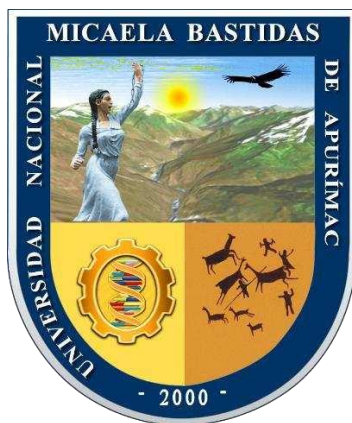


**UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

Gestión del Talento Humano y su influencia en el Desempeño Laboral del personal administrativo contratado en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2020

Presentado por:

Rosmery Grande Aguilar

Para optar el Título de Licenciado en Administración

Abancay, Perú

Año - 2022



**UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO  
CONTRATADO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS  
DE APURÍMAC, AÑO 2020”**

Presentado por **Rosmery Grande Aguilar**, para optar el Título de: Licenciado  
en Administración

Sustentado y aprobado el 15 de Julio de 2022 ante el jurado evaluador:

**Presidente:**

*Dr. Daniel Aníbal Pinto Pagaza*

**Primer Miembro:**

*Mgt. Julián Ore Leiva*

**Segundo Miembro:**

*Mgt. Gregorio Gauna Chino*

**Tercer Miembro:**

*Mgt. Arturo Nicanor Suarez Orellana*

### **Agradecimiento**

*Me faltaran ganas para poder agradecer a todas aquellas personas que se involucraron en este trabajo de investigación, sin embargo, dar mis sinceros agradecimientos y mi reconocimiento especial mi Madre y mi Padre que con el esfuerzo y dedicación me ayudaron a culminar mi carrera universitaria y me dieron el apoyo suficiente para no decaer cuando todo parecía complicado e imposible.*



### **Dedicatoria**

*El presente trabajo de investigación se la dedico a mis padres y a Dios, quienes con su amor, paciencia y esfuerzo llegaron a que mi persona concluya mis estudios, mi trabajo de investigación, también reconocer por haberme inculcado perseverancia, valentía para poder culminar mis estudios superiores.*

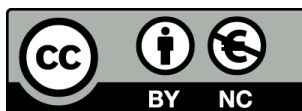


“Gestión del Talento Humano y su Influencia en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo Contratado en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2020”

Línea de investigación: Gestión empresarial.

Esta publicada bajo una licencia de Creative Commons 4.0 internacional  
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual.

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



## ÍNDICE

|                                             | Pág.      |
|---------------------------------------------|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN .....</b>                   | <b>1</b>  |
| <b>RESUMEN .....</b>                        | <b>3</b>  |
| <b>ABSTRACT .....</b>                       | <b>4</b>  |
| <b>CAPÍTULO I.....</b>                      | <b>5</b>  |
| <b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>     | <b>5</b>  |
| 1.1 Descripción del problema .....          | 5         |
| 1.2 Enunciado del problema .....            | 7         |
| 1.2.1 Problema general .....                | 7         |
| 1.2.2 Problemas específicos.....            | 7         |
| 1.3 Justificación de la investigación ..... | 8         |
| 1.3.1 Justificación teórica .....           | 8         |
| 1.3.2 Justificación social.....             | 9         |
| 1.3.3 Justificación práctica .....          | 9         |
| 1.3.4 Justificación metodológica .....      | 10        |
| <b>CAPÍTULO II .....</b>                    | <b>11</b> |
| <b>OBJETIVOS E HIPÓTESIS .....</b>          | <b>11</b> |
| 2.1 Objetivos de la investigación.....      | 11        |
| 2.1.1 Objetivo general .....                | 11        |
| 2.1.2 Objetivos específicos.....            | 11        |
| 2.2 Hipótesis de la investigación .....     | 12        |
| 2.2.1 Hipótesis general .....               | 12        |
| 2.2.2 Hipótesis específicas.....            | 12        |
| 2.3 Operacionalización de variables .....   | 13        |

|                                                                              |           |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>CAPÍTULO III .....</b>                                                    | <b>14</b> |
| <b>MARCO TEÓRICO.....</b>                                                    | <b>14</b> |
| 3.1      Antecedentes.....                                                   | 14        |
| 3.1.1    Antecedentes internacionales .....                                  | 14        |
| 3.1.2    Nacionales .....                                                    | 15        |
| 3.2      Marco teórico.....                                                  | 17        |
| 3.2.1    Definiciones más importantes de la Gestión del Talento Humano ..... | 17        |
| 3.2.2    Importancia de las relaciones industriales .....                    | 18        |
| 3.2.3    Enfoques de Gestión del Talento Humano .....                        | 19        |
| 3.2.4    Características del Talento Humano.....                             | 21        |
| 3.2.5    Estrategia organización del recurso humano.....                     | 22        |
| 3.2.6    Modelