

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

Gestión de recursos humanos y desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad
Distrital de Challhuahuacho, Provincia Cotabambas, Apurímac - 2019

Presentado por:

Rolando Chumbes Vicente

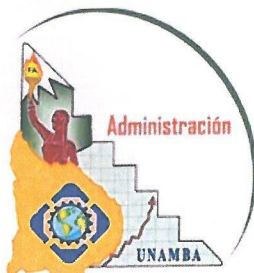
Para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración

Abancay, Perú

2022



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**“GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
SERVIDORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHALLHUAHUACHO,
PROVINCIA COTABAMBAS, APURÍMAC – 2019”**

Presentado por: **Rolando Chumbes Vicente**, para optar el Título Profesional de Licenciado
en Administración

Sustentado y aprobado 09 de marzo del 2022 ante el jurado evaluador:

Presidente:


Dr. José Abdón Sotomayor Chahuaylla

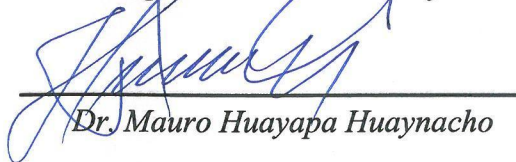
Primer Miembro:


Dra. Rosario Leticia Valer Montesinos

Segundo Miembro:


Mag. Elio Nolasco Carbajal

Asesor :


Dr. Mauro Huayapa Huaynacho

Agradecimiento

Mi agradecimiento a Dios, a mis hermanos por el apoyo brindado durante mis estudios universitarios, así mismo a mis sobrinos, de la misma manera a mis profesores que me impartieron su conocimiento para contribuir mi desarrollo personal durante mi formación profesional.



Dedicatoria

La presente investigación dedico a mis hermanos, por su apoyo incondicional, de manera especial a mi hermano David durante el proceso de mi formación profesional.



“Gestión de recursos humanos y desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad
Distrital de Challhuahuacho, Provincia Cotabambas, Apurímac - 2019”

Línea de investigación: Gestión Pública

Esta publicación está bajo una Licencia Creative Commons



ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
RESUMEN	2
ABSTRACT	3
CAPÍTULO I	4
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1 Descripción del problema	4
1.2 Enunciado del Problema	6
1.2.1 Problema general.....	6
1.2.2 Problemas específicos	7
1.2.3 Justificación de la investigación.....	7
CAPÍTULO II	9
OBJETIVOS E HIPÓTESIS	9
2.1 Objetivos de la investigación	9
2.1.1 Objetivo general	9
2.1.2 Objetivos específicos	9
2.2 Hipótesis de la investigación	9
2.2.1 Hipótesis general	9
2.2.2 Hipótesis específicas	9
2.3 Operacionalización de variables	10
2.3.1 Definición de variables.....	10
2.3.1.1 Variables.....	10
2.3.1.2 Dimensiones e indicadores	11
CAPÍTULO III	14
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	14
3.1 Antecedentes	14
3.1.1 Antecedentes internacionales	14
3.1.2 Antecedentes nacionales	16
3.1.3 Antecedentes locales	18
3.2 Marco teórico	19
3.2.1 Gestión de recursos humanos.....	19
3.2.1.1 Concepto de Gestión de recursos Humanos	19
3.2.1.2 Principales contenidos de la Gestión de Recursos Humanos	21
3.2.1.3 Teorías para el estudio de la gestión de recursos humanos	23
3.2.1.4 Elementos básicos del modelo de gestión de recursos humanos.....	30
3.2.1.5 Funciones de la administración de recursos humanos.....	30

3.2.1.6	Medio ambiente que rodea la gestión de recursos humanos	32
3.2.1.7	El Sistema de gestión de Recursos Humanos.....	35
3.2.1.8	Proceso de Gestión de Recursos Humanos.....	37
3.2.1.9	Políticas y prácticas estratégicas en las actividades de recursos humanos.....	40
3.2.1.10	Auditoria administrativa de recursos humanos	44
3.2.1.11	Indicadores utilizados en la auditoria de recursos humanos.....	46
3.1.1	Desempeño laboral.....	47
3.1.1.1	Concepto de desempeño laboral	47
3.1.1.2	Perspectivas sobre el desempeño laboral.....	49
3.1.1.3	Beneficios del desempeño laboral	54
3.1.1.4	Métodos de evaluación del desempeño	54
3.1.1.5	Pasos de una evaluación de desempeño	55
3.1.1.6	Momentos de la evaluación de desempeño	56
3.1.1.7	El sistema de medición del desempeño	56
3.1.1.8	Clasificación de los sistemas de medición del desempeño (Desempeño 4).....	57
3.1.1.9	Etapas del ciclo de un sistema de medición del desempeño.....	58
3.1.1.10	Dimensiones del desempeño laboral	59
3.1.1.11	Las unidades de medición del desempeño.....	60
3.1.1.12	Requisitos básicos para una gestión eficaz del desempeño	61
3.1.1.13	Aplicaciones de la evaluación del desempeño	65
3.1.1.14	Relación del desempeño con otros subsistemas de recursos humanos.....	67
3.1.1.15	Factores de desempeño eficaz	67
3.1.1.16	Tendencias modernas que influyen en el desempeño laboral.....	69
3.1	Marco conceptual.....	73
CAPÍTULO IV.....		76
METODOLOGÍA.....		76
4.1	Tipo y nivel de investigación.....	76
4.2	Diseño de la investigación	76
4.3	Población y muestra.....	76
4.4	Técnica e instrumentos	78
4.5	Análisis estadístico	78
CAPÍTULO V		79
RESULTADOS Y DISCUSIONES		79
5.1	Análisis de resultados	79
5.2	Contrastación de hipótesis	130
5.3	Discusión	141
CAPÍTULO VI.....		144
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		144
6.1	Conclusiones.....	144

6.2	Recomendaciones	146
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		148
ANEXOS		151



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Definición conceptual y operacional de la Variable Gestión de Recursos Humanos	10
Tabla 2 Definición conceptual y operacional de la Variable Decisiones de Financiamiento.....	11
Tabla 3 Dimensiones e Indicadores de la Variable Gestión de Recursos Humanos	11
Tabla 4 Dimensiones e Indicadores de la Variable Desempeño laboral	12
Tabla 5 Resumen del procesamiento de los casos	79
Tabla 6 Estadísticos de fiabilidad	79
Tabla 7 Gestión de Recursos Humanos	80
Tabla 8 Provisión de Recursos Humanos.....	81
Tabla 9 Planeación de recursos humanos	82
Tabla 10 Reclutamiento	83
Tabla 11 Selección de personal	84
Tabla 12 Organización de recursos humanos	85
Tabla 13 Socialización Organizacional	86
Tabla 14 Diseño de puestos	87
Tabla 15 Descripción y análisis de puestos.....	88
Tabla 16 Evaluación del desempeño	89
Tabla 17 Mantenimiento de recursos humanos	90
Tabla 18 Administración de sueldos y salarios	91
Tabla 19 Planes de prestaciones sociales	93
Tabla 20 Calidad de vida en el trabajo	94
Tabla 21 Relaciones con las personas.....	95
Tabla 22 Desarrollo de recursos humanos.....	96
Tabla 23 Capacitación.....	97
Tabla 24 Desarrollo del personal.....	98
Tabla 25 Desarrollo organizacional	99
Tabla 26 Desempeño laboral.....	100
Tabla 27 Competencias profesionales	102
Tabla 28 Conocimiento del trabajo que desarrolla.....	103
Tabla 29 Dinamismo.....	104
Tabla 30 Iniciativa	105
Tabla 31 Liderazgo	106
Tabla 32 Decisión	107
Tabla 33 Innovación	108
Tabla 34 Capacidad de organización.....	109
Tabla 35 Organización del trabajo	110
Tabla 36 Entendimiento de las políticas y objetivos de la organización	111
Tabla 37 Capacidad de coordinación y control de los recursos	112
Tabla 38 Habilidad para mejorar los métodos de trabajo	113
Tabla 39 Orientación al usuario	114
Tabla 40 Relaciones interpersonales.....	115
Tabla 41 Relación interpersonal	117
Tabla 42 Capacidad para realizar trabajo en grupo	118
Tabla 43 Capacidad de expresión	119
Tabla 44 Capacidad de escucha	120
Tabla 45 Actitud.....	121
Tabla 46 Participación	122
Tabla 47 Sentido de responsabilidad.....	123
Tabla 48 Responsabilidad	124
Tabla 49 Dedicación.....	125
Tabla 50 Conocimiento de ordenes	126

Tabla 51 <i>Cumplimiento de normativas de trabajo</i>	127
Tabla 52 <i>Cumplimiento de horarios</i>	128
Tabla 53 <i>Permanencia en el puesto de trabajo</i>	129
Tabla 54 <i>Intensidad de la Correlación de Spearman</i>	131
Tabla 55 <i>Coeficientes de Correlación: Gestión de recursos humanos y Desempeño laboral</i>	132
Tabla 56 <i>Coeficientes de Correlación: Provisión de Recursos Humanos y Desempeño Laboral</i>	134
Tabla 57 <i>Coeficientes de Correlación: Organización de Recursos Humanos y Desempeño Laboral</i>	136
Tabla 58 <i>Coeficientes de Correlación: Mantenimiento de Recursos Humanos y Desempeño Laboral</i>	138
Tabla 59 <i>Coeficientes de Correlación: Desarrollo de Recursos Humanos y Desempeño Laboral</i>	140

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	<i>Gestión de Recursos Humanos</i>	80
Figura 2	<i>Provisión de Recursos Humanos</i>	81
Figura 3	<i>Planeación de recursos humanos</i>	82
Figura 4	<i>Reclutamiento</i>	83
Figura 5	<i>Selección de personal</i>	84
Figura 6	<i>Organización de recursos humanos</i>	85
Figura 7	<i>Socialización Organizacional</i>	86
Figura 8	<i>Diseño de puestos</i>	88
Figura 9	<i>Descripción y análisis de puestos</i>	89
Figura 10	<i>Evaluación del desempeño</i>	90
Figura 11	<i>Mantenimiento de recursos humanos</i>	91
Figura 12	<i>Administración de sueldos y salarios</i>	92
Figura 13	<i>Planes de prestaciones sociales</i>	93
Figura 14	<i>Calidad de vida en el trabajo</i>	94
Figura 15	<i>Relaciones con las personas</i>	96
Figura 16	<i>Desarrollo de recursos humanos</i>	97
Figura 17	<i>Capacitación</i>	98
Figura 18	<i>Desarrollo del personal</i>	99
Figura 19	<i>Desarrollo organizacional</i>	100
Figura 20	<i>Desempeño laboral</i>	101
Figura 21	<i>Competencias profesionales</i>	102
Figura 22	<i>Conocimiento del trabajo que desarrolla</i>	103
Figura 23	<i>Dinamismo</i>	104
Figura 24	<i>Iniciativa</i>	106
Figura 25	<i>Liderazgo</i>	107
Figura 26	<i>Decisión</i>	108
Figura 27	<i>Innovación</i>	109
Figura 28	<i>Capacidad de organización</i>	110
Figura 29	<i>Organización del trabajo</i>	111
Figura 30	<i>Entendimiento de las políticas y objetivos de la organización</i>	112
Figura 31	<i>Capacidad de coordinación y control de los recursos</i>	113
Figura 32	<i>Habilidad para mejorar los métodos de trabajo</i>	114
Figura 33	<i>Orientación al usuario</i>	115
Figura 34	<i>Relaciones interpersonales</i>	116
Figura 35	<i>Relación interpersonal</i>	117
Figura 36	<i>Capacidad para realizar trabajo en grupo</i>	118
Figura 37	<i>Capacidad de expresión</i>	119
Figura 38	<i>Capacidad de escucha</i>	120
Figura 39	<i>Actitud</i>	121
Figura 40	<i>Participación</i>	122
Figura 41	<i>Sentido de responsabilidad</i>	123
Figura 42	<i>Responsabilidad</i>	124
Figura 43	<i>Dedicación</i>	126
Figura 44	<i>Conocimiento de ordenes</i>	127
Figura 45	<i>Cumplimiento de normativas de trabajo</i>	128
Figura 46	<i>Cumplimiento de horarios</i>	129
Figura 47	<i>Permanencia en el puesto de trabajo</i>	130
Figura 48	<i>Correlación: Gestión de Recursos Humanos y Desempeño laboral</i>	133
Figura 49	<i>Correlación: Provisión de Recursos Humanos y Desempeño Laboral</i>	135
Figura 50	<i>Correlación: Organización de Recursos Humanos y Desempeño Laboral</i>	137
Figura 51	<i>Correlación: Mantenimiento de Recursos Humanos y Desempeño Laboral</i>	139

Figura 52	<i>Correlación: Desarrollo de Recursos Humanos y Desempeño Laboral</i>	141
------------------	--	-----



INTRODUCCIÓN

La presente investigación nace del interés por estudiar la relación entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho.

La gestión de recursos humanos es un proceso fundamental en la dirección y conducción organizaciones tanto públicas como privadas, dado que el talento humano es el recurso más importante que disponen tales entidades, razón por la cual es fundamental gestionarlos de manera eficaz. Por otra parte, el desempeño laboral es una preocupación constante de las organizaciones, ya que éstas buscan que las personas desempeñen sus funciones de manera eficiente y así contribuyan al logro de los objetivos organizacionales. En ese sentido, resulta importante para las organizaciones conocer y entender en qué medida la gestión de recursos humanos tiene relación con el desempeño laboral de los trabajadores.

Por tanto, la presente investigación tiene por objetivo determinar el nivel de relación entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho – 2019.

En ese sentido, la presente investigación se encuentra organizada de la siguiente manera:

En el Capítulo I: Planteamiento del Problema; Se realiza una descripción de la situación problemática que originó el desarrollo de la presente. Además, en esta sección se explicitó el enunciado del problema y la justificación de la investigación.

En el Capítulo II: Objetivos e Hipótesis; Se presenta el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación. Además, se presentan las hipótesis de investigación de la tesis.

En el Capítulo III: Marco teórico referencial; Se presentan los antecedentes y la literatura especializada revisada para desarrollar la presente investigación.

En el Capítulo IV: Metodología; Se presentan los aspectos vinculados al diseño metodológico del estudio.

En el capítulo V: Resultados; Se presenta el análisis de las evidencias encontradas durante el desarrollo de la investigación, así como también, la correspondiente discusión de los resultados.

En el capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones; Se exponen las conclusiones y recomendaciones derivadas de la presente investigación.



RESUMEN

La presente investigación tuvo por objetivo determinar el nivel de relación que pueda existir entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho durante el año, 2019, por tanto, se plantea abordar mediante un alcance correlacional, de diseño no experimental de tipo transeccional, la población comprende los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho, determinando la población de 194 servidores administrativos, de la cual se extrajo una muestra de 129 personas, mediante un muestreo probabilístico. La técnica de investigación utilizada para recopilar la información fue la encuesta.

Para efectos de realizar el análisis de la información se utilizó el programa estadístico SPSS y a través se obtiene las frecuencias absolutas y frecuencias relativas los cuales nos permiten concluir en los resultados.

Los resultados de esta investigación revelan que la gestión de recursos humanos tiene significativa con el desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho. Los resultados arrojan el coeficiente de Spearman igual a 0.885, señala que existe una relación positiva considerable entre las variables gestión de recursos humanos y desempeño laboral. Esto significa que la gestión de recursos humanos determina significativamente en el desempeño laboral.

Palabras Clave: *Gestión de recursos humanos, desempeño laboral, provisión, organización, mantenimiento, desarrollo.*



ABSTRACT

The objective of this investigation was to determine the level of relationship that may exist between the management of human resources and the work performance of the public servants of the District Municipality of Challhuahuacho during the year, 2019, therefore, it is proposed to address it through a correlational scope. , of a non-experimental design of a transactional type, the population includes the employees of the District Municipality of Challhuahuacho, determining the population of 194 administrative employees, from which a sample of 129 people was extracted, through probabilistic sampling. The research technique used to collect the information was the survey.

For the purposes of performing the analysis of the information, the statistical program SPSS was used and through the absolute frequencies and relative frequencies are obtained, which allow us to conclude on the results.

The results of this research reveal that human resource management is significant with the work performance of the servers of the District Municipality of Challhuahuacho. The results show the Spearman coefficient equal to 0.885, indicating that there is a considerable positive relationship between the variables human resource management and job performance. This means that human resource management significantly determines job performance.

Keywords: *Human resource management, job performance, organization provision, maintenance, development.*



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

La presente investigación tiene previsto abordar como variables de estudio a la gestión de recursos humanos y al desempeño laboral en el contexto de la gestión de una entidad del sector público, concretamente de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho.

Por un lado, la gestión de recursos humanos, es entendida como el conjunto de actividades, técnicas e instrumentos que “se desarrollan y aplican en una empresa, cuyo objetivo consiste en situar a la persona idónea en el puesto adecuado en el momento oportuno, formada y motivada para contribuir eficazmente a la consecución de los objetivos de la organización” (Rodríguez, 2004, p. 14).

Al respecto, Albizu y Landeta (2013) agregan que la gestión de recursos humanos se refiere a 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, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía” (p. 2).

De lo expuesto hasta aquí, se destaca la importancia de la gestión de recursos humanos para las organizaciones, dado que el potencial humano es un recurso estratégico para las organizaciones. En ese sentido, gestionar de la mejor forma posible el recurso más determinante y estratégico para organizaciones, tiene el potencial de ofrecer a estas últimas la posibilidad de ser eficaces y competitivas al momento de cumplir con su misión organizacional.

Por otra parte, el desempeño laboral es entendido como el desenvolvimiento de las personas dentro de una organización que debería “estar ajustado a las exigencias y requerimientos de la empresa, de tal manera que sea eficiente, eficaz y efectivo, en el cumplimiento de las funciones que se le asignen para el alcance de los objetivos propuestos, consecuente al éxito de la organización” (Palmar, Rafael, Valero y Jhoan, pp. 166-167).



Además, según Palaci (2005) “el desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo” (p. 155).

Así, el desempeño laboral también resulta siendo un factor importante en la gestión de las organizaciones, puesto es objetivo de las organizaciones explotar al máximo el potencial de las personas que en ella labora. En ese sentido, las organizaciones necesitan de personas con alto rendimiento para cumplir sus objetivos y lograr una ventaja competitiva. Asimismo, el desempeño no solo es importante para las organizaciones, sino también lo es para el mismo individuo, dado que cumplir de manera eficiente con las tareas y desempeñarse de manera eficiente puede ser una fuente de satisfacción. De tal forma que el desempeño laboral es un requisito previo importante para el futuro desarrollo profesional y el éxito en el mercado laboral.

Asimismo, después de haber realizado el relevo documental se encontraron las siguientes evidencias respecto a la vinculación que existe entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral:

Según Hernández (2020), un sistema retributivo eficiente aunado a una excelente comunicación en armonía con todos los aspectos inherentes a las funciones de los recursos humanos impactará positivamente en el buen desempeño laboral, y en consecuencia, en los resultados de la organización.

Por su parte, Martínez (2012) señala que un punto de partida para una correcta evaluación del personal de la organización es una completa descripción de los puestos de trabajo.

Asimismo, Padilla (2016) sostiene que los sistemas de compensación influyen en el comportamiento de los empleados, pues precisamente lo que buscan es modelar su desempeño hacia la consecución de resultados.

Tomando en cuenta lo señalado en los párrafos precedentes se plantea investigación que tiene por objeto de estudio abordar la asociación que existe entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho.



Al respecto es pertinente señalar que, en la actualidad, la Municipalidad no tiene implementado ningún sistema de evaluación del desempeño de su personal, por tanto, se desconoce cuál es el aporte individual de cada servidor al logro de los objetivos institucionales de la entidad.

Asimismo, la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho tampoco tiene implementado hasta la fecha ninguna evaluación integral respecto a la forma en cómo se lleva a cabo el proceso de gestión de recursos humanos, que le permita identificar qué cosas se están haciendo bien y qué cosas se están haciendo mal en materia de administración de personal; es decir, si la entidad está contratando a la mejor persona para el puesto, y si ésta es capaz de mantenerlo dentro de la organización y desarrollar de manera eficiente sus competencias y habilidades.

En este contexto, se desconoce tanto cual es la situación de la gestión de recursos humanos como el desempeño de los trabajadores de la entidad. Este hecho impide a la entidad evaluar de manera integral el desempeño organizacional y el cumplimiento de las metas organizacionales planteadas. Esta situación, provoca que los directivos de la Municipalidad Distrital no cuenten con la suficiente información para tomar decisiones respecto a la planeación, organización, mantenimiento y desarrollo del personal en base a su desempeño individual y contribución al logro de los objetivos organizacionales.

Por tanto, se plantea la presente investigación que tiene por propósito responder a la siguiente interrogante: ¿Cuál es el grado de relación que existe entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - 2019?

1.2 Enunciado del Problema

1.2.1 Problema general

¿Cuál es el grado de relación que existe entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - 2019?



1.2.2 Problemas específicos

- ¿Qué grado de relación existe entre la provisión de recursos humanos y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - 2019?
- ¿Qué grado de relación existe entre la organización de recursos humanos y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - 2019?
- ¿Qué grado de relación existe entre el mantenimiento de recursos humanos y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - 2019?
- ¿Qué grado de relación existe entre el desarrollo de recursos humanos y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - 2019?

1.2.3 Justificación de la investigación

La propuesta y desarrollo de la presente investigación parte de la necesidad de obtener información objetiva sobre el proceso de gestión de recursos humanos y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho.

La razón que motiva el desarrollo del presente estudio es la inexistencia de información y evidencias que den cuenta sobre el proceso de gestión de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho, así como también sobre la evaluación del desempeño en la entidad. De tal forma que se desconoce si la entidad pública mencionada viene realizando bien o no las cosas en lo que se refiere a las variables de estudio citadas. Por tanto, si no conoce la situación real de las variables objeto de estudio de la presente investigación no se pueden hacer las mejoras o correcciones correspondientes, que contribuyan al logro de las metas organizacionales de la entidad.

La investigación tiene por finalidad indagar y determinar si las variables gestión de recursos humanos y desempeño organizacional insertado en el contexto organizacional de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho tienen algún tipo de asociación, y si la hubiera, en qué dirección e intensidad se manifiesta tal relación.



Los resultados de la presente investigación tendrán el potencial de constituirse en una línea de base que permita desarrollar futuras líneas de investigación en la temática de recursos humanos y desempeño laboral.

Además, los resultados del estudio permitirán a los directivos de la Municipalidad Distrital de Challhuacho tomar decisiones sobre información objetiva y sistematizada respecto a las políticas de recursos humanos a implementarse en la entidad, así como también en lo referente a la evaluación del desempeño de los trabajadores, que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.



CAPÍTULO II

OBJETIVOS E HIPÓTESIS

2.1 Objetivos de la investigación

2.1.1 Objetivo general

¿Determinar el nivel de relación entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho – 2019?

2.1.2 Objetivos específicos

- ¿Determinar el nivel de relación entre la provisión de recursos humanos y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho – 2019?
- ¿Determinar el nivel de relación entre la organización de recursos humanos y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho -2019?
- ¿Determinar el nivel de relación entre el mantenimiento de recursos humanos y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho -2019?
- ¿Determinar el nivel de relación entre el desarrollo de recursos humanos y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho – 2019?

2.2 Hipótesis de la investigación

2.2.1 Hipótesis general

¿La gestión de recursos humanos tiene relación significativa positiva con el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - 2019?

2.2.2 Hipótesis específicas

- ¿La provisión de recursos humanos tiene relación significativa positiva con el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho – 2019?



- ¿La organización de recursos humanos tiene relación significativa positiva con el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - 2019?
- ¿El mantenimiento de recursos humanos tiene relación significativa positiva con el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho – 2019?
- ¿El desarrollo de recursos humanos tiene relación significativa positiva con el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho – 2019?

2.3 Operacionalización de variables

2.3.1 Definición de variables

La presente investigación tiene por objetivo determinar el nivel de relación entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho – 2019.

2.3.1.1 Variables

Las variables de estudio de la presente investigación son: (a) gestión de recursos humanos; (b) desempeño laboral. En ese sentido, es propósito de la presente sección realizar la operacionalización de la variable de estudio. Las tablas 1 y 2 muestran respectivamente la definición conceptual y operacional de las variables de estudio de la presente investigación.

Tabla 1

Definición conceptual y operacional de la Variable Gestión de Recursos Humanos

Variable	Gestión de recursos humanos
Definición conceptual	La gestión de recursos humanos se refiere a 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, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía” (Dessler y Varela, 2004, p. 2).
Definición operacional (Dimensiones)	1. Provisión de Recursos Humanos 2. Organización de Recursos Humanos 3. Mantenimiento de Recursos Humanos 4. Desarrollo de Recursos Humanos

Nota. Autoría propia en función a las teorías



Tabla 2

Definición conceptual y operacional de la Variable Decisiones de Financiamiento

Variable	Desempeño laboral
Definición conceptual	El desempeño laboral hace referencia al desenvolvimiento de las personas dentro de una organización que debería “estar ajustado a las exigencias y requerimientos de la empresa, de tal manera que sea eficiente, eficaz y efectivo, en el cumplimiento de las funciones que se le asignen para el alcance de los objetivos propuestos, consecuente al éxito de la organización” (Palmar, Rafael, Valero y Jhoan, pp. 166-167).
Definición operacional (Dimensiones)	1. Competencias profesionales 2. Capacidad de organización 3. Relaciones interpersonales 4. Sentido de responsabilidad

Nota. Autoría propia en función a las teorías

2.3.1.2 Dimensiones e indicadores

Los indicadores de las variables de la presente investigación se presentan en las tablas 3 y 4.

Tabla 3

Dimensiones e Indicadores de la Variable Gestión de Recursos Humanos

Variable	Dimensiones	Definición conceptual	Definición Operacional (Indicadores)
Gestión de recursos humanos	Provisión de Recursos Humanos	Los procesos de provisión “se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos, y comprenden todas las actividades de investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, y su provisión a las tareas organizacionales” (Chiavenato, Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones, 2011, pág. 112).	-Planeación de Recursos Humanos -Reclutamiento -Selección de Personal
	Organización de Recursos Humanos	“Los procesos de organización de recursos humanos abarcan la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el cargo” (Chiavenato, Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones, 2011, pág. 166).	-Socialización organizacional -Diseño de puestos -Descripción y análisis de puestos -Evaluación del desempeño
	Mantenimiento de Recursos Humanos	“El mantenimiento de recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales, y de higiene y	-Administración de sueldos y salarios -Planes de prestaciones



	seguridad en el trabajo” (Chiavenato, Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones, 2011, pág. 228).	-sociales -Calidad de vida en el trabajo -Relaciones con as personas
Desarrollo de Recursos Humanos	“Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones de la organización en su personal” (Chiavenato, Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones, 2011, pág. 316).	-Capacitación -Desarrollo del personal -Desarrollo organizacional

Nota. Autoría propia en función a las teorías

Tabla 4

Dimensiones e Indicadores de la Variable Desempeño laboral

Variable	Dimensiones	Definición conceptual	Definición Operacional (Indicadores)
Desempeño laboral	Competencias profesionales	Las competencias profesionales es el “conjunto de conocimientos, experiencias y habilidades empleados en el desempeño de la misión y finalidades del puesto” (Puchol, 2003, p. 298).	-Conocimiento del trabajo que desarrolla -Dinamismo -Iniciativa -Liderazgo -Decisión -Innovación
	Capacidad de organización	La capacidad de organización implica la “correcta interpretación de las políticas y de los objetivos que deben llevarse adelante. Capacidad de dirigir, coordinar y controlar los recursos humanos, técnicos y materiales y habilidad para mejorar los métodos de trabajo” (Puchol, 2003, p. 299).	-Organización del trabajo -Entendimiento de las políticas y objetivos de la organización -Capacidad de coordinación y control de los recursos -Habilidad para mejorar los métodos de trabajo -Orientación al usuario
	Relaciones interpersonales	Las relaciones interpersonales implican la interacción entre los gerentes y otros empleados o candidatos, sobre todo subordinados. (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996)	-Relación interpersonal -Capacidad para realizar trabajo en grupo -Capacidad de expresión -Capacidad de escucha -Actitud -Participación
	Sentido de responsabilidad	Conjunto de deberes que describe el principal objetivo o razones de	-Responsabilidad -Dedicación

la existencia de un puesto de trabajo (Fernández-Ríos, 1999).	-Cumplimiento de ordenes
	-Cumplimiento de normativas de trabajo
	-Cumplimiento de horarios
	-Permanencia en el puesto de trabajo

Nota. Autoría propia en función a las teorías

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1 Antecedentes

El presente estudio tomó en consideración los planteamientos y los resultados de las siguientes investigaciones:

a) **Antecedentes internacionales**

Santos (2017) desarrolló la investigación titulada “Gestión de recursos humanos y su incidencia en el rendimiento de los empleados en los Almacenes Aguirre en el Cantón Babahoyo en el año 2016” presentado en la Universidad Técnica de Babahoyo Medellín para optar el título profesional de licenciado en Ciencias de la Educación Mención: Comercio y Administración.

La investigación tuvo por objetivo determinar cómo incide la gestión de recursos humanos en el rendimiento de los empleados de los Almacenes Aguirre en el Cantón Babahoyo en el año 2016 (Santos, 2017).

Respecto a la metodología, la investigación tuvo un alcance cualitativo, se empleó el método deductivo y fue de tipo descriptivo. Asimismo, las técnicas de investigación empleadas fueron la entrevista y el análisis de contenido (Santos, 2017).

Finalmente, Santos (2017) llegó a las siguientes conclusiones: “En esta investigación se pudo demostrar que la gestión de recursos humanos, influye positivamente en el rendimiento laboral de los empleados de los almacenes AGUIRRE, favoreciendo en gran medida la satisfacción de los empleados” (p. 46).

Latorre (2011) desarrolló la investigación titulada “Análisis de calidad del servicio al cliente interno y externo para propuesta de modelo de gestión de calidad en una empresa de seguros de Guayaquil” para optar el grado académico de doctor en Psicología Social en la Universidad de Valencia.



La investigación tuvo por objetivo analizar cómo las percepciones, las expectativas y la satisfacción laboral de los trabajadores influyen en la relación entre la gestión de recursos humanos y los indicadores de desempeño tanto a nivel individual como a nivel organizacional (Latorre, 2011).

Respecto a la metodología, se empleó un estudio piloto de carácter exploratorio-transversal. Asimismo, la técnica de investigación e instrumento empleado fue la encuesta y el instrumento respectivamente, siendo la muestra definida por criterios como variables sociodemográficas, laborales y organizacionales, incluyendo como informadores tanto a una muestra de empleados de cada empresa participante, como a los empleadores (Latorre, 2011).

Finalmente, Latorre (2011) llegó a la siguiente conclusión:

Las prácticas de RRHH orientadas al compromiso y basadas en la aproximación “soft” se relacionan positivamente con el desempeño de los empleados a través de las percepciones y expectativas de los empleados. Estas prácticas analizadas desde una visión universalista muestran ser positivas para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa, siempre y cuando estén fuertemente implantadas y sean visibles para los empleados, aun cuando sean informadas por los empleados o por los directivos de recursos humanos de la organización (p. 282).

Cevallos (2013) desarrolló la investigación titulada “Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral, Dirección Provincial Agropecuaria de Santa Elena, año 2013” presentado en la Universidad Estatal Península de Santa Elena para optar el grado académico de Licenciado en Administración Pública.

La investigación tuvo por objetivo fortalecer el desempeño laboral a través de la aplicación de subsistemas de la gestión del talento humano para el alcance de los factores administrativos institucionales (Cevallos, 2013).

Respecto a la metodología, la investigación realizada fue de nivel descriptivo, aplicándose el método analítico-inductivo, partiendo desde la causa al efecto.



Asimismo, las técnicas de investigación empleadas fueron la entrevista y la encuesta, empleándose como instrumentos el guion de entrevista y el cuestionario, siendo de este modo aplicados en directivos y colaboradores (Cevallos, 2013).

Finalmente, Cevallos (2013) llegó a las siguientes conclusiones:

El Modelo de Gestión para la Unidad del Talento Humano de la Dirección Provincial Agropecuaria de Santa Elena, contiene procesos administrativos establecidos en los subsistemas de gestión del talento humano de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), que han permitido establecer mecanismos de admisión acordes a las competencias técnicas que son necesarias en las diferentes unidades que conforman la dirección (p. 99).

b) Antecedentes nacionales

Espinoza y Montalvo (2021) desarrollaron la investigación titulada “Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal administrativo de la Zona Registral N.º VIII-Sede Huancayo en tiempos de COVID-19” presentado en la Universidad Continental para optar el grado académico de Magister en Recursos Humanos y Gestión Organizacional.

La investigación tuvo por objetivo analizar la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo en la Zona Registral N.º VIII-Sede Huancayo en tiempos de COVID, 2021 (Espinoza y Montalvo, 2021).

Respecto a la metodología, la investigación realizada fue del tipo aplicada y diseño descriptivo-correlacional, tuvo un alcance cuantitativo y se aplicó el método deductivo. La unidad de análisis estuvo conformada por 24 colaboradores de la Unidad de Administración de la Zona Registral N.º VIII-Sede Huancayo. Asimismo, la técnica de investigación e instrumento empleado fue la encuesta y el instrumento respectivamente (Espinoza y Montalvo, 2021).

Finalmente, Espinoza y Montalvo (2021) llegó a la siguiente conclusión:



La gestión del talento humano influye significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la Zona Registral N° VIII - Sede Huancayo en tiempos de COVID, 2021, debido a que la correlación r de Pearson ($r = 0,769$), con una significancia de $p = 0,000$ y demuestra una correlación positiva y buena, es decir, cuando la gestión del talento humano aumenta significativamente, mejora el desempeño laboral del personal administrativo. Asimismo, la influencia entre las variables conlleva a la identificación y fidelización con la entidad, estableciendo relaciones positivas para un adecuado clima laboral (p. 76).

Rojas y Vilchez (2018) desarrollaron la investigación titulada “Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús – Lima, Enero 2018” presentado en la Universidad Norbert Wiener para optar el grado académico de Magister en Gestión en Salud.

La investigación tuvo por objetivo determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal del Puesto de Salud Sagrado Corazón, Lima, enero 2018 (Rojas y Vilchez, 2018).

Respecto a la metodología, se empleó el nivel de investigación descriptivo correlacional – transversal de diseño no experimental. La unidad de análisis estuvo conformada por trabajadores en el Puesto de Salud Sagrado Corazón de Jesús, lo cual asciende a la cantidad de 50 trabajadores. Asimismo, la técnica de investigación e instrumento empleado fue la encuesta y el instrumento respectivamente (Rojas y Vilchez, 2018).

Finalmente, Rojas y Vilchez (2018) concluyeron que: “Existe relación estadísticamente significativa según $p = 0,000$ entre las variables gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús” (p. 80).



c) Antecedentes locales

Zegarra (2016) desarrolló la investigación titulada “La evaluación del desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sañayca-Apurímac” presentado en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac para optar el grado académico de Licenciado en Administración.

La investigación tuvo por objetivo describir la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sañayca-Apurímac. (Zegarra, 2016)

Respecto a la metodología, se empleó el tipo de investigación básica, nivel descriptivo y método deductivo. La unidad de análisis estuvo conformada por los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sañayca, lo cual asciende a la cantidad de 50 trabajadores. Asimismo, la técnica de investigación e instrumento empleado fue la encuesta y el instrumento respectivamente. (Zegarra, 2016).

Finalmente, Zegarra (2016) llegó a las siguientes conclusiones:

La evaluación del desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Sañayca no se promueve periódicamente, sólo se realiza algunas evaluaciones por resultados; los errores encontrados en el desempeño laboral no se reportan en forma de informe para su posterior corrección; no se informa y consulta oportunamente sobre los cambios que afecten directamente al servidor. Considerando que las evaluaciones de desempeño laboral tienen un propósito de retroalimentación, para analizar las fortalezas y debilidades en ese sentido podemos decir que las evaluaciones son aún deficientes en la Institución Municipal (p. 80).

Choquecahuana y Piconá (2018) desarrollaron la investigación titulada “Administración de recursos humanos y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016” presentado en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac para optar el grado académico de Licenciado en Administración.



La investigación tuvo por objetivo determinar qué relación existe entre la Administración de Recursos y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016. (Choquecahuana & Piconá, 2018)

Respecto a la metodología, se empleó el tipo de investigación aplicada, nivel correlacional y diseño no experimental transeccional. Asimismo, las técnicas de investigación empleadas fue la encuesta y el análisis documental siendo los instrumentos aplicados el cuestionario y la ficha de análisis documental. (Choquecahuana & Piconá, 2018).

Finalmente, Choquecahuana y Piconá (2018) llegaron a la siguiente conclusión:

Existe una relación positiva directa entre la administración de recursos humanos y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, con el 88,50% del total de encuestados quienes manifiestan estar de acuerdo en que existe relación entre la administración de recursos humanos y el desempeño laboral. Asimismo, de la revisión documentaria en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, en el año 2016, se desprende que se cumplió con el proceso de selección, actualización de documentos administrativos, supervisión, motivación del personal administrativo (p. 109).

3.2 Marco teórico

3.2.1 Gestión de recursos humanos

3.2.1.1 Concepto de Gestión de recursos Humanos

Albizu y Landeta (2013) señalan que la gestión de recursos humanos “contempla el conjunto de actividades orientadas a canalizar las relaciones que se generan entre una organización y los individuos que la integran, constituyéndose, consecuentemente, en el eje de la propia actividad organizativa” (p. 25).



En ese sentido, la gestión de recursos humanos tiene a su cargo “las decisiones y acciones que afectan a la relación entre la empresa y los trabajadores que prestan sus servicios en ella²; decisiones y acciones éstas que son adoptadas para la consecución de los objetivos empresariales” (Albizu y Landeta, 2013, p. 25).

Albizu y Landeta (2013) agregan que la finalidad de la gestión de recursos humanos es “proporcionar a la organización la capacidad laboral que necesita, cuantitativa y cualitativamente, en el momento oportuno y bajo el principio de economicidad” (p. 26).

Por su parte, Louffat (2011) señala que la gestión de recursos humanos es el proceso proactivo de “planear, organizar, dirigir y controlar los fundamentos, técnicas, metodologías y/o prácticas especializadas de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, carreras y remuneraciones para desarrollar de forma sinérgica e integrada la salud espiritual, la salud emocional, la salud racional y la salud fisiológica de los trabajadores” (p. 3).

Al mismo tiempo, Rodríguez (2004) señala que la gestión de recursos humanos implica el conjunto de actividades, técnicas e instrumentos que “se desarrollan y aplican en una empresa, cuyo objetivo consiste en situar a la persona idónea en el puesto adecuado en el momento oportuno, formada y motivada para contribuir eficazmente a la consecución de los objetivos de la organización” (p. 14).

Asimismo, Dessler y Varela (2004) sostienen que la gestión de recursos humanos se refiere a 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, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía” (p. 2).

Finalmente, Chiavenato (2007) señala que la administración de recursos humanos consiste en la “planeación, organización, desarrollo,



coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo” (p. 122).

3.2.1.2 Principales contenidos de la Gestión de Recursos Humanos

a) Área de dirección estratégica

Albizu y Landeta (2013) señalan que el área de dirección estratégica “comparte con el resto de las direcciones funcionales la responsabilidad de dirigir estratégicamente la compañía y, por tanto, será corresponsable del análisis y de la toma de decisiones estratégicas de la misma” (p. 29).

Según Albizu y Landeta (2013) la dirección estratégica además “orienta la implantación estratégica a nivel funcional de RRHH. Para ello, a partir de los objetivos y estrategias previamente definidos, y apoyándose en la estructura departamental que disponga, se encarga de diseñar y aplicar las diferentes estrategias de recursos humanos” (pp. 29-30).

Asimismo, esta área “colabora con el resto de las áreas funcionales en la determinación de los cambios a realizar en la empresa, así como en la implementación de los mismos” (30).

b) Área de administración de personal

“Es una función de apoyo a la administración de la empresa, que comprende el conjunto de actividades que permiten asegurar, controlar y documentar todo lo concerniente a las políticas del personal” (Albizu y Landeta, 2013, p. 30).

c) Área de relaciones laborales

“Este área se ocupa, principalmente, de la gestión de las relaciones con los representantes de los trabajadores” (Albizu y Landeta, 2013, p. 30).



d) Área de empleo

“Es el área ocupada de asegurar en cada momento que la empresa dispondrá del número preciso de personas con la cualificación necesaria y, consecuentemente, es la encargada de mantener relaciones con el mercado laboral” (Albizu y Landeta, 2013, p. 31).

e) Área de gestión de recursos humanos

Es el área de la gestión de recursos humanos que “con mayor intensidad y sustantividad se manifiesta en la actividad diaria de la empresa, puesto que la relación cotidiana empresa-trabajador subyace en ella” (Albizu y Landeta, 2013, p. 31).

Esta área tiene a su cargo “que los empleados pongan a disposición de la organización su esfuerzo y conocimiento, y de conseguir el mayor nivel posible de compromiso e integración en el proyecto empresarial” (Albizu y Landeta, 2013, p. 31).

f) Área de desarrollo de recursos humanos

“Esta es el área encargada de la adecuación y actualización de las competencias (conocimientos, capacidades y actitudes) del personal en función de las necesidades de la empresa, así como del crecimiento profesional de los trabajadores” (Albizu y Landeta, 2013, p. 32).

g) Área económica

Este área tiene la responsabilidad de repartir la masa salarial estableciendo una estructura salarial que atienda a los principios de equidad interna y externa (Albizu y Landeta, 2013).

h) Área de seguridad y salud laboral

“Este área se encargará de velar por el buen estado de salud de las personas de la empresa, así como de promover las actuaciones necesarias en orden a que el trabajo se realice con el mínimo riesgo posible para los trabajadores” (Albizu y Landeta, 2013, p. 33).



3.2.1.3 Teorías para el estudio de la gestión de recursos humanos

a) Teoría de la agencia y de los costos de transacción

“Estos dos enfoques representan el mecanismo fundamental a través del que disciplinas como la economía y las finanzas han influido en la dirección estratégica de los recursos humanos” (García y Sánchez, 2017, p. 22).

“Se basan fundamentalmente en el análisis de las transacciones como un medio de control de los comportamientos de los empleados, como se manifiesta en los estudios de Coase (1937), Jones (1984) o Jones y Wright (1992)” (García y Sánchez, 2017, p. 22).

“Este tipo de teorías se centra en explicar qué factores llevan a la empresa a interiorizar las relaciones, o a desarrollarlas de una determinada manera. Debido a estos elementos comunes ambas teorías pueden ser presentadas de manera conjunta” (García y Sánchez, 2017, p. 22).

“La teoría de la agencia explica la manera en la que se establecen contratos no siempre formales en las organizaciones, entre una persona que delega el trabajo, al que llamamos «principal», y otra que lo desempeña, denominada agente” (García y Sánchez, 2017, p. 22).

“Los dos obstáculos antes mencionados dificultan las relaciones agente-principal, y hacen del contrato el instrumento esencial para conseguir que los intereses de ambos se alineen” (García y Sánchez, 2017, p. 22).

“La teoría de los costes de transacción, por su parte, utiliza los conceptos de racionalidad limitada y de comportamiento oportunista para explicar el origen de las organizaciones.

Las relaciones de transacción, tal y como han sido expuestas, ocasionan lógicamente una serie de costes” (p. 23).



En resumen, según García y Sánchez (2017) “la teoría de la agencia estudia el desarrollo de las relaciones internas y de los contratos internos, formales o informales que de ellas se derivan” (p. 23).

Por otra parte, los costes de transacción explican la naturaleza de las empresas y porque se interiorizan las relaciones de transacción, de tal forma que “la base de ambas propuestas teóricas permite que se complementen, lo que justifica el hecho de que su aportación a la dirección estratégica de los recursos humanos se haga de manera conjunta” (García, y Sánchez, 2017, p. 23).

b) Modelo de la dependencia de recursos

“La teoría de la dependencia de recursos se centra en el modo según el cual se articulan las relaciones de poder en y entre las organizaciones, que pueden explicarse en virtud del reparto de los recursos (escasos) del entorno” (García y Sánchez, 2017, p. 26).

Dado ninguna organización es autosuficiente, “es precisamente el acceso a esos recursos, y las relaciones con los agentes que los controlan, lo que determina la posición estratégica de la empresa y, en definitiva, el objetivo de las políticas Interorganizativas y de control interno” (García y Sánchez, 2017, p. 26).

“Con un acercamiento a las fuentes de recursos estratégicos la empresa gana libertad de acción, autonomía y poder (Oliver, 1991), por lo que la dependencia de una organización estará en función de los siguientes factores determinantes” (García y Sánchez, 2017, p. 26).

En ese sentido, “la teoría de la dependencia de recursos aporta a la dirección estratégica de los recursos humanos argumentos para el análisis del modo a través del que el contexto influye en las prácticas de recursos humanos” (García y Sánchez, 2017, p. 27).



Según García et al. (2017) las implicaciones de esta manera de enfocar el análisis del modelo político o de poder pueden resumirse básicamente en dos puntos: (a) el factor humano de la empresa no se encuentra racionalmente determinado, y debe analizarse desde un punto de vista menos mecanicista; y (b) La función de recursos humanos se manifiesta como un elemento fundamental de la planificación estratégica.

García et al. (2017) agregan que “los planteamientos de la teoría de la dependencia de recursos contribuyen a la explicación de la dirección estratégica de los recursos humanos con criterios para el análisis de las relaciones de poder” (p. 27).

“Las personas que trabajan en una organización controlan recursos de carácter estratégico, como demuestra, por ejemplo, el enfoque de recursos y capacidades” (García y Sánchez, 2017, p. 27).

“Por tanto, el alineamiento de sus intereses se convierte en un objetivo crucial para la empresa, que debe ser capaz de convertir a sus trabajadores en socios más que en simples sujetos administrados” (García y Sánchez, 2017, p. 27).

c) Teoría institucional

Según García et al. (2017) “diversos aspectos que determinan las prácticas y las políticas de recursos humanos parecen no corresponderse con modelos racionales de elección estratégica” (p. 29).

“Precisamente ahí es donde radica la importancia de la aportación de la teoría institucional, al introducir en el debate la necesidad de legitimidad social como un determinante de la estrategia” (García y Sánchez, 2017, p. 29).



De tal forma que “numerosas estructuras, programas y prácticas empresariales se explican más por la construcción social de la realidad que por criterios estratégicos” (García y Sánchez, 2017, p. 29).

García et al. (2017) señala que algunas veces “las organizaciones orientan sus decisiones a legitimar su posición frente a la competencia, los consumidores o el entorno, sin seguir ningún proceso racional de planificación basado en las necesidades o los objetivos generales de la empresa” (p. 29).

Cada entorno social se define por una visión colectiva de lo que es o no aceptable, de cómo han de hacerse las cosas y es por medio de reglas escritas o implícitas que esta definición se comunica a las organizaciones, que deben tenerla en cuenta para integrarse y ser aceptadas en la sociedad (García y Sánchez, 2017, p.29).

García et al. (2017) agrega que “una consecuencia interesante que se deriva de esto es la tendencia de las organizaciones que actúan en entornos muy institucionalizados a parecerse cada vez más entre sí” (p. 30).

Finalmente, García et al. (2017) señala que “la contribución fundamental de los modelos institucionalistas es su consideración de la relación entre empresa y entorno en términos complejos, teniendo en cuenta elementos sociales y simbólicos que le permiten explicar las estrategias sin utilizar razonamientos exclusivamente racionales” (p. 33).

En ese sentido, “las empresas son consideradas como construcciones sociales que se integran en su contexto, y que buscan en él legitimidad y aceptación” (García y Sánchez, 2017, p. 33).

d) Modelo de comportamiento

García et al. (2017) señala que “el modelo de comportamiento es, junto con el de recursos y capacidades, uno de los marcos teóricos que



más ha influido en el desarrollo de la dirección estratégica de los recursos humanos” (pp. 42-43).

“Este modelo tiene su origen en la denominada Teoría de la Contingencia de Fisher (1989), así como en la Escuela de las Relaciones Humanas (Mayo, 1933), que rompe con la tradición clásica de analizar a las personas en las organizaciones de un modo exclusivamente mecanicista” (García y Sánchez, 2017, p. 43).

“La característica básica de esta teoría es la consideración del comportamiento de las personas como una variable moderadora entre la estrategia y los resultados de la organización” (García, Martín, & Sánchez, 2017, pág. 43).

“Según este punto de vista, la dirección estratégica de los recursos humanos debe motivar los comportamientos de los trabajadores que resultan necesarios para seguir el curso marcado por la planificación estratégica” (García y Sánchez, 2017, p. 43).

García et al. (2017) agrega que “las aportaciones de la teoría de comportamiento son especialmente importantes para la dirección estratégica de los recursos humanos, al ofrecer una explicación clara de los motivos por los que las prácticas deben ser alineadas con la estrategia” (p. 44).

Además, “define el modo según el cual las prácticas de recursos humanos se pueden articular para apoyar los objetivos estratégicos y considera en su análisis las variables ambientales y organizativa” (García y Sánchez, 2017).

e) Teoría de sistemas abiertos

“La raíz de esta explicación se encuentra en la Teoría General de Sistemas enunciada por Wiener et al. (1949), Von Bertalanffy (1950) y Boulding (1956), que define a los sistemas como conjuntos de



elementos que se interrelacionan para la consecución de un fin” (García y Sánchez, 2017, p. 47-48).

Según este modelo “la empresa puede comprenderse como un sistema abierto, en interacción con el entorno, que, partiendo de unos inputs, produce unos outputs determinados en función de un proceso de transformación” (García y Sánchez, 2017, p. 48).

“Esta consideración permite explicar la dinámica de funcionamiento de la empresa, que se compone a su vez de una serie de funciones denominadas subsistemas, pues funcionan internamente como sistemas menores integrados en otro de rango mayor” (García y Sánchez, 2017, p. 48).

En términos generales, “el valor de la lógica de sistemas como un modelo nuevo de análisis radica en su ruptura con la visión mecanicista de la ciencia, permitiendo el análisis de realidades complejas” (García y Sánchez, 2017, p. 48-49).

“La aplicación del enfoque sistémico a la investigación en dirección estratégica de los recursos humanos ha realizado importantes contribuciones” (García y Sánchez, 2017, p. 49).

En ese sentido, “resulta especialmente importante la aportación que realiza la lógica de sistemas de un mecanismo para el estudio de la integración estratégica de las diferentes prácticas de recursos humanos desde una macroperspectiva global” (García y Sánchez, 2017, p. 50).

Finalmente, García et al. (2017) Señalan que el aporte de la teoría de sistemas a la dirección estratégica de los recursos humanos consiste en un “modelo sencillo y claro de análisis, que tiene la virtud de integrar a la organización en el contexto, haciéndolo además de una manera dinámica, en la que el ajuste continuo de la estrategia de recursos humanos se convierte en un elemento esencial” (p. 50).



f) Teoría del capital humano

García et al. (2017) señala que “los conocimientos, las habilidades y la experiencia de las personas poseen valor para la organización, y constituyen lo que se denomina capital humano” (p. 53).

“La profundización en el análisis científico de este concepto aporta a la dirección estratégica de los recursos humanos la valoración económica de las capacidades de las personas, y su consideración como el elemento básico de la organización y de las estrategias” (García y Sánchez, 2017, p. 53).

“Según los trabajos de Flamholtz (1979) y Flamholtz y Lacey (1981), los costes en que se incurre para fomentar comportamientos en la línea de la estrategia deben ser considerados como inversiones en capital humano, y no como simples costes de personal” (García y Sánchez, 2017, p. 53).

García et al. (2017) agregan que “una gestión adecuada de los recursos humanos es la base sobre la que se construye en la organización un entramado sólido de conocimientos, habilidades y experiencia, como se deriva de las contribuciones de Flamholtz y Lacey” (p. 53).

Según García et al. (2017) la consideración de la dirección estratégica de los recursos humanos como una inversión precisa de mecanismo adecuados de valoración de sus utilidad. La teoría del capital humano también desarrolla una aportación significativa en ese sentido, fundamentada en la siguiente premisa: “el fondo de capital humano aumenta cuando la contribución económica marginal de los empleados excede de los costes laborales marginales asociados a las actividades de recursos humanos” (p. 55).

g) Enfoque del capital social

García et al. (2017) señala que la contribución fundamental de la teoría del capital social radica en “un análisis profundo de las



relaciones organizativas, que se pueden establecer a dos niveles: 1) dentro de la organización, entre las personas que la constituyen, y 2) entre la empresa y otros agentes con los que se establecen redes externas” (p. 56).

3.2.1.4 Elementos básicos del modelo de gestión de recursos humanos

Rodríguez (2004) señala que “cualquier sistema de gestión de recursos humanos debe articularse sobre tres conceptos clave: 1) el entorno organizativo, 2) el puesto de trabajo y 3) la persona ocupante del puesto de trabajo” (p. 15).

“El entorno organizativo, el puesto y la persona deben considerarse como elementos integrados y absolutamente interdependientes, cuya representación gráfica bien pudiese ser la de tres cilindros concéntricos” (Rodríguez, 2004, p. 15).

El cilindro interior representa a la persona, que “debe encajar perfectamente en el cilindro intermedio, que representa el puesto de trabajo, el cual, a su vez, debe ensamblarse perfectamente en el cilindro exterior, que representa el entorno organizativo en el cual puestos y personas se desenvuelven” (Rodríguez, 2004, p. 15).

Una eficaz administración de recursos humanos será el lubricante que “consiga un encaje óptimo y permanente de las tres piezas, Para cumplir esta misión, las actividades, técnicas e instrumentos que se utilicen en las empresas para gestionar recursos humanos habrán de partir del tratamiento integral y solidario de los tres elementos” (Rodríguez, 2004, p. 15).

3.2.1.5 Funciones de la administración de recursos humanos

Mondy et al. (2010) señala que “todas las áreas funcionales de la administración de recursos humanos están interrelacionadas. La gerencia debe reconocer que las decisiones que se tomen en un área afectarán a las demás” (p. 7).



a) Proceso empleo

Mondy, Noe, Robbins y Judge (2010) señala que es “el proceso a través del cual una organización se asegura de contar siempre con el número adecuado de empleados que posean las habilidades necesarias en los empleos correctos, en el momento oportuno, para lograr los objetivos de la organización” (p. 5).

Este proceso “implica el análisis de puestos, la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección, lo cual se analiza en este texto” (Mondy, Robbins y Judge, 2010, p. 5).

b) Desarrollo de recursos humanos

Mondy et al. (2010) señalan que el desarrollo de recursos humanos es una función “que consiste no sólo en capacitación, sino también en la planeación de carreras individuales y actividades de desarrollo, desarrollo organizacional y evaluación del desempeño, una actividad que destaca las necesidades de capacitación y desarrollo” (p. 5).

c) Compensaciones y prestaciones

Mondy et al. (2010) sostiene que “un sistema de compensación bien diseñado proporciona a los empleados gratificaciones adecuadas y equitativas por su contribución al cumplimiento de las metas organizacionales” (p. 6).

d) Seguridad social y salud

“La seguridad social implica proteger a los empleados de lesiones causadas por accidentes de trabajo. La salud se refiere a la ausencia de enfermedad física o emocional de los empleados” (Mondy, Robbins y Judge, 2010, p. 6).

“Estos aspectos son importantes porque los empleados que trabajan en un ambiente seguro y gozan de buena salud tienen más posibilidades de ser productivos y rendir beneficios a largo plazo a la organización” (Mondy, Robbins y Judge, 2010, p. 6).



e) Relaciones laborales y con empleados

Mondy et al. (2010) señalan que “cuando un sindicato representa a los empleados de una organización, la actividad de recursos humanos se refiere a menudo como relaciones industriales, que se encargan de la negociación colectiva” (p. 7).

f) Investigación de recursos humanos

Según Mondy (2010) “aunque la investigación de recursos humanos no es una función exclusiva de la administración de recursos humanos, abarca todas las áreas funcionales, y el laboratorio del investigador es todo el ambiente laboral” (p. 7).

“La investigación de recursos humanos es una clave importante para desarrollar la fuerza laboral más productiva y satisfactoria” (Mondy, Robbins y Judge, 2010, p. 7).

3.2.1.6 Medio ambiente que rodea la gestión de recursos humanos

a) Fuerza laboral

La fuerza laboral es una reserva de personas “que están fuera de la empresa y de la cual la organización obtiene a sus trabajadores. Las capacidades de los empleados de una empresa determina en gran medida la eficacia con la que la organización llevará a cabo su misión” (p. 8).

“Debido a que se contratan nuevos empleados que provienen del exterior, la fuerza laboral es considerada un factor del ambiente externo. La fuerza laboral cambia sin cesar y estos desplazamientos causan inevitablemente transformaciones en la fuerza laboral de una organización” (Mondy, Robbins, y Judge, 2010, p. 8).

b) Aspectos legales

Mondy et al. (2010) señala que “otra fuerza externa importante que afecta a la administración de recursos humanos es la legislación



federal, estatal y local, así como las diversas decisiones judiciales que interpretan esta legislación” (p. 8).

Estos aspectos legales influyen en casi toda la gama de políticas de recursos humanos. Las leyes, las decisiones judiciales y los mandatos del ejecutivo que ejercen impacto en otras actividades de la administración de recursos humanos” (Mondy, Robbins, y Judge, 2010, p. 8).

c) Sociedad

“La sociedad también ejerce presión en la administración de recursos humanos. El público ya no se contenta con aceptar sin cuestionar las acciones del negocio” (Mondy, Robbins, y Judge, 2010, p. 8).

“Para que una empresa siga teniendo aceptación con el público en general, debe lograr su propósito y al mismo tiempo cumplir con las normas sociales” (Mondy, Robbins y Judge, 2010, p.8).

d) Sindicatos

“Los niveles salariales, las prestaciones y las condiciones de trabajo para millones de empleados reflejan las decisiones que los sindicatos y la administración han tomado conjuntamente” (Mondy, Robbins y Judge, 2010, p. 9).

“Un sindicato está integrado por empleados que se unen con el propósito de negociar con su patrón. Los sindicatos son considerados un factor ambiental externo porque, básicamente, se convierten en un tercer actor al negociar con la empresa” (Mondy, Noe, Robbins, & Judge, 2010).

“En una organización sindicalizada, el sindicato, en lugar del empleado individualmente, negocia un contrato colectivo con la administración” (Mondy, Robbins y Judge, 2010).



e) Accionistas

“Los propietarios de una corporación se denominan accionistas. Como han invertido capital en la empresa, pueden en ocasiones cuestionar los programas que la administración considera benéficos para la organización” (Mondy, Robbins y Judge, 2010, p. 9).

“Los gerentes pueden verse obligados a justificar los méritos de un programa y cómo afectará en el futuro los proyectos, costos, ingresos, utilidades e incluso los beneficios para la sociedad en conjunto. Los accionistas ejercen una influencia creciente” (Mondy, Robbins, y Judge, 2010, p. 9).

f) Competencia

Mondy et al. (2010) señala que las organizaciones enfrentan “una competencia intensa tanto en sus productos o servicios como en los mercados laborales. A menos que una organización se encuentre en la posición poco común de monopolizar el mercado al que sirve, otras empresas elaborarán productos o servicios similares” (Mondy, Robbins y Judge, 2010, p. 9).

Una organización se encuentra en la obligación de una reserva de empleados competentes para “lograr el éxito, crecer y prosperar. No obstante, otras organizaciones también luchan por lograr el mismo objetivo. La principal tarea de una compañía es asegurarse de obtener y retener a un número suficiente de empleados en diversas áreas para poder competir con eficacia” (Mondy, Robbins y Judge, 2010, p. 9).

Una guerra de ofertas se produce “con frecuencia cuando los competidores intentan cubrir ciertos puestos decisivos en sus empresas. Debido a la naturaleza estratégica de sus necesidades, las empresas se ven obligadas en ocasiones a recurrir a medios poco comunes para reclutar y retener a dichos empleados” (Mondy, Robbins y Judge, 2010, p. 9).



g) Clientes

Los clientes de una organización también forman parte “de sus factores externos. Como las ventas son fundamentales para la supervivencia de la empresa, la administración tiene la tarea de asegurar que el trabajo de sus empleados no se oponga a las necesidades de los clientes a quienes sirven” (Mondy, Robbins y Judge, 2010, p. 9).

Los clientes demandan de las organizaciones productos de excelente calidad antes de realizar la compra. “Por lo tanto, la fuerza laboral de una empresa debe ser capaz de proporcionar bienes y servicios de la más alta calidad. Estas condiciones se relacionan en forma directa con las habilidades, capacidades y motivaciones de los empleados de la organización” (Mondy, Robbins y Judge, 2010, p. 9).

h) Tecnología

“La tecnología de recursos humanos tiene el potencial de aumentar o disminuir el valor de una organización. Los especialistas en recursos humanos que comprendan y adopten la nueva tecnología son los que tendrán éxito” (Mondy, Robbins y Judge, 2010, p. 10).

i) La economía

“La economía del país, en su conjunto y en sus diversos segmentos, es un factor ambiental importante que influye en la administración de recursos humanos” (Mondy, Robbins y Judge, 2010, p. 11).

En general, cuando la economía está en auge, el reclutamiento de trabajadores calificados es más difícil. Por otro lado, cuando se experimenta una recesión, existen comúnmente más solicitantes disponibles (Mondy, Robbins y Judge, 2010, p. 11).

3.2.1.7 El Sistema de gestión de Recursos Humanos

Chiavenato (2011) señala que los procesos básicos en la gestión de personas son cuatro: integrar, organizar, retener y desarrollar a las



personas. Por tanto, el ciclo de la gestión de personas se cierra en cuatro procesos básicos: integración, organización, retención y desarrollo.

a) Subsistema de provisión de recursos humanos

Los procesos de provisión “se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos, y comprenden todas las actividades de investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, y su provisión a las tareas organizacionales” (Chiavenato, Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones, 2011, p. 112).

“Los procesos de provisión son la entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización del talento humano necesario para su funcionamiento” (Chiavenato, Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones, 2011, p. 112).

b) Subsistema de organización de recursos humanos

“Los procesos de organización de recursos humanos abarcan la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el cargo” (Chiavenato, Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones, 2011, p. 166).

“La organización de recursos humanos “significa que, una vez reclutadas y seleccionadas, hay que integrarlas, colocarlas en sus puestos y evaluar su desempeño. De esta manera, lo que sigue a la provisión de recursos humanos es el proceso de organización de las personas” (Chiavenato, Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones, 2011, p. 166).

c) Subsistema de mantenimiento de recursos humanos

“El mantenimiento de recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración



económica, de prestaciones sociales, y de higiene y seguridad en el trabajo” (Chiavenato, Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones, 2011, p. 228).

Según Chiavenato (2011) “una organización viable es la que no solo capta y emplea sus recursos humanos adecuadamente, sino también que los mantiene motivados en la organización” (Chiavenato, Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones, 2011, p. 228).

d) Subsistema de desarrollo de recursos humanos

“Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones de la organización en su personal” (Chiavenato, Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones, 2011, p. 316).

“La capacitación, el desarrollo del personal y el desarrollo organizacional constituyen tres estratos de diferente extensión en la concepción del desarrollo de los recursos humanos” (Chiavenato, Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones, 2011, p. 316).

3.2.1.8 Proceso de Gestión de Recursos Humanos

Louffat (2011) señala que las etapas básicas del proceso de gestión de recursos humanos está conformado por: “la etapa de ingreso, manifestada por medio del reclutamiento y selección; etapa de crecimiento, por medio de la aplicación de los procesos de socialización, capacitación y evaluación del desempeño; etapa de madurez, a base de administración de carreras y mejores remuneraciones y compensaciones y, finalmente, etapa de retiro” (p. 16).

a) Diseño organizacional de puestos

“Es el proceso técnico especializado que se encarga de establecer la estructura orgánica y los respectivos puestos de trabajo los cuales



serán ocupados mediante un cuadro de asignación de personal” (Louffat, 2011, p. 16).

“En este proceso se define el perfil de puestos que contempla las características del puesto en sí, así como las competencias necesarias requeridas del personal que ocupará dichos puestos” (Louffat, 2011, p. 16).

b) Reclutamiento

“Es el proceso técnico especializado que se encarga de convocar, atraer nuevos trabajadores que deseen voluntariamente trabajar en la institución y que, por supuesto, cuenten con los requisitos previstos en las convocatorias realizadas por la entidad que recluta” (Louffat, 2011, p. 16).

“El reclutamiento según intención de la empresa, podría ser masivo, cuando se busca atraer a una gran cantidad de reclutados o focalizado cuando apenas se prevé atraer a pocos reclutados” (Louffat, 2011, p. 16-17).

Para desarrollar este proceso se pueden utilizar “fuentes internas, destinadas a ascensos, promociones, transferencias, traslados para personal que ya tiene presencia en la empresa con anterioridad a la convocatoria nueva; o externas, cuando se persigue atraer a personal nuevo, que anteriormente no haya estado laborando en la empresa” (Louffat, 2011, p. 17).

c) Selección

“Es el proceso técnico especializado que se encarga de escoger, en estricto orden de mérito, entre los candidatos reclutados, a aquellos que cumplan y satisfagan los requisitos señalados en la convocatoria” (Louffat, 2011, p. 17).

Para poder seleccionar personal “se hace necesario la aplicación de diversas pruebas que puedan evaluar al candidato según las



competencias requeridas por la institución, pudiendo haber pruebas de conocimientos, test psicológicos, pruebas de habilidades prácticas, referencias de experiencias laborales anteriores y pruebas médicas” (Louffat, 2011, p. 17).

d) Capacitación

“Es el proceso técnico especializado que se encarga de velar por el mejoramiento y desarrollo continuo de competencias y de las potencialidades del trabajador” (Louffat, 2011, p. 17).

“Esto facilita una actualización permanente y vanguardista en las teorías y aplicaciones que permitan velar por la empleabilidad del trabajador y la productividad organizacional a fin de evitar el síndrome del desempleo tecnológico” (Louffat, 2011, p. 17).

e) Evaluación del desempeño

Es el proceso técnico especializado “que mide el aporte o la generación del valor del trabajador en el ejercicio de sus funciones. De forma integrada podrían evaluarse sus competencias de conocimientos, sus habilidades de aplicación práctica y las actitudes humanas basadas en valores” (Louffat, 2011, p. 17).

“La sumatoria final deseada, como consecuencia de los aspectos anteriores, conduce a la medición de la productividad y los resultados. Para darle mayor imparcialidad sus evaluadores serían diversos agentes interesados en su desempeño y con los cuales interactúa” (Louffat, 2011, p. 17).

f) Administración de carreras

“Es el proceso técnico especializado que se encarga de establecer un sistema de carreras que sirva de base para el desarrollo profesional y personal de los trabajadores” (Louffat, 2011, p. 18).

“El modelo contemplaría variables de planeación de la carrera, variables de diseño de estructuras de carrera, variables de dirección



(mentoring) de carrera y finalmente variables de control a través de indicadores de carreras” (Louffat, 2011, p. 18).

g) Remuneraciones y compensaciones

“Es el proceso técnico especializado que se encarga de valorizar y retribuir el esfuerzo desplegado por los trabajadores y por sus resultados de eficacia y eficiencia obtenidos en el desempeño de sus funciones” (Louffat, 2011, p. 18).

Un aspecto esencial del proceso consiste en establecer una estructura salarial basada en dos anclas: “el equilibrio externo, por el cual las remuneraciones de los diversos puestos deberán otorgarse en base al promedio del mercado salarial externo en el sector, y el equilibrio interno, referido a la equidad y distribución justa de los salarios entre puestos y categorías” (Louffat, 2011, p. 18).

3.2.1.9 Políticas y prácticas estratégicas en las actividades de recursos humanos

a) Planificación estratégica de recursos humanos

Las opciones de planificación comprenden “un amplio espectro de alternativas. Las organizaciones que conciben el proceso de planificación y previsión a corto plazo, y como algo no sistemático, tendrán probablemente una actitud estratégica distinta de aquellas con un planteamiento más continuado y a largo plazo” (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007, p. 43).

“Sorprendentemente, pese a que muchas organizaciones reconozcan la importancia de la planificación a largo plazo, muy pocas lo hacen de la forma adecuada” (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007, p. 43).

“Habitualmente, la planeación de recursos humanos ha sido ejecutada de manera reactiva; es decir: “las necesidades del negocio determinaban las necesidades de personal y la función del Departamento de Recursos Humanos se limitaba a tratar de evitar que



el factor humano entorpeciera o frenara la fase de implantación” (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007, p. 42).

“Un error frecuente en este contexto consiste en centrar la atención en las necesidades de mantenimiento a corto plazo e ignorar la coordinación con los planes de la organización a largo plazo” (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007, p. 42).

Sin embargo, “el incremento de la incertidumbre y los relevantes cambios que ha presidido el mundo de los negocios en los últimos años han estimulado a algunas organizaciones a integrar la planificación de recursos humanos en el proceso de planificación estratégica del negocio” (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007, p. 42).

b) Dotación estratégica de personal

Dolan et al. (2007) señalan que un número importante de las decisiones respecto a la contratación “tienen consecuencias sobre la implantación de la estrategia. Así, por ejemplo, el hecho de que la empresa contrate externamente al personal, o se base fundamentalmente en fuentes internas, determinará las oportunidades que tendrán los empleados de la empresa” (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007, p. 45).

“De este modo, se influye en la gestión de las carreras profesionales y en la promoción, lo que, a su vez, tendrá incidencia sobre las recompensas, la formación y el perfeccionamiento y, en general, en la calidad de vida en el trabajo de los empleados de la empresa” (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007, p. 45).

“Una decisión de carácter estratégica es la relativa al tipo de vinculación que van a tener las personas que se incorporan a la organización. El carácter fijo o temporal tiene serias repercusiones” (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007, p. 45).



“Resolver la necesidad de ofertar estabilidad, para generar compromiso en el individuo, con la de disponer de flexibilidad vinculando las personas a proyectos concretos en el tiempo, es una cuestión relevante para los responsables de los recursos humanos” (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007, p. 45).

c) Elementos estratégicos en la evaluación del rendimiento

“La evaluación del rendimiento ha ido aumentando su importancia como práctica de recursos humanos debido al incremento de las exigencias de innovación, de la competencia y por las repercusiones de la tecnología en la naturaleza de los puestos de trabajo” (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007, p. 45).

Así pues, “existen muchas razones para enfocar esta actividad desde una perspectiva estratégica. La evaluación del rendimiento es un elemento clave a la hora de implantar o mantener con éxito la estrategia empresarial, ya que determina la orientación de los comportamientos y resultados buscados” (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007, p. 45).

Pese a su relevancia en el proceso de gestión estratégica, “la evaluación del rendimiento no ha recibido la atención adecuada. Gran parte de esta falta de atención se debe al hecho de que tanto los gerentes como los empleados están descontentos con los sistemas de evaluación existentes” (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007, p. 45).

“Por tanto, es de suma importancia sintonizar y adaptar el sistema de evaluación del rendimiento para valorar los comportamientos necesarios con el fin de lograr los objetivos estratégicos” (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007, p. 45).

d) Sistemas estratégicos de retribución

“Las elecciones que se hagan respecto a cómo recompensar a las personas son especialmente relevantes a la hora de implantar una estrategia. Quizá en mayor medida que en cualquier otra área de la



gestión de los recursos humanos, la estrategia de compensaciones comunica la filosofía y la estrategia general de la empresa” (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007).

“Además, las opciones relacionadas con las recompensas se solapan con muchas otras actividades de la gestión de los recursos humanos. Así, por ejemplo, la estrategia de retribuciones se solapa normalmente con el sistema de evaluación del rendimiento” (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007).

e) Formación y perfeccionamiento de los recursos humanos

La filosofía y la estrategia de una organización están ligadas a su concepción de cómo mejorar el rendimiento actual o futuro de sus empleados. “Pueden adoptarse dos estrategias: 1) buscar fuera de la organización a las personas con las cualificaciones suficientes para obtener buenos resultados, y 2) mejorar las capacidades y habilidades del personal disponible mediante la formación” (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007, p. 46).

“La decisión a tomar requiere de un profundo análisis interno, teniendo en consideración que formar y perfeccionar a los empleados resulta costoso y requiere tiempo” (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007, p. 46).

En general, las empresas que invierten en formación y perfeccionamiento “están convencidas de que ello afecta a los resultados a largo plazo, a pesar de que los resultados a corto plazo no siempre sean evidentes. Una de las ventajas que puede obtenerse al vincular el plan estratégico de la empresa a la formación y perfeccionamiento de los recursos humanos es la reducción de costes” (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007, p. 46).

Otra ventaja es que los empleados son conscientes de cómo será su futuro dentro de la empresa, “lo que dará origen a un mayor compromiso con ésta. En los momentos actuales es evidente que para



tener éxito en su actividad, una organización debe tener personal bien formado, que sea capaz de reaccionar ante cualquier situación” (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007, p. 46).

Las empresas exitosas son aquellas que mejor gestionan el conocimiento. “Por último, señalar que uno de los temas clave que ha ido surgiendo a lo largo de los noventa respecto a la gestión estratégica de los recursos humanos es el que hace hincapié en la necesidad de innovación” (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007, p. 46).

3.2.1.10 Auditoria administrativa de recursos humanos

Louffat (2011) señala que la auditoría administrativa de recursos humanos “es el proceso técnico y sistematizado que permite evaluar, teniendo como referencia indicadores cualitativos y cuantitativos, si se ha planificado, organizado y dirigido a nivel estratégico, estructural y operacional, con eficacia y eficiencia los diversos procesos técnicos del área” (p. 246).

Según Louffat (2011) el proceso de la auditoría de recursos humanos está conformada por cuatro etapas: (a) formulación de la auditoría; (b) bases teóricas; (c) recolección de la información; (d) análisis de la información; (e) resultados finales.

a) Epata 1: Formulación del estudio

“Esta etapa puede considerarse como el génesis del estudio o trabajo de auditoría, pues en ella se establecen las bases y referencias de la situación actual y del futuro en el campo de la administración aplicada a la administración del potencial humano” (Louffat, 2011, p. 247).

“En toda auditoría es conveniente indicar claramente, como medida de precaución, los aspectos que serán tratados parcialmente o que, en definitiva, no serán tratados” (Louffat, 2011, p. 247).

“Así especificadas estas limitaciones pueden ser de tipo conceptual, referidas a la línea doctrinal que será aplicada o al know-how técnico;

de tipo metodológico, en cuanto a las etapas y los procesos; o de tipo operacional” (Louffat, 2011, p. 247).

b) Etapa 2: Bases teóricas

“Para poder desarrollar una auditoría administrativa se requiere tener las competencias necesarias de conocimientos, habilidades y actitudes. Se debe tener un background sobre el modelo integrado de administración del potencial humano” (Louffat, 2011, p. 247).

c) Etapa 3: Recolección de la información

“En esta etapa se plantean los aspectos metodológicos necesarios para orientar y ejecutar la investigación de campo que dará sustento, validez y confiabilidad a la auditoría” (Louffat, 2011, p. 247).

“Algunos aspectos metodológicos serían: el tipo de estudio, la determinación de la muestra, las fuentes de información, las técnicas de recolección de datos, el procesamiento de los datos y la elaboración de cronogramas y presupuestos” (Louffat, 2011, p. 247).

d) Etapa 4: Análisis de la información

“Una vez recolectada la información por medio de todas o algunas de las técnicas anotadas en la etapa anterior, es necesario proceder al análisis de las mismas” (Louffat, 2011, p. 247).

“Con ese objetivo la base de análisis debe ser el modelo teórico de auditoría que contienen los temas, factores, elementos y/o variables que serán objeto de dicha auditoría” (Louffat, 2011, p. 247).

“En este caso se debe tener un profundo y detallado conocimiento, de un lado en los elementos del proceso administrativo, de otro lado, de los procesos técnicos aplicados a la administración del potencial humano” (Louffat, 2011, p. 247).



e) Etapa 5: Resultados finales

Louffat (2011) señala que en esta fase se busca evidenciar un análisis detallado, válido y confiable de los hallazgos encontrados en la auditoría: “problemas detectados, manifestaciones de los mismos, causas posibles que han producido dicha situación, pero también alternativas, opciones, propuestas de mejoras con sus pro y contra respectivos y elección de aquellas que son las mejores opciones” (p. 250).

3.2.1.11 Indicadores utilizados en la auditoria de recursos humanos

Louffat (2011) sostiene que un indicador puede definirse como un parámetro numérico que “busca cuantificar el grado de eficacia y/o eficiencia de una actividad programada y/o ejecutada. Puede afirmarse que si no hay indicadores no podrá existir un control formal, válido y confiable. Los indicadores pueden aplicarse a diversos tipos de atributos” (p. 252).

a) Indicadores de calidad

“Tratan de medir el grado de cumplimiento de especificaciones o requisitos técnicos de calidad, por ejemplo: resistencias de un carro ante un eventual choque, un potaje preparado en un restaurante, etc.” (Louffat, 2011, p. 252).

b) Indicadores de cantidad

“Tratan de medir el número, volumen o cantidad de unidades o actividades realizadas, por ejemplo: lotes de producción, número de atenciones realizadas a clientes” (Louffat, 2011, p. 252).

c) Indicadores de costo

“Tratan de medir los egresos financieros económicos en que se ha incurrido para producir un producto, o servicio final, por ejemplo: cuánto cuesta un producir un televisor” (Louffat, 2011, p. 252).



d) Indicadores de tiempo

“Tratan de medir el período de tiempo que se ha tomado para producir un bien o servicio, por ejemplo: cuántos días demora realizar un tratamiento odontológico” (Louffat, 2011, p. 252).

e) Indicadores de espacio

“Trata de medir las distancias o espacios geográficos, entre estaciones de trabajo dentro de una cadena de producción o servicio, lo cual influirá en los movimientos y plazos para realizarlo, por ejemplo: dimensiones de un almacén de productos industriales” (Louffat, 2011, p. 252).

f) Indicadores de satisfacción

Busca medir “las reacciones emocionales de satisfacción de una persona en relación a la empresa, al servicio o producto final, por ejemplo: encuestas de clima laboral que permiten conocer el nivel de satisfacción de un empleado en relación a la empresa donde trabaja” (Louffat, 2011, p. 252).

3.1.1 Desempeño laboral

3.1.1.1 Concepto de desempeño laboral

Fernández (2009) señala que el desempeño laboral es “el proceso que mide la aportación de un empleado a la empresa y permite potenciar sus fortalezas y conocer sus necesidades, impulsando su crecimiento profesional” (p. 138).

Por su parte, Berumen, Estolano, Berumen y Mendoza (2019) sostienen que el desempeño laboral “es el proceso de recolección de datos para producir información sobre el desempeño de los programas, procesos y funciones de una organización, para desarrollar medidas, métricas e indicadores para describir, reportar y analizar su desempeño” (p. 25)

Entre tanto, Dean y Ripley (1997) afirman que el desempeño laboral “es un conjunto de acciones mediante las cuales se logra algo, que produce un resultado” (p. 74).



A su vez, López, Aragón, Muñoz, Madrid y Tornell (2021) señalan que el desempeño laboral es “la manera cómo los empleados se esfuerzan en trabajar de forma eficaz para lograr las metas de la organización” (p. 317).

Por otra parte, Chiavenato (2004) sostiene que el desempeño laboral es “el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseado” (p. 359).

De otro lado, Palmar, Rafael, Valero y Jhoan (2014) señalan que el desempeño laboral hace referencia al desenvolvimiento de las personas dentro de una organización que debería “estar ajustado a las exigencias y requerimientos de la empresa, de tal manera que sea eficiente, eficaz y efectivo, en el cumplimiento de las funciones que se le asignen para el alcance de los objetivos propuestos, consecuente al éxito de la organización” (pp. 166-167).

Asimismo, Palaci (2005) afirma que “el desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva acabo en un período de tiempo” (p. 155).

Finalmente, Fernández-Ríos (1999) señala que el desempeño laboral hace referencia al “deber del trabajador de realizar las obligaciones propias de su puesto de trabajo y obtener los resultados que determinan fundamentalmente los convenios colectivos, el contrato de trabajo y las órdenes e instrucciones del empresario o los usos y costumbres” (p. 770).

Según, Fernández-Ríos (1998) se trata de una manifestación del deber de diligencia el rendimiento, y en sentido positivo puede ser de utilidad para establecer primas e incentivos cuando se obtiene uno superior al pactado u ordinario.



3.1.1.2 Perspectivas sobre el desempeño laboral

Sonnentag (2002) señala que, de modo general, se puede identificar tres perspectivas diferentes del desempeño laboral: (a) una perspectiva de diferencias individuales, que busca características individuales como fuentes de variación en el desempeño; (b) una perspectiva situacional que se enfoca en aspectos situacionales como facilitadores e impedimentos para el desempeño; y (c) una perspectiva de regulación del desempeño que describe el proceso de desempeño.

Según Sonnentag (2002) estas perspectivas no son excluyentes entre sí, sino abordan el fenómeno desde diferentes ángulos que se complementan entre sí.

g) Perspectiva de las diferencias individuales

La perspectiva de las diferencias individuales se centra en las diferencias de desempeño entre los individuos y busca identificar los factores subyacentes. La pregunta central que debe responder esta perspectiva es: ¿Qué individuos se desempeñan mejor? La idea básica es que las diferencias en el desempeño entre individuos pueden explicarse por diferencias individuales en habilidades, personalidad y/o motivación. (Sonnentag, 2002)

En esta perspectiva se planteó un modelo de diferencias individuales en el desempeño. Este modelo diferencia los componentes del desempeño, los determinantes de los componentes del desempeño laboral y los predictores de estos determinantes. (Sonnentag, 2002)

Sonnentag (2002) describe los componentes del desempeño como una función de tres determinantes: (a) conocimiento declarativo, (b) conocimiento y habilidades procedimentales, y (c) motivación.

Según Sonnentag (2002) el conocimiento declarativo incluye el conocimiento sobre hechos, principios, metas y uno mismo. Se supone que es una función de las habilidades, la personalidad, los intereses, la educación, la formación, la experiencia y las interacciones entre la aptitud y el tratamiento de una persona. El conocimiento y las

habilidades procedimentales incluyen habilidades cognitivas y psicomotoras, habilidades físicas, habilidades de autogestión y habilidades interpersonales.

Para Sonnentag (2002) los predictores del conocimiento y las habilidades procedimentales son nuevamente las habilidades, la personalidad, los intereses, la educación, la capacitación, la experiencia y las interacciones aptitud-tratamiento, y además la práctica. La motivación comprende la elección de realizar, el nivel de esfuerzo y la persistencia del esfuerzo.

Asimismo, según Sonnentag (2002) no existen suposiciones específicas sobre los predictores de la motivación. Puesto que se asume que existen interacciones entre los tres tipos de determinantes del desempeño, pero no son especificados en detalle.

Por otra parte, Sonnentag (2002) señala que existe una fuerte relación entre la capacidad cognitiva y el desempeño laboral, dado que las personas con altas capacidades cognitivas se desempeñan mejor que las personas con bajas capacidades cognitivas en una amplia gama de trabajos diferentes. Se asume que existe un mecanismo subyacente de capacidad cognitiva que ayuda a adquirir conocimientos y habilidades laborales que, a su vez, tienen un impacto positivo en el desempeño laboral.

Según Sonnentag (2002) las diferencias individuales en motivación pueden ser causadas por diferencias en rasgos motivacionales y diferencias en habilidades motivacionales. Los rasgos motivacionales están estrechamente relacionados con los constructos de personalidad, pero son más estrechos y más relevantes para los procesos motivacionales, es decir, la intensidad y persistencia de una acción.

Finalmente, Sonnentag (2002) afirma que la perspectiva de las diferencias individuales sugiere un enfoque en la selección de



personal, dado que para garantizar un alto desempeño individual, las organizaciones deben seleccionar a las personas en función de sus habilidades, experiencias y personalidad. La perspectiva de las diferencias individuales también sugiere que se deben implementar programas de capacitación que apunten a mejorar los prerrequisitos individuales para un alto desempeño. Más específicamente, la capacitación debe abordar los conocimientos y habilidades relevantes para la realización de tareas. Además, se supone que exponer a las personas a experiencias específicas, como pasantías y programas de tutoría, tiene un efecto beneficioso en el desempeño laboral de las personas

h) Perspectiva situacional

Sonnentag (2002) señala que la perspectiva situacional se refiere a los factores en el entorno de los individuos que estimulan y apoyan o dificultan el desempeño. La perspectiva situacional abarca enfoques que se centran en los factores del lugar de trabajo o enfoques que apuntan a mejorar el desempeño mediante sistemas de recompensa o estableciendo percepciones de equidad y justicia.

Según Sonnentag (2002), respecto a los factores del lugar de trabajo y su relación con el desempeño individual, se pueden diferenciar dos enfoques principales: (a) aquellos que se enfocan en los factores situacionales que mejoran y facilitan el desempeño; y (b) aquellos que atienden a los factores situacionales que impiden el desempeño. Un enfoque prominente dentro de la primera categoría es el modelo de características del trabajo.

Sonnentag (2002) agrega que las características del trabajo tienen un efecto sobre los estados psicológicos críticos de las actividades laborales, que a su vez tienen un efecto sobre los resultados personales y laborales, incluido el desempeño laboral. Además, se espera un efecto de interacción con la fuerza de la necesidad de crecimiento de los empleados. En esencia, el modelo de características del trabajo es

un modelo motivacional del desempeño laboral. Por tanto, se puede decir, que existe una relación entre las características del trabajo y el desempeño laboral.

Por otra parte, Sonnentag (2002) sostiene que, dentro de la perspectiva situacional, los factores que mejoran el desempeño (tales como control en el trabajo, tareas significativas) juegan un papel más importante que los factores estresantes. Es decir, la falta de características positivas en la situación laboral, como el control en el trabajo, amenaza el desempeño más que la presencia de algunos factores estresantes.

Finalmente, Sonnentag (2002) señala que en términos de implicaciones prácticas, la perspectiva situacional sugiere que el desempeño individual puede mejorarse mediante intervenciones en el diseño del trabajo. Por ejemplo, los estudios empíricos de diseño de puestos han demostrado que el rendimiento aumenta cuando los empleados tienen más control sobre el proceso de trabajo.

i) Perspectiva de la regulación del desempeño

Sonnentag (2002) señala que la perspectiva de la regulación del desempeño tiene una mirada diferente al desempeño individual y está menos interesada en la persona o los predictores situacionales del desempeño. Más bien, esta perspectiva se enfoca en el proceso de desempeño en sí mismo y lo conceptualiza como un proceso de acción. Aborda como preguntas centrales: ¿Cómo es el proceso de desempeño? y ¿Qué sucede cuando alguien está 'actuando?'.

El enfoque de la teoría de la acción describe el proceso de desempeño, como cualquier otra acción, tanto desde un punto de vista procesal como estructural. El punto de vista del proceso se centra en los aspectos secuenciales de una acción, mientras que el punto de vista estructural se refiere a su organización jerárquica. (Sonnentag, 2002)



Desde el punto de vista del proceso, se pueden distinguir el desarrollo de objetivos, la búsqueda de información, la planificación, la ejecución de la acción y su seguimiento y el procesamiento de la retroalimentación. El desempeño depende de metas altas, un buen modelo mental, una planificación detallada y buenos procesos de retroalimentación. (Sonnentag, 2002)

Según Sonnentag (2002) la perspectiva de la regulación de procesos está estrechamente vinculada a intervenciones específicas de mejora del desempeño. Las intervenciones más destacadas son el establecimiento de objetivos y las intervenciones de retroalimentación. La idea básica del establecimiento de metas como una intervención para mejorar el desempeño es que establecer metas específicas y difíciles da como resultado un mejor desempeño que ninguna meta o metas de hacer lo mejor posible. La teoría del establecimiento de metas asume que las metas afectan el desempeño a través de cuatro mecanismos de mediación: esfuerzo, persistencia, dirección y estrategias de tareas. Los beneficios del establecimiento de metas sobre el rendimiento se han demostrado en prácticamente cientos de estudios empíricos. Los metanálisis mostraron que el establecimiento de metas pertenece a uno de los programas de intervención relacionados con el trabajo más poderosos. La perspectiva de la regulación del desempeño sugiere que una mejora del propio proceso de acción mejora el desempeño. Por ejemplo, se debe alentar al individuo a que establezca metas a largo plazo y participe en la planificación adecuada, la búsqueda de retroalimentación y el procesamiento de la retroalimentación. Esta perspectiva asume que las intervenciones de capacitación pueden ser útiles para lograr tales cambios. Además, las intervenciones de diseño de puestos pueden ayudar a mejorar el proceso de acción.

Existe una larga tradición dentro de la psicología que asume que la retroalimentación tiene un efecto positivo en el desempeño. De hecho, existe una amplia evidencia de que la retroalimentación mejora el



desempeño si la retroalimentación está relacionada con la tarea.
(Sonnentag, 2002)

3.1.1.3 Beneficios del desempeño laboral

Alles (2005) indica que “los metodos para evaluar el desempeño constituen uno de los medios más utiles para aumentar la productividad así como para facilitar el avance a las metas estratégicas” (p. 30)

3.1.1.4 Métodos de evaluación del desempeño

a) Métodos basados en características

Alles (2005) sostiene que el diseño de los métodos basados en características consiste en “medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo que esa compañía considera importantes para el presente o para un futuro” (p. 32).

Alles (2005) añade que estos métodos “son populares porque son sencillos y fáciles de administrar. Si el listado de características no está diseñado en relación con el puesto al resultado de estar alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva” (p. 32).

b) Métodos basados en comportamiento

Para Alles (2005) los “métodos basados en comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica qué acciones deberían o no deberían exhibirse en el puesto” (p. 33).

De la misma manera, Alles (2005) indica que “el enfoque basado en conductas (competencias) brindan a los empleados información más orientada a la acción, Por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas” (p. 31).



c) Métodos basados en resultados

Según Alles (2005) “los métodos basados en resultados, como su nombre lo indica, evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen su trabajo. Sus defensores afirman que son más objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados” (p. 34).

“El enfoque basado en resultados es también muy popular, ya que se focaliza en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organización” (Alles, Desempeño por competencias: Evaluación 360°, 2005, p. 31)

Del mismo modo, Alles (2005) indica que en los métodos basados en resultados “la observación de resultados, como cifras de ventas o producción, supone menos subjetividad, por lo cual quizá este menos abierta al sesgo o a la opinión subjetiva, sea favor o en contra, de los evaluadores” (p. 34).

3.1.1.5 Pasos de una evaluación de desempeño

a) Definir el puesto

Según Alles (2005) este paso consiste en dar certeza de que tanto “el supervisor y subordinado estén de acuerdo a las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. Como se mencionó, una evaluación solo puede realizarse con relación al puesto; es necesario que el evaluador y evaluado comprendan su contenido” (p. 38).

b) Evaluar el desempeño en función del puesto

Según Alles (2005) este paso debe incluir “algún tipo de calificación una relación con una escala definida previamente” (p. 38).

c) Retroalimentación

Según Alles (2005) la retroalimentación consiste en “comentar el desempeño y los progresos del subordinado” (p. 38).



3.1.1.6 Momentos de la evaluación de desempeño

a) Etapa inicial de fijación de objetivos

Alles (2005) señala que en esta etapa es donde “se establecen los requerimientos principales del puesto y los factores (competencias o comportamientos) prioritarios para el año. Esta etapa inicial debe materializarse en una reunión donde se establezcan estos objetivos” (p. 39).

b) Etapas intermedias o de evaluación del progreso

Alles (2005) indica que “antes de llegar al período final de evaluación, generalmente un año, es aconsejable establecer con cierta periodicidad una reunión de progreso donde se realice un balance de lo actuado en ese ejercicio en curso y el avance en la consecución de objetivos” (p. 39).

Asimismo, Alles (2005) añade que “en las reuniones deben analizarse el grado de cumplimiento de factores (en relación con el comportamiento o las competencias) o competencias según el método de evaluación elegido por la empresa” (p. 39).

c) Al final del período, reunión final de evaluación de los resultados

Finalmente, Alles (2005) indica en esta etapa que “si por alguna circunstancia una persona tuvo dos dependencias, será evaluado por ambos jefes, si el empleado es transferido de área, de plaza o ciudad durante el año deberá sustentarse el periodo y será igualmente evaluado por los diferentes jefes” (p. 39).

3.1.1.7 El sistema de medición del desempeño

Morgan (2004 citado en Berumen, Estolano, Berumen y Mendoza, 2019) señalan que el sistema de evaluación del desempeño es “una herramienta estratégica con una amplia variedad de métricas utilizadas por la gerencia para monitorear y guiar a la compañía hacia los objetivos y metas deseadas” (p. 28).



3.1.1.8 Clasificación de los sistemas de medición del desempeño (Desempeño 4)

a) Diseñados para la autoevaluación

Berumen, Estolano, Berumen y Mendoza (2019) sostienen que los sistemas de medición del desempeño “enfatan la autoevaluación y la mejora enfocada en la calidad total del producto o servicio y su efecto directo en el consumidor y la sociedad. Entre estos, resalta el Excellence Model (EM) de la European Foundation of Quality Management (EFQM)” (p. 33).

Según Berumen, Estolano, Berumen y Mendoza (2019) “estos modelos han permitido a los gerentes tener un alto entendimiento de la posición de la organización, aprovechando el análisis comparativo para continuar su mejora” (p. 33).

“Su principal objetivo es que la organización produzca cambios a partir de la utilización de principios de calidad total y realizando una autoevaluación continua” (Berumen M. , Estolano, Berumen, & Mendoza, 2019, p. 34).

b) Diseñados para ayudar a la gerencia a medir y mejorar los procesos del negocio

“El modelo más representativo y más utilizado es el Balanced Scorecard (BSC), propuesto por los autores David Kaplan y Robert Norton” (Berumen M. , Estolano, Berumen, & Mendoza, 2019, p. 34)

Berumen, Estolano, Berumen y Mendoza (2019) indican que “el objetivo principal de estos modelos es lograr que se cumplan los objetivos y metas planteados en la estrategia de la organización con la selección de medidas de desempeño establecidas para este propósito” (p.34).



3.1.1.9 Etapas del ciclo de un sistema de medición del desempeño

a) Evaluación y auditoría

Taticchi et ál. (2012, citado en Berumen, Estolano, Berumen y Mendoza, 2019) sostienen que “en el caso de que la organización cuente con un SMD, debe evaluarse cómo está funcionando, así, se tendrán los elementos para poder decidir cómo puede mejorarse su estructura y distinguir lo que realmente mide” (p. 46).

Asimismo, Tangen (2005, citado en Berumen, Estolano, Berumen y Mendoza, 2019) señala que en esta etapa “debe ser subjetiva, ya que primero es necesario detectar si ya existe un SMD, un grupo de indicadores o indicadores independientes utilizados en la organización; a partir de esto, se determinan los alcances necesarios de la organización en ese momento” (p. 46).

b) Diseño

Según Elg y Kollberg, (2009, citado en Berumen, Estolano, Berumen y Mendoza 2019) la etapa de diseño consiste en “edificar y construir métricas para evaluar el desempeño, alineadas a las estrategias y planes de acción visualizando a la compañía desde las diferentes perspectivas de las partes interesadas, que son las que fijarán las metas y los objetivos” (p. 48).

“El SMD debe reflejar el negocio de la compañía, por lo que ha de procurar tener una arquitectura específica con medidas relevantes” (Berumen, Estolano y Mendoza, 2019, p. 48).

Berumen, Estolano, Berumen y Mendoza (2019) añaden que “Al diseñarse un SMD, este debe comprender también elementos visuales y constructos analizados —medidas de desempeño o indicadores— que permitan medir el desempeño”. (p.49)

c) Implementación o uso

Bourne et ál. (2000, citado en Berumen, Estolano, Berumen y Mendoza, 2019) sostiene que “la etapa de implementación de un SMD inicia con el proceso de recolección, filtrado, clasificación y



distribución de datos y termina cuando se comunica la información a las partes interesadas” (p. 51).

d) Operación

Según Berumen, Estolano, Berumen y Mendoza (2019) señala que el uso de tecnologías “que no faciliten las funciones del personal relacionado al SMD traerá como consecuencia la mala obtención de información o el exceso de trabajo para algunos miembros que, como efecto colateral, disminuirían el compromiso para mantener esta herramienta como una constante de la organización” (p. 53).

Taticchi et ál. (2012, citado en Berumen, Estolano, Berumen y Mendoza, 2019) menciona que “otro elemento relevante a poner en práctica durante la etapa de uso del SMD son los programas de compensaciones e incentivos como herramienta para lograr la alineación” (pág. 53).

e) Actualización

Bourne et al. (2000, citado en Berumen, Estolano, Berumen y Mendoza, 2019) indica que en esta etapa última etapa “los indicadores y medidas del desempeño más importantes deben revisarse y actualizarse para que sigan siendo relevantes en la estrategia” (Berumen, Estolano y Mendoza, 2019, p. 59).

3.1.1.10 Dimensiones del desempeño laboral

Puchol (2003) señala que los factores que deben ser tomados en cuenta al momento de evaluar el desempeño laboral son: (a) competencia profesional; (b) capacidad de organización; (c) capacidad de mando; (d) relaciones interpersonales; (e) sentido de responsabilidad; y (f) eficacia de gestión.



a) Competencias profesionales

Puchol (2003) señala que la competencia profesionales es el “conjunto de conocimientos, experiencias y habilidades empleados en el desempeño de la misión y finalidades del puesto” (p. 298).

b) Capacidades de organización

Puchol (2003) afirma que la capacidad de organización implica la “correcta interpretación de las políticas y de los objetivos que deben llevarse adelante. Capacidad de dirigir, coordinar y controlar los recursos humanos, técnicos y materiales y habilidad para mejorar los métodos de trabajo” (p. 299).

c) Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales implican la interacción entre los gerentes y otros empleados o candidatos, sobre todo subordinados. (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996)

d) Sentido de responsabilidad

Conjunto de deberes que describe el principal objetivo o razones de la existencia de un puesto de trabajo (Fernández-Ríos, 1999).

3.1.1.11 Las unidades de medición del desempeño

a) Medida del desempeño

Según Melnyk et ál. (2013, citado en Berumen, Estolano, Berumen y Mendoza, 2019) “la medida utilizada en la MD se convierte en medida del desempeño, que es el instrumento para cuantificar la eficiencia o efectividad de una acción, de ahí que deba de ser cuantificable y verificable” (p. 57).

b) Métrica del desempeño

Según Kerzner (2013, citado en Berumen, Estolano, Berumen y Mendoza, 2019) “las métricas de desempeño permiten tener un mayor entendimiento del desempeño, pero no indican qué acción tomar o qué



proyecto de recuperación se debe de llevar a cabo, por sí mismas no tienen valor real” (p.58).

c) Indicadores de resultados y de desempeño

Según Berumen, Estolano, Berumen y Mendoza (2019) “un indicador es un factor o variable cualitativa o cuantitativa que genera un medio simple y confiable para medir los logros, ayudando a evaluar el desempeño de un actor del desarrollo” (p. 58).

“El uso de ICD por parte de una organización permite cuantificar los objetivos, generar visibilidad clara en el desempeño de forma individual, en equipo, departamental y corporativa” (Berumen, Estolano, Berumen y Mendoza, 2019, p. 59).

3.1.1.12 Requisitos básicos para una gestión eficaz del desempeño

a) Validez

Shields (2007) señala que la validez se relaciona, en primer lugar, con los criterios por los cuales el desempeño de los empleados se define o construye en términos de los estándares deseados y, en segundo lugar, con qué precisión las medidas de desempeño o los indicadores aplicados a estos estándares reflejan o predicen el desempeño real.

Cuanto más válido sea el constructo de desempeño y las medidas asociadas con él, más estrecha y exhaustivamente se relacionarán con lo que los empleados realmente deben hacer en su rol. En otras palabras, la validez tiene que ver con si los estándares establecidos y las medidas utilizadas son relevantes para el rol de trabajo específico involucrado, si miden suficientes cosas correctas y si las medidas o indicadores en sí mismos reflejan o capturan con precisión lo que se logra en relación con los estándares deseados.

Según Shields (2007) la validez se puede desagregar en tres dimensiones: (a) validez de constructo (relevancia del rol de los estándares de desempeño); (b) validez de contenido (representatividad



del rol de los estándares de desempeño); (c) validez relacionada con el criterio (la precisión de las medidas o indicadores de desempeño utilizados para reflejar y/o predecir los estándares de desempeño deseados).

Shields (2007) agrega que se dice que un sistema de gestión del desempeño es válido si los estándares y medidas de desempeño son directamente relevantes para lo que se requiere en el trabajo, puesto o rol involucrado; es decir, la validez de constructo se relaciona con la relevancia del rol de los estándares y medidas de desempeño aplicados. La pregunta clave del diseño del sistema aquí es: ¿realmente estamos midiendo las cosas correctas para este rol?.

Para Shields (2007) la validez de contenido se refiere a la medida en que los estándares y medidas de desempeño brindan una cobertura representativa y completa de todas las facetas deseadas del desempeño del rol. Un sistema fallaría la prueba de validez de contenido si reconociera y midiera algunos aspectos del trabajo pero ignorara uno o más aspectos que se le pidió al titular del trabajo que abordara. Entonces, por ejemplo, la validez del contenido se vería comprometida si la organización desea maximizar tanto la productividad laboral como la calidad del producto, pero especifica un estándar y una medida solo para la productividad. Como tal, la pregunta clave del diseño del sistema aquí es: ¿estamos midiendo suficientes cosas correctas para este rol?

Finalmente, Shields (2007) afirma que la validez relacionada con el criterio se refiere a la cercanía de la asociación entre las medidas de desempeño utilizadas y lo que la organización realmente dice que quiere del empleado. Por ejemplo, un sistema fallaría la prueba de validez relacionada con el criterio si usara, digamos, observaciones de estándares de aseo personal para medir la calidad del servicio al cliente brindado, o si usara observaciones de horas trabajadas como una medida de la efectividad del trabajo. Esto no quiere decir que las



medidas utilizadas puedan no ser válidas en relación con otros estándares o criterios de desempeño; el punto es que en estos casos ninguna medida es válida para el criterio particular especificado. Aquí, entonces, la pregunta clave del diseño es: ¿realmente estamos midiendo lo que decimos que estamos tratando de medir?

b) Fiabilidad

Shields (2007) señala que la confiabilidad tiene que ver con la consistencia y precisión de la tarea de medición en sí misma, en oposición a los criterios y medidas de desempeño utilizados. Del mismo modo, la medición fiable será imposible cuando los criterios de medición en sí sean total o parcialmente inválidos. Sin embargo, la confiabilidad en sí misma es un ideal difícil de alcanzar. Dado que la información es necesariamente parcial y selectiva, nunca podremos conocer la verdadera fiabilidad de ningún instrumento de medida; solo su confiabilidad estimada o probable, expresada como un coeficiente de correlación entre $+1.0$ para confiabilidad perfecta y -1.0 para no confiabilidad total. Un instrumento de medición tendrá una alta confiabilidad, primero, si produce repetidamente los mismos puntajes a lo largo del tiempo para niveles específicos de desempeño y, segundo, si produce los mismos puntajes para cualquier ejecutante dado cuando lo administra un evaluador diferente.

Según Shields (2007) Es más probable que un sistema tenga una alta confiabilidad si las mediciones realizadas por los evaluadores están libres de errores o errores de medición involuntarios o intencionales. La medición no confiable puede surgir cuando las medidas en sí mismas no se explican clara y consistentemente de antemano y cuando un evaluador, por lo tanto, aplica diferentes estándares a lo largo del tiempo o cuando diferentes evaluadores aplican diferentes estándares al mismo tiempo.

Shields (2007) agrega que la falta de fiabilidad también puede surgir cuando las evaluaciones se basan en datos de medición parciales, incompletos o no válidos. En resumen, la confiabilidad requiere



medidas de desempeño válidas según el constructo y el criterio, la medición basada en evidencia completa y la aplicación consistente de medidas entre evaluadores y a lo largo del tiempo.

c) Rentabilidad

Shields (2007) sostiene que durante las últimas décadas se ha invertido una gran cantidad de tiempo y energía en la búsqueda de instrumentos de medición del desempeño cada vez más confiables, y aunque la confiabilidad es claramente una condición necesaria para la efectividad del sistema, es discutible si la precisión técnica por sí sola es suficiente para este propósito. Además, más allá de cierto punto, el tiempo y los gastos involucrados en la búsqueda de instrumentos de medición del desempeño cada vez más confiables pueden tener un costo prohibitivo (si no contraproducente) en términos de retorno de la inversión. Por lo tanto, la rentabilidad también es una consideración importante en el diseño y la gestión de cualquier sistema de gestión del rendimiento.

d) Justicia sentida

Shields (2007) señala que aquellos que adoptan un enfoque más centrado en el empleado para los asuntos de gestión del desempeño sostienen que un requisito de no menor importancia es la equidad sentida por el sistema. El argumento aquí es que, para ser efectivo, un sistema de gestión del desempeño debe pasar la prueba de la justicia sentida, tanto en términos de los procesos de toma de decisiones involucrados, o equidad procesal, como de los resultados entregados, o equidad distributiva.

Shields señala que es necesario aclarar que cuando se habla de equidad normativa no se hace referencia en ningún modo a la moral o ético absoluto; más bien, el enfoque está en la justicia percibida que, dependiendo de los empleados y las organizaciones involucradas y, de hecho, del contexto cultural nacional involucrado, puede estar

informado por una variedad de posiciones normativas sobre la naturaleza de la justicia y la equidad.

Finalmente. Según Shields (2007), en resumen, se puede afirmar que la validez, la confiabilidad, la rentabilidad y la justicia sentida son requisitos distintos pero que se superponen. Sin criterios de desempeño válidos, es imposible realizar una medición confiable; sin ambos, es muy probable que los empleados vean el sistema como intrínsecamente injusto. Además, incluso si el sistema es completamente válido, confiable y justo, el sistema seguirá siendo insostenible si, con el tiempo, no genera un rendimiento positivo de los costos e inversiones asociados. Entonces, idealmente, un sistema de gestión del desempeño debería esforzarse por ser simultáneamente válido, confiable, rentable y justo. Sin embargo, como veremos, equilibrar estos requisitos competitivos es una tarea extremadamente desafiante.

3.1.1.13 Aplicaciones de la evaluación del desempeño

a) Procesos para sumar personas

“La evaluación del desempeño funciona como un insumo para el inventario de habilidades, con el fin de construir el banco de talentos y la planificación de los recursos humanos” (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009, p. 272).

Chiavenato (2009) añade que los procesos para sumar personas “constituye la base de información para el reclutamiento y la selección, porque señala las características y las actitudes adecuadas de los nuevos trabajadores que serán contratados en el futuro por el resultado final de sus unidades de negocios” (p. 272).

b) Procesos para colocar a personas

“Proporcionan información respecto a la forma en que las personas se integran y se identifican con sus puestos, tareas y competencias” (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009, p. 273).



c) Procesos para recompensar a personas

Chiavenato (2009) sostiene que “si las personas se sienten motivadas y recompensadas por la organización., ayudarán a la organización a decidir quién debe recibir recompensas, como aumentos de salario o promociones, o a decidir quién debe ser separado de la organización” (p. 273).

d) Procesos para desarrollar personas

Para Chiavenato (2009) en estos procesos se “muestran los puntos fuertes y débiles de cada persona, cuáles colaboradores necesitan entrenamiento y los resultados de los programas de entrenamiento” (p. 273).

Del mismo modo Chiavenato (2009) añade que la aplicación de procesos para desarrollar a las personas “facilitan la relación de asesoría entre el colaborador y el superior y fomentan que los gerentes observen el comportamiento de los subordinados para ayudar a mejorarlo” (p. 273).

e) Procesos para retener a personas

Para Chiavenato (2009) en estos procesos se “muestran los puntos fuertes y débiles de cada persona, cuáles colaboradores necesitan entrenamiento y los resultados de los programas de entrenamiento” (p. 273).

Del mismo modo Chiavenato (2009) añade que la aplicación de procesos para desarrollar a las personas “facilitan la relación de asesoría entre el colaborador y el superior y fomentan que los gerentes observen el comportamiento de los subordinados para ayudar a mejorarlo” (p. 273).

f) Procesos para monitorear a personas

Chiavenato (2009) sostiene que estos procesos “proporcionan realimentación a las personas sobre su desempeño y posibilidades de

desarrollo. Son la base para la discusión entre el superior y el subordinado en torno a asuntos de trabajo” (p. 273).

Asimismo, Chiavenato (2009) menciona que estos procesos “aportan una interacción que facilita el entendimiento entre las partes interesadas. Además, la evaluación se puede utilizar como una herramienta para evaluar el programa de RH” (p. 273).

3.1.1.14 Relación del desempeño con otros subsistemas de recursos humanos

“La evaluación de desempeño es un elemento fundamental entre las buenas prácticas de Recursos Humanos y se relaciona con otros subsistemas” (Alles, 2006, p. 263)

Alles (2006) indica que en primera instancia el desempeño se relaciona con “las descripciones de puestos, ya que no es posible evaluar el desempeño de un colaborador si primero no se definieron las características del puesto que ocupa, luego se comunica al colaborador los alcances del mismo y se definen los objetivos” (p. 263).

3.1.1.15 Factores de desempeño eficaz

“Los factores de desempeño eficaz son aquellos elementos causales que han de coincidir en un determinado grado en el ocupante de un puesto de trabajo para que éste lo desempeñe o pueda llegar a desempeñarlo de manera satisfactoria” (Rodríguez, 2004, p. 2004).

a) Educación

Rodríguez (2004) sostiene que este factor hace referencia “a la preparación académica que proporciona el bagaje de conceptos teóricos básicos que permiten el ejercicio de una profesión u oficio” (p. 5).

Según Rodríguez (2004) el factor conocimiento y experiencia “se refiere, por un lado, a los conocimientos específicos imprescindibles para desempeñar un puesto y, por el otro, a la exposición del ocupante



a lo largo del tiempo a situaciones diversas que le permitan decidir acertadamente basándose en antecedentes” (p. 5).

b) Conocimiento y experiencia

Respecto al factor competencia Rodríguez (2004) señala que “se refiere a los comportamientos y aptitudes de la persona imprescindibles para el desempeño eficaz de un puesto de trabajo” (p. 5).

c) Competencias

Respecto al factor competencia Rodríguez (2004) señala que “se refiere a los comportamientos y aptitudes de la persona imprescindibles para el desempeño eficaz de un puesto de trabajo” (p. 5).

d) Aplicación de estándares de gestión eficaz

Rodríguez (2004) sostiene que “los estándares de gestión eficaz pueden ser definidos como el conjunto de conocimientos, técnicas y habilidades imprescindibles para desempeñar eficazmente los puestos que deben conseguir resultados mediante la supervisión, coordinación o interacción con terceros” (p. 8).

Del mismo modo, Rodríguez (2004) señala que tres tipos de estándares de gestión de eficaz: (a) estándares referidos a dirección y liderazgo; (b) estándares referidos al conocimiento de la empresa; y (c) estándares referidos a habilidades de gestión. (p. 8)

e) Satisfacción

Según Rodríguez (2004) el factor satisfacción hace referencia “a la identificación de la persona con el puesto de trabajo que desempeña, que se manifiesta como sensación de confort en el desempeño de las responsabilidades del puesto y como sensación de contribuir a crear valor para el entorno organizativo” (p. 9).



f) Identificación

“Factor que se refiere a entender, compartir e identificar como propios los valores, las necesidades y los objetivos de la organización” (Rodríguez, 2004, pág. 10).

3.1.1.16 Tendencias modernas que influyen en el desempeño laboral

Sonnentag (2002) señala que en la actualidad las organizaciones están experimentando cambios dramáticos que tienen muchas implicaciones para conceptualizar y comprender el desempeño. Tales cambios tienen que ver con cinco tendencias: la importancia del aprendizaje continuo, la relevancia de la proactividad, el aumento del trabajo en equipo, la globalización y la tecnología.

a) Aprendizaje continuo

Sonnentag (2002) sostiene que debido a las innovaciones tecnológicas y los cambios en las estructuras y procesos organizacionales, los requisitos de trabajo individual están cambiando rápidamente. Como consecuencia, el aprendizaje continuo y el desarrollo de competencias se vuelven cada vez más importantes. Las personas deben estar dispuestas y ser capaces de participar en procesos de aprendizaje continuo para realizar con éxito sus tareas presentes y futuras.

Según Sonnentag (2002) en la actualidad el aprendizaje en sí mismo se ve como parte del concepto de desempeño. De tal forma que se considera al aprendizaje como un predictor muy relevante del desempeño, pero no es el desempeño en sí mismo.

Sonnentag (2002) agrega que para conceptualizar el aprendizaje como parte del desempeño, los requisitos de trabajo en constante cambio y las demandas asociadas de aprendizaje tienen un efecto en la teoría del desempeño.

Finalmente, Sonnentag (2002) señala que la investigación sobre la adquisición de ha demostrado que los predictores del desempeño

difieren en las diversas fases de adquisición de habilidades. Cuando el aprendizaje se convierte en una necesidad continua, la duración y la ocurrencia de la adquisición de habilidades tradicionales frente a la etapa de mantenimiento cambia. Entonces, la adquisición de habilidades ya no es un evento único que se completa antes de que comience la etapa de mantenimiento. Más bien, los individuos alternarán entre la adquisición de habilidades y la fase de mantenimiento. Esto implica que la habilidad (es decir, la habilidad mental general) se vuelve cada vez más importante porque se necesita durante la fase de adquisición de habilidades.

b) Proactividad

Sonnentag (2002) señala que en los entornos laborales actuales, la proactividad cobra cada vez más importancia. Para desempeñarse bien ya no es suficiente cumplir con los requisitos prescritos del puesto sino ir más allá de lo formalmente solicitado. Este desarrollo tiene consecuencias para conceptualizar el desempeño y para especificar predictores de desempeño. Con respecto al concepto de desempeño, los comportamientos proactivos como la iniciativa personal se vuelven una parte esencial del desempeño contextual.

Según Sonnentag (2002) existen evidencias que señalan que la iniciativa personal está relacionada con el desempeño de la empresa, particularmente en los negocios emprendedores. Se puede suponer que la relevancia de la iniciativa personal y comportamientos similares aumenta aún más cuando los cambios ambientales y globales se vuelven aún más dinámicos.

Sonnentag (2002) agrega que la proactividad podría convertirse en un predictor importante del desempeño de la tarea. Por ejemplo, la investigación ha demostrado que una personalidad proactiva está relacionada con el desempeño laboral en los agentes inmobiliarios. Otras variables, como la autoeficacia de la amplitud del rol, juegan un papel similar.



c) Trabajo en equipo

Sonnentag (2002) sostiene que las organizaciones implementan cada vez más el trabajo en equipo y otros arreglos de trabajo en grupo. Por lo tanto, se podría argumentar que las organizaciones se interesan más en el desempeño del equipo que en el desempeño individual. Sin embargo, debido a que los equipos están compuestos por individuos, los procesos y el desempeño del equipo no pueden entenderse y mejorarse por completo sin tener en cuenta el desempeño individual. Desde la perspectiva del desempeño individual, aquí son importantes tres aspectos interrelacionados. Primero, ¿qué variables de diferencias individuales predicen el desempeño individual dentro de un entorno de trabajo en equipo? En segundo lugar, ¿qué aspectos del desempeño individual son relevantes para el desempeño del equipo? Tercero, ¿cómo se traduce el desempeño individual en el desempeño del equipo?

Sonnentag (2002) agrega que como respuesta a la primera pregunta, los investigadores han sugerido que las habilidades y los conocimientos relacionados con las tareas no son suficientes cuando se realizan tareas en un entorno de trabajo en equipo. Además, las habilidades y conocimientos interpersonales y de autogestión se consideran esenciales para desempeñarse bien en un entorno de trabajo en equipo. Con respecto a la segunda pregunta, el desempeño de tareas individuales es necesario para un alto desempeño del equipo. Además, para que un equipo cumpla con sus tareas a menudo interrelacionadas, esto no será suficiente. Uno puede suponer que las facetas específicas del desempeño contextual, particularmente el comportamiento de ayuda y altruista, son muy relevantes aquí. La tercera pregunta de cómo el desempeño individual se traduce en desempeño del equipo se refiere a la discusión en múltiples niveles dentro de la investigación organizacional; esta pregunta puede sonar trivial y la respuesta sencilla cuando las tareas a realizar son acumulativas y el desempeño del equipo es solo la suma del desempeño individual de los miembros del equipo, por ejemplo, cuando todos los miembros del equipo ensamblan un producto independientemente unos de otros; sin embargo, entonces uno

podría preguntar si este grupo es un equipo en absoluto. En muchos entornos de trabajo en equipo en los que las tareas son disyuntivas y en los que los miembros dependen mutuamente unos de otros, la combinación de los desempeños individuales en el desempeño del equipo es mucho más compleja.

d) Globalización

Sonnentag (2002) señala que la globalización se ha convertido en un lema al describir el mundo de los negocios de hoy. La globalización comprende dos desarrollos principales: primero, la producción y los servicios se producen para un mercado global y compiten en todo el mundo; segundo, las fuerzas de trabajo de las empresas se vuelven cada vez más globales, es decir, culturalmente diversas. Con respecto a la entrega de productos y servicios globales, las consecuencias de las globalizaciones son más obvias dentro de las interacciones directas entre empleados y clientes.

Según Sonnentag (2002) lo que se considera un buen desempeño individual en estas interacciones varía mucho entre las diferentes culturas. Cuando las empresas ignoran estas diferencias e implementan globalmente procedimientos idénticos de selección, capacitación y evaluación del desempeño, pueden pasar por alto aquellas características y comportamientos que se perciben como los más apropiados en una cultura específica, es decir, aquellos que constituyen un alto desempeño individual.

Sonnentag (2002) agrega que el hecho de que muchas empresas empleen una fuerza de trabajo compuesta globalmente está relacionado con cuestiones de desempeño individual. Por ejemplo, las personas en equipos culturalmente diversos y los expatriados se enfrentan a requisitos muy específicos. El rendimiento individual en estos entornos se predice mediante un conjunto complejo de variables específicas. Sin embargo, este conjunto específico de variables podría ser menos predictivo para el desempeño individual en entornos monoculturales.



Además, los problemas de evaluación del desempeño difieren en gran medida entre culturas. Por lo tanto, las empresas que operan a nivel mundial se enfrentan a grandes desafíos cuando intentan implementar un sistema de evaluación del desempeño idéntico en todo el mundo.

e) Tecnología

Sonnentag (2002) sostiene que la tecnología, en particular los sistemas informáticos y de información, juegan un papel importante en la mayoría de los procesos de trabajo. En muchos puestos de trabajo, el comportamiento individual en el trabajo, y por tanto el desempeño, está muy relacionado con el uso de sistemas basados en tecnología.

Según Sonnentag (2002) el uso generalizado de la tecnología en los procesos de trabajo amenaza las visiones tradicionales del desempeño en las que el desempeño se conceptualiza como un comportamiento que está completamente bajo el control del individuo. En la práctica, se vuelve muy difícil separar la contribución de la tecnología y la del individuo al desempeño individual.

3.1 Marco conceptual

a) Gestión de recursos humanos

La gestión de recursos humanos se refiere a 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, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía” (p. 2).

b) Provisión de recursos humanos

Los procesos de provisión “se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos, y comprenden todas las actividades de investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, y su provisión a las tareas organizacionales” (Chiavenato, Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones, 2011, p. 112).



c) Organización de recursos humanos

“Los procesos de organización de recursos humanos abarcan la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el cargo” (Chiavenato, Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones, 2011, p. 166).

d) Mantenimiento de recursos humanos

“El mantenimiento de recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales, y de higiene y seguridad en el trabajo” (Chiavenato, Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones, 2011, p. 228).

e) Desarrollo de recursos humanos

“Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones de la organización en su personal” (Chiavenato, Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones, 2011, p. 316).

f) Desempeño laboral

El desempeño laboral hace referencia al desenvolvimiento de las personas dentro de una organización que debería “estar ajustado a las exigencias y requerimientos de la empresa, de tal manera que sea eficiente, eficaz y efectivo, en el cumplimiento de las funciones que se le asignen para el alcance de los objetivos propuestos, consecuente al éxito de la organización” (pp. 166-167).

g) Competencias profesionales

Las competencia profesionales es el “conjunto de conocimientos, experiencias y habilidades empleados en el desempeño de la misión y finalidades del puesto” (Puchol, 2003, p. 298).

h) Capacidad de organización

La capacidad de organización implica la “correcta interpretación de las políticas y de los objetivos que deben llevarse adelante. Capacidad de dirigir, coordinar y controlar



los recursos humanos, técnicos y materiales y habilidad para mejorar los métodos de trabajo” (Puchol, 2003, p. 298).

i) Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales implican la interacción entre los gerentes y otros empleados o candidatos, sobre todo subordinados. (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996)

j) Sentido de responsabilidad

Conjunto de deberes que describe el principal objetivo o razones de la existencia de un puesto de trabajo (Fernández-Ríos, 1999).



CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Tipo y nivel de investigación

4.1.1 Tipo de investigación

La investigación fue de tipo básica.

La investigación básica tiene por propósito “desarrollar teoría mediante el descubrimiento de amplias generalizaciones o principios. Esta forma de investigación emplea cuidadosamente el procedimiento de muestreo, a fin de extender sus hallazgos más allá del grupo o situaciones estudiada” **Fuente especificada no válida..**

4.1.2 Nivel de investigación

La investigación fue de nivel correlacional.

La investigación correlacional “tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 93).

4.2 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación fue no experimental, del tipo transaccional o transversal.

Los diseños no experimentales se caracterizan “porque en ellos no existe la manipulación intencional de las variables independientes. Se observan los fenómenos tal como se dan en su contexto natural para después analizarlos” (García B. , 2009, p. 37).

Los estudios transeccionales tienen como propósito “describir las relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Las relaciones que se busca establecer son de asociación sin implicar causalidad” (García B. , 2009, p. 37).

4.3 Población y muestra

4.3.1 Población

La población es “el conjunto de todos los objetos que comparten una propiedad bien determinada en función de la cual se definen, es decir, que comparten una característica que los identifica” **Fuente especificada no válida..**



La población del presente proyecto de investigación estuvo conformada por los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho, que ascendió a la cantidad de 194 personas.

4.3.1 Muestra

La muestra es “una parte o subconjunto de elementos de una población que representa las características de la misma” **Fuente especificada no válida.**

Fontes y otros (2015) agregan que “la muestra que empleemos sea representativa, es decir, que el subconjunto de elementos que la componen compartan las características de la población a la cual pretenden generalizar sus resultados puesto que en caso contrario la muestra estará sesgada” (p. 276).

En ese sentido, el tamaño de la muestra de la investigación fue de 129 servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho.

La muestra fue calcula empleando la siguiente fórmula:

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

Donde:

N= Tamaño de la población.

n = Tamaño de la muestra.

E = Error de la muestra.

Z = Coeficiente de confianza de distribución normal.

p = Proporción de individuos que poseen en la población las características de estudio.

q = Proporción de individuos que no posee la característica de estudio.

Asimismo, la técnica de muestreo utilizada en la presente investigación fue la muestra probabilística.

En el muestreo probabilístico “todos los elementos de la población tienen una probabilidad conocida de ser seleccionados para formar parte de la muestra”

Fuente especificada no válida.



4.4 Técnica e instrumentos

4.4.1 Técnica

La técnica de investigación que se será empleada en la presente investigación fue la encuesta.

La encuesta es el “procedimiento específico para obtener los datos de la investigación, es decir, contiene ese conjunto de preguntas con las que se pretende obtener la información, y para cuya elaboración también se han seguido una serie de acciones” **Fuente especificada no válida..**

4.4.2 Instrumento

El instrumento de investigación que se será empleada en la presente investigación fue la ficha de encuesta.

4.5 Análisis estadístico

La presente investigación, para la contratación de hipótesis, utilizó la prueba de spearman.

El coeficiente de spearman es una medida de correlación “para variables en un nivel de medición ordinal, de tal modo que los individuos, casos o unidades de análisis de la muestra pueden ordenarse por rangos (jerarquías)” **Fuente especificada no válida.**

Hernández y otros (2014) agregan la prueba de spearman es un coeficiente utilizado “para relacionar estadísticamente escalas tipo Likert por aquellos investigadores que las consideran ordinales”.

Por su parte, Landero y González (2006) señalan que “cuando las variables están medidas en escala ordinal, o cuando se trata de variables cuantitativas que se han transformado en rangos, se emplea el coeficiente de correlación de spearman” (p. 338).



CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIONES

5.1 Análisis de resultados

5.1.1 Análisis de confiabilidad del instrumento

Para medir la fiabilidad del instrumento (entendida como la consistencia interna) se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach.

Tabla 5

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Validos	129	100,0
	Excluidos	0	,0
	Total	129	100,0

Nota. Autoría propia en función a las teorías

Tabla 6

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Número de elementos
0.996	37

Nota. Autoría propia en función a las teorías

El coeficiente Alfa Cronbach obtenido, para la prueba de confiabilidad del instrumento, resultó igual a 0.996 (con 27 elementos). Este coeficiente señala que el instrumento es sumamente confiable, puesto que alcanzó un valor superior al 0.7.

5.1.2 Descripción de resultados

5.1.2.1 Variable 1: Gestión de recursos humanos

La valoración de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es positiva respecto a la Gestión de Recursos Humanos en la entidad.

Los resultados obtenidos muestran que el 38.8% de servidores señala que la Gestión de Recursos Humanos en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es muy buena. Por su parte, el 32.6% señala que es buena y el 20.9% regular. Mientras que el 7.0% señala que es mala y el 0.8% muy mala.

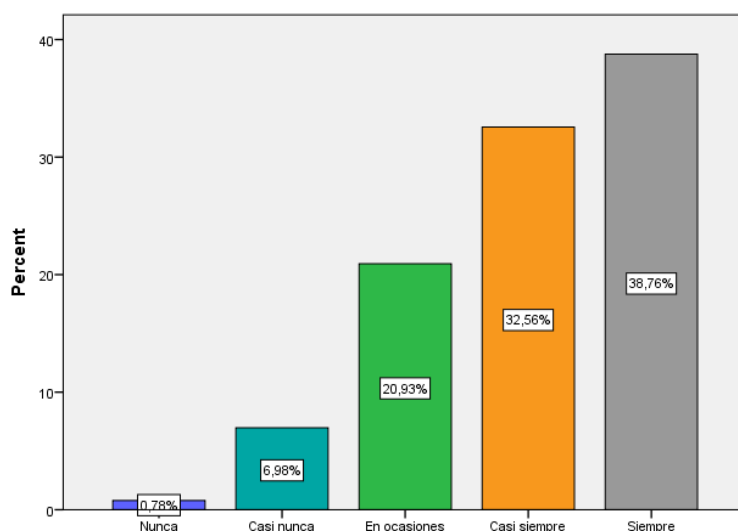


Tabla 7*Gestión de Recursos Humanos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	1	0.8	0.8
Casi nunca	9	7.0	7.8
En ocasiones	27	20.9	28.7
Casi siempre	42	32.6	61.2
Siempre	50	38.8	100.0
Total	129	100.0	

Nota. Autoría propia en función a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de dos tercios de servidores consideran que la Gestión de Recursos Humanos en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es eficiente.

Figura 1*Gestión de Recursos Humanos*

Nota. Autoría propia en función a las teorías

5.1.2.1.1 Dimensión 1: Provisión de Recursos Humanos

La valoración de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es positiva respecto a la Provisión de Recursos Humanos en la entidad.

Los resultados obtenidos muestran que el 45.7% de servidores señala que la Provisión de Recursos Humanos en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es buena. Por su parte, el 34.9% señala que es

regular y el 11.6% muy buena. Mientras que el 7.0% señala que es mala y el 0.8% muy mala.

Tabla 8

Provisión de Recursos Humanos

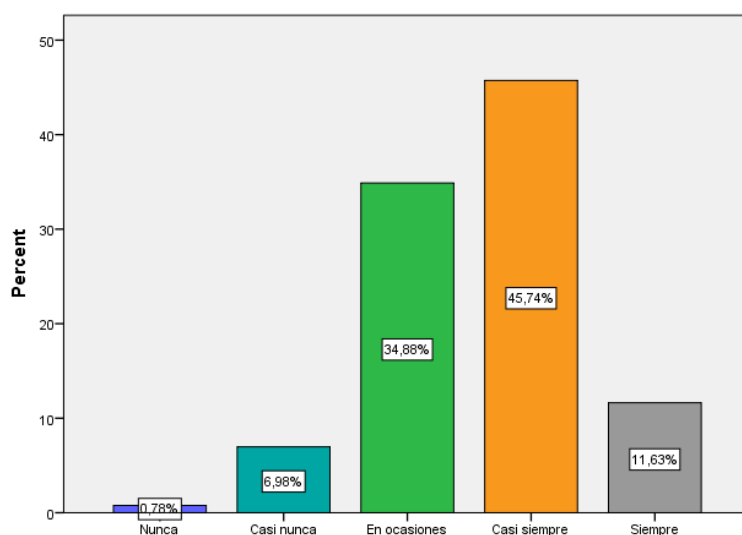
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	1	0.8	0.8
Casi nunca	9	7.0	7.8
En ocasiones	45	34.9	42.6
Casi siempre	59	45.7	88.4
Siempre	15	11.6	100.0
Total	129	100.0	

Nota. Autoría propia en función a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de la mitad de los servidores consideran que la Provisión de Recursos Humanos en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es eficiente.

Figura 2

Provisión de Recursos Humanos



Nota. Autoría propia en función a las teorías

a) Ítem 1: Planeación de recursos humanos

La valoración de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es positiva respecto a la Planeación de recursos humanos en la entidad.

Los resultados obtenidos muestran que el 45.7% de servidores señala que en la Municipalidad casi siempre se realiza de manera eficaz el proceso de planeación de recursos humanos. Por su parte, el 30.2% señala que en ocasiones y el 11.6% siempre. Mientras que el 10.1% señala que casi nunca y el 2.3% nunca.

Tabla 9

Planeación de recursos humanos

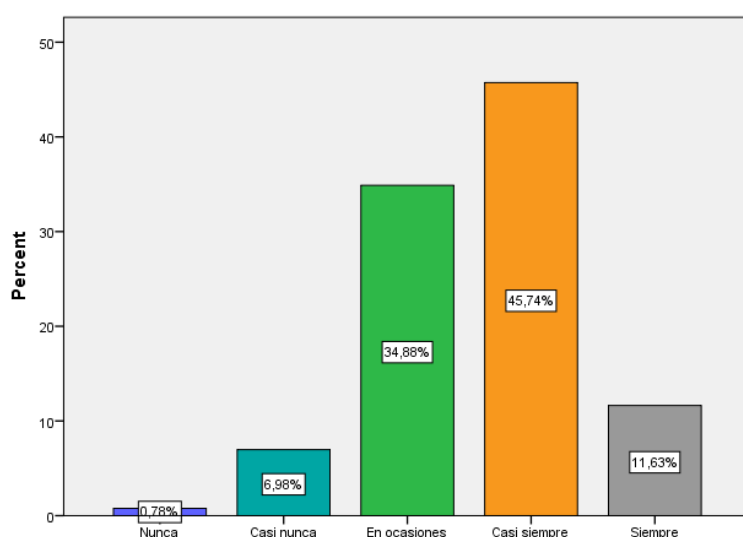
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	3	2.3	2.3
Casi nunca	13	10.1	12.4
En ocasiones	39	30.2	42.6
Casi siempre	59	45.7	88.4
Siempre	15	11.6	100.0
Total	129	100.0	

Nota. Autoría propia en función a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de la mitad de los servidores consideran que la Planeación de Recursos Humanos en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho se realiza de manera eficiente.

Figura 3

Planeación de recursos humanos



Nota. Autoría propia en función a las teorías

b) Ítem 2: Reclutamiento

La valoración de los servidores de la Municipalidad Distrital de Chalhhuahuacho es positiva respecto al proceso de reclutamiento de personal en la entidad.

Los resultados obtenidos muestran que el 44.2% de servidores señala que en la Municipalidad casi siempre se realiza de manera eficaz el proceso de reclutamiento de personal. Por su parte, el 31.8% señala que en ocasiones y el 9.3% siempre. Mientras que el 8.5% señala que casi nunca y el 6.2% nunca.

Tabla 10

Reclutamiento

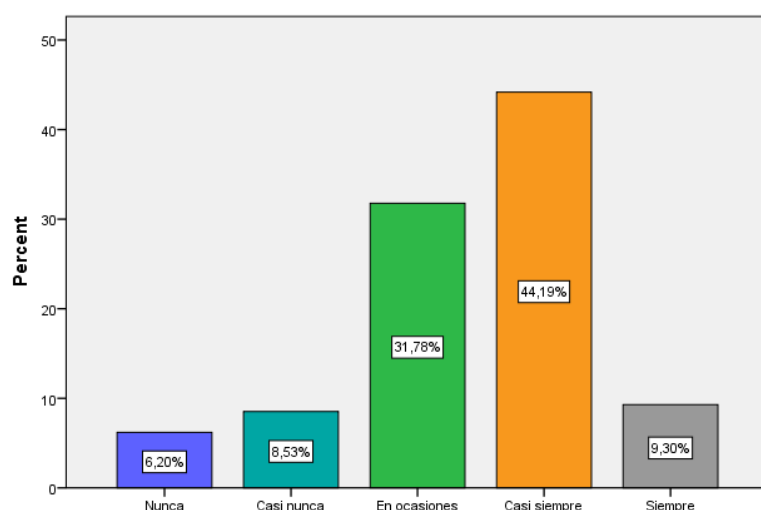
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	8	6.2	6.2
Casi nunca	11	8.5	14.7
En ocasiones	41	31.8	46.5
Casi siempre	57	44.2	90.7
Siempre	12	9.3	100.0
Total	129	100.0	

Nota. Autoría propia en función a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de la mitad de los servidores consideran que el proceso de reclutamiento de personal en la Municipalidad Distrital de Chalhhuahuacho se realiza de manera eficiente.

Figura 4

Reclutamiento



Nota. Autoría propia en función a las teorías

c) Ítem 3: Selección de personal

La valoración de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es positiva respecto al proceso de selección de personal en la entidad.

Los resultados obtenidos muestran que el 48.8% de servidores señala que en la Municipalidad casi siempre se realiza de manera eficaz el proceso de selección de personal. Por su parte, el 34.9% señala que en ocasiones y el 8.5% siempre. Mientras que el 7.0% señala que casi nunca y el 0.8% nunca.

Tabla 11

Selección de personal

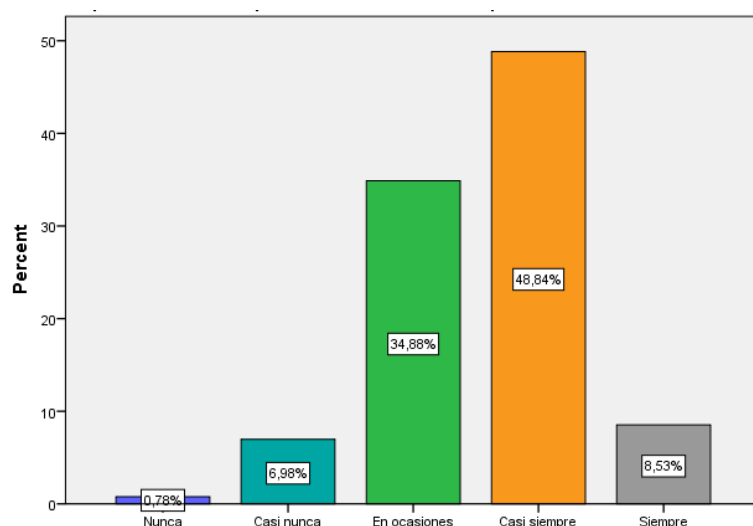
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	1	0.8	0.8
Casi nunca	9	7.0	7.8
En ocasiones	45	34.9	42.6
Casi siempre	63	48.8	91.5
Siempre	11	8.5	100.0
Total	129	100.0	

Nota. Autoría propia en función a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de la mitad de los servidores consideran que el proceso de selección de personal en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho se realiza de manera eficiente.

Figura 5

Selección de personal



Nota. Autoría propia en función a las teorías

5.1.2.1.2 Dimensión 2: Organización de Recursos Humanos

La valoración de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es positiva respecto a la Organización de Recursos Humanos en la entidad.

Los resultados obtenidos muestran que el 41.9% de servidores señala que la Organización de Recursos Humanos en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es muy buena. Por su parte, el 23.3% señala que es regular y el 17.1% buena. Mientras que el 13.2% señala que es mala y el 4.7% muy mala.

