la Municipalidad Distrital de Querecotillo no realiza el proceso de reclutamiento para seleccionar el personal, el 33.33% no se aplica y el 16.67% sí.

4. La selección del personal debe ir de acuerdo al perfil del cargo y función que se va a desempeñar.

TABLA N°04

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
SI	17	94.44
NO	1	5.56
TOTAL	18	100.00

GRÁFICO N°04



Encuesta aplicada a colaboradores funcionarios
Elaboración: KPMM - JPCLL

La Tabla y el gráfico N°04 muestra que el 94.44% señalan que la selección del personal debe ir de acuerdo al perfil del cargo y función que se va a desempeñar y, el 5.56% no.

3.2.- Resultados relacionados a la inducción, evaluación, compensación y capacitación para determinar el impacto en el desempeño laboral de los colaboradores funcionarios en la Municipalidad Distrital de Querecotillo.

5. Se debería realizar actividades de integración para un mejor clima laboral.

TABLA N°05

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
SI	18	100.00
TOTAL	18	100.00

GRÁFICO N°05



Encuesta aplicada a colaboradores funcionarios
Elaboración: KPMM - JPCLL

La Tabla y el gráfico N°05 muestra que el 100.00% señalan que si se debería realizar actividades de integración para un mejor clima laboral.

6. Conoce algún tipo de procedimientos que permita la inducción organizacional de los nuevos colaboradores funcionarios en la Municipalidad.

TABLA N°06

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
SI	5	27.78
NO	13	72.22
TOTAL	18	100.00

GRÁFICO N°06



Encuesta aplicada a colaboradores funcionarios
Elaboración: KPMM - JPCLL

La Tabla y el gráfico N°06 muestra que el 72.22% señalan que no conocen algún tipo de procedimientos que permita la inducción organizacional de los nuevos colaboradores funcionarios en la Municipalidad, y el 27.78% sí.

7. Es importante que se dé la debida inducción para el desempeño de su cargo.

TABLA N°07

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
SI	18	100.00
TOTAL	18	100.00

GRÁFICO N°07



**Encuesta aplicada a colaboradores funcionarios
Elaboración: KPMM - JPCLL**

La Tabla y el gráfico N°07 muestra que el 100.00% señalan que si es importante que se dé la debida inducción para el desempeño de su cargo.

8. Cuando ingreso a la Municipalidad de Querecotillo recibió información sobre como desempeñar sus labores.

TABLA N°08

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
SI	5	27.78
NO	13	72.22
TOTAL	18	100.00

GRÁFICO N°08



Encuesta aplicada a colaboradores funcionarios

Elaboración: KPMM - JPCLL

La Tabla y el gráfico N°08 muestra que el 72.22% señalan que cuando ingreso a la Municipalidad si recibió información sobre como desempeñar sus labores, y el 27.78% no.

9. La Sub Gerencia de Personal de su comuna debe cumplir periódicamente con un plan de seguimiento y evaluación a todo el personal.

TABLA N°09

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
SI	18	100.00
TOTAL	18	100.00

GRÁFICO N°09



Encuesta aplicada a colaboradores funcionarios
Elaboración: KPMM - JPCLL

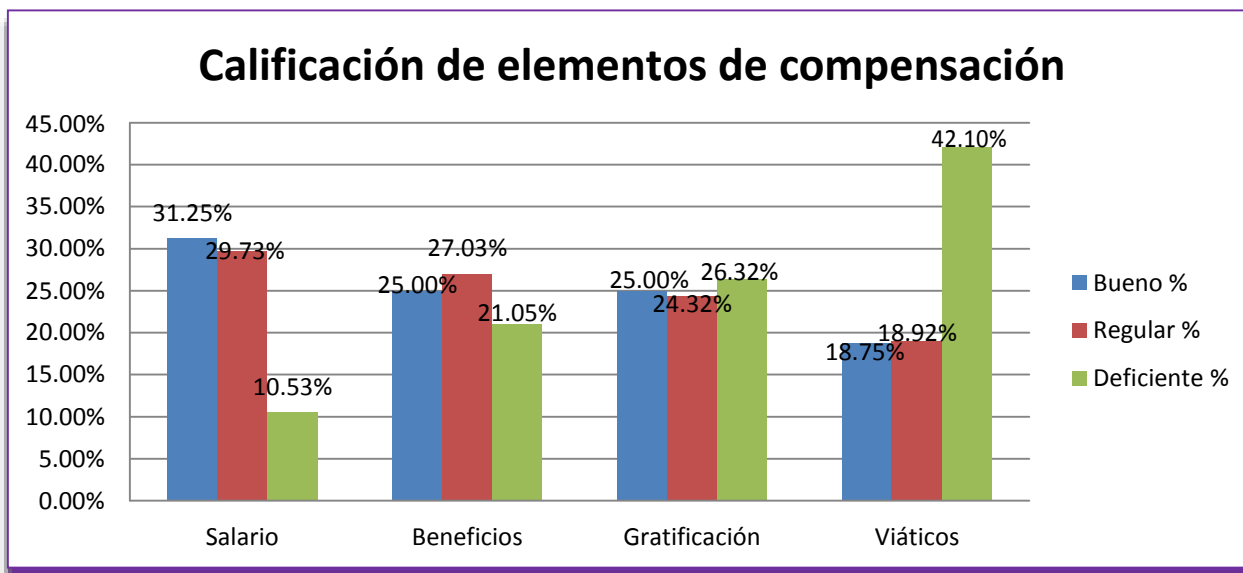
La Tabla y el gráfico N°09 muestra que el 100.00% señalan que la sub gerencia de personal de su comuna si debe cumplir periódicamente con un plan de seguimiento y evaluación a todo el personal.

10. La Calificación de la compensación en su comuna, de acuerdo a los siguientes elementos compensatorios.

TABLA N°10

CALIFICACIÓN	Bueno		Regular		Deficiente		Total	
	Can t	%	Can t	%	Can t	%	Can t	%
Salario	5	31.25 %	11	29.73 %	2	10.53 %	18	25.00 %
Beneficios	4	25.00 %	10	27.03 %	4	21.05 %	18	25.00 %
Gratificación	4	25.00 %	9	24.32 %	5	26.32 %	18	25.00 %
Viáticos	3	18.75 %	7	18.92 %	8	42.10 %	18	25.00 %
	16	100.00%	37	100.00%	19	100.00%	72	100.00%

GRÁFICO N°10



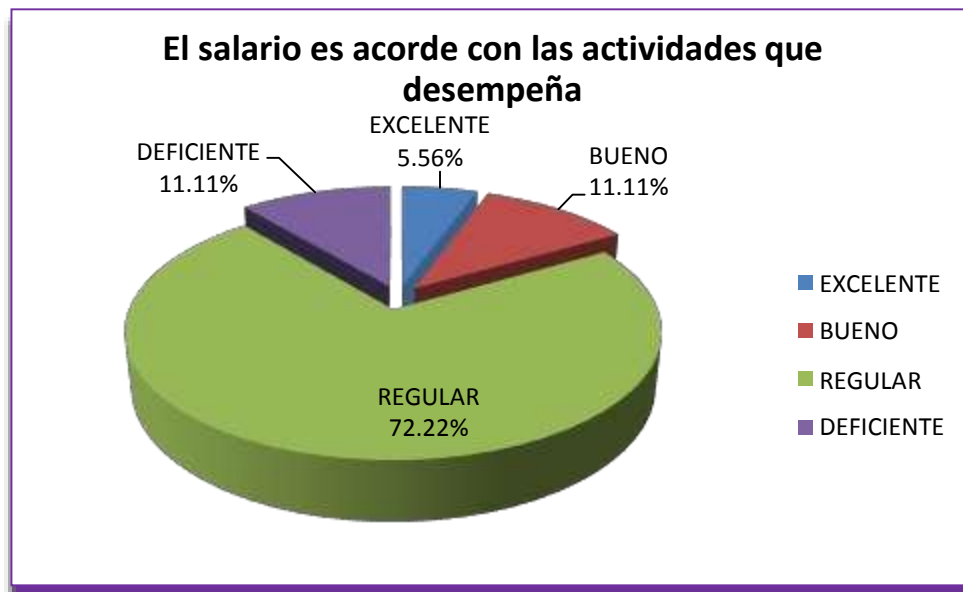
La Tabla y el gráfico N°10 muestra que el 31.25% califican en el elemento salario de compensación bueno, el 29.73% regular y 10.53% deficiente; en el elemento beneficios de compensación el 27.03% regular, 25.00% bueno y 21.05% deficiente; en el elemento gratificación de compensación 26.32% deficiente, 25.00% bueno y 24.32% regular; en el elemento viáticos de compensación 42.11% deficiente, 18.92% regular y 18.75% bueno.

11. El salario es acorde con las actividades que usted desempeña.

TABLA N°11

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
EXCELENTE	1	5.56
BUENO	2	11.11
REGULAR	13	72.22
DEFICIENTE	2	11.11
TOTAL	18	100.00

GRÁFICO N°11



Encuesta aplicada a colaboradores funcionarios

Elaboración: KPMM - JPCLL

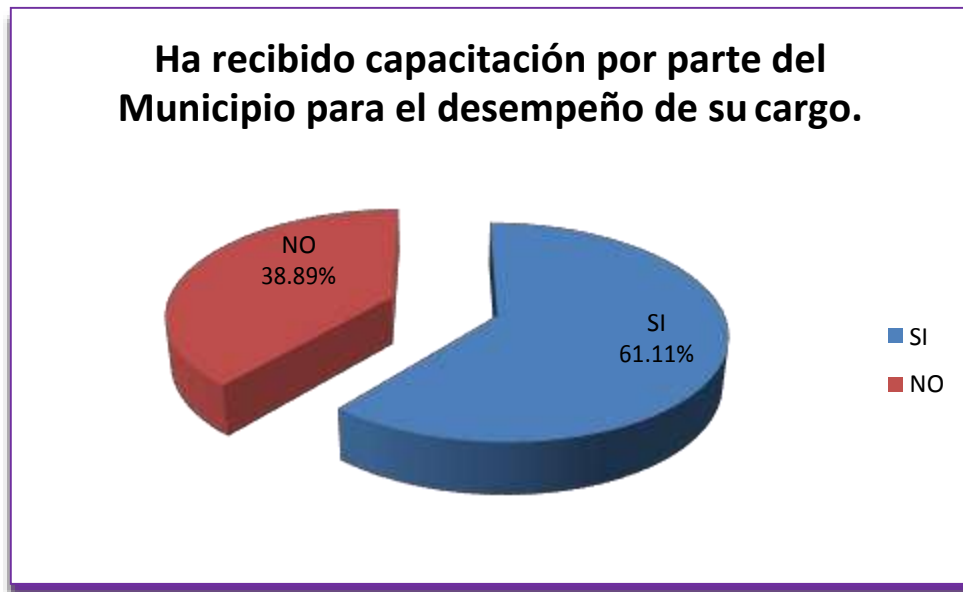
La Tabla y el gráfico N°11 muestra que el 72.22% señalan que el salario es regular de acorde con las actividades que desempeña, el 11.11% deficiente y el 11.11% regular y 5.56% excelente.

12. Ha recibido capacitación por parte del Municipio para el desempeño de su cargo.

TABLA N°12

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
SI	11	61.11
NO	7	38.89
TOTAL	18	100.00

GRÁFICO N°12



Encuesta aplicada a colaboradores funcionarios

Elaboración: KPMM - JPCLL

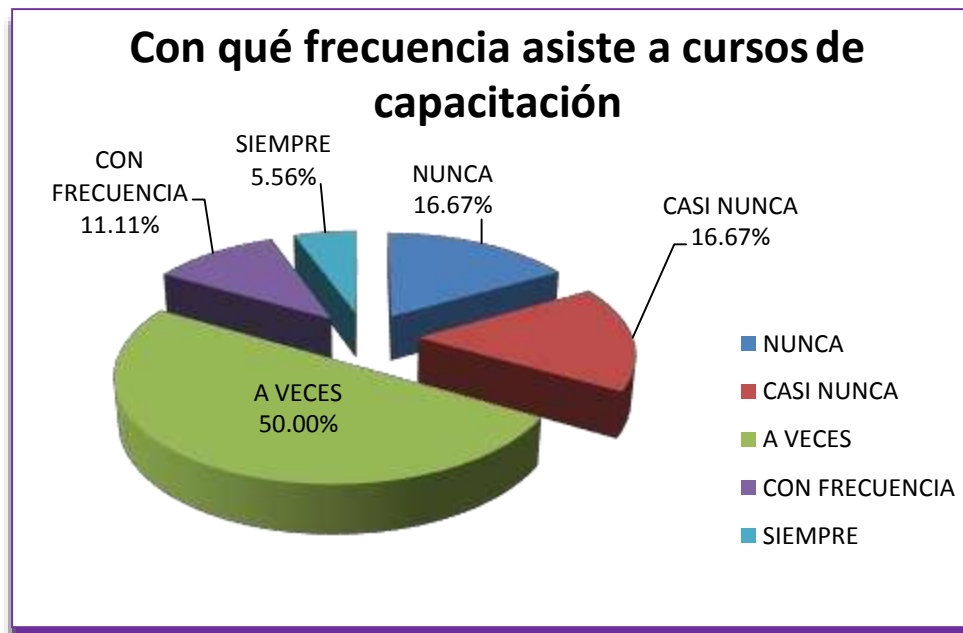
La Tabla y el gráfico N°12 muestra que el 61.11% señalan que si han recibido capacitación por parte del municipio para el desempeño de su cargo, y el 38.89% no.

13. Con qué frecuencia asiste a cursos de capacitación.

TABLA N°13

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
NUNCA	3	16.67
CASI NUNCA	3	16.67
A VECES	9	50.00
CON FRECUENCIA	2	11.11
SIEMPRE	1	5.56
TOTAL	18	100.00

GRÁFICO N°13



Encuesta aplicada a colaboradores funcionarios
Elaboración: KPMM - JPCLL

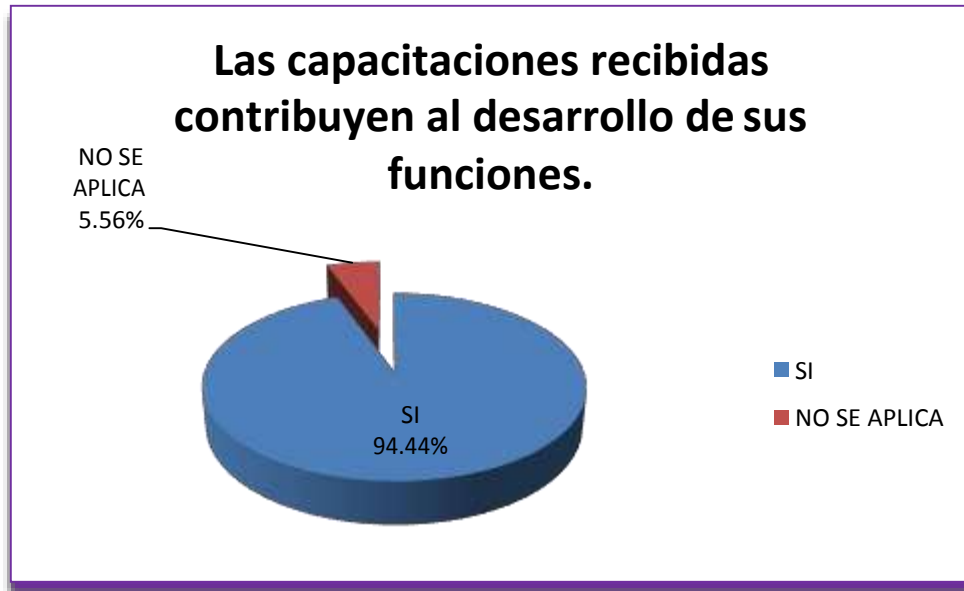
La Tabla y el gráfico N°13 muestra que el 50.00% señalan que a veces asiste a cursos de capacitación, el 16.67% casi nunca, 16.67% nunca, 11.11% con frecuencia y el 5.56% siempre.

14. Las capacitaciones recibidas contribuyen al desarrollo de sus funciones.

TABLA N°14

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
SI	17	94.44
NO SE APLICA	1	5.56
TOTAL	18	100.00

GRÁFICO N°14



Encuesta aplicada a colaboradores funcionarios
Elaboración: KPMM - JPCLL

La Tabla y el gráfico N°14 muestra que el 94.44% señalan que las capacitaciones recibidas contribuyen al desarrollo de sus funciones, y el 5.56% no se aplica.

15. La capacitación del personal permite desempeñar mejor sus funciones.

TABLA N°15

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
SI	18	100.00
TOTAL	18	100.00

GRÁFICO N°15



Encuesta aplicada a colaboradores funcionarios
Elaboración: KPMM - JPCLL

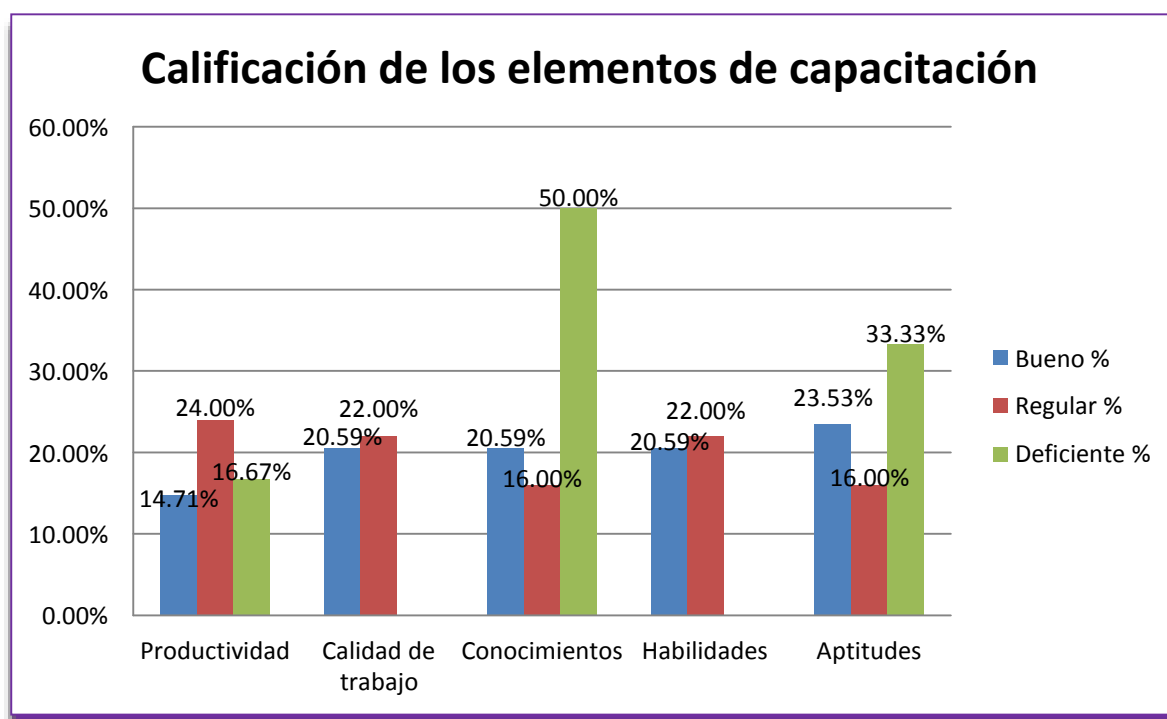
La Tabla y el gráfico N°15 muestra que el 100.00% señalan que las capacitaciones del personal permite desempeñar mejor sus funciones.

16. Calificación de los siguientes elementos de capacitación de gestión del talento humano en su organización.

TABLA N°16

CALIFICACIÓN ELEMENTOS	Bueno		Regular		Deficiente		Total	
	cant	%	cant	%	cant	%	cant	%
Productividad	5	14.71%	12	24.00%	1	16.67%	18	20.00%
Calidad de trabajo	7	20.59%	11	22.00%	-	-	18	20.00%
Conocimientos	7	20.59%	8	16.00%	3	50.00%	18	20.00%
Habilidades	7	20.59%	11	22.00%	-	-	18	20.00%
Aptitudes	8	23.53%	8	16.00%	2	33.33%	18	20.00%
	34	100.00%	50	100.00%	6	100.00%	90	100.00%

GRÁFICO N°16



La Tabla y el gráfico N°16 muestra que el 24.00% califican en el elemento de productividad en la capacitación regular, el 16.67% deficiente y 14.71% bueno; en el elemento calidad de trabajo en la capacitación el 22.00% regular, 20.59% bueno; en el elemento de conocimientos en la capacitación 50.00% deficiente, 20.59% bueno y 16.00% regular; en el elemento habilidades en la capacitación el 22.00% regular, el 20.59% bueno; en el elemento aptitudes en la capacitación el 33.33% deficiente, 23.53% bueno y 16.00% regular.

3.3.- Resultados relacionados a desempeño laboral de los colaboradores funcionarios de la Municipalidad Distrital de Querecotillo.

17. Considera que se siente motivado a realizar su trabajo.

TABLA N°17

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
A VECES	6	33.33
CON FRECUENCIA	6	33.33
SIEMPRE	6	33.33
TOTAL	18	100.00

GRÁFICO N°17

Encuesta aplicada a colaboradores funcionarios

Elaboración: KPMM - JPCLL

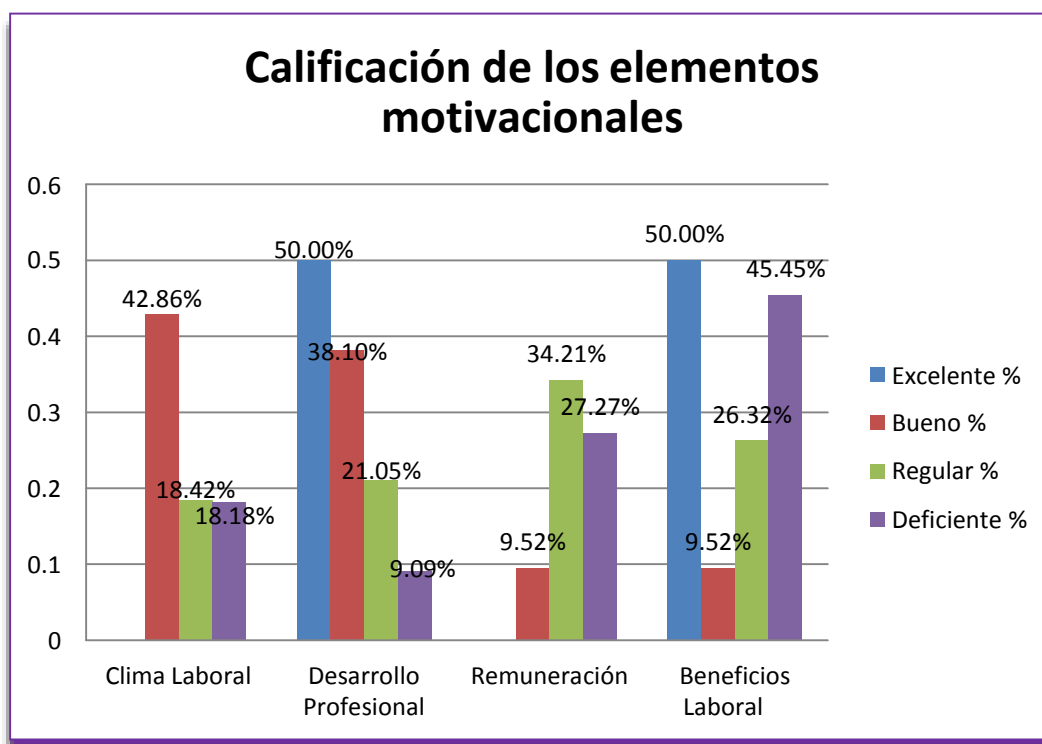
La Tabla y el gráfico N°17 muestra que un 33.33% considera que a veces se siente motivado a realizar su trabajo, un 33.33% con frecuencia, y un 33.33% siempre.

18. Calificación de los siguientes elementos de motivacionales.

TABLA N°18

CALIFICACION ELEMENTOS	excelente		bueno		regular		deficiente		total	
	cant	%	cant	%	cant	%	cant	%	cant	%
CLIMA LABORAL	-	-	9	42.86%	7	18.42%	2	18.18%	18	25.00%
DESARROLLO PROFESIONAL	1	50.00%	8	38.10%	8	21.05%	1	9.09%	18	25.00%
REMUNERACIÓN	-	-	2	9.52%	13	34.21%	3	27.27%	18	25.00%
BENEFICIOS LABORALES	1	50.00%	2	9.52%	10	26.32%	5	45.45%	18	25.00%
	2	100%	21	100.00%	38	100.00%	11	100.00%	72	100.00%

GRÁFICO N°18



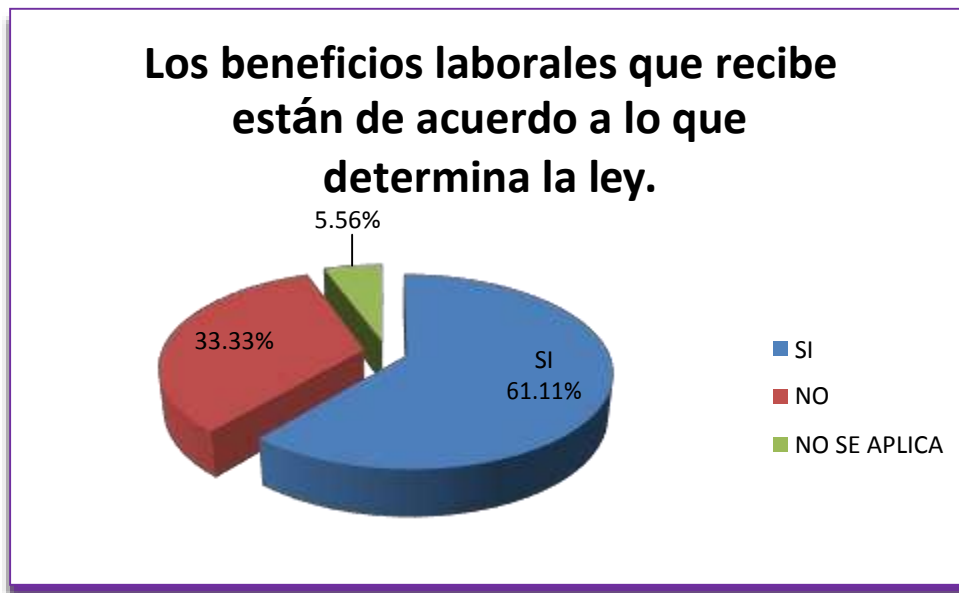
La Tabla y el gráfico N°18 muestra que el 42.86% califican en el elemento de clima laboral en la motivación bueno, el 18.42% regular, el 18.18% deficiente; en el elemento de desarrollo profesional en la motivación el 50.00% es excelente, el 38.10% bueno, el 21.05% regular y el 9.09% deficiente; en el elemento de remuneración en la motivación el 34.21% regular, el 27.27% deficiente y 9.52% bueno; en el elemento de beneficios laborales en la motivación el 50.00% excelente, el 45.45% deficiente, el 26.32% regular y 9.52% bueno.

19. Los beneficios laborales que recibe están de acuerdo a lo que determina la ley.

TABLA N°19

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
SI	11	61.11
NO	6	33.33
NO SE APLICA	1	5.56
TOTAL	18	100.00

GRÁFICO N°19



Encuesta aplicada a colaboradores funcionarios

Elaboración: KPMM - JPCLL

La Tabla y el gráfico N°19 muestra que un 61.11% considera que los beneficios laborales que recibe si están de acuerdo con lo que determina la ley, un 33.33% no y 5.56% no se aplica.

20. Se evalúa la calidad del trabajo que usted realiza.

TABLA N°20

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
SI	3	16.67
NO	13	72.22
NO SE APLICA	2	11.11
TOTAL	18	100.00

GRÁFICO N°20



Encuesta aplicada a colaboradores funcionarios

Elaboración: KPMM – JPCLL

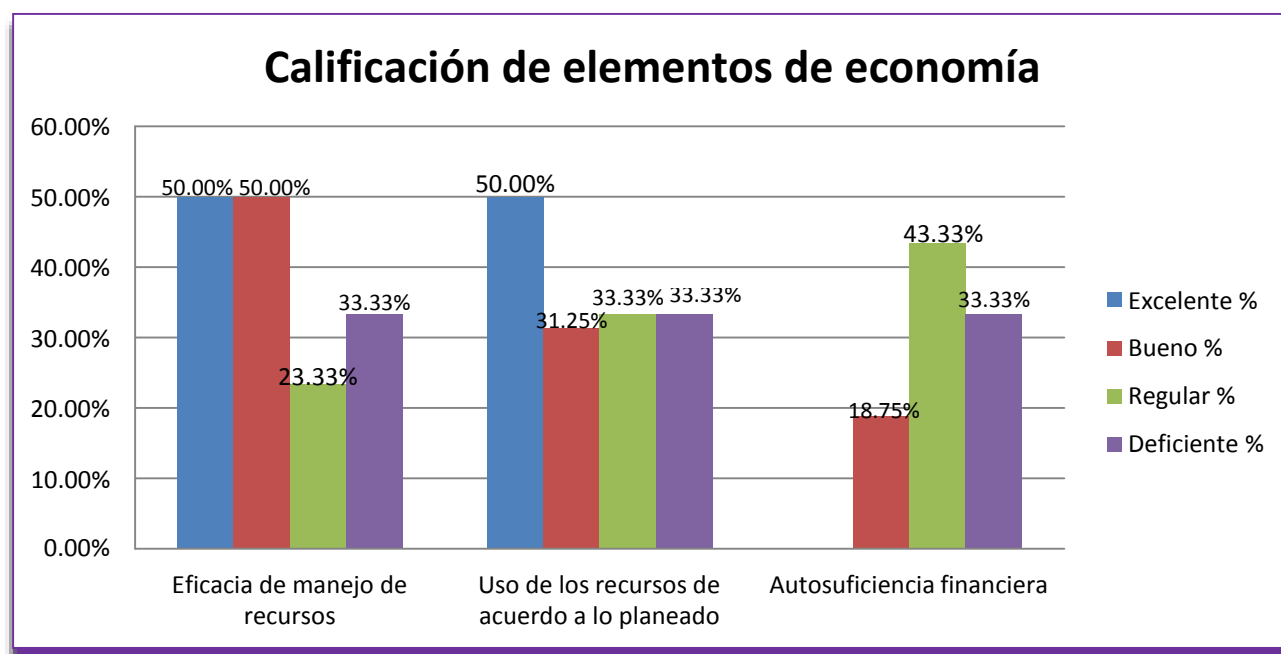
La Tabla y el gráfico N°20 muestra que un 72.22% considera que no se evalúa la calidad del trabajo que realiza, un 16.67% si y 11.11% no se aplica.

21. Calificación de los siguientes elementos de economía en la comuna.

TABLA N°21

CALIFICACION ELEMENTOS	excelente		bueno		regular		deficiente		total	
	cant	%	cant	%	cant	%	cant	%	cant	%
Eficacia de manejo de recursos.	1	50.00%	8	50.00%	7	23.33%	2	33.33%	18	33.33%
Uso de los recursos de acuerdo a lo planeado.	1	50.00%	5	31.25%	10	33.33%	2	33.33%	18	33.33%
Autosuficiencia financiera.	-	-	3	18.75%	13	43.33%	2	33.33%	18	33.33%
	2	100.00%	16	100.00%	30	100.00%	6	100.00%	54	100.00%

GRÁFICO N°21



La Tabla y el gráfico N°21 muestra que el 50.00% califican en el elemento de eficacia de manejo de recursos en la economía es excelente, el 50.00% bueno, el 33.33% deficiente y 23.33% regular; en el elemento de uso de los recursos de acuerdo a lo planeado en la economía el 50.00% es excelente, el 33.33% regular, el 33.33% deficiente y el 31.25% bueno; en el elemento de autosuficiencia financiera en la economía el 43.33% regular, el 33.33% deficiente y el 18.75% bueno.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN.

Análisis y discusión de la planeación, reclutamiento y selección para determinar su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores funcionarios en la Municipalidad Distrital de Querecotillo.

- ❖ En un 72.23% no se planifica la necesidad futura del personal (véase tabla N° 01), esta situación no satisface los requisitos del personal ni el cumplimiento de las metas generales de la Municipalidad. Al respecto señala; Hernández, Sverdlik, Varela, Chruden, Sherman. (1984)...“La planificación del personal ayuda a asegurar que se dispondrá de la capacidad ejecutiva necesaria cuando la organización la necesite. Prevé lo que le hará falta a la organización en términos de cantidad y de requisitos de puestos ejecutivos, tanto a corto como a largo plazo.
- ❖ El 61.11% no hacen proceso de reclutamiento para selección de los colaboradores funcionarios (véase tabla N°02), este proceso de reclutar es formar un grupo de candidatos lo bastante grande como para que al momento de seleccionar al personal se puedan elegir el personal idóneo para el puesto a ocupar y esta pueda cumplir los objetivos generales de la municipalidad. Wayne y Noé (1997)...” Es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización. Entonces se pueden seleccionar los solicitantes con los atributos que están relacionados más estrechamente con las especificaciones del puesto.
- ❖ El 83.33% no se realiza análisis de puesto para selección de personal (véase tabla N°03), esta situación refleja que la municipalidad no está analizando los puestos, los mismos que deben estar ocupados por profesionales no capacitados. Werther. (2000)...” es el proceso de identificar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.
- ❖ El 94.44% no realiza selección de personal de acuerdo al perfil del cargo (véase tabla N°04), esta situación indica que no se selecciona el personal idóneo para cumplir los objetivos y metas de la municipalidad. Chiavenato (1999)...” es la escogencia del individuo adecuado

para el cargo adecuado". Escoger entre candidatos reclutados a los más aptos para ocupar cargos vacantes en las empresas tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la rentabilidad de la organización.

- ❖ El 100.00% del personal manifiesta que se debe realizar actividades de integración para un mejor clima laboral (véase tabla N°05), esto refleja que el personal considera que es importante que se debe de realizar actividades de integración al personal de tal manera que los colaboradores mantendrán relaciones de confraternidad con sus compañeros, lo que a su vez genera un buen clima laboral. Chiavenato (2002) define la inducción como: “El primer paso para emplear a las personas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de posicionarlas en sus labores en la organización y clarificarles su papel y los objetivos...”

Análisis y discusión de los resultados relacionados a la inducción, evaluación, compensación y capacitación para determinar el impacto en el desempeño laboral de los colaboradores funcionarios en la Municipalidad Distrital de Querecotillo.

- ❖ El 72.22% no realiza inducción a los colaboradores funcionarios en la municipalidad para el desempeño de su cargo (véase tabla N° 06) esto nos indica que los colaboradores no han recibido información básica que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria. Chiavenato (2002) define la inducción como: “El primer paso para emplear a las personas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de posicionarlas en sus labores en la organización y clarificarles su papel y los objetivos...”
- ❖ El 100.00% debe realizar inducción al personal para el desempeño de su cargo (véase tabla N°07), esta situación demuestra el personal considera que para un buen desempeño a sus labores es sustancial obtener una inducción. Chiavenato (2002) define la inducción como: “El primer paso para emplear a las personas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de posicionarlas en sus labores en la organización y clarificarles su papel y los objetivos...”.
- ❖ El 72.22% no recibieron información sobre como desempeñar sus labores (véase tabla N°08), esta situación no describe que el personal no recibir información por lo tanto no

desempeñaran sus labores eficientemente ni el cumplimiento de los objetivos generales de la municipalidad. Dessler (1994)...” es proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores.

- ❖ El 100.00% debe cumplir periódicamente con un plan de seguimiento y evaluación a todo el personal (véase tabla N°09).La evaluación del desempeño laboral es importante en una organización porque a través de ella se verificará la idoneidad del talento humano para su permanencia y así como su incorporación a capacitación y desarrollo. Cano (2008) ...” es un proceso que utiliza diversidad de instrumentos e implica a diferentes agentes, con el propósito de proporcionar información sobre la progresión en el desarrollo de la competencia y sugerir caminos de mejora.
- ❖ El 10.53% debe aumentar los salarios, el 21.05% debe dar beneficios, el 26.32% debe aumentar gratificación, el 42.10% debe brindar viáticos; al personal que se desempeña en la municipalidad (véase tabla N° 10). La compensación es importante porque se utiliza para designar todo aquello que las personas reciben por su trabajo y así mismo es la satisfacción que el personal obtiene de manera directa, con la ejecución de su trabajo y de las condiciones en que éste se realiza.Chiavenato (2000)...” es la relación entre persona y empresa; una relación de intercambio de recursos en los que prevalece el sentimiento de reciprocidad, en donde ambas partes evalúan lo que están ofreciendo y lo que están ofreciendo a cambio.
- ❖ El 83.33% no recibe un salario acorde con sus actividades (véase tabla N°11), esta situación desmotiva al trabajador por lo él trabajador no se desempeñara de la mejor manera impidiendo el cumplimiento de los objetivos y metas de una manera eficiente. Herzberg (1959), el resultado influenciado por dos factores de motivación y factores de higiene. Los factores de motivación (logros, reconocimiento, responsabilidad, incentivos) son los que ayudan principalmente a la satisfacción del trabajador, mientras que si los factores de higiene (sueldo, ambiente físico, relaciones personales, status, ambiente de trabajo) fallan o son inadecuados, causan insatisfacción en el trabajador.
- ❖ El 38.89% no recibió capacitación para el desempeño de su cargo se (véase tabla N°12), esta situación no satisface los requisitos del personal para el cumplimiento eficiente de las

metas de la municipalidad. Wayne Y Noé (1997)...” Está diseñada para permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales.

- ❖ El 83.34% señalan que solo a veces asisten a capacitaciones (véase tabla N°13), esta situación refleja que no están obteniendo capacitaciones con frecuencia y eso influye en el desempeño laboral no está invirtiendo en el talento humano y lo cual no está estimulando las posibilidades de crecimiento personal por cada colaborador ya que la capacitación es para un desempeño eficiente del colaborador. Wayne Y Noé (1997)...” Está diseñada para permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales.
- ❖ El 5.56% debe ser capacitado de acuerdo a sus funciones (véase N° 14), esta situación refleja que las capacitaciones les ayuda a la eficiencia de sus labores para alcanzar los objetivos de la municipalidad. Hernandez, Sverdlik, Varela, Chruden, Sherman (1984)...” es la evaluación que puede indicar que hay necesidad de orientar al empleado en forma más eficaz o darle instrucción para acrecentar sus conocimientos y las habilidades requeridas para lograr un rendimiento efectivo.
- ❖ El 100.00% debe capacitar al personal para mejorar el desempeño laboral (véase tabla N°15), esta situación refleja que no se les brinda capacitaciones al personal para el desarrollo de conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes que serán utilizados para el cumplimiento de tareas de la municipalidad. Hernandez, Sverdlik, Varela, Chruden, Sherman (1984)...” es la evaluación que puede indicar que hay necesidad de orientar al empleado en forma más eficaz o darle instrucción para acrecentar sus conocimientos y las habilidades requeridas para lograr un rendimiento efectivo.
- ❖ El 16.67% debe capacitar en productividad, 50% debe capacitar en conocimientos, el 33.33% debe mejorar sus aptitudes (véase tabla N° 16). La capacitación es el desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar. Wayne Y Noé (1997)...” Está diseñada para permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales.

Análisis y discusión de los resultados relacionados a desempeño laboral de los colaboradores funcionarios de la Municipalidad Distrital de Querecotillo.

- ❖ El 33.33% se siente motivado a realizar su trabajo (véase la tabla N°17), esta situación no satisface con las necesidades del personal para el cumplimiento eficiente de las metas de la municipalidad. Chiavenato (2000)...” la define como: el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea.
- ❖ El 18.18% debe motivar en el clima laboral, 9.09% debe motivar en desarrollo profesional, el 27.27% debe mejorar en remuneración y 45.45% debe motivar en beneficios laborales (véase tabla N° 18).La motivación es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto lo cual proporcionar un alto rendimiento de parte de la Comuna. Frederick Irving Herzberg (1959), el resultado influenciado por dos factores de motivación y factores de higiene. Los factores de motivación (logros, reconocimiento, responsabilidad, incentivos) son los que ayudan principalmente a la satisfacción del trabajador, mientras que si los factores de higiene (sueldo, ambiente físico, relaciones personales, status, ambiente de trabajo) fallan o son inadecuados, causan insatisfacción en el trabajador.
- ❖ El 33.33% señalan que no reciben beneficios laborales de acuerdo a ley (véase tabla N°19). Los beneficios laborales de acuerdo a ley es la obligación que tiene el empleador hacia el colaborador lo que refleja que no la comuna no está cumpliendo a un porcentaje de empleados. Chiavenato (2000)...” es la relación entre persona y empresa; una relación de intercambio de recursos en los que prevalece el sentimiento de reciprocidad, en donde ambas partes evalúan lo que están ofreciendo y lo que están ofreciendo a cambio.
- ❖ El 83.33% se debe de evaluar la calidad de trabajo que los colaboradores realiza (véase la tabla N°20), esto nos indica que la Comuna no realiza un proceso de medición al rendimiento laboral del colaborador, ya que la evaluación de la calidad de trabajo su objeto es de la toma de decisiones objetivas sobre los recursos humanos para así determinar incrementos de sueldos, necesidad de capacitación y de desarrollo. Cano (2008) ...” es un proceso que utiliza diversidad de instrumentos e implica a diferentes agentes, con el propósito de proporcionar información sobre la progresión en el desarrollo de la competencia y sugerir caminos de mejora.

- ❖ El 33.33% debe mejorar en eficacia de manejo de recursos, el 33.33% en el uso de los recursos de acuerdo a lo planeado, el 33.33% en autosuficiencia financiera (véase la tabla N° 21), es decir la economía debe utilizar al máximo sus recursos escasos con la finalidad de satisfacer sus necesidades. Parkin y Loria (2010)...” es la ciencia social dedicada a estudiar las elecciones que los individuos, las empresas, los gobiernos y las sociedades hacen para enfrentar la escasez, así como los incentivos que influyen en esas elecciones y las concilian.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1.- CONCLUSIONES.

- ❖ En un 72.23% los directivos de la Municipalidad no planifican estratégicamente la necesidad futura del personal, lo cual no garantiza el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de la Municipalidad.
- ❖ En un 61.11% los directivos de la municipalidad no hacen proceso de reclutamiento para selección de personal, lo cual no garantiza que se puedan elegir el personal idóneo para el puesto a ocupar y esta pueda cumplir los objetivos generales de la municipalidad.
- ❖ En un 83.33% los directivos de la municipalidad no se realiza análisis de puesto para selección de personal, lo cual no garantiza el cumplimiento de metas y objetivos de la municipalidad.
- ❖ En un 100% los directivos de la municipalidad no realiza actividades de integración del personal para un mejor clima laboral, lo cual no garantiza la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos de la municipalidad.
- ❖ En un 72.22% los directivos de la municipalidad no realiza un tipo de procedimientos que permita la inducción organizacional de los nuevos colaboradores, lo cual no garantiza el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de la municipalidad.
- ❖ En un 100.00% los directivos de la municipalidad no realizan periódicamente un plan de seguimiento y evaluación a todo el personal, lo cual no garantiza el cumplimiento de objetivos y no permite visualizar el error para su mejora de las funciones del personal de la municipalidad.
- ❖ En un 72.22% el personal de la municipalidad no recibe un salario acorde con sus actividades, lo cual desmotiva al trabajador por lo él trabajador no se desempeñara de la mejor manera impidiendo el cumplimiento de los objetivos y metas de la municipalidad de una manera eficiente.

- ❖ En un 38.89% el personal de la municipalidad no recibe capacitación para el desempeño de su cargo, lo cual no garantiza el cumplimiento metas y objetivos de la municipalidad.
- ❖ En un 33.33% los directivos de la municipalidad no motivan al personal para realizar su trabajo, lo cual no garantiza un desempeño laboral eficiente para el cumplimiento de objetivos y metas de la municipalidad.
- ❖ En un 33.33% los directivos de la municipalidad no da beneficios laborales de acuerdo a la ley, lo cual no garantiza un buen desempeño laboral en el cumplimiento de los objetivos de la municipalidad.
- ❖ En un 83.33% los directivos de la municipalidad no realiza evaluación de la calidad del trabajo, lo cual no garantiza la eficiencia en las tareas para el cumplimiento de objetivos de la municipalidad.
- ❖ En un 33.33% de los directivos de la municipalidad no es eficaz en el manejo de los recursos, lo cual no garantiza el cumplimiento de los objetivos de la municipalidad.
- ❖ En un 33.33% la municipalidad no es autosuficiente financieramente para la gestión de recursos, lo cual no garantiza el cumplimiento de los objetivos de la municipalidad.

5.2.- RECOMENDACIONES.

- ❖ Implementar un programa de gestión del talento humano como: planificación, selección, inducción, capacitación y evaluación para mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Querecotillo.
- ❖ Implementar talleres de integridad para un mejor clima laboral, como son las actividades de confraternidad, recreativas y deportivas.
- ❖ Se sugiere la evaluación del desempeño semestralmente lo cual tendría 3 objetivos básicos:
 - Primero permitir que los colaboradores conozcan que calificación merece su desempeño presente, segundo localizar a los colaboradores que necesitan mayor capacitación y tercero identificar a los colaboradores para ascensos.
- ❖ Realizar capacitación del talento humano, para el desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas para mejorar el desempeño laboral. Mediante la emisión de documentación por parte del señor Alcalde de la Comuna a los diferentes Órganos o Ministerios del Sector Público, como OSCE (Organismo supervisor de contrataciones del Estado), MEF (Ministerio de Economía y Finanzas), CONECTAMEF, CONTRALORIA, etc., para que se le brinde capacitación a los colaboradores ya que los organismos y ministerios antes descritos ofrecen capacitaciones gratuitas a los Gobiernos Locales y Regionales.
- ❖ Se recomienda a la Sub Gerencia de Personal proponer planes de motivación para los colaboradores funcionarios como son los “reconocimientos”, por motivo de que el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), Realiza un programa de incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal (PI) e implica una transferencia de recursos a las Municipalidades por el cumplimiento de *metas* por un periodo determinado. Por lo tanto, el cumplimiento de las metas es de responsabilidad de los colaboradores funcionarios de acuerdo a las labores que desempeña a la meta que corresponda. En tal sentido si el colaborador funcionario cumple con las metas establecidas se debería de dar un reconocimiento premiando a su cumplimiento con la finalidad de elevar su motivación.

CAPITULO VI. PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA

6.1.- PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA

El objetivo de proponer un plan para mejorar la gestión de talento humano es contribuir a mejorar el desempeño laboral de la municipalidad distrital de Querecotillo, así como resolver problemas detectados, partiendo del diagnóstico de satisfacción laboral.

Variables	Indicadores	Acción	Responsable	Frecuencia
GESTION DEL TALENTO HUMANO	Planeación	Implementar plan de gestión para mejorar la eficiencia en el desempeño laboral	Recursos humanos / jefe del area	mensual
	Reclutamiento	Implementar perfiles para reclutar el personal idóneo de acuerdo al puesto de trabajo	Recursos humanos / jefe del area	semestral
	Selección	Implementar un programa de selección de personal de calidad de acuerdo a la necesidad del puesto.	Recursos humanos / jefe del area	trimestral
	Inducción	Capacitar al personal nuevo, brindándole información general, amplia y suficiente que permita la ubicación del empleado y de su rol dentro de la organización para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma.	Recursos humanos / jefe del area	mensual
	Evaluación	Programa de evaluación para nuevos y antiguos trabajadores motivando un espíritu de competencia.	Recursos humanos / jefe del area	mensual
	Capacitación	Programa de conferencias para los jefes de cada área para mejora de habilidades.	Recursos humanos	semestral
DESEMPEÑO LABORAL	Motivación	Organizar actividades recreativas	Recursos humanos / jefe del area	semestral
	Calidad de Trabajo	Premiar al empleado mes por departamento	Recursos humanos / jefe del area	bimensual

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- ❖ Alles M. (2005). Desarrollo de talento humano: basado en competencias. Capítulo 1: talento y competencias. 1era ed. Buenos Aires, Granada, 2005.
- ❖ Bedoya Sánchez E. (2003)... “la nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas”. Tesis para la obtención de grado de Magister en Administración, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- ❖ Broggi A. (2010)... “Metodología para la mejor administración de los recursos humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración”. Tesis para la obtención de Maestría en Administración de Negocios, Universidad Tecnológica nacional, Facultad Regional de Buenos Aires.
- ❖ Cano, Ma. E. (2008). La evaluación por competencias en la educación superior. Revista de Currículum y Formación de Profesorado.
- ❖ Celma Benaiges D. (2011)... “Impacto sobre los trabajadores de una gestión de recursos humanos socialmente responsable. Un Análisis para Catalunya”. Tesis para la obtención de grado de Doctor, universitat de Girona.
- ❖ Chavenato, I. (2000) Administración de Recursos Humanos. Editorial Mac Graw Hill. México.
- ❖ Chavenato, I. (2000) Administración de Recursos Humanos. Editorial Mac Graw Hill. México.
- ❖ Chiavenato I (2009). Gestión de Talento Humano. Concepto de gestión de talento humano. Edición 2009.
- ❖ Chiavenato I. (1999). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw – Hill. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos42/reclutamiento-seleccion/reclutamiento-seleccion2.shtml#ixzz42jc54YbS>
- ❖ Chiavenato I. (2000). “Administración de Recursos Humanos”. Colombia. Mc Graw Hill. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/280/28080308.pdf>
- ❖ Chiavenato I. (2000). Gestión del talento humano. Bogotá: Mc Graw- Hill. Disponible en: http://www.archivochile.com/tesis/05_te/05te0012.pdf
- ❖ Chiavenato I. (2004), Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima Edición, de McGraw-Hill Interamericana.
- ❖ Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Bogotá: Mc Graw- Hill. Pág. 142
- ❖ Comunidad de emprendedores copyright 2016... disponible <https://www.emprendices.co/irving-frederick-herzberg-y-sus-teorias-de-motivacion-en-el-trabajo/>

- ❖ Crosby P. (1979) Quality is free, Mc Graw Hill, EE.UU.
- ❖ De Cenzo, D. y Robbins, S. (2003). Administración de recursos humanos. México: Limusa.
- ❖ Deming W. E. (1989) "Quality, productivity and competitive position". Universidad de Cambridge, EE.UU.
- ❖ Dessler G. (2006). Gestión de Talento Humano: Definición hecha por algunos autores. Disponible en: <http://es.slideshare.net/jonathanalexandergelvez/autores-para-subir-al-blog>
- ❖ Dessler, G. (1994). Administración de personal. México: Panamericana.
- ❖ Días chimba Raimundo (2011)... "Capacitación Y Desempeño Laboral De Los Empleados De La Comisión Federal De Electricidad De La Zona Montemorelos-Linares Nuevo León". Tesis para obtención de maestría, Universidad de Montemorelos.
- ❖ Escobedo Reyes M. (2013)... "La inteligencia emocional de los trabajadores de la empresa de transportes Juvier SAC y desempeño laboral". Tesis para la obtención de grado de licenciado en administración, Universidad Nacional de Trujillo, Facultad de Ciencias económicas, Escuela de administración.
- ❖ Eslava A. (2004). Gestión de Talento Humano: Definición hecha por algunos autores. Disponible en: <http://es.slideshare.net/jonathanalexandergelvez/autores-para-subir-al-blog>
- ❖ Fayol, H. (1916). Administración-Stoner. Capítulo 2. Evolución de la teoría administrativa. Teoría clásica. Octava edición 2009.prentice-hall. hispanoamericana, S.A.
- ❖ FERNANDEZ-RIOS, Manuel. Diccionario de Recursos Humanos, Organización y Dirección. Editorial Díaz de Santos. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/conce/conce.shtml#ixzz42jPkyQuk>
- ❖ García (2001). Definiciones de calidad. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/gestion-de-la-calidad-segun-juran-deming-crosby-e-ishikawa/>
- ❖ García, M. (2001). La importancia de la evaluación del desempeño. Revista proyecciones. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/concepciones-gestion-desempeno-organizaciones/>
- ❖ Gómez, L. Balkin, D. Cardy, R. (1999). Gestión de Recursos Humanos. España. Prentice Hall.
- ❖ Gratton Lynda (2001). Estrategias de capital humano. Prentice Hall, Pearson educación
- ❖ Hernandez, Sverdlik, Varela, Chruden, Sherman. Administración de Personal. 1984.
- ❖ Hernandez, Sverdlik, Varela, Chruden, Sherman. Administración de Personal.1984. Disponible en:<http://www.monografias.com/trabajos13/conce/conce.shtml#ixzz42jrVgRvt>
- ❖ Hernando M. (2007)... "Las Buenas Prácticas en la Gestión de Recursos Humanos en las

Organizaciones de Mar de la Plata”. Tesis para la obtención de Maestría en Administración de Negocios, Universidad Nacional de Mar de la Plata, Facultad de Ciencias económicas y Sociales.

- ❖ Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley
- ❖ Juran J. M.(1993) “Manual de Control de la Calidad”. Cuarta Edición, Mc Graw Hill, Interamericana de España S.A, España.
- ❖ Koontz H. y Weihrich H. (2004). *Administración Un Perspectiva Global*, 12a. Edición. McGraw-Hill Interamericana.
- ❖ Koontz H. y Weihrich H. (2004). *Administración Un Perspectiva Global*», 12a. Edición, de, McGraw-Hill Interamericana. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html>
- ❖ Martín Sierra C. (2011)...“Gestión De Recursos Humanos Y Retención Del Capital Humano Estratégico: Análisis De Su Impacto En Sus Resultados De Empresas Innovadoras Españolas”. Tesis para obtención de grado doctoral, Universidad de Valladolid, Facultad De Ciencias Económicas y Empresariales.
- ❖ Maslow A. (1980). *Administración-Stoner*. Parte Cinco. La Dirección: Motivación. Teoría de las necesidades. Octava edición 2009.prentice-hall. hispanoamericana, S.A.
- ❖ MASLOW Abraham (2003). *El Hombre Autorrealizado*. Edit. Kairós. Ed. 15ª. Barcelona.
- ❖ McClelland,D.C.; Atkinson,R.; Clark,R. y Lowell,E. (1953): *The achievement motive*. New York: Appleton. Disponible en: <https://www.uv.es/=choliz/Motivos%20sociales.pdf>
- ❖ McDonald, R., Boud, D., Francis, J. y Gonczi, A. (2000). *Nuevas perspectivas sobre evaluación*. Boletín Cinterfor. Disponible en: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/boletin/149/pdf/rodajog.pdf>
- ❖ McGregor, Douglas (1969). *El Aspecto Humano de las Empresas*. Editorial Diana.
- ❖ Milkovich G. y Boudrew J. (1994). *Autores que hablan sobre el concepto de gestión del talento humano*. Disponible en: <http://es.slideshare.net/kmendozacarrillo/autores-que-hablan-sobre-el-concepto-de-gestion-del-talento-humano>
- ❖ Milkovich, G y Boudrem, T. (1994) *Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un Enfoque de Estrategia*. Addison Wesley. Iberoamericana. Estados Unidos. Disponible en: <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>
- ❖ Milkovich, George y Boudreau, John (1994). *Dirección y Administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia*. Estados Unidos, Addison-Wesley Iberoamericana.
- ❖ Mora, C y Otros (1996). *Administración de Recursos Humanos*. México 1996.Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/conce/conce.shtml#ixzz42jWXFBoB>