Tabla 12

Organización de recursos humanos

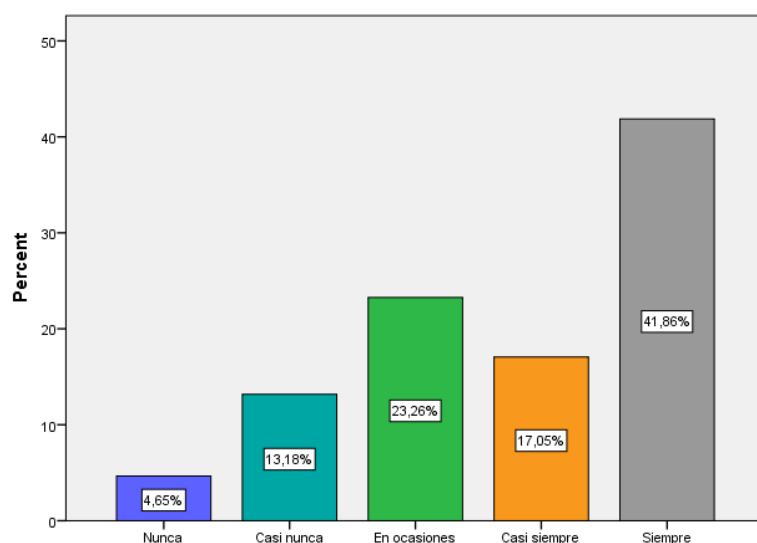
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	6	4.7	4.7
Casi nunca	17	13.2	17.8
En ocasiones	30	23.3	41.1
Casi siempre	22	17.1	58.1
Siempre	54	41.9	100.0
Total	129	100.0	

Nota. Autoría propia en función a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de la mitad de servidores consideran que la Organización de Recursos Humanos en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es eficiente.

Figura 6

Organización de recursos humanos



Nota. Autoría propia en función a las teorías

a) Ítem 1: Socialización organizacional

La valoración de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es positiva respecto a la socialización organizacional en la entidad.

Los resultados obtenidos muestran que el 38.8% de servidores señala que en la Municipalidad casi siempre se desarrolla acciones de socialización organizacional para el personal nuevo. Por su parte, el 24.8% señala que en ocasiones y el 19.4% casi nunca. Mientras que el 10.1% señala que nunca y el 7.0% siempre.

Tabla 13

Socialización Organizacional

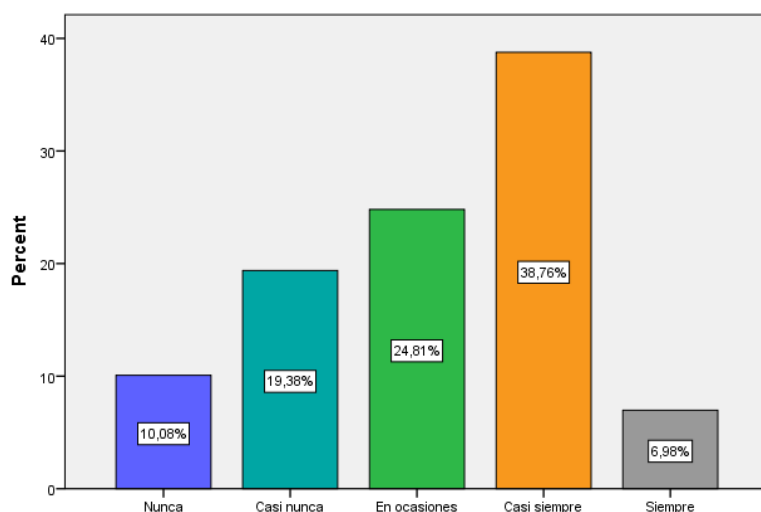
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	13	10.1	10.1
Casi nunca	25	19.4	29.5
En ocasiones	32	24.8	54.3
Casi siempre	50	38.8	93.0
Siempre	9	7.0	100.0
Total	129	100.0	

Nota. Autoría propia en función a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de un tercio de los servidores consideran que las acciones de socialización organizacional para el personal nuevo en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho se realiza de manera eficiente.

Figura 7

Socialización Organizacional



Nota. Autoría propia en función a las teorías

b) Ítem 2: Diseño de puestos

La valoración de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es positiva respecto al diseño de puestos en la entidad.

Los resultados obtenidos muestran que el 49.6% de servidores señala que en la Municipalidad siempre se realiza de manera eficaz el diseño de puestos. Por su parte, el 18.6% señala que en ocasiones y el 12.4% casi nunca. Mientras que el 11.6% señala que casi siempre y el 7.8% nunca.

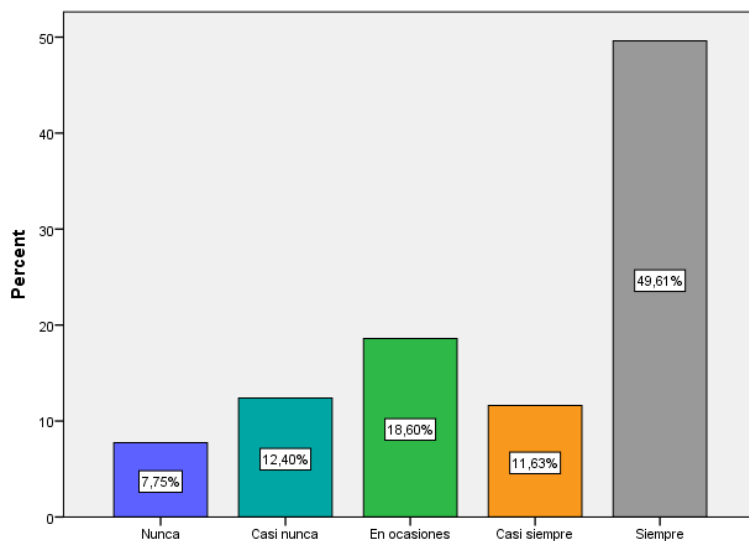
Tabla 14

Diseño de puestos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	10	7.8	7.8
Casi nunca	16	12.4	20.2
En ocasiones	24	18.6	38.8
Casi siempre	15	11.6	50.4
Siempre	64	49.6	100.0
Total	129	100.0	

Nota. Autoría propia en función a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de la mitad de los servidores consideran que el diseño de puestos en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho se realiza de manera eficiente.

Figura 8*Diseño de puestos*

Nota. Autoría propia en función a las teorías

c) Ítem 3: Descripción y análisis de puestos

La valoración de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es positiva respecto a la descripción y análisis de puestos en la entidad.

Los resultados obtenidos muestran que el 42.6% de servidores señala que en la Municipalidad casi siempre se realiza una correcta descripción y análisis de puestos. Por su parte, el 30.2% señala que en ocasiones y el 12.4% casi nunca. Mientras que el 10.1% señala que siempre y el 4.7% nunca.

Tabla 15.*Descripción y análisis de puestos*

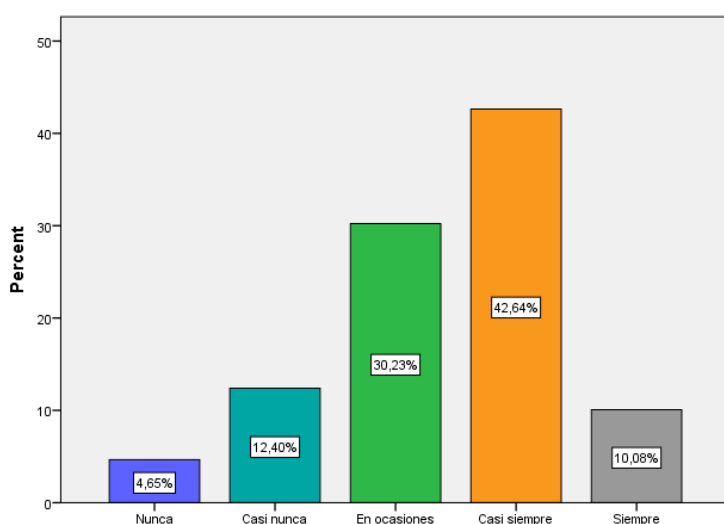
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	6	4.7	4.7
Casi nunca	16	12.4	17.1
En ocasiones	39	30.2	47.3
Casi siempre	55	42.6	89.9
Siempre	13	10.1	100.0
Total	129	100.0	

Nota. Autoría propia en función a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de la mitad de los servidores consideran que la descripción y análisis de puestos en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho se realiza de manera eficiente.

Figura 9

Descripción y análisis de puestos



Nota. Autoría propia en función a las teorías

d) Ítem 4: Evaluación del desempeño

La valoración de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es positiva respecto a la evaluación del desempeño en la entidad.

Los resultados obtenidos muestran que el 26.4% de servidores señala que en la Municipalidad siempre se implementa de manera permanente acciones de evaluación del desempeño. Por su parte, el 26.4% señala que casi nunca y el 17.8% nunca. Mientras que el 17.1% señala que en ocasiones y el 15.5% casi siempre.

Tabla 16

Evaluación del desempeño

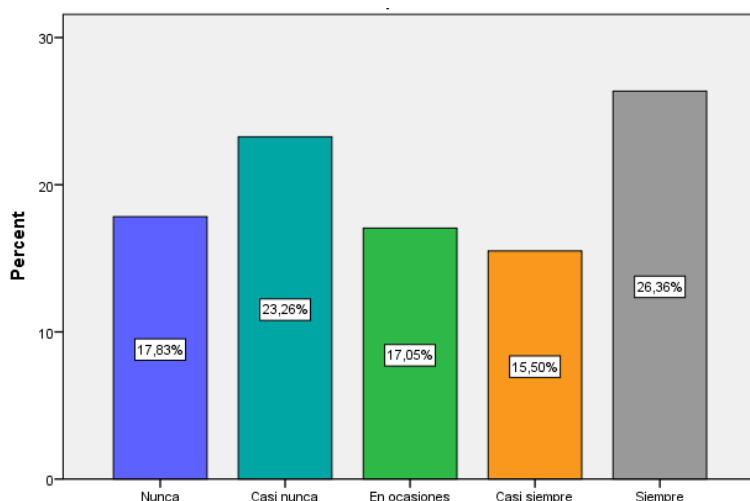
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	23	17.8	17.8
Casi nunca	30	23.3	41.1
En ocasiones	22	17.1	58.1
Casi siempre	20	15.5	73.6
Siempre	34	26.4	100.0
Total	129	100.0	

Nota. Autoría propia en función a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de un tercio de los servidores consideran que la implementación de acciones de evaluación del desempeño en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho se realiza de manera eficiente.

Figura 10

Evaluación del desempeño



Nota. Autoría propia en función a las teorías

5.1.2.1.3 Dimensión 3: Mantenimiento de Recursos Humanos

La valoración de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es positiva respecto al Mantenimiento de Recursos Humanos en la entidad.

Los resultados obtenidos muestran que el 37.2% de servidores señala que el Mantenimiento de Recursos Humanos en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es muy buena. Por su parte, el 34.1% señala que es buena y el 13.2% regular. Mientras que el 12.4% señala que es mala y el 3.1% muy mala.

Tabla 17

Mantenimiento de recursos humanos

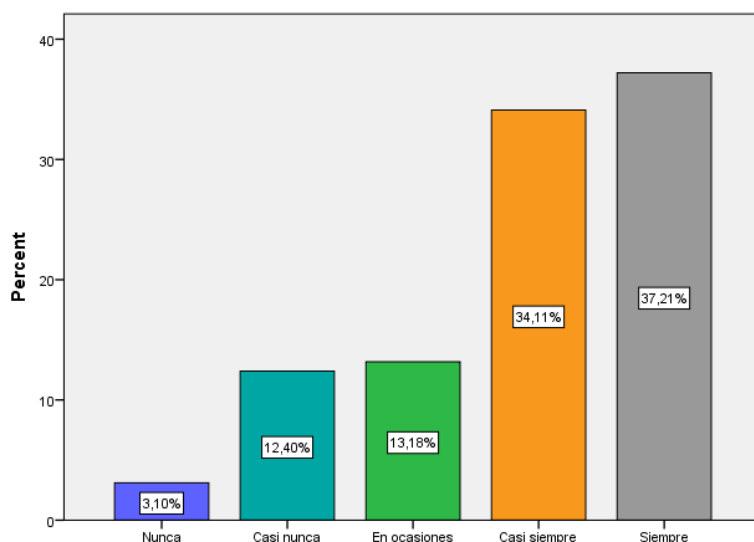
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	4	3.1	3.1
Casi nunca	16	12.4	15.5
En ocasiones	17	13.2	28.7
Casi siempre	44	34.1	62.8
Siempre	48	37.2	100.0
Total	129	100.0	

Nota. Autoría propia en función a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de dos tercios de servidores consideran que el Mantenimiento de Recursos Humanos en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es eficiente.

Figura 11

Mantenimiento de recursos humanos



Nota. Autoría propia en función a las teorías

a) Ítem 1: Administración de sueldos y salarios

La valoración de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es positiva respecto a la administración de sueldos y salarios en la entidad.

Los resultados obtenidos muestran que el 50.4% de servidores señala que en la Municipalidad casi siempre se realiza una efectiva administración de sueldos y salarios. Por su parte, el 21.7% señala que en ocasiones y el 14.0% siempre. Mientras que el 9.3% señala que casi nunca y el 4.7% nunca.

Tabla 18

Administración de sueldos y salarios

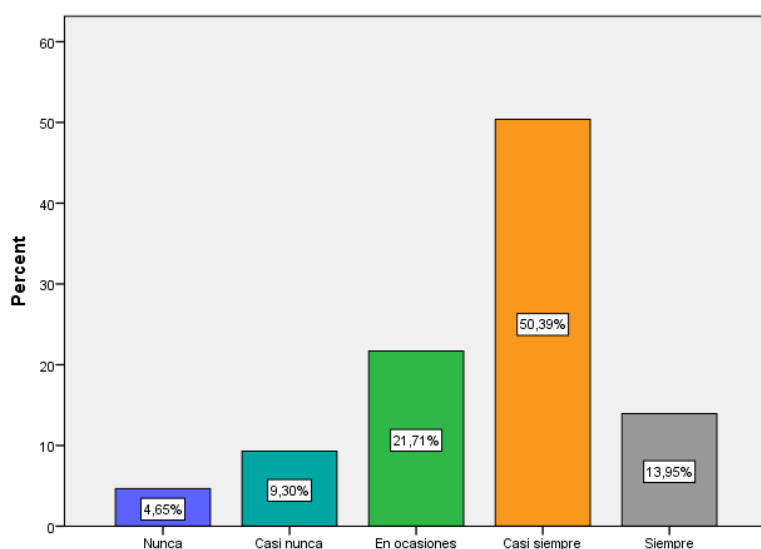
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	6	4.7	4.7
Casi nunca	12	9.3	14.0
En ocasiones	28	21.7	35.7
Casi siempre	65	50.4	86.0
Siempre	18	14.0	100.0
Total	129	100.0	

Nota. Autoría propia en función a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de la mitad de los servidores consideran que la administración de sueldos y salarios en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho se realiza de manera eficiente.

Figura 12

Administración de sueldos y salarios



Nota. Autoría propia en función a las teorías

b) Ítem 2: Planes de prestaciones sociales

La valoración de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es positiva respecto a los planes de prestaciones sociales en la entidad.

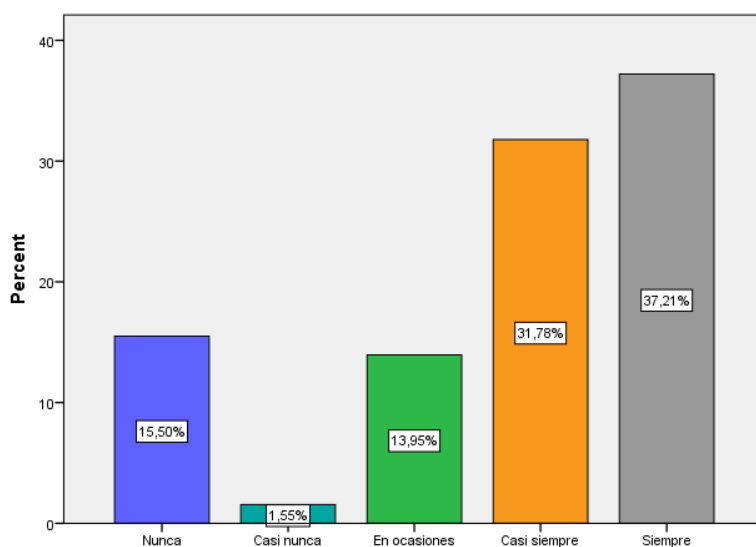
Los resultados obtenidos muestran que el 37.2% de servidores señala que en la Municipalidad siempre se implementa planes de prestaciones sociales atractivos. Por su parte, el 31.8% señala que casi siempre y el 15.5% nunca. Mientras que el 14.0% señala que en ocasiones y el 1.6% casi nunca.

Tabla 19*Planes de prestaciones sociales*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	20	15.5	15.5
Casi nunca	2	1.6	17.1
En ocasiones	18	14.0	31.0
Casi siempre	41	31.8	62.8
Siempre	48	37.2	100.0
Total	129	100.0	

Nota. Autoría propia en función a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de dos tercios de servidores consideran que los planes de prestaciones sociales en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho son atractivos.

Figura 13*Planes de prestaciones sociales*

Nota. Autoría propia en función a las teorías

c) Ítem 3: Calidad de vida en el trabajo

La valoración de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es positiva respecto a la calidad de vida en el trabajo en la entidad.

Los resultados obtenidos muestran que el 39.5% de servidores señala que en la Municipalidad casi siempre se implementan acciones que garantizan la calidad de vida de las personas en el trabajo. Por su parte, el 25.6% señala que siempre y el 17.8% en ocasiones. Mientras que el 14.0% señala que casi nunca y el 3.1% nunca.

Tabla 20

Calidad de vida en el trabajo

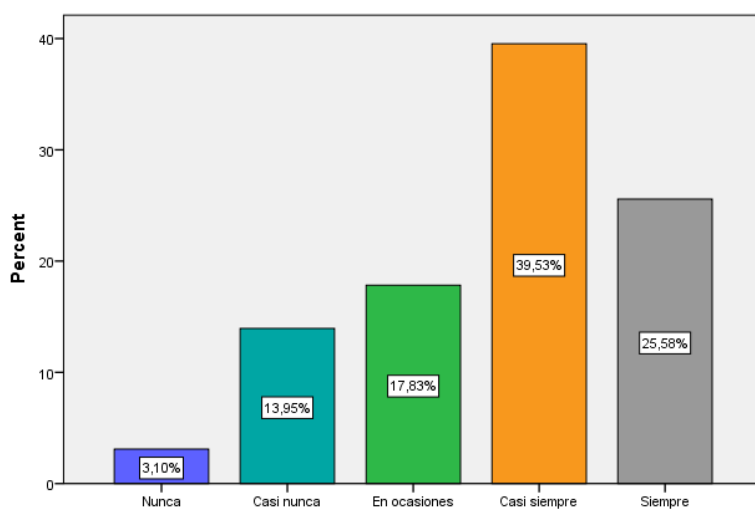
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	4	3.1	3.1
Casi nunca	18	14.0	17.1
En ocasiones	23	17.8	34.9
Casi siempre	51	39.5	74.4
Siempre	33	25.6	100.0

Nota. Autoría propia en función a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de la mitad de los servidores consideran que las acciones para garantizar la calidad de vida de las personas en el trabajo en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho se implementan de manera eficiente.

Figura 14

Calidad de vida en el trabajo



Nota. Autoría propia en función a las teorías

d) Ítem 4: Relaciones con las personas

La valoración de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es positiva respecto a las relaciones con las personas en la entidad.

Los resultados obtenidos muestran que el 47.3% de servidores señala que en la Municipalidad casi siempre se desarrollan acciones que facilitan las relaciones con las personas. Por su parte, el 24.0% señala que siempre y el 11.6% casi nunca. Mientras que el 10.9% señala que nunca y el 6.2% en ocasiones.

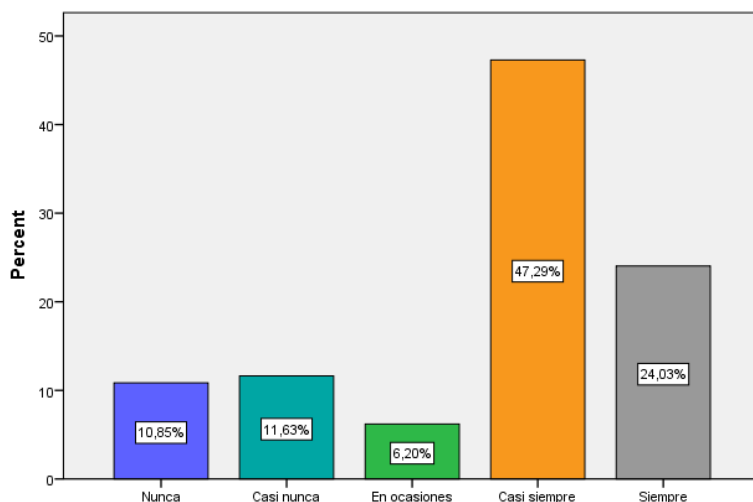
Tabla 21

Relaciones con las personas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	14	10.9	10.9
Casi nunca	15	11.6	22.5
En ocasiones	8	6.2	28.7
Casi siempre	61	47.3	76.0
Siempre	31	24.0	100.0
Total	129	100.0	

Nota. Autoría propia en función a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de dos tercios de servidores consideran que las acciones para facilitar las relaciones con las personas en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho se desarrollan de manera eficiente.

Figura 15*Relaciones con las personas*

Nota. Autoría propia en función a las teorías

5.1.2.1.4 Dimensión 4: Desarrollo de recursos humanos

La valoración de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es regular respecto al Desarrollo de Recursos Humanos en la entidad.

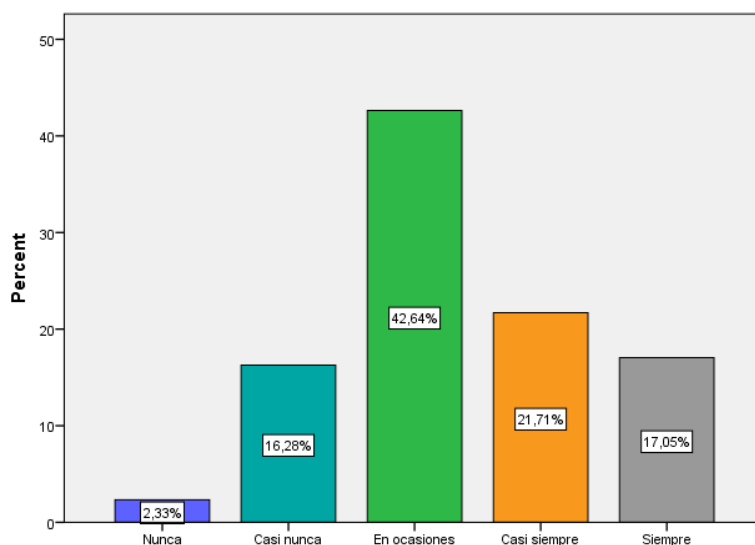
Los resultados obtenidos muestran que el 42.6% de servidores señala que el Desarrollo de Recursos Humanos en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es regular. Por su parte, el 21.7% señala que es buena y el 17.1% muy buena. Mientras que el 16.3% señala que es mala y el 2.3% muy mala.

Tabla 22*Desarrollo de recursos humanos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	3	2.3	2.3
Casi nunca	21	16.3	18.6
En ocasiones	55	42.6	61.2
Casi siempre	28	21.7	82.9
Siempre	22	17.1	100.0
Total	129	100.0	

Nota. Autoría propia en función a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de un tercio de los servidores consideran que el Desarrollo de Recursos Humanos en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es eficiente.

Figura 16*Desarrollo de recursos humanos*

Nota. Autoría propia en función a las teorías

a) Ítem 1: Capacitación

La valoración de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es regular respecto a las capacitaciones en la entidad.

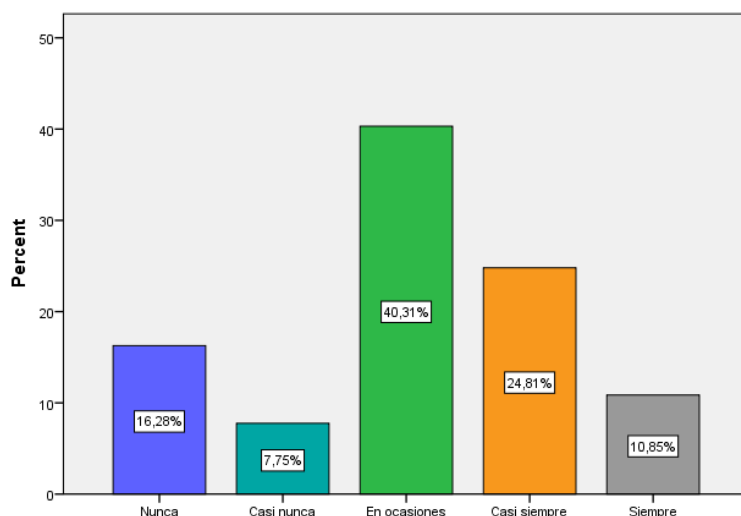
Los resultados obtenidos muestran que el 40.3% de servidores señala que en la Municipalidad en ocasiones se desarrolla actividades de capacitación. Por su parte, el 24.8% señala que casi siempre y el 16.3% nunca. Mientras que el 10.9% señala que siempre y el 7.8% casi nunca.

Tabla 23*Capacitación*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	21	16.3	16.3
Casi nunca	10	7.8	24.0
En ocasiones	52	40.3	64.3
Casi siempre	32	24.8	89.1
Siempre	14	10.9	100.0
Total	129	100.0	

Nota. Autoría propia en función a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de un tercio de los servidores consideran que las actividades de capacitación en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho se desarrollan de manera eficiente.

Figura 17**Capacitación**

Nota. Autoría propia en función a las teorías

b) Ítem 2: Desarrollo del personal

La valoración de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es regular respecto al desarrollo del personal en la entidad.

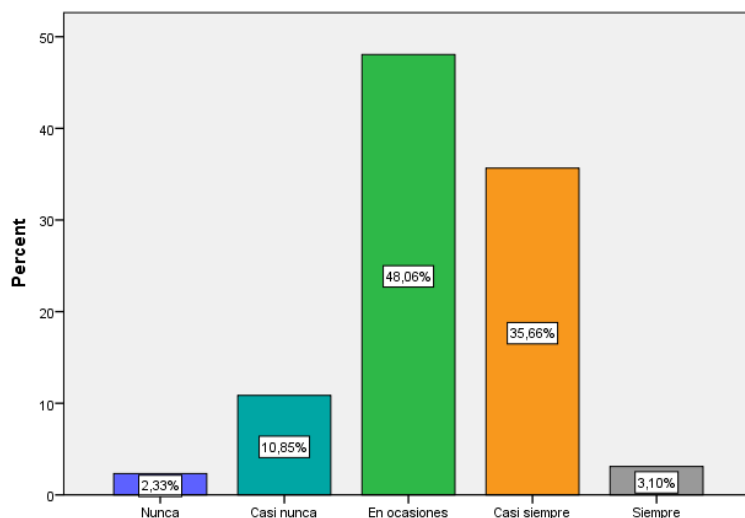
Los resultados obtenidos muestran que el 48.1% de servidores señala que en la Municipalidad en ocasiones se implementan acciones que promueven el desarrollo del personal. Por su parte, el 35.7% señala que siempre y el 10.9% casi nunca. Mientras que el 3.1% señala que siempre y el 2.3% nunca.

Tabla 24**Desarrollo del personal**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	3	2.3	2.3
Casi nunca	14	10.9	13.2
En ocasiones	62	48.1	61.2
Casi siempre	46	35.7	96.9
Siempre	4	3.1	100.0
Total	129	100.0	

Nota. Autoría propia en función a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de un tercio de los servidores consideran que las acciones para el desarrollo del personal en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho se implementan de manera eficiente.

Figura 18*Desarrollo del personal*

Nota. Autoría propia en función a las teorías

c) Ítem 3: Desarrollo organizacional

La valoración de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es positiva respecto al desarrollo organizacional en la entidad.

Los resultados obtenidos muestran que el 31.0% de servidores señala que en la Municipalidad en ocasiones se diseña y ejecuta programas que promuevan el desarrollo del personal. Por su parte, el 20.9% señala que casi siempre y el 18.6% nunca. Mientras que el 17.1% señala que siempre y el 12.4% casi nunca.

Tabla 25*Desarrollo organizacional*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	24	18.6	18.6
Casi nunca	16	12.4	31.0
En ocasiones	40	31.0	62.0
Casi siempre	27	20.9	82.9
Siempre	22	17.1	100.0
Total	129	100.0	

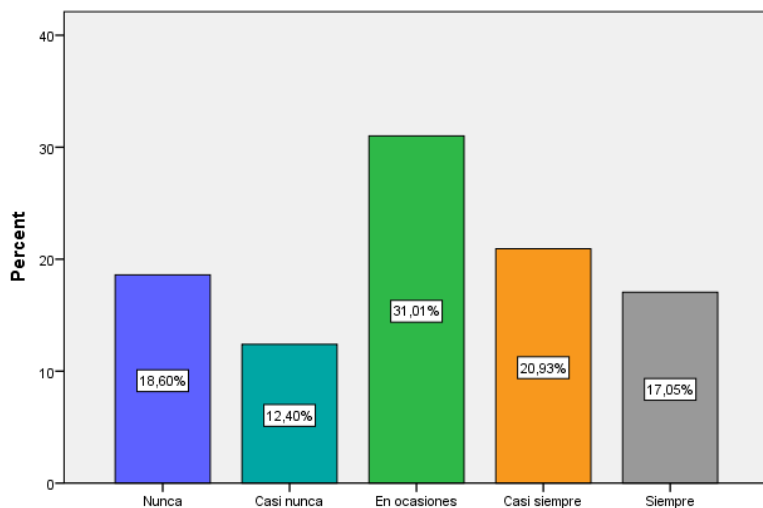
Nota. Autoría propia en función a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de un tercio de los servidores consideran que los programas para promover el desarrollo

organizacional en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho se diseñan y ejecutan de manera eficiente.

Figura 19

Desarrollo organizacional



Nota. Autoría propia en función a las teorías

5.1.2.2 Variable 2: Desempeño laboral

La valoración de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es positiva respecto a su desempeño laboral.

Los resultados obtenidos muestran que el 51.2% de servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho señala que su desempeño laboral es muy alto. Por su parte, el 26.4% señala que es alto y el 13.2% bajo. Mientras que el 7.8% señala que es regular y el 1.6% muy bajo.

Tabla 26

Desempeño laboral

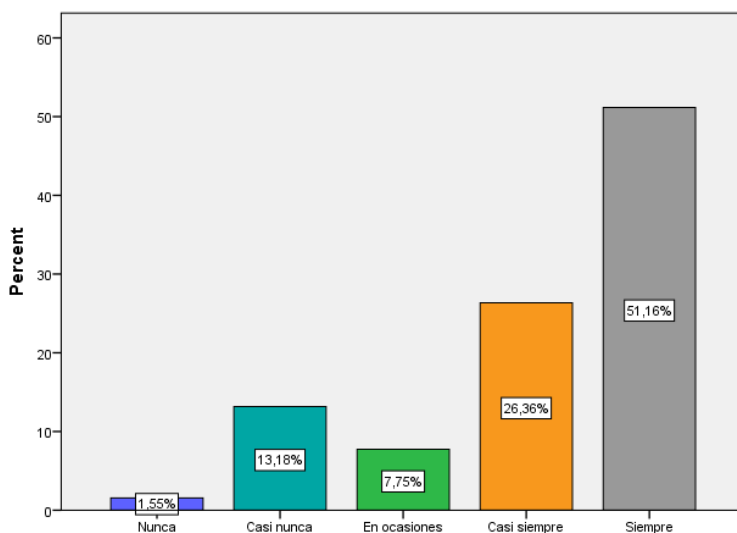
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	2	1.6	1.6
Casi nunca	17	13.2	14.7
En ocasiones	10	7.8	22.5
Casi siempre	34	26.4	48.8
Siempre	66	51.2	100.0
Total	129	100.0	

Nota. Autoría propia en función a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de dos tercios de servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho consideran que su desempeño laboral es alto.

Figura 20

Desempeño laboral



Nota. Autoría propia en función a las teorías

5.1.2.2.1 Dimensión 1: Competencias profesionales

La valoración de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es positiva respecto a sus competencias profesionales.

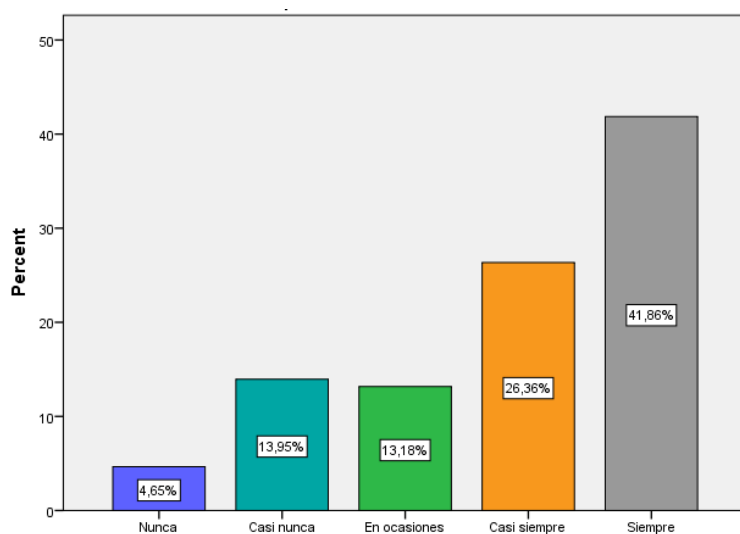
Los resultados obtenidos muestran que el 41.9% de servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho señala que sus competencias profesionales son muy altas. Por su parte, el 26.4% señala que son altas y el 14.0% bajas. Mientras que el 13.2% señala que son regulares y el 4.7% muy bajas.

Tabla 27*Competencias profesionales*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	6	4.7	4.7
Casi nunca	18	14.0	18.6
En ocasiones	17	13.2	31.8
Casi siempre	34	26.4	58.1
Siempre	54	41.9	100.0
Total	129	100.0	

Nota. Autoría propia en función a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de dos tercios de servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho consideran que poseen niveles altos de competencias profesionales para desarrollar su trabajo.

Figura 21*Competencias profesionales*

Nota. Autoría propia en función a las teorías

a) Ítem 1: Conocimiento del trabajo que desarrolla

La valoración de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es positiva respecto al conocimiento del trabajo que desarrollan.

Los resultados obtenidos muestran que el 41.9% de servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho señala que siempre poseen los conocimientos y dominan las técnicas inherentes al desempeño de la función. Por su parte, el 30.2% señala que casi siempre y el 14.0% casi nunca. Mientras que el 7.8% señala que en ocasiones y el 6.2% nunca.

Tabla 28

Conocimiento del trabajo que desarrolla

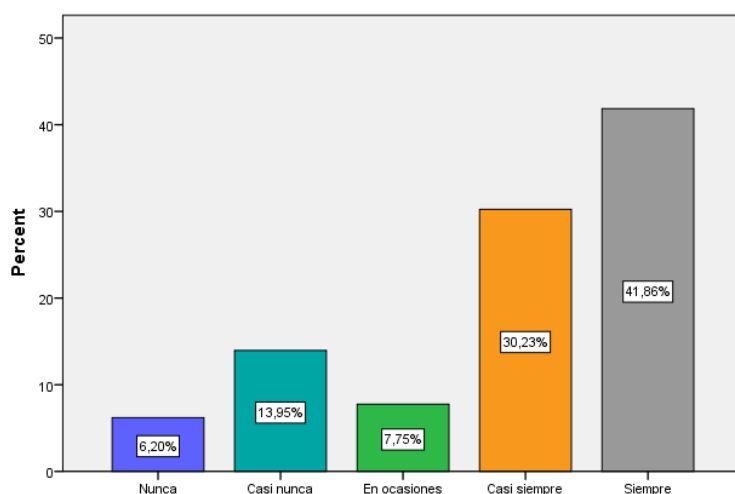
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	8	6.2	6.2
Casi nunca	18	14.0	20.2
En ocasiones	10	7.8	27.9
Casi siempre	39	30.2	58.1
Siempre	54	41.9	100.0
Total	129	100.0	

Nota. Autoría propia en función a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de dos tercios de servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho consideran que poseen los suficientes conocimientos y dominan las técnicas inherentes al desempeño de la función.

Figura 22

Conocimiento del trabajo que desarrolla



Nota. Autoría propia en función a las teorías

b) Ítem 2: Dinamismo

La valoración de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es positiva respecto al dinamismo.

Los resultados obtenidos muestran que el 31.0% de servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho señala que siempre consiguen trabajar con rapidez, de forma organizada y entusiasta. Por su parte, el 26.4% señala que casi siempre y el 17.1% casi nunca. Mientras que el 13.2% señala que en ocasiones y el 12.4% nunca.

Tabla 29

Dinamismo

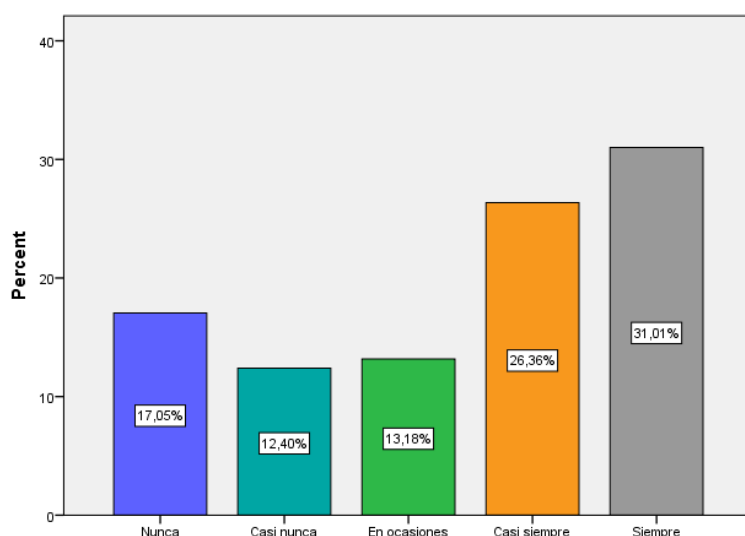
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	22	17.1	17.1
Casi nunca	16	12.4	29.5
En ocasiones	17	13.2	42.6
Casi siempre	34	26.4	69.0
Siempre	40	31.0	100.0
Total	129	100.0	

Nota. Autoría propia en función a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de la mitad de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho consideran que trabajan con rapidez, de forma organizada y entusiasta.

Figura 23

Dinamismo



Nota. Autoría propia en función a las teorías

c) Ítem 3: Iniciativa

La valoración de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es positiva respecto a la iniciativa.

Los resultados obtenidos muestran que el 38.8% de servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho señala que siempre evalúan las formas en que se resuelven y superan problemas que surgen fuera de las rutinas normales. Por su parte, el 21.7% señala que en ocasiones y el 20.9% casi siempre. Mientras que el 13.2% señala que casi nunca y el 5.4% nunca.

Tabla 30

Iniciativa

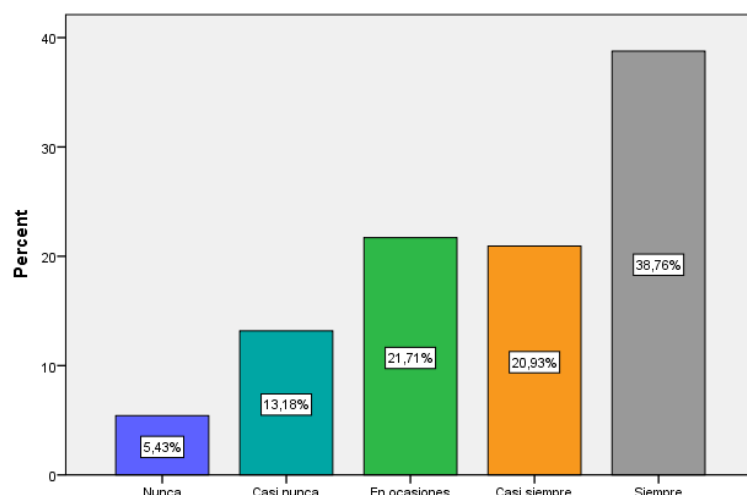
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	7	5.4	5.4
Casi nunca	17	13.2	18.6
En ocasiones	28	21.7	40.3
Casi siempre	27	20.9	61.2
Siempre	50	38.8	100.0
Total	129	100.0	

Nota. Autoría propia en función a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de la mitad de servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho consideran que realizan correctamente las evaluaciones para determinar las formas en cómo se resuelven y superan problemas que surgen fuera de las rutinas normales.

Figura 24

Iniciativa



Nota. Autoría propia en función a las teorías

d) Ítem 4: Liderazgo

La valoración de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es positiva respecto al liderazgo.

Los resultados obtenidos muestran que el 39.5% de servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho señala que casi siempre poseen la capacidad suficiente para coordinar y motivar a su equipo. Por su parte, el 22.5% señala que siempre y el 21.7% casi nunca. Mientras que el 11.6% señala que nunca y el 4.7% en ocasiones.

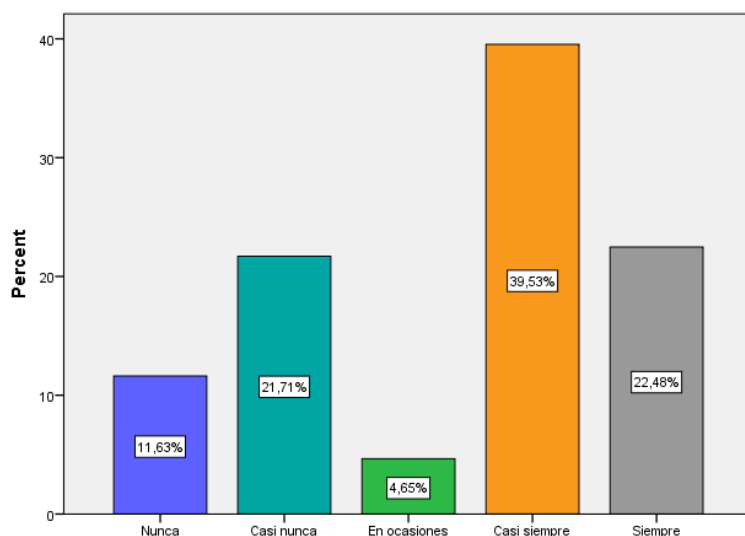
Tabla 31

Liderazgo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	15	11.6	11.6
Casi nunca	28	21.7	33.3
En ocasiones	6	4.7	38.0
Casi siempre	51	39.5	77.5
Siempre	29	22.5	100.0
Total	129	100.0	

Nota. Autoría propia en función a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de la mitad de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho consideran que poseen las suficientes capacidades para coordinar y motivar al equipo.

Figura 25**Liderazgo**

Nota. Autoría propia en función a las teorías

e) Ítem 5: Decisión

La valoración de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es positiva respecto a la decisión.

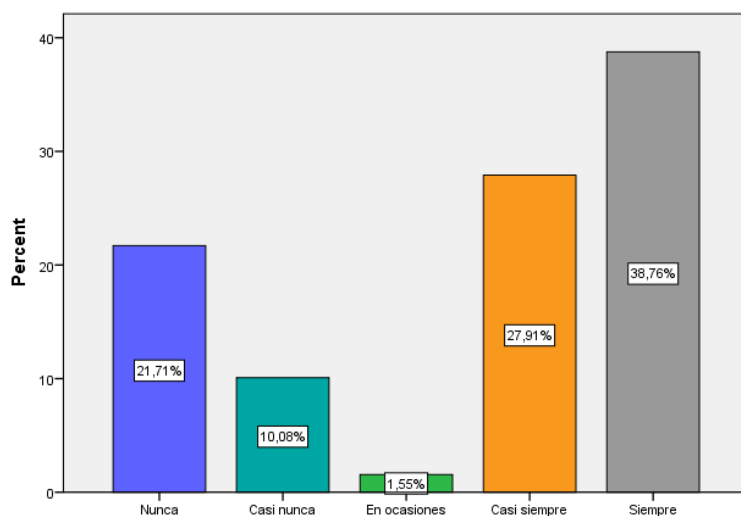
Los resultados obtenidos muestran que el 38.8% de servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho señala que siempre ponderan las alternativas y fundamentos de sus decisiones. Por su parte, el 27.9% señala que casi siempre y el 21.7% nunca. Mientras que el 10.1% señala que casi nunca y el 1.6% en ocasiones.

Tabla 32**Decisión**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	28	21.7	21.7
Casi nunca	13	10.1	31.8
En ocasiones	2	1.6	33.3
Casi siempre	36	27.9	61.2
Siempre	50	38.8	100.0
Total	129	100.0	

Nota. Autoría propia en función a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de la mitad de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho consideran que realizan correctamente la ponderación de las alternativas y fundamentos de sus decisiones.

Figura 26*Decisión*

Nota. Autoría propia en función a las teorías

f) Ítem 6: Innovación

La valoración de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es positiva respecto a la innovación.

Los resultados obtenidos muestran que el 37.2% de servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho señala que siempre poseen las capacidades para crear o inventar herramientas internas o externas. Por su parte, el 34.9% señala que casi siempre y el 17.1% en ocasiones. Mientras que el 6.2% señala que casi nunca y el 4.7 % nunca.

Tabla 33*Innovación*

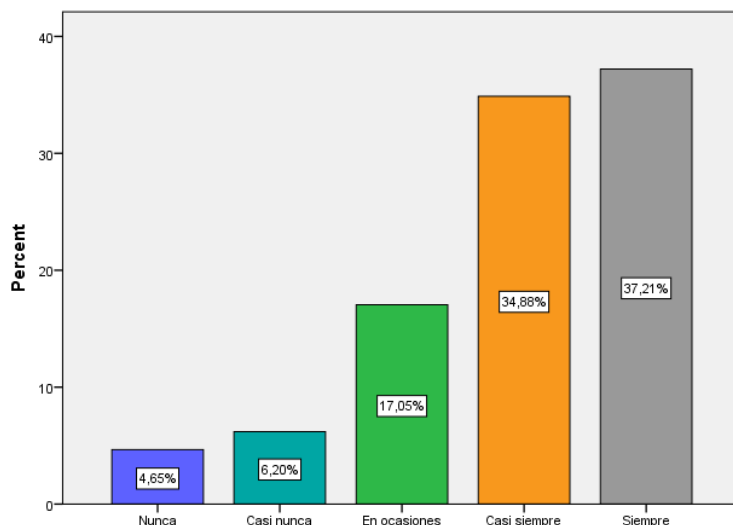
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	6	4.7	4.7
Casi nunca	8	6.2	10.9
En ocasiones	22	17.1	27.9
Casi siempre	45	34.9	62.8
Siempre	48	37.2	100.0
Total	129	100.0	

Nota. Autoría propia en función a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de dos tercios de servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho consideran que poseen las suficientes capacidades para crear e inventar herramientas internas o externas.

Figura 27

Innovación



Nota. Autoría propia en función a las teorías

5.1.2.2.2 Dimensión 2: Capacidad de organización

La valoración de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es positiva respecto a sus capacidades de organización.

Los resultados obtenidos muestran que el 31.0% de servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho señala que sus capacidades de organización son muy altas. Por su parte, el 27.9% señala que son altas y el 26.4% regulares. Mientras que el 10.1% señala que son bajas y el 4.7% muy bajas.

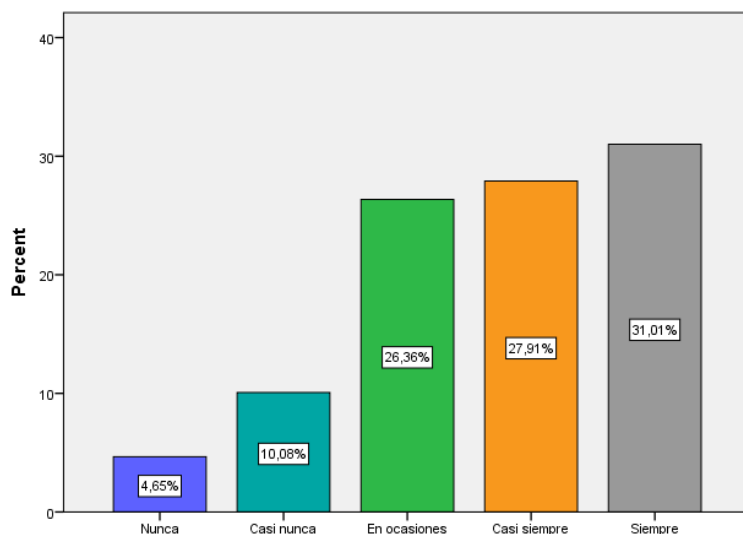
Tabla 34

Capacidad de organización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	6	4.7	4.7
Casi nunca	13	10.1	14.7
En ocasiones	34	26.4	41.1
Casi siempre	36	27.9	69.0
Siempre	40	31.0	100.0
Total	129	100.0	

Nota. Autoría propia en función a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de la mitad de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho consideran que poseen niveles altos de capacidades de organización para desarrollar su trabajo.

Figura 28*Capacidad de organización*

Nota. Autoría propia en función a las teorías

a) Ítem 1: Organización del trabajo

La valoración de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es positiva respecto a la organización del trabajo.

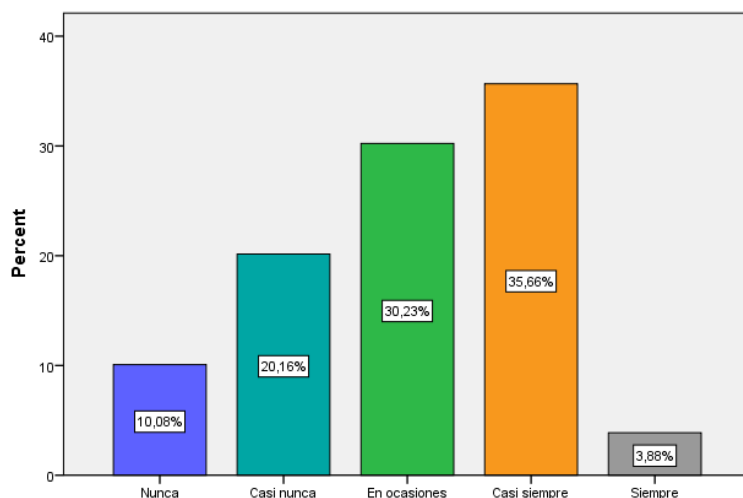
Los resultados obtenidos muestran que el 35.7% de servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho señala que casi siempre poseen la capacidad para establecer prioridades, planificar y organizar el trabajo con economía de medios y tiempo. Por su parte, el 30.2% señala que en ocasiones y el 20.2% casi nunca. Mientras que el 10.1% señala que nunca y el 3.9% siempre.

Tabla 35*Organización del trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	13	10.1	10.1
Casi nunca	26	20.2	30.2
En ocasiones	39	30.2	60.5
Casi siempre	46	35.7	96.1
Siempre	5	3.9	100.0
Total	129	100.0	

Nota. Autoría propia en función a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de un tercio de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho consideran que poseen las suficientes capacidades para establecer prioridades, planificar y organizar su trabajo con economía de medios y tiempo.

Figura 29*Organización del trabajo*

Nota. Autoría propia en función a las teorías

b) Ítem 2: Entendimiento de las políticas y objetivos de la organización

La valoración de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es positiva respecto al entendimiento de las políticas y objetivos de la organización.

Los resultados obtenidos muestran que el 31.0% de servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho señala que siempre entienden e interpretan correctamente las políticas y objetivos de la organización. Por su parte, el 27.9% señala que casi siempre y el 26.4% en ocasiones. Mientras que el 10.1% señala que casi nunca y el 4.7% nunca.

Tabla 36*Entendimiento de las políticas y objetivos de la organización*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	6	4.7	4.7
Casi nunca	13	10.1	14.7
En ocasiones	34	26.4	41.1
Casi siempre	36	27.9	69.0
Siempre	40	31.0	100.0
Total	129	100.0	

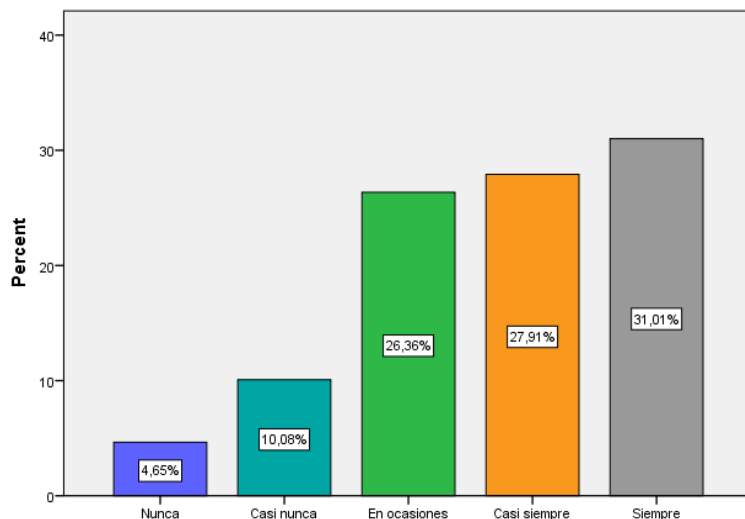
Nota. Autoría propia en función a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de la mitad de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho consideran que

entienden e interpretan correctamente las políticas y objetivos de la organización.

Figura 30

Entendimiento de las políticas y objetivos de la organización



Nota. Autoría propia en función a las teorías

c) Ítem 3: Capacidad de coordinación y control de los recursos

La valoración de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es positiva respecto a la capacidad de coordinación y control de los recursos.

Los resultados obtenidos muestran que el 31.8% de servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho señala que casi siempre poseen la capacidad de coordinar y controlar los recursos humanos, técnicos y materiales. Por su parte, el 29.5% señala que en ocasiones y el 17.8% casi nunca. Mientras que el 15.5% señala que siempre y el 5.4% nunca.

Tabla 37

Capacidad de coordinación y control de los recursos

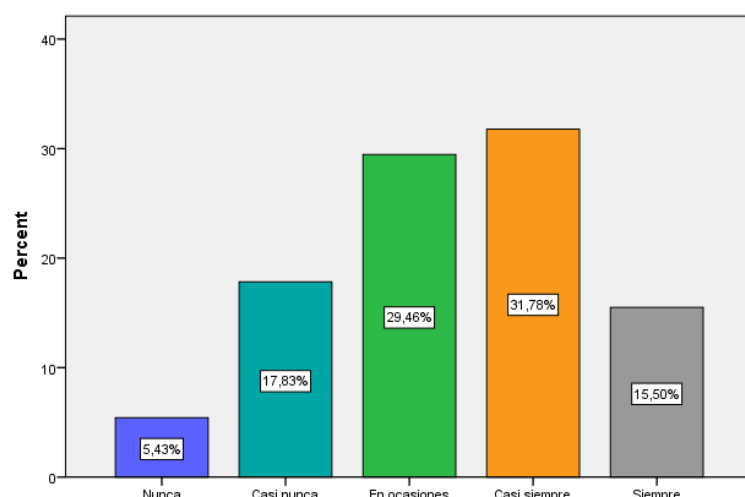
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	7	5.4	5.4
Casi nunca	23	17.8	23.3
En ocasiones	38	29.5	52.7
Casi siempre	41	31.8	84.5
Siempre	20	15.5	100.0
Total	129	100.0	

Nota. Autoría propia en función a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de un tercio de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho consideran que poseen las suficientes capacidades para coordinar y controlar los recursos humanos, técnicos y materiales.

Figura 31

Capacidad de coordinación y control de los recursos



Nota. Autoría propia en función a las teorías

d) Ítem 4: Habilidad para mejorar los métodos de trabajo

La valoración de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es positiva respecto a la habilidad para mejorar los métodos de trabajo.

Los resultados obtenidos muestran que el 38.8% de servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho señala que casi siempre poseen la capacidad de mejorar los métodos de trabajo. Por su parte, el 28.7% señala que en ocasiones y el 24.0% casi nunca. Mientras que el 6.2% señala que nunca y el 2.3% siempre.

Tabla 38

Habilidad para mejorar los métodos de trabajo

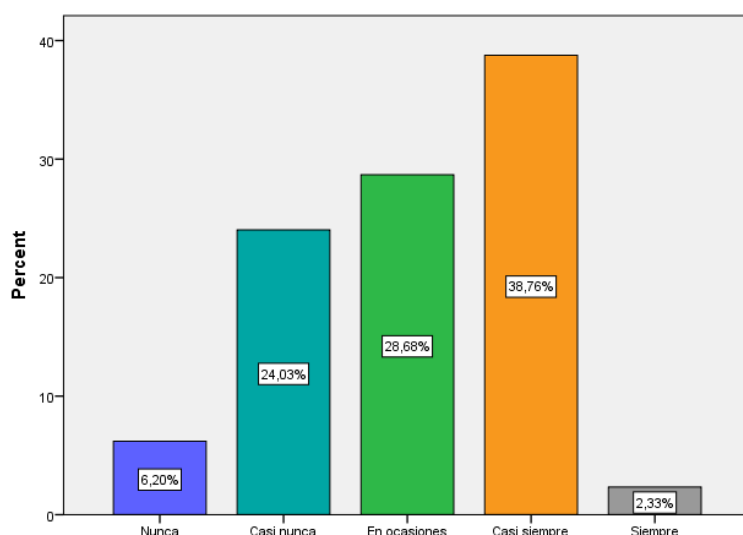
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	8	6.2	6.2
Casi nunca	31	24.0	30.2
En ocasiones	37	28.7	58.9
Casi siempre	50	38.8	97.7
Siempre	3	2.3	100.0
Total	129	100.0	

Nota. Autoría propia en función a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de un tercio de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho consideran que poseen las suficientes capacidades para mejorar los métodos de trabajo.

Figura 32

Habilidad para mejorar los métodos de trabajo



Nota. Autoría propia en función a las teorías

e) Ítem 5: Orientación al usuario

La valoración de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es positiva respecto a la orientación al usuario.

Los resultados obtenidos muestran que el 41.1% de servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho señala que casi siempre organizan y orientan su trabajo al servicio del usuario. Por su parte, el 27.1% señala que en ocasiones y el 14.7% nunca. Mientras que el 11.6% señala que siempre y el 5.4% casi nunca.

Tabla 39

Orientación al usuario

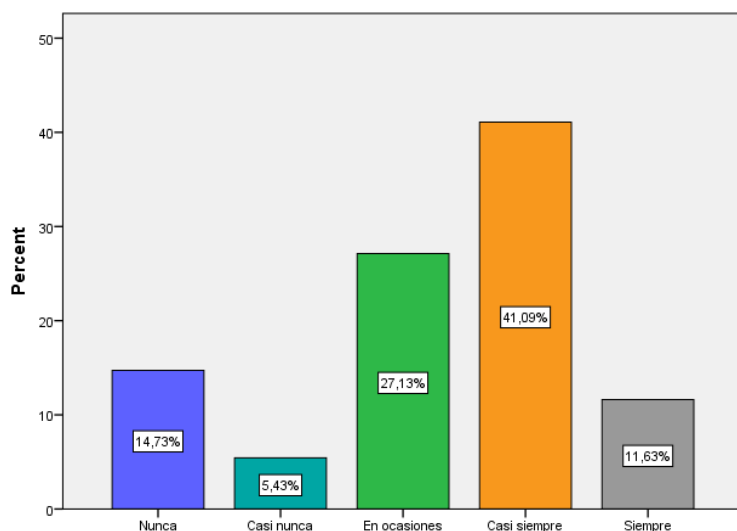
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	19	14.7	14.7
Casi nunca	7	5.4	20.2
En ocasiones	35	27.1	47.3
Casi siempre	53	41.1	88.4
Siempre	15	11.6	100.0
Total	129	100.0	

Nota. Autoría propia en función a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de dos tercios de servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho consideran que organizan y orientan su trabajo al servicio del usuario.

Figura 33

Orientación al usuario



Nota. Autoría propia en función a las teorías

5.1.2.2.3 Dimensión 3: Relaciones interpersonales

La valoración de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es positiva respecto a sus relaciones interpersonales. Los resultados obtenidos muestran que el 51.2% de servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho señala que sus relaciones interpersonales son muy altas. Por su parte, el 26.4% señala que son altas y el 9.3% bajas. Mientras que el 7.0% señala que son regulares y el 6.0% muy bajas.

Tabla 40

Relaciones interpersonales

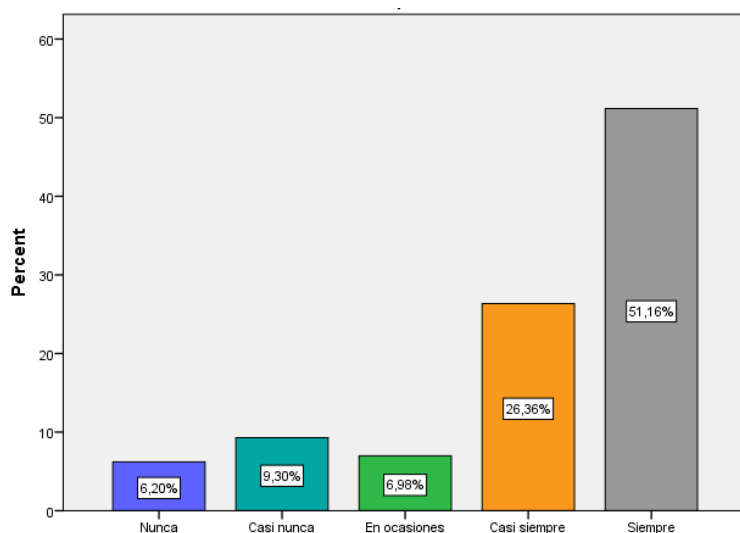
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	8	6.2	6.2
Casi nunca	12	9.3	15.5
En ocasiones	9	7.0	22.5
Casi siempre	34	26.4	48.8
Siempre	66	51.2	100.0
Total	129	100.0	

Nota. Autoría propia en función a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de dos tercios de servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho consideran que poseen niveles altos de relaciones interpersonales en su trabajo.

Figura 34

Relaciones interpersonales



Nota. Autoría propia en función a las teorías

a) Ítem 1: Relación interpersonal

La valoración de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es positiva respecto a las relaciones interpersonales.

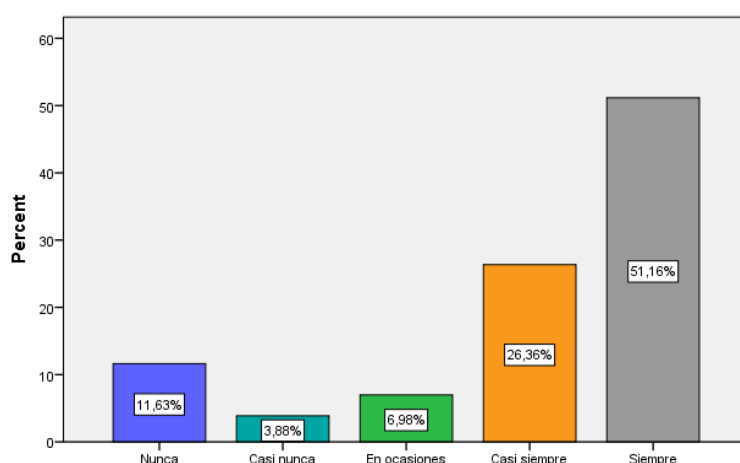
Los resultados obtenidos muestran que el 51.2% de servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho señala que siempre poseen la capacidad de establecer una buena relación con los compañeros de trabajo, jefe o subordinados creando una buena comunicación y ambiente de trabajo. Por su parte, el 26.4% señala que casi siempre y el 11.6% nunca. Mientras que el 7.0% señala que en ocasiones y el 3.9% casi nunca.

Tabla 41*Relación interpersonal*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	15	11.6	11.6
Casi nunca	5	3.9	15.5
En ocasiones	9	7.0	22.5
Casi siempre	34	26.4	48.8
Siempre	66	51.2	100.0
Total	129	100.0	

Nota. Autoría propia en función a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de dos tercios de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho consideran que poseen las suficientes capacidades para establecer una buena relación con sus compañeros de trabajo, jefe o subordinados.

Figura 35*Relación interpersonal*

Nota. Autoría propia en función a las teorías

b) Ítem 2: Capacidad para realizar trabajo en grupo

La valoración de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es positiva respecto a la capacidad para realizar trabajo en grupo.

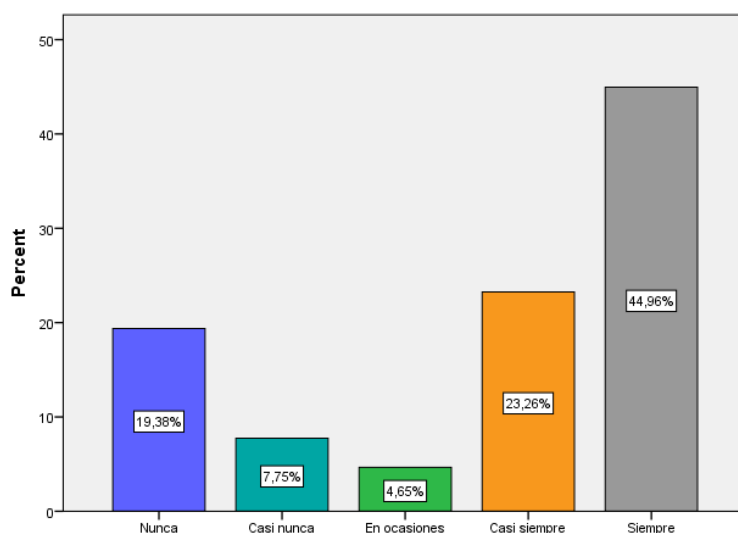
Los resultados obtenidos muestran que el 45.0% de servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho señala que siempre poseen la capacidad de trabajar eficientemente en equipo. Por su parte, el 23.3% señala que casi siempre y el 19.4% nunca. Mientras que el 7.8% señala que casi nunca y el 4.7% en ocasiones.

Tabla 42*Capacidad para realizar trabajo en grupo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	25	19.4	19.4
Casi nunca	10	7.8	27.1
En ocasiones	6	4.7	31.8
Casi siempre	30	23.3	55.0
Siempre	58	45.0	100.0
Total	129	100.0	

Nota. Autoría propia en función a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de dos tercios de servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho consideran que poseen las suficientes capacidades para trabajar en equipo eficientemente.

Figura 36*Capacidad para realizar trabajo en grupo*

Nota. Autoría propia en función a las teorías

c) Ítem 3: Capacidad de expresión

La valoración de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es positiva respecto a la capacidad de expresión.

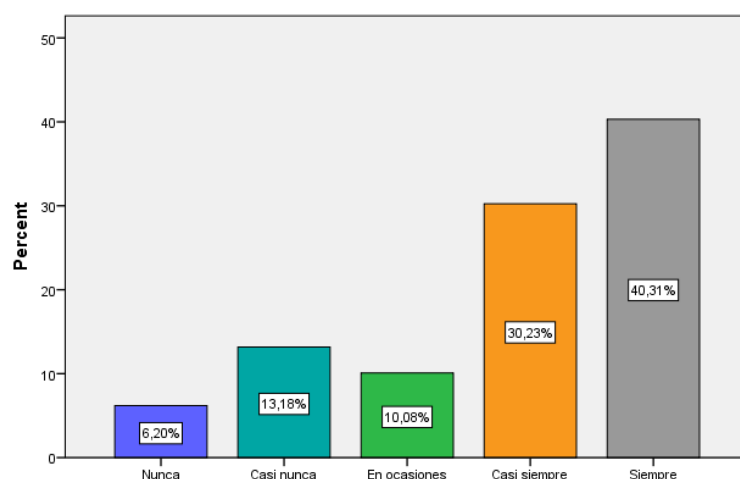
Los resultados obtenidos muestran que el 40.3% de servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho señala que siempre poseen adecuadas capacidades de expresión, de manera que cuando se comunican con sus compañeros, jefe o subordinados su mensaje es claro y exacto. Por su parte, el 30.2% señala que casi siempre y el 13.2% casi nunca. Mientras que el 10.1% señala que en ocasiones y el 6.2% nunca.

Tabla 43*Capacidad de expresión*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	8	6.2	6.2
Casi nunca	17	13.2	19.4
En ocasiones	13	10.1	29.5
Casi siempre	39	30.2	59.7
Siempre	52	40.3	100.0
Total	129	100.0	

Nota. Autoría propia en función a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de dos tercios de servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho consideran que poseen las suficientes capacidades de expresión para dar un mensaje claro y exacto.

Figura 37*Capacidad de expresión*

Nota. Autoría propia en función a las teorías

d) Ítem 4: Capacidad de escucha

La valoración de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es positiva respecto a la capacidad de escucha.