- ❖ Oliveira Da Silva R. (2002). Teorías de la Administración. International Thomson Editores,
- ❖ Parkin M. y Loria E. (2010). Economía y sus definiciones. Disponible en: <http://administracion.realmexico.info/2013/02/economia-y-sus-definiciones.html>
- ❖ Real Academia Española. Disponible en: <http://www.rae.es/>.
- ❖ Rivas Hernández M. (2009)...“Satisfacción y desempeño Laboral de los Docentes de las instituciones Educativas Adventistas de la asociación oriental y misión paracentral de el salvador”. Tesis para obtención de maestría, Universidad de Montemorelos.
- ❖ Robbins (1932). Definiciones de economía. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/economia/definicion-economia.html>
- ❖ Rodríguez V. (1990) Introducción a la Administración. Editorial Ecasa. México 1990. S.A. Pág. 20. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html>
- ❖ Salazar Alfaro, R. Girón Leyton, S. Solano Meza, A. Torres Sáenz I. (2012). “Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades”. Tesis para obtener grado de Magister, Pontificia Universidad Católica del Perú.
- ❖ Sánchez Guzmán, J. (2013). “Desempeño laboral de los docentes de la facultad de ingeniería química y metalúrgica de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión durante el semestre 2013-I”. Tesis para obtener maestría en administración estratégica, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Perú.
- ❖ Serna H. (2000). Gerencia Estratégica. Caracas 2000. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/conce/conce.shtml>
- ❖ Stoner (1996). Motivación. Disponible en: <http://motivaciongrupob.blogspot.pe/2012/03/motivacion-segun-varios-autores.html>
- ❖ VROOM, V., DECI, E. (1979): Motivación y alta dirección. (1° ed.) Trillas, México, D.F., reimp. (1999).
- ❖ Wayne R, M. Y Noé R. Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall. México 1997.
- ❖ WAYNE R., M. y Noé, R. Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall. México 1997.
- ❖ Werther, William B. Jr. Administración de personal y recursos humanos. 5ta. Edición. Editorial Mc Graw-Hill. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos27/reclutamiento/reclutamiento.shtml#ixzz42jZZmV2Z>

ANEXO N° 01 ENCUESTA

Buenos días/tardes, estamos realizando una encuesta con la finalidad de evaluar la gestión de talento humano y el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Querecotillo. Le agradeceremos brindarnos un minuto de su tiempo y responder las siguientes preguntas.

Para contestarlas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción con la cual este de acuerdo.

1. ¿Considera usted; que la Municipalidad para la cual usted labora planifica la necesidad futura del personal?
a) si b) no c) no se aplica

2. ¿Considera usted; que el ingreso de los colaboradores funcionarios de la Municipalidad Distrital de Querecotillo debe ser mediante un proceso de reclutamiento?
a) Si b) no c) no se aplica

3. ¿La Municipalidad Distrital de Querecotillo para la cual usted labora, realiza el proceso de reclutamiento para seleccionar el personal?
a) Si b) no c) no se aplica

4. ¿Considera usted; que la selección del personal debe ir de acuerdo al perfil del cargo y función que se va a desempeñar?
a) Si b) no c) no se aplica

5. ¿Cree usted, que se deberían de realizar actividades de integración en la Comuna que usted labora para un mejor clima laboral?
a) Si b) no c) no se aplica

6. ¿Usted, conoce algún tipo de procedimiento que permita la inducción organizacional de los nuevos colaboradores funcionarios en la Municipalidad?
a) Si b) no c) no se aplica

7. ¿Considera usted; que es importante que se dé la debida inducción para el desempeño de su cargo?

a) Si b) no c) no se aplica

8. ¿cuándo ingresó a la Municipalidad de Querecotillo, recibió información sobre como desempeñar sus labores?

a) Si b) no c) no se aplica

9. ¿Considera usted; que la Sub Gerencia de Personal de su comuna debe cumplir periódicamente con un plan de seguimiento y evaluación a todo el personal?

a) Si b) no c) no se aplica

10. ¿Cómo califica usted; la compensación en su comuna?, de acuerdo a los siguientes elementos:

Elementos	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Salario				
Beneficios				
Gratificación				
Viáticos				

11. ¿Considera usted; que su salario es acorde con las actividades que usted desempeña?

a) Excelente b) bueno c) regular d) deficiente

12. ¿Ha recibido capacitación por parte del Municipio para el desempeño de su cargo?

a) Si b) no c) no se aplica

13. ¿Con qué frecuencia asiste a cursos de capacitación?

a) nunca b) casi nunca c) a veces d) con frecuencia e) siempre

14. ¿considera usted; que las capacitaciones recibidas contribuyen al desarrollo de sus funciones?

a) Si b) no c) no se aplica

15. ¿considera usted; que la capacitación del personal permite desempeñar mejor sus funciones?

b) Si b) no c) no se aplica

16. ¿Cómo califica usted; los siguientes elementos de capacitación de gestión del talento humano en su organización?

Elementos	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Productividad				
Calidad de trabajo				
Conocimientos				
habilidades				
Aptitudes				

17. ¿considera usted; que se siente motivado a realizar su trabajo?

- a) Nunca b) casi nunca c) a veces d) con frecuencia e) siempre

18. ¿Cómo califica usted; los siguientes elementos motivacionales en la Comuna que usted labora?

Elementos	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Clima Laboral				
Desarrollo Profesional				
Remuneración				
Beneficios Laborales				

19. ¿considera usted; que los beneficios laborales que recibe están de acuerdo a lo que determina la ley?

- a) Si b) no c) no se aplica

20. ¿considera usted; que se evalúa la calidad del trabajo que usted realiza?

- a) Si b) no c) no se aplica

21. ¿cómo califica usted; los siguientes elementos de economía en la Comuna que usted labora?

Elementos	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Eficacia del manejo de recursos.				
Uso de los recursos de acuerdo a lo planeado.				
Autosuficiencia financiera				

ANEXO N°02

MATRIZ DE CONSISTENCIA. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TÍTULO: Gestión del Talento Humano y desempeño laboral de los colaboradores funcionarios en la Municipalidad Distrital de Querecotillo

PROBLEMA: ¿Cuál es el efecto de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores funcionarios de la Municipalidad Distrital de Querecotillo?

HIPÓTESIS GENERAL: La gestión del talento humano influye en el desempeño laboral de los colaboradores funcionarios en la Municipalidad Distrital de Querecotillo

OBJETIVO GENERAL: Describir como la gestión del talento humano incide efecto en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Querecotillo.

Objetivos Específicos	VARIABLES	Indicadores	Subindicadores	Metodología
<p>Describir la planeación, reclutamiento y selección para determinar su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores funcionarios en la Municipalidad Distrital de Querecotillo.</p> <p>Describir la inducción, evaluación, compensación y capacitación para determinar el impacto en el desempeño laboral de los colaboradores funcionarios en la Municipalidad Distrital de Querecotillo.</p>	<p>GESTION DEL TALENTO HUMANO</p>	Planeación	Disponibilidad integridad Estrategias Objetivos Normas legales	<p>1.- Tipo y diseño de investigación</p> <p>Enfoque cuantitativo y corresponde a un estudio no experimental transaccional o transversal descriptiva.</p> <p>El diseño se representa figura siguiente:</p>  <p>Dónde: M: Muestra X: Gestión del talento humano Y: Desempeño Laboral</p> <p>2.- Población - Muestra</p> <p>Para la muestra se ha considerado el total de la población. muestra: ✓ 18 Trabajadores</p>
		Reclutamiento	Procedimientos Fuentes Medios Sistema	
Selección		Disponibilidad Integridad Temporalidad		
Inducción		Costos Tiempo Total Calidad		
Evaluación		Eficacia Eficiencia Entorno Sostenibilidad		
Compensación		Salario Beneficios Gratificación viáticos		
Capacitación		Productividad Calidad de trabajo Conocimientos Habilidades Aptitudes		
Motivación		Clima laboral Desarrollo profesional Remuneración Beneficios laborales		
Eficacia		Resultados	<p>3.- Técnicas e instrumentos de investigación</p> <p>Técnica. Encuesta Instrumento. Cuestionario</p>	

<p>Analizar el desempeño laboral de los colaboradores funcionarios de la Municipalidad Distrital de Querecotillo.</p>	<p>DESEMPEÑO LABORAL</p>		Focalización	
			Cobertura	
			Impacto	
		<p>Eficiencia</p>	Optimización	
			Proactividad	
			Trabajo bajo presión	
			Efectividad	
		<p>Calidad de Trabajo</p>	Oportunidad	
			Accesibilidad	
			Percepción de usuarios	
			Tiempos de respuesta	
		<p>Economía</p>	Precisión	
			Eficacia del manejo de recursos	
			Uso de los recursos de acuerdo a lo planeado	
		Autosuficiencia financiera		