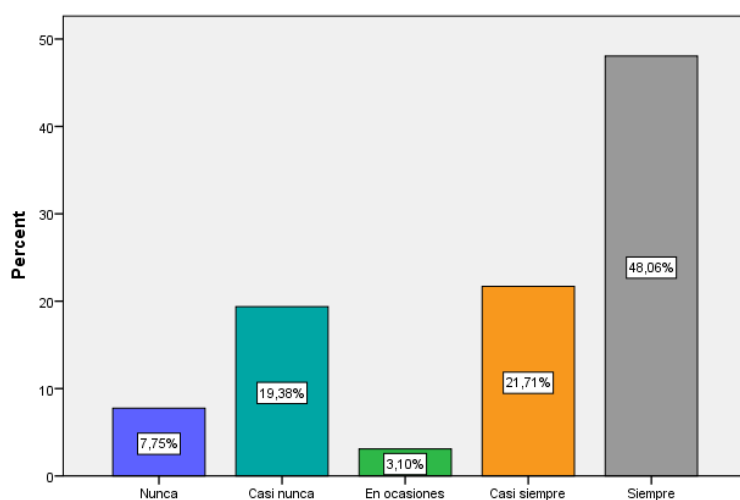
Los resultados obtenidos muestran que el 48.1% de servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho señala que siempre poseen la capacidad de escuchar atentamente a sus compañeros, jefe o subordinados. Por su parte, el 21.7% señala que casi siempre y el 19.4% casi nunca. Mientras que el 7.8% señala que nunca y el 3.1% en ocasiones.

Tabla 44*Capacidad de escucha*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	10	7.8	7.8
Casi nunca	25	19.4	27.1
En ocasiones	4	3.1	30.2
Casi siempre	28	21.7	51.9
Siempre	62	48.1	100.0
Total	129	100.0	

Nota. Autoría propia en función a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de dos tercios de servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho consideran que poseen las suficientes capacidades para escuchar atentamente a sus compañeros, jefe o subordinados.

Figura 38*Capacidad de escucha*

Nota. Autoría propia en función a las teorías

e) Ítem 5: Actitud

La valoración de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es positiva respecto a la actitud.

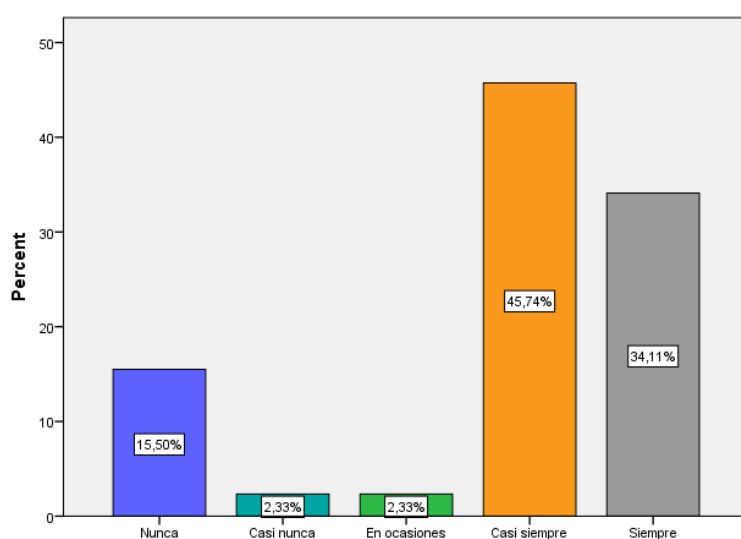
Los resultados obtenidos muestran que el 45.7% de servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho señala que casi siempre poseen actitudes favorables y proactivas para trabajar en equipo. Por su parte, el 34.1% señala que siempre y el 15.5% nunca. Mientras que el 2.3% señala que en ocasiones y el 2.3% casi nunca.

Tabla 45*Actitud*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	20	15.5	15.5
Casi nunca	3	2.3	17.8
En ocasiones	3	2.3	20.2
Casi siempre	59	45.7	65.9
Siempre	44	34.1	100.0
Total	129	100.0	

Nota. Autoría propia en función a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de dos tercios de servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho consideran que poseen actitudes favorables y son proactivos para trabajar en equipo.

Figura 39*Actitud*

Nota. Autoría propia en función a las teorías

f) Ítem 6: Participación

La valoración de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es positiva respecto a la participación.

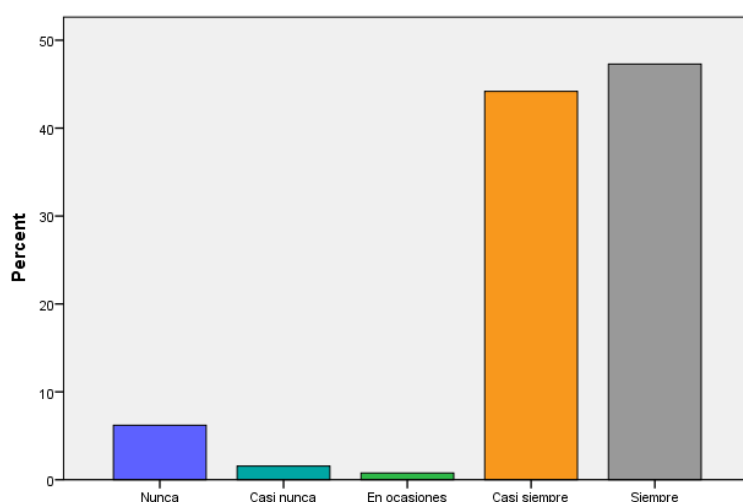
Los resultados obtenidos muestran que el 47.3% de servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho señala que siempre participan activamente en las discusiones para analizar problemas y tomar decisiones en equipo. Por su parte, el 44.2% señala que casi siempre y el 6.2% nunca. Mientras que el 1.6% señala que casi nunca y el 0.8% en ocasiones.

Tabla 46*Participación*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	8	6.2	6.2
Casi nunca	2	1.6	7.8
En ocasiones	1	0.8	8.5
Casi siempre	57	44.2	52.7
Siempre	61	47.3	100.0
Total	129	100.0	

Nota. Autoría propia en función a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de dos tercios de servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho consideran que participan activamente en las discusiones para analizar problemas y tomar decisiones en equipo.

Figura 40*Participación*

Nota. Autoría propia en función a las teorías

5.1.2.2.4 Dimensión 4: Sentido de responsabilidad

La valoración de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es positiva respecto a sus sentidos de responsabilidad

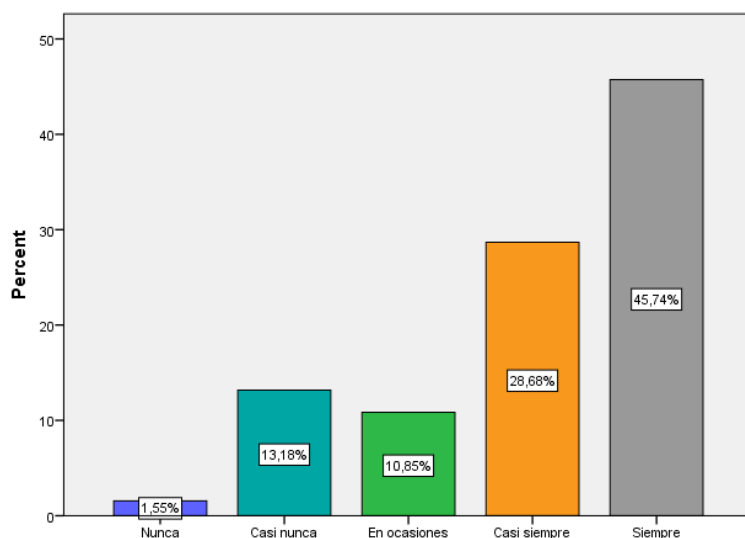
Los resultados obtenidos muestran que el 45.7% de servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho señala que sus sentidos de responsabilidad son muy altas. Por su parte, el 28.7% señala que son altas y el 13.2% bajas. Mientras que el 10.9% señala que son regulares y el 1.6% muy bajas.

Tabla 47*Sentido de responsabilidad*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	2	1.6	1.6
Casi nunca	17	13.2	14.7
En ocasiones	14	10.9	25.6
Casi siempre	37	28.7	54.3
Siempre	59	45.7	100.0
Total	129	100.0	

Nota. Autoría propia en función a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de dos tercios de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho consideran que poseen niveles altos de sentidos de responsabilidad para desarrollar su trabajo.

Figura 41*Sentido de responsabilidad*

Nota. Autoría propia en función a las teorías

a) Ítem 1: Responsabilidad

La valoración de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es positiva respecto a la responsabilidad.

Los resultados obtenidos muestran que el 45.7% de servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho señala que siempre

poseen la capacidad para prever y asumir las consecuencias de sus actos y actuar conforme a las reglas de conducta. Por su parte, el 24.8% señala que casi siempre y el 17.1% en ocasiones. Mientras que el 9.3% señala que nunca y el 3.1% casi nunca.

Tabla 48

Responsabilidad

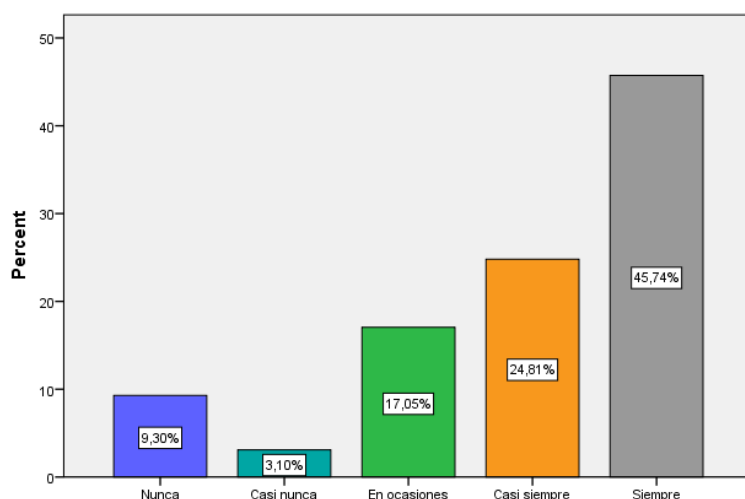
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	12	9.3	9.3
Casi nunca	4	3.1	12.4
En ocasiones	22	17.1	29.5
Casi siempre	32	24.8	54.3
Siempre	59	45.7	100.0
Total	129	100.0	

Nota. Autoría propia en función a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de dos tercios de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho consideran que poseen las suficientes capacidades para prever y asumir las consecuencias de sus actos y actuar conforme a las reglas de conducta de la organización.

Figura 42

Responsabilidad



Nota. Autoría propia en función a las teorías

b) Ítem 2: Dedicación

La valoración de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es positiva respecto a la dedicación.

Los resultados obtenidos muestran que el 36.4% de servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho señala que casi siempre poseen actitudes de disponibilidad, comportamientos proactivos y se implican en su trabajo, esforzándose por alcanzar de forma eficaz los objetivos. Por su parte, el 30.2% señala que siempre y el 15.5% nunca. Mientras que el 9.3% señala que en ocasiones y el 8.5% casi nunca.

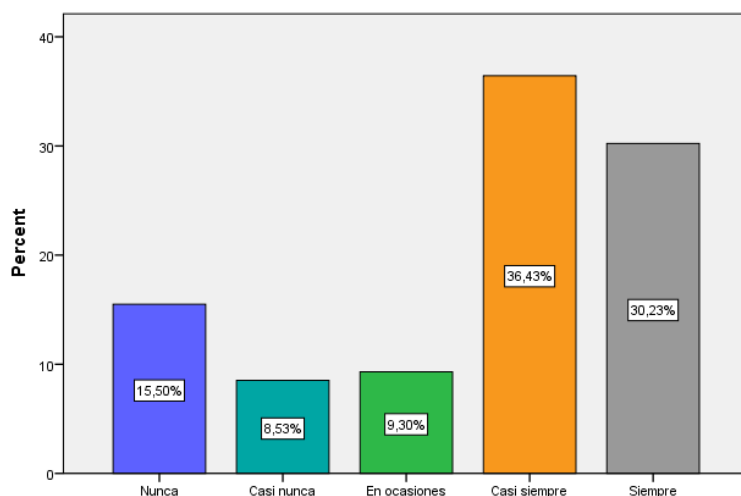
Tabla 49

Dedicación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	20	15.5	15.5
Casi nunca	11	8.5	24.0
En ocasiones	12	9.3	33.3
Casi siempre	47	36.4	69.8
Siempre	39	30.2	100.0
Total	129	100.0	

Nota. Autoría propia en función a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de dos tercios de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho consideran que poseen actitudes de disponibilidad, comportamientos proactivos y se implican en su trabajo, esforzándose para alcanzar de forma eficaz los objetivos.

Figura 43*Dedicación*

Nota. Autoría propia en función a las teorías

c) Ítem 3: Cumplimiento de órdenes

La valoración de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es positiva respecto al cumplimiento de órdenes.

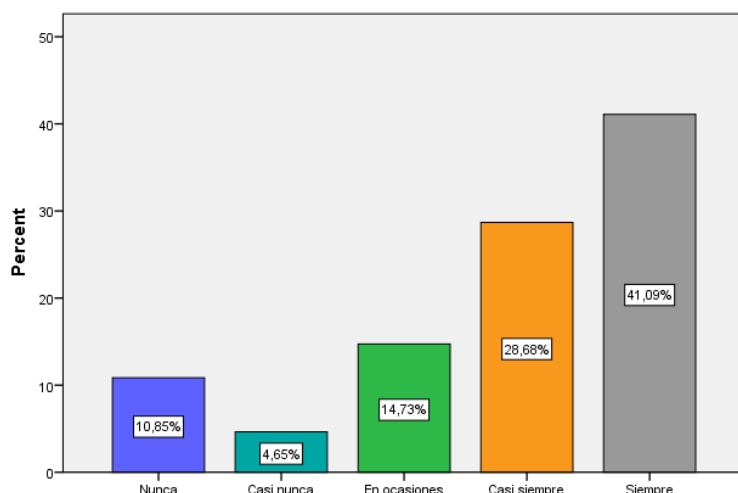
Los resultados obtenidos muestran que el 41.1% de servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho señala que siempre se esfuerzan por cumplir a cabalidad las ordenes que les imparten para la ejecución de sus funciones. Por su parte, el 28.7% señala que casi siempre y el 14.7% en ocasiones. Mientras que el 10.9% señala que nunca y el 4.7% casi nunca.

Tabla 50*Conocimiento de ordenes*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	14	10.9	10.9
Casi nunca	6	4.7	15.5
En ocasiones	19	14.7	30.2
Casi siempre	37	28.7	58.9
Siempre	53	41.1	100.0
Total	129	100.0	

Nota. Autoría propia en función a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de dos tercios de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho consideran que cumplen a cabalidad las ordenes que les imparten para la ejecución de sus funciones.

Figura 44*Conocimiento de ordenes*

Nota. Autoría propia en función a las teorías

d) Ítem 4: Cumplimiento de normativas de trabajo

La valoración de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es positiva respecto al cumplimiento de normativas de trabajo.

Los resultados obtenidos muestran que el 42.6% de servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho señala que siempre se esfuerzan por cumplir a cabalidad las normativas de trabajo para la ejecución de sus funciones. Por su parte, el 22.5% señala que casi siempre y el 14.7% nunca. Mientras que el 10.9% señala que casi nunca y el 9.3% en ocasiones.

Tabla 51*Cumplimiento de normativas de trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	19	14.7	14.7
Casi nunca	14	10.9	25.6
En ocasiones	12	9.3	34.9
Casi siempre	29	22.5	57.4
Siempre	55	42.6	100.0
Total	129	100.0	

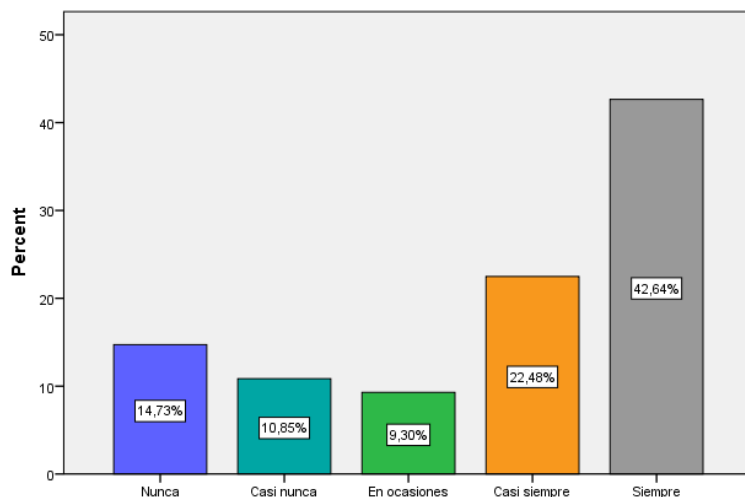
Nota. Autoría propia en función a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de dos tercios de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho consideran que

cumplen a cabalidad las normativas de trabajo para la ejecución de sus funciones.

Figura 45

Cumplimiento de normativas de trabajo



Nota. Autoría propia en función a las teorías

e) Ítem 5: Cumplimiento de horarios

La valoración de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es positiva respecto al cumplimiento de horarios.

Los resultados obtenidos muestran que el 39.5% de servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho señala que siempre cumplen a cabalidad el horario de inicio y término de la jornada. Por su parte, el 22.5% señala que en ocasiones y el 20.2% casi siempre. Mientras que el 13.2% señala que nunca y el 4.7% casi nunca.

Tabla 52

Cumplimiento de horarios

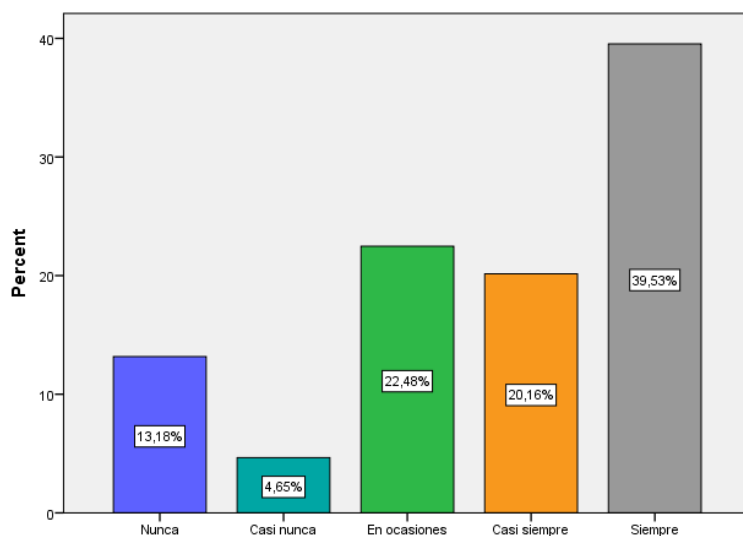
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	17	13.2	13.2
Casi nunca	6	4.7	17.8
En ocasiones	29	22.5	40.3
Casi siempre	26	20.2	60.5
Siempre	51	39.5	100.0
Total	129	100.0	

Nota. Autoría propia en función a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de la mitad de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho consideran que cumplen a cabalidad el horario de inicio y termino de la jornada.

Figura 46

Cumplimiento de horarios



Nota. Autoría propia en función a las teorías

f) Ítem 6: Permanencia en el puesto de trabajo

La valoración de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es positiva respecto a la pertenencia en el puesto de trabajo.

Los resultados obtenidos muestran que el 40.3% de servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho señala que casi siempre permanecen disciplinadamente en su lugar de trabajo, evitando ausentarse por largos periodos o sin motivos que lo amerite. Por su parte, el 38.0% señala que siempre y el 12.4% casi nunca. Mientras que el 7.8% señala que en ocasiones y el 1.6% nunca.

Tabla 53

Permanencia en el puesto de trabajo

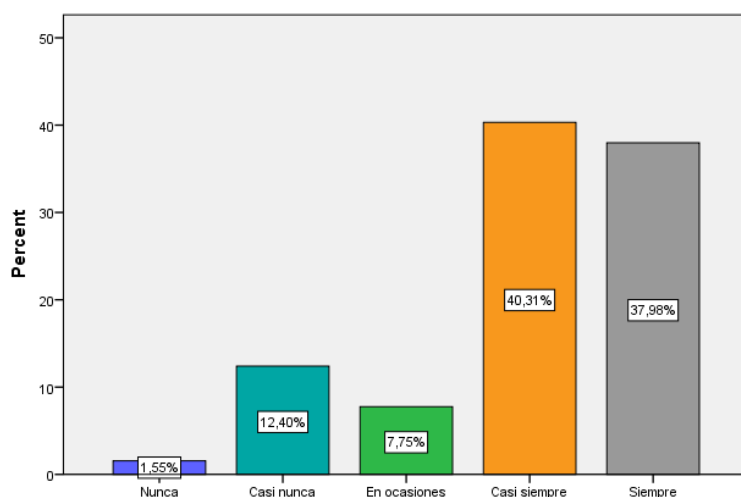
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	2	1.6	1.6
Casi nunca	16	12.4	14.0
En ocasiones	10	7.8	21.7
Casi siempre	52	40.3	62.0
Siempre	49	38.0	100.0
Total	129	100.0	

Nota. Autoría propia en función a las teorías

En ese sentido, se advierte que más de la mitad de servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho consideran que de manera disciplinada permanecen en su lugar de trabajo, evitando ausentarse por largos periodos o sin motivo que lo amerite.

Figura 47

Permanencia en el puesto de trabajo



Nota. Autoría propia en función a las teorías

5.2 Contrastación de hipótesis

Esta sección presenta los resultados del análisis estadístico inferencial que se obtuvo a partir de la información obtenida por medio de las encuestas aplicadas a los comerciantes del centro poblado Las Américas.

La prueba estadística aplicada para evaluar la relación entre las variables de estudio y probar las hipótesis de investigación fue la Prueba de Spearman.

La tabla 54 presenta los diferentes niveles de intensidad que pudo alcanzar la correlación, según el coeficiente obtenido.

Tabla 54*Intensidad de la Correlación de Spearman*

COEFICIENTE	INTENSIDAD DE LA CORRELACIÓN
-1.00	Correlación perfecta
-0.90	Correlación negativa muy fuerte.
-0.75	Correlación negativa considerable.
-0.50	Correlación negativa media.
-0.25	Correlación negativa débil.
-0.10	Correlación negativa muy débil.
0.00	No existe correlación alguna entre las variables.
+0.10	Correlación positiva muy débil.
+0.25	Correlación positiva débil.
+0.50	Correlación positiva media.
+0.75	Correlación positiva considerable.
+0.90	Correlación negativa muy fuerte.
+1.00	Correlación perfecta

Fuente: Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, M.P. (2014)

Finalmente, se pone en evidencia que se para realizar el trabajo operativo del análisis de la correlación entre las variables de estudio se utilizó el paquete estadístico SPSS.

5.2.1 Contratación de hipótesis general

5.2.1.1 Hipótesis de investigación e hipótesis nula

Las hipótesis de investigación e Hipótesis nula planteadas, respectivamente, fueron:

H_i = La gestión de recursos humanos tiene relación positiva con el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho – 2019

H₀ = La gestión de recursos humanos no tiene relación positiva con el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho – 2019

5.2.1.2 Hipótesis estadística

Las hipótesis estadísticas planteadas fueron:

H_i: $p < 0.05$

H₀: $p > 0.05$



El valor del estadístico de contraste (p) obtenido después de aplicar la prueba estadística de Spearman a las variables gestión de recursos humanos y desempeño laboral fue 0.000.

Por tanto, en vista que el estadístico de contraste ($p = 0.000$) es menor que 0.05, se acepta la hipótesis de dependencia, y se concluye que la relación encontrada es estadísticamente significativa.

5.2.1.3 Resultado de la prueba de hipótesis

Respecto al objetivo general de la investigación, determinar el nivel de relación entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho. Se pudo encontrar, mediante el análisis correlacional, utilizando el Coeficiente Spearman, que la gestión de recursos humanos está relacionada con la el desempeño laboral al presentar una significancia (p) de 0.000 ($p < 0.05$) y un coeficiente de correlación de 0.885. Por tanto, la correlación es positiva considerable.

La tabla 55 muestra los coeficientes de correlación obtenidos de la Prueba de Spearman aplicada a las variables gestión de recursos humanos y desempeño laboral.

Tabla 55

Coefficientes de Correlación: Gestión de recursos humanos y Desempeño laboral

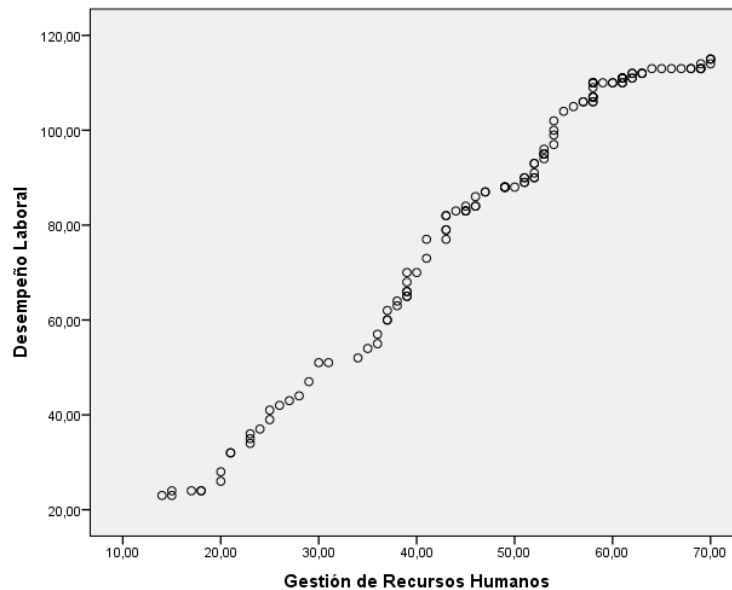
			Gestión de Recursos Humanos	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Gestión de Recursos Humanos	Coeficiente de Correlación	1.000	.885**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	129	129
	Desempeño Laboral	Coeficiente de Correlación	.885**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	129	129

Con estos resultados, se acepta la hipótesis principal de la investigación, al indicar que existe relación significativa entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho.



Figura 48

Correlación: Gestión de Recursos Humanos y Desempeño laboral



Nota. Autoría propia en función a las teorías

5.2.2 Contratación de hipótesis específicas

5.2.2.1 Contrastación de hipótesis específica 1

a) Hipótesis de investigación e hipótesis nula

Las hipótesis de investigación e Hipótesis nula planteadas, respectivamente, fueron:

H_i = La provisión de recursos humanos tiene relación positiva con el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - 2019.

H₀ = La provisión de recursos humanos no tiene relación positiva con el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - 2019.

b) Hipótesis estadística

Las hipótesis estadísticas planteadas fueron:

H_i: $p < 0.05$

H₀: $p > 0.05$

El valor del estadístico de contraste (p) obtenido después de aplicar la prueba estadística de Spearman a la dimensión provisión de recursos humanos y la variable desempeño laboral fue 0.000.

Por tanto, en vista que el estadístico de contraste ($p = 0.000$) es menor que 0.05, se acepta la hipótesis de dependencia, y se concluye que la relación encontrada es estadísticamente significativa.

c) Resultado de la prueba de hipótesis

Respecto al objetivo específico de la investigación, determinar el nivel de relación entre la provisión de recursos humanos y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho. Se pudo encontrar, mediante el análisis correlacional, utilizando el Coeficiente Spearman, que la provisión de recursos humanos está relacionada con el desempeño laboral al presentar una significancia (p) de 0.000 ($p < 0.05$) y un coeficiente de correlación de 0.874. Por tanto, la correlación es positiva considerable.

La tabla 56 muestra los coeficientes de correlación obtenidos de la Prueba de Spearman aplicada a la dimensión Provisión de Recursos Humanos y la variable Desempeño Laboral.

Tabla 56

Coeficientes de Correlación: Provisión de Recursos Humanos y Desempeño Laboral

			Provisión de Recursos Humanos	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Provisión de Recursos Humanos	Coeficiente de Correlación	1.000	.874**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	129	129
	Desempeño Laboral	Coeficiente de Correlación	.874**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	129	129

** La correlación es significativa al nivel 0.01 bilateral.

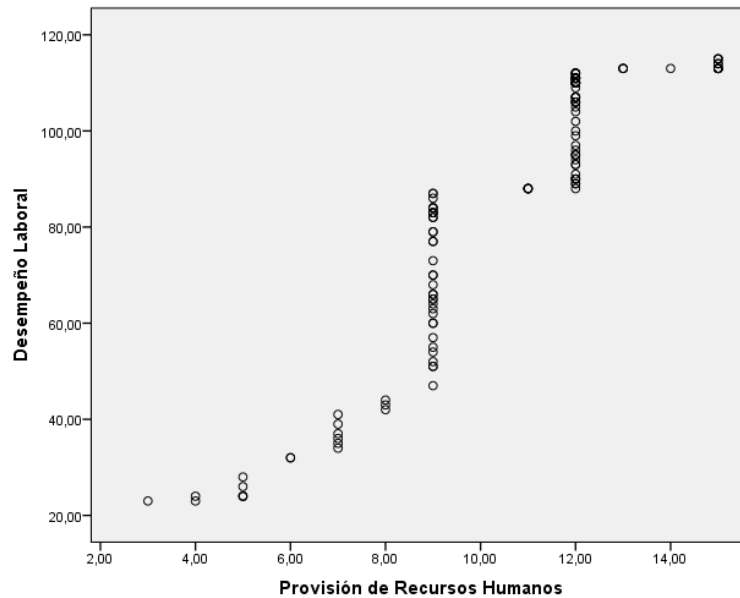
Nota. Autoría propia en función a las teorías

Con estos resultados, se acepta la hipótesis específica de la investigación, al indicar que existe relación significativa entre la

provisión de recursos humanos y el desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho.

Figura 49

Correlación: Provisión de Recursos Humanos y Desempeño Laboral



Nota. Autoría propia en función a las teorías

5.2.2.2 Contrastación de hipótesis específica 2

a) Hipótesis de investigación e hipótesis nula

Las hipótesis de investigación e Hipótesis nula planteadas, respectivamente, fueron:

H_i = La organización de recursos humanos tiene relación positiva con el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - 2019.

H₀ = La organización de recursos humanos no tiene relación positiva con el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - 2019.

b) Hipótesis estadística

Las hipótesis estadísticas planteadas fueron:

H_i: $p < 0.05$

H₀: $p > 0.05$

El valor del estadístico de contraste (p) obtenido después de aplicar la prueba estadística de Spearman a la dimensión organización de recursos humanos y la variable desempeño laboral fue 0.000.

Por tanto, en vista que el estadístico de contraste ($p = 0.000$) es menor que 0.05, se acepta la hipótesis de dependencia, y se concluye que la relación encontrada es estadísticamente significativa.

c) Resultado de la prueba de hipótesis

Respecto al objetivo específico de la investigación, determinar el nivel de relación entre la organización de recursos humanos y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho. Se pudo encontrar, mediante el análisis correlacional, utilizando el Coeficiente Spearman, que la organización de recursos humanos está relacionada con el desempeño laboral al presentar una significancia (p) de 0.000 ($p < 0.05$) y un coeficiente de correlación de 0.934. Por tanto, la correlación es positiva muy fuerte.

La tabla 57 muestra los coeficientes de correlación obtenidos de la Prueba de Spearman aplicada a la dimensión Organización de Recursos Humanos y la variable Desempeño Laboral.

Tabla 57

Coeficientes de Correlación: Organización de Recursos Humanos y Desempeño Laboral

			Organización de Recursos Humanos	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Organización de Recursos Humanos	Coeficiente de Correlación	1.000	.934**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	129	129
	Desempeño Laboral	Coeficiente de Correlación	.934**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	129	129

** La correlación es significativa al nivel 0.01 bilateral.

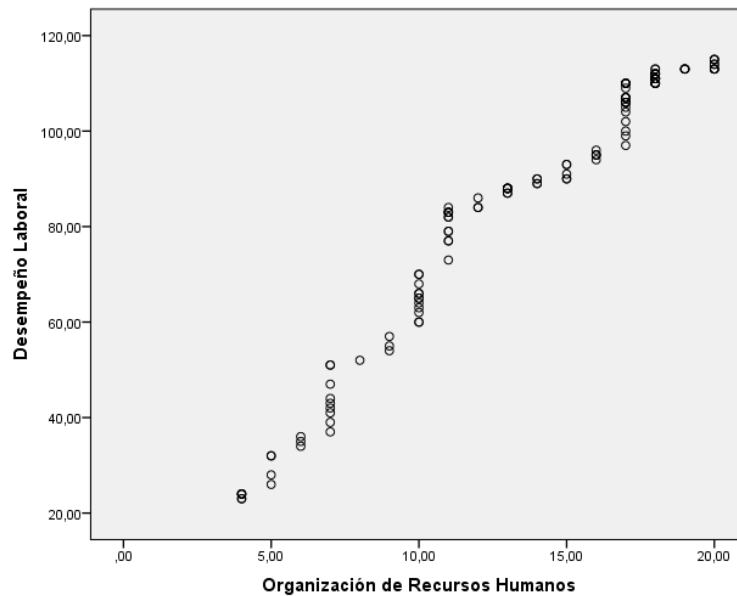
Nota. Autoría propia en función a las teorías

Con estos resultados, se acepta la hipótesis específica de la investigación, al indicar que existe relación significativa entre la organización de recursos humanos y el desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho.



Figura 50

Correlación: Organización de Recursos Humanos y Desempeño Laboral



Nota. Autoría propia en función a las teorías

5.2.2.3 Contratación de hipótesis específica 3

a) Hipótesis de investigación e hipótesis nula

Las hipótesis de investigación e Hipótesis nula planteadas, respectivamente, fueron:

H_i = El mantenimiento de recursos humanos tiene relación positiva con el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - 2019.

H₀ = El mantenimiento de recursos humanos no tiene relación positiva con el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - 2019.

b) Hipótesis estadística

Las hipótesis estadísticas planteadas fueron:

H_i: $p < 0.05$

H₀: $p > 0.05$

El valor del estadístico de contraste (p) obtenido después de aplicar la prueba estadística de Spearman a la dimensión mantenimiento de recursos humanos y la variable desempeño laboral fue 0.000.

Por tanto, en vista que el estadístico de contraste ($p = 0.000$) es menor que 0.05, se acepta la hipótesis de dependencia, y se concluye que la relación encontrada es estadísticamente significativa.

c) Resultado de la prueba de hipótesis

Respecto al objetivo específico de la investigación, determinar el nivel de relación entre mantenimiento de recursos humanos y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho. Se pudo encontrar, mediante el análisis correlacional, utilizando el Coeficiente Spearman, que el mantenimiento de recursos humanos está relacionado con el desempeño laboral al presentar una significancia (p) de 0.000 ($p < 0.05$) y un coeficiente de correlación de 0.886. Por tanto, la correlación es positiva considerable.

La tabla 58 muestra los coeficientes de correlación obtenidos de la Prueba de Spearman aplicada a la dimensión Mantenimiento de Recursos Humanos y la variable Desempeño Laboral.

Tabla 58

Coefficientes de Correlación: Mantenimiento de Recursos Humanos y Desempeño Laboral

			Mantenimiento de Recursos Humanos	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Mantenimiento de Recursos Humanos	Coeficiente de Correlación	1.000	.874**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	129	129
	Desempeño Laboral	Coeficiente de Correlación	.874**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	129	129

** La correlación es significativa al nivel 0.01 bilateral.

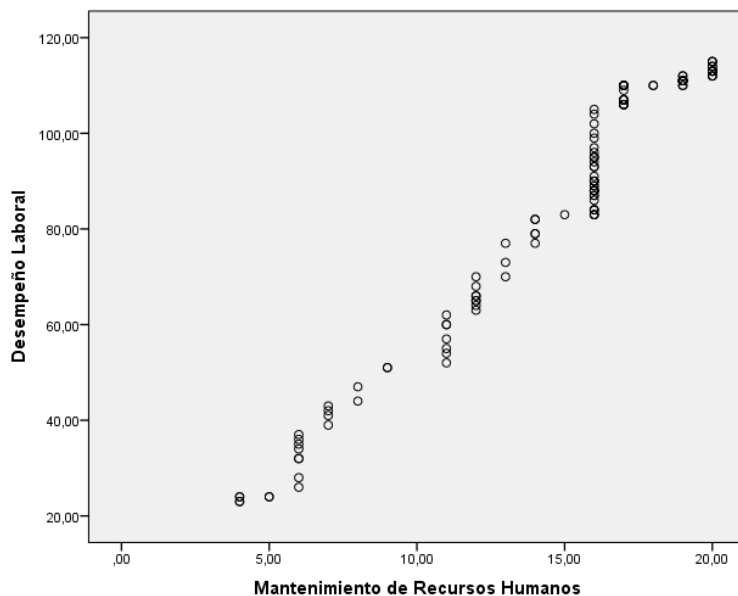
Nota. Autoría propia en función a las teorías

Con estos resultados, se acepta la hipótesis específica de la investigación, al indicar que existe relación significativa entre el

mantenimiento de recursos humanos y el desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho.

Figura 51

Correlación: Mantenimiento de Recursos Humanos y Desempeño Laboral



Nota. Autoría propia en función a las teorías

5.2.2.4 Contrastación de hipótesis específica 4

a) Hipótesis de investigación e hipótesis nula

Las hipótesis de investigación e Hipótesis nula planteadas, respectivamente, fueron:

H_i = El desarrollo de recursos humanos tiene relación positiva con el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - 2019.

H₀ = El desarrollo de recursos humanos no tiene relación positiva con el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - 2019.

b) Hipótesis estadística

Las hipótesis estadísticas planteadas fueron:

H_i: $p < 0.05$

H₀: $p > 0.05$

El valor del estadístico de contraste (p) obtenido después de aplicar la prueba estadística de Spearman a la dimensión desarrollo de recursos humanos y la variable desempeño laboral fue 0.000.

Por tanto, en vista que el estadístico de contraste ($p = 0.000$) es menor que 0.05, se acepta la hipótesis de dependencia, y se concluye que la relación encontrada es estadísticamente significativa.

c) Resultado de la prueba de hipótesis

Respecto al objetivo específico de la investigación, determinar el nivel de relación entre el desarrollo de recursos humanos y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho. Se pudo encontrar, mediante el análisis correlacional, utilizando el Coeficiente Spearman, que el desarrollo de recursos humanos está relacionado con el desempeño laboral al presentar una significancia (p) de 0.000 ($p < 0.05$) y un coeficiente de correlación de 0.846. Por tanto, la correlación es positiva considerable.

La tabla 59 muestra los coeficientes de correlación obtenidos de la Prueba de Spearman aplicada a la dimensión Desarrollo de Recursos Humanos y la variable Desempeño Laboral.

Tabla 59

Coefficientes de Correlación: Desarrollo de Recursos Humanos y Desempeño Laboral

			Desarrollo de Recursos Humanos	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Desarrollo de Recursos Humanos	Coeficiente de Correlación	1.000	.846**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	129	129
	Desempeño Laboral	Coeficiente de Correlación	.846**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	129	129

** La correlación es significativa al nivel 0.01 bilateral.

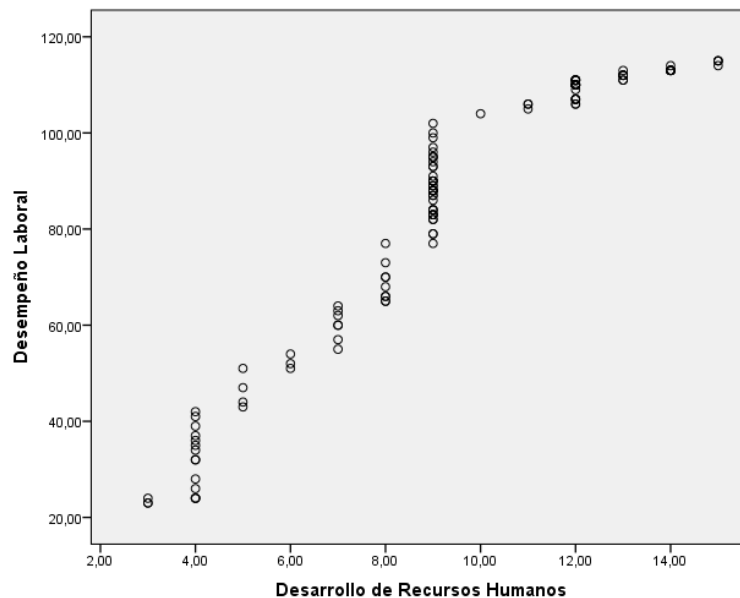
Nota. Autoría propia en función a las teorías

Con estos resultados, se acepta la hipótesis específica de la investigación, al indicar que existe relación significativa entre el

desarrollo de recursos humanos y el desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho.

Figura 52

Correlación: Desarrollo de Recursos Humanos y Desempeño Laboral



Nota. Autoría propia en función a las teorías

5.3 Discusión

Los resultados de la investigación mostraron que la gestión de recursos humanos tiene relación con el desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho. La evidencia encontrada, coeficiente de Spearman igual a 0.885, señala que existe una relación positiva considerable entre las variables gestión de recursos humanos y desempeño laboral. Esto significa que la gestión de recursos humanos determina significativamente en el desempeño laboral.

Los resultados de la presente investigación son consistentes y guardan relación con la literatura especializada sobre el tema en cuestión. En vista que, según Hernández (2020) un sistema retributivo eficiente aunado a una excelente comunicación en armonía con todos los aspectos inherentes a las funciones de los recursos humanos impactará positivamente en el buen desempeño laboral, y en consecuencia, en los resultados de la organización.

Por su parte, Martínez (2012) señala que un punto de partida para una correcta evaluación del personal de la organización es una completa descripción de los puestos de trabajo. Asimismo, es necesario disponer de un sistema de evaluación del desempeño o

rendimiento que permita determinar la actuación de cada persona y su aportación a la consecución de objetivos individuales y organizacionales. De tal forma que la evaluación del desempeño tiene gran efecto sobre el rendimiento laboral, puesto que no solo es la base para las decisiones de personal sino que también afecta a la motivación de los empleados, que es pieza clave en su rendimiento y satisfacción.

Asimismo, Padilla (2016) sigue la línea de las contribuciones anteriores sosteniendo que los sistemas de compensación influyen en el comportamiento de los empleados, pues precisamente lo que buscan es modelar su desempeño hacia la consecución de resultados. Así, los sistemas retributivos contribuyen a la mejora en el desempeño laboral, y en consecuencia, en los resultados de la organización.

Finalmente, Armijos, Bermúdez y Mora (2019) señalan que la adecuada gestión de los recursos humanos es determinante para lograr un armonioso clima laboral, de ella depende la actitud ante el trabajo y la permanencia de los empleados. Asimismo, la gestión de recursos no debe verse solo como las relaciones al interior de la empresa, dado que ésta viene acompañada por importantes valores en la relación e integración de todos los miembros que la componen, tales como clientes, proveedores y empleados. De tal forma que estas adecuadas relaciones entre clientes, proveedores y empleados parte de una buena selección del personal con altos niveles de calidad y productividad como factores humanos de interés para la organización.

Asimismo, los resultados de la investigación son consistentes con los hallazgos obtenidos por otras investigaciones:

(a) Latorre (2012) sostiene que las prácticas de recursos humanos fuertemente implantadas, conllevan a un mayor desempeño organizacional e individual. Lo anterior, debido a que la presencia de las prácticas de recursos humanos orientadas al compromiso y el hecho de que son conocidas y compartidas por los empleados mejora el clima de apoyo y de autonomía, así como la reciprocidad y el cumplimiento del contrato psicológico y normativo.

(b) Santos (2017) evidenció que la gestión de recursos humanos influye positivamente en el rendimiento laboral de los empleados de los almacenes Aguirre, favoreciendo en gran medida la satisfacción de los empleados.



(c) Espinoza y Montalvo (2017) encontraron que la gestión del talento humano influye significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la Zona Registral N° VIII - Sede Huancayo debido a que la correlación r de Pearson ($r= 0,769$), con una significancia de $p= 0,000$ y demuestra una correlación positiva y buena, es decir, cuando la gestión del talento humano aumenta significativamente, mejora el desempeño laboral.

(d) Rojas y Viches (2018) concluyeron que existe relación estadísticamente significativa según $p=0,000$ entre las variables gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús.

(e) Choquehuanca (2018) evidenció que existe una relación positiva directa entre la administración de recursos humanos y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, con el 88,50% del total de encuestados quienes manifiestan estar de acuerdo en que existe relación entre la administración de recursos humanos y el desempeño laboral.



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

La investigación tuvo por propósito determinar el nivel de relación entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho.

Para alcanzar tal objetivo se realizó la correspondiente revisión de los antecedentes y teorías referidas a la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral; asimismo, fue necesario recopilar información de campo mediante la aplicación de encuestas a los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho.

En ese sentido, tomando en consideración todos los aspectos señalados en el párrafo precedente, la presente investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- (1) Los resultados del análisis de los datos recabados a través de las encuestas han mostrado que la gestión de recursos humanos tiene relación con el desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho. La evidencia encontrada, coeficiente de Spearman igual a 0.885, señala que existe una relación positiva considerable entre las variables gestión de recursos humanos y desempeño laboral. Esto significa que la gestión de recursos humanos determina significativamente en el desempeño laboral.
- (2) Por tanto, se concluye que la gestión de los recursos humanos favorece el desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho. Puesto que la gestión de recursos humanos predice el desempeño laboral.

En ese sentido, se puede afirmar que mejoras en la gestión de recursos humanos podrían traducirse en una mejora de los niveles de desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho.

- (3) La provisión de recursos humanos tiene relación con el desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho. La evidencia hallada,

coeficiente de Spearman igual a 0.874, señala que existe una relación positiva considerable entre la imensión provisión de recursos humanos y la variable desempeño laboral. Esto significa que la provisión de recursos humanos determina significativamente en el desempeño laboral.

Por tanto, se concluye que la provisión de recursos humanos beneficia el desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho. Puesto que, la provisión de recursos humanos pronostica al desempeño laboral.

En ese sentido, se puede afirmar que mejoras en la provisión de recursos humanos podrían significar una mejora en los niveles de desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho.

La dimensión organización de recursos humanos tiene relación con el desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho. La evidencia encontrada, coeficiente de Spearman igual a 0.934, señala que existe una relación positiva muy entre la dimensión organización de recursos humanos y la variable desempeño laboral. Esto significa que la organización de recursos humanos determina significativamente en el desempeño laboral.

Por tanto, se concluye que la organización de los recursos humanos impulsa el desempeño laboral. Puesto que, la organización de recursos humanos conduce al desempeño laboral.

En ese sentido, se puede afirmar que mejoras en la organización de recursos humanos podría traducirse en una mejora de los niveles del desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho.

- (4) La dimensión mantenimiento de recursos humanos tiene relación con el desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho. La evidencia encontrada, coeficiente de Spearman igual a 0.886, señala que existe una relación positiva considerable entre la dimensión mantenimiento de recursos humanos y la variable desempeño laboral. Esto significa que el mantenimiento de recursos humanos determina significativamente en el desempeño laboral.

Por tanto, se concluye que el mantenimiento de recursos humanos favorece el desempeño laboral. Puesto que, el mantenimiento de recursos humanos pronostica el desempeño laboral.

En ese sentido, se puede afirmar que mejoras en el mantenimiento de los recursos humanos podría traducirse en incrementos en los niveles del desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho.

- (5) La dimensión desarrollo de recursos humanos tiene relación con el desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho. La evidencia encontrada, coeficiente de Spearman igual a 0.846, señala que existe una relación positiva considerable entre la dimensión desarrollo de recursos humanos y la variable desempeño laboral. Esto significa que el desarrollo de recursos humanos determina significativamente en la evasión tributaria.

Por tanto, se concluye que el desarrollo de recursos humanos impulsa el desempeño laboral. Puesto que, el mantenimiento de recursos humanos predice el desempeño laboral. En ese sentido, se puede afirmar que los comerciantes del centro poblado Las Américas que no cumplen con llevar libros de contabilidad realizan de manera regular acciones de evasión tributaria.

En ese sentido, se puede afirmar que mejoras en el desarrollo de recursos humanos podrían significar un incremento de los niveles de desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho.

6.2 Recomendaciones

Tomando en consideración los resultados evidenciados por la presente investigación, se plantean las siguientes recomendaciones:

- (1) En vista que existe una relación directa entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral, es necesario que la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho diseñe e implemente acciones que tengan por propósito consolidar la dirección del talento humano en la entidad; asimismo, es importante que se implemente de manera permanente programas de evaluación del desempeño. En ese sentido, se recomienda fortalecer las capacidades de los directivos del área de recursos humanos de la entidad, que tendrá el potencial de contribuir a la mejora de la gestión de los recursos humanos y, en consecuencia, podrá impulsar mejoras en el desempeño laboral de los servidores de la entidad.



- (2) Se sugiere fortalecer el proceso de planeación de recursos humanos implementando programas de capacitación para el personal vinculado a la función de recursos humanos en la entidad en temáticas referidas a la planeación de recursos humanos, reclutamiento y selección. De tal forma que el personal encajado de la función de recursos posea las competencias y capacidades necesarias para atraer y elegir al mejor candidato para el puesto vacante en la institución.
- (3) Se sugiere fortalecer el proceso de organización de recursos humanos en la entidad prestando especial atención a los aspectos tales como: la socialización organizacional, el diseño de puestos, la descripción y análisis de puestos y la evaluación del desempeño. En ese sentido, es importante que se desarrollen programas de capacitación para proveer a los responsables del área de recursos humanos de la entidad las competencias necesarias y las metodologías pertinentes para operar los aspectos de la organización de recursos humanos mencionados antes.
- (4) Se recomienda fortalecer el proceso de mantenimiento de recursos humanos en la entidad por medio de la capacitación al personal responsable de área de recursos de la entidad en temas referidos a administración de sueldos y salarios, planes de prestaciones sociales, calidad de vida en el trabajo y relaciones con las personas.
- (5) Se sugiere fortalecer el proceso de desarrollo de recursos humanos mediante la asignación de recursos para la implementación de programas de capacitación, desarrollo de personal y desarrollo organizacional. Para tal fin los responsables del área de recursos humanos de la entidad deberán elaborar un plan de trabajo sostenible que garanticen los recursos necesarios para tal fin.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albizu, E., & Landeta, J. (2013). *Dirección estratégica de los recursos humanos* (Segunda ed.). Madrid, España: Pirámide.
- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación 360°*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias* (Segunda ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Berumen, M. F., Estolano, D., Berumen, A. R., & Mendoza, J. L. (2019). *Los sistemas de medición del desempeño*. Cancún, México: Universidad del Caribe.
- Berumen, M., Estolano, D., Berumen, A., & Mendoza, J. (2019). *Evolución de los sistemas de medición del desempeño: Desde el primer prototipo hasta su aplicación en los restaurantes*. México: Altres Costa-Amic.
- Cevallos, Y. P. (2013). *Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral, Dirección Provincial Agropecuaria de Santa Elena, año 2013*. Tesis de Licenciatura, Universidad Estatal Península de Santa Elena, La Libertad, Ecuador.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). México, D.F.: McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (Novena ed.). México, D.F.: McGraw Hill.
- Choquecahuana, J. E., & Picon, N. (2018). *Administración de recursos humanos y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2016*. Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, Apurímac, Perú.
- Dean, P. J., & Ripley, D. E. (1997). *Los principios de la mejora del rendimiento*. Madrid, España: Editorial Centro de Estudios Ramon Areces.
- Dessler, G., & Varela, R. (2004). *Administración de Recursos Humanos: Enfoque Latinoamericano* (Segunda ed.). México, D.F.: Pearson Educación.
- Dolan, S. L., Valle, R., Jackson, S. E., & Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación* (Tercera ed.). Madrid, España: McGraw Hill.



- Espinoza, K. B., & Montalvo, J. C. (2021). *Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal administrativo de la Zona Registral N.º VIII-Sede Huancayo en tiempos de COVID-19*. Tesis de Maestría, Universidad Continental, Huancayo, Perú.
- Fernández, J. (2009). *Coaching, desempeño, competencias y talento*. Madrid, España: Pearson Educación.
- Fernández-Ríos, M. (1999). *Diccionario de recursos Humanos: Organización y dirección*. Madrid, España: Edigrafos.
- García, B. (2009). *Manual de métodos de investigación para las ciencias sociales: un enfoque de enseñanza basado en proyectos*. México, D.F.: Manual Moderno.
- García, N., Martín, F., & Sánchez, G. (2017). *Dirección estratégica de recursos humanos: fundamentos y perspectivas teóricas*. Madrid, España: Pirámide.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México, D.F.: McGraw Hill Education.
- Latorre, F. (2011). *La gestión de los recursos humanos y el desempeño laboral*. Tesis Doctoral, Universidad de Valencia, Valencia, España.
- López, B. E., Aragón, J., Muñoz, M., Madrid, S., & Tornell, I. (2021). Calidad de vida laboral y desempeño laboral en médicos del Instituto Mexicano de Seguro Social de Bienestar, en el Estado de Chiapas. *Revista de la Facultad de Medicina Humana de la Universidad Ricardo Palma*, 21(2), 316-325.
- Louffat, E. (2011). *Administración del potencial humano*. Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning.
- Mondy, R. W., Noe, R. M., Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2010). *Administración de recursos humanos*. México, D.F.: Pearson Educación.
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la organización*. Madrid, España: Pearson, Educación.
- Palmar, G., Rafael, S., & Valero, U. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Espacios Públicos*, 17(39), 159-188.
- Puchol, L. (2003). *Dirección y gestión de recursos humanos* (Quinta ed.). Madrid, España: Díaz de Santos.
- Rodríguez, J. C. (2004). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona, España: UOC.
- Rojas, R. R., & Vilchez, S. B. (2018). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús – Lima, Enero 2018*. Tesis de Maestría, Universidad Norbert Wiener, Lima, Perú.



- Santos, J. T. (2017). *Gestión de recursos humanos y su incidencia en el rendimiento de los empleados en los Almacenes Aguirre en el Cantón Babahoyo en el año 2016*. Tesis de Licenciatura, Universidad Técnica de Babahoyo, Babahoyo, Ecuador.
- Shields, J. (2007). *Managing employee performance and reward*. New York: Cambridge University Press.
- Sonnentag, S. (2002). *Psychological management of individual performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Zegarra, C. (2016). *La evaluación del desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sañayca-Apurímac*. Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, Apurímac, Perú.



ANEXOS



ANEXO 1:
Matriz de Consistencia
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHALLHUAHUACHO, PROVINCIA COTABAMBAS, APURÍMAC – 2019

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO, NIVEL, MÉTODO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA
PE1: ¿Cuál es el grado de relación que existe entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - 2019?	OE1: Determinar el nivel de relación entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho – 2019.	HE1: La gestión de recursos humanos tiene relación significativa positiva con el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - 2019.	Gestión de Recursos Humanos	Provisión de Recursos Humanos	1. Planeación de Recursos Humanos 2. Reclutamiento 3. Selección de Personal	Tipo de investigación • Investigación básica Nivel de investigación • Investigación correlacional	Técnicas • Encuesta Instrumentos • Ficha de encuesta	Población: N = 194 servidores de la Municipalidad Distrital de Chalhuahuacho Muestra: N = 129 servidores de la Municipalidad Distrital de Chalhuahuacho
PE1: ¿Qué grado de relación existe entre la provisión de recursos humanos y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - 2019?	OE1: Determinar el nivel de relación entre la provisión de recursos humanos y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho – 2019.	HE1: La provisión de recursos humanos tiene relación significativa positiva con el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - 2019.		Organización de Recursos Humanos	1. Socialización organizacional 2. Diseño de puestos 3. Descripción y análisis de puestos 4. Evaluación del desempeño	Método de investigación • Método deductivo		
PE2: ¿Qué grado de relación existe entre la organización de recursos y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - 2019?	OE2: Determinar el nivel de relación entre la organización de recursos humanos y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho -2019.	HE2: La organización de recursos humanos tiene relación significativa positiva con el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - 2019.		Mantenimiento de Recursos Humanos	1. Administración de sueldos y salarios 2. Planes de prestaciones sociales 3. Calidad de vida en el trabajo 4. Relaciones con as personas	Diseño de investigación • Diseño no experimental – Transeccional		
PE3: ¿Qué grado de relación existe entre el mantenimiento de recursos humanos y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - 2019?	OE3: Determinar el nivel de relación entre el mantenimiento de recursos y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho -2019.	HE3: El mantenimiento de recursos humanos tiene relación significativa positiva con el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho -2019.		Desarrollo de Recursos Humanos	1. Capacitación 2. Desarrollo del personal 3. Desarrollo organizacional			
PE4: ¿Qué grado de relación existe entre el	OE4: Determinar el nivel de relación entre el	HE4: La gestión de recursos humanos tiene relación significativa positiva con el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - 2019.	Desempeño Laboral	Competencias profesionales	1. Conocimiento del trabajo que desarrolla 2. Dinamismo 3. Iniciativa 4. Liderazgo			

relación existe entre el desarrollo de recursos humanos y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - 2019?	desarrollo de recursos humanos y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho – 2019.	de Challhuahuacho - 2019. HE4: El desarrollo de recursos humanos tiene relación significativa positiva con el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - 2019.			5. Decisión 6. Innovación			
				Capacidad de organización	1. Organización del trabajo 2. Entendimiento de las políticas y objetivos de la organización 3. Capacidad de coordinación y control de los recursos 4. Habilidad para mejorar los métodos de trabajo 5. Orientación al usuario			
				Relaciones interpersonales	1. Relación interpersonal 2. Capacidad para realizar trabajo en grupo 3. Capacidad de expresión 4. Capacidad de escucha 5. Actitud 6. Participación			
				Sentido de responsabilidad	1. Responsabilidad 2. Dedicación 3. Cumplimiento de ordenes 4. Cumplimiento de normativas de trabajo 5. Cumplimiento de horarios 6. Permanencia en el puesto de trabajo			

ANEXO 2: Encuesta

Instrucciones:

A continuación, encontrará enunciados relacionados a su trabajo. Por favor, indique con qué frecuencia las afirmaciones se corresponden con la realidad. Tomar en consideración la siguiente escala:

1	Nunca
2	Casi Nunca
3	En Ocasiones
4	Casi Siempre
5	Siempre

PRIMERA PARTE: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marca de X el número que describa mejor su opinión:

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS						
1	La Municipalidad realiza de manera eficaz el proceso de planeación de recursos humanos					
2	La Municipalidad realiza el proceso de reclutamiento de personal de manera eficiente					
3	La Municipalidad realiza el proceso de selección de personal de manera eficiente					
DIMENSIÓN: ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS						
4	La Municipalidad desarrolla acciones de socialización organizacional para el personal nuevo					
5	La Municipalidad realiza un eficaz diseño de puestos					
6	La Municipalidad realiza una correcta descripción y análisis de puestos					
7	La Municipalidad implementa de manera permanente acciones de evaluación del desempeño					
DIMENSIÓN: MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS						
8	La Municipalidad realiza una efectiva administración de sueldos y salarios					
9	La Municipalidad implementa planes de prestaciones sociales atractivos					
10	La Municipalidad implementa acciones que garantizan la calidad de vida de las personas en el trabajo					
11	La Municipalidad desarrolla acciones que facilitan las relaciones con las personas					
DIMENSIÓN: DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS						
12	La Municipalidad desarrolla de manera permanente actividades de capacitación					
13	La Municipalidad implementa acciones que promueven el desarrollo del personal					
14	La Municipalidad diseña y ejecuta programas que promueven el desarrollo organizacional					

SEGUNDA PARTE: DESEMPEÑO LABORAL

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marca de X el número que describa mejor su opinión con base en la escala siguiente:

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: COMPETENCIAS PROFESIONALES						
15	Poseo los conocimientos y domino las técnicas inherentes al desempeño de la función					
16	Consigo trabajar con rapidez, de forma organizada y entusiasta					
17	Frecuentemente evalúo la forma en que se resuelve y supera problemas que surgen fuera de las rutinas normales					
18	Poseo la capacidad suficiente para coordinar y motivar al equipo					
19	Frecuentemente pondero las diversas alternativas y fundamentos mis decisiones					
20	Poseo capacidad para crear, inventar herramientas internas o externas					
DIMENSIÓN: CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN						
21	Poseo la capacidad para establecer prioridades, planificar y organizar el trabajo con economía de medios y tiempo					
22	Entiendo e interpreto correctamente las políticas y objetivos de la organización					
23	Poseo la capacidad de coordinar y controlar los recursos humanos, técnicos y materiales					
24	Poseo la capacidad de mejorar los métodos de trabajo					
25	Organizo y oriento mi trabajo al servicio del usuario					
DIMENSIÓN: RELACIONES INTERPERSONALES						
26	Poseo la capacidad de establecer una buena relación con los compañeros de trabajo, jefe o subordinados creando una buena comunicación y ambiente de trabajo					
27	Poseo la capacidad de trabajar eficientemente en equipo					
28	Poseo adecuadas capacidades de expresión, de tal forma que cuando me comunico con mis compañeros, jefe o subordinados el mensaje es claro y exacto					
29	Poseo la capacidad de escuchar atentamente a mis compañeros, jefe o subordinados					
30	Poseo una actitud favorable y proactiva para trabajar en equipo					
31	Participó activamente en las discusiones para analizar problemas y tomar decisiones en equipo					
DIMENSIÓN: SENTIDO DE RESPONSABILIDAD						
32	Poseo la capacidad para prever y asumir las consecuencias de mis actos y actuar conforme a las reglas de conducta de la organización					
33	Poseo actitud disponible, comportamiento proactivo e implicación en el trabajo, esforzándome por alcanzar de forma eficaz los objetivos					
34	Me esfuerzo por cumplir a cabalidad las ordenes que me imparten para la ejecución de mis funciones					
35	Me esfuerzo por cumplir a cabalidad las normativas de trabajo para la ejecución de mis funciones					
36	Cumplo a cabalidad el horario de inicio y termino de la jornada					
37	Permanezco disciplinadamente en mi lugar de trabajo, evitando ausentarme por largos periodos o sin motivo que lo amerite					

ANEXO 3: Ficha de Validación

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: Dr. Mauro Huayapa Huaynacho

Título de la Investigación: "Gestión de recursos humanos y desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho, Provincia Cotabambas, Apurímac - 2019"

Objetivo: Determinar el nivel de relación entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho – 2019

Unidad de análisis: Servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho.

Investigador: Rolando Chumes Vicente

Instrumento: Cuestionario

Nº	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de las variables	Metodología					X
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia					X
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia					X
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad					X
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				X	
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad			X		
09	Muestra una organización lógica	Organización					X
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: $C = (a+b+c+d+e) / 50 = 3+16+25/50 = 0.88 = 84\%$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 28 de Enero de 2022

UNIVERSIDAD PERUANA
NACIONAL DE AGRICULTURA
Y PESQUERÍA
MAURO HUAYAPA HUAYNACHO

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: Dr. Mauricio Raúl Escalante cárdenas

Título de la Investigación: "Gestión de recursos humanos y desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho, Provincia Cotabambas, Apurímac - 2019".

Objetivo: Determinar el nivel de relación entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho – 2019.

Unidad de análisis: Servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho.

Investigador: Rolando Chumbes Vicente

Instrumento: Cuestionario

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de las variables	Metodología					X
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia					X
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad					X
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				X	
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				X	
09	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: $C = (a+b+c+d+e) / 50 = 28+15/50 = 0.86 = 84\%$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 28 de Enero de 2022



FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: Grover Guillén Guzmán

Título de la Investigación: "Gestión de recursos humanos y desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho, Provincia Cotabambas, Apurímac - 2019"

Objetivo: Determinar el nivel de relación entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho – 2019

Unidad de análisis: Servidores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho.

Investigador: Rolando Chumes Vicente

Instrumento: Cuestionario

Nº	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de las variables	Metodología					X
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia					X
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad					X
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				X	
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad			X		
09	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: $C = (a+b+c+d+e) / 50 = 3+20+20/50 = 0.86 = 84\%$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 28 de Enero de 2022

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

Lic. Adm. Grover Guillén Guzmán
DOCENTE

ANEXO 4

SOLICITUD PARA AUTORIZACIÓN DE APLICACIÓN DE ENCUESTAS

SOLICITA: AUTORIZACIÓN PARA APLICACIÓN DE ENCUESTAS CON FINES DE INVESTIGACIÓN ACADEMICA.

SEÑOR ALCALDE DE LA MUNICIPLAIDAD DISTRITAL DE CHALLHUAHUACHO
MAG. PORFIRIO GUTIÉRREZ PANIURA

Rolando Chumbes Vicente identificado con DNI N° 43275083, domiciliado en la comunidad campesina de Qquesallabamba, Distrito de Challhuahuacho, de esta ciudad, de nacionalidad peruano. Ante usted me presento y digo:

Que, en la actualidad me encuentro desarrollando la investigación denominada "Gestión de Recursos Humanos y Desempeño Laboral de los servidores de la municipalidad distrital de Challhuahuacho, provincia Cotabamba, Apurímac - 2019" como parte de mi tesis de grado para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.

Solicito a usted, autorización para aplicar encuestas para la tesis de investigación mencionada a los servidores públicos de la Municipalidad de Challhuahuacho.

Por lo expuesto:

Solicito A usted acceda a mi petición

Challhuahuacho, 02 de Octubre del 2019.


.....
Rolando Chumbes Vicente
DNI: 43275083

SOLICITA: <u>Autorización para Aplicación de Encuestas de Investigación Académica</u>	
Nombres y Apellidos: <u>Rolando Chumbes Vicente</u>	
Fecha: Día: <u>02</u> Mes: <u>octubre</u> Año: <u>2020</u>	
E.U.T. N° 006861	
FIRMA DEL USUARIO 	
MESA DE PARTES N° <u>6363</u> / <u>1050</u> / <u>03</u> FECHA: <u>02</u> / <u>10</u> / <u>20</u> HORA: <u>12:29</u>	

ANEXO 5 PANEL FOTOGRÁFICO

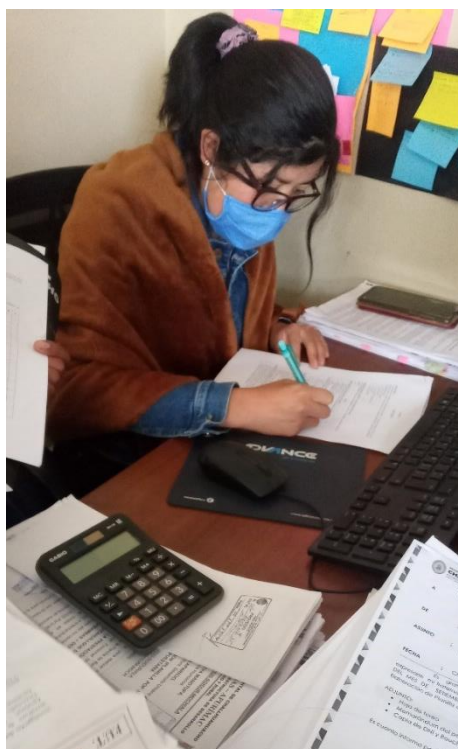


Imagen 1: Aplicación de instrumentos de investigación (encuesta)



Imagen 2: Aplicación de instrumentos de investigación (encuesta)



Imagen 3: Aplicación de instrumentos de investigación (encuesta)



Imagen 4: Aplicación de instrumentos de investigación (encuesta)

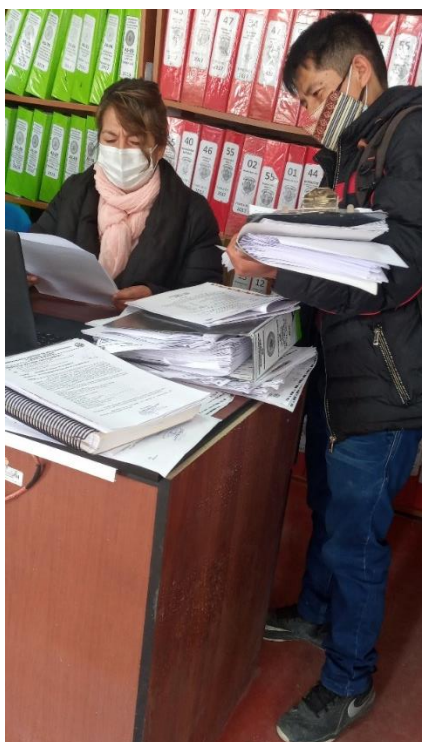


Imagen 5: Aplicación de instrumentos de investigación (encuesta)



Imagen 6: Aplicación de instrumentos de investigación (encuesta)



Imagen 7: Aplicación de instrumentos de investigación (encuesta)



Imagen 8: Aplicación de instrumentos de investigación (encuesta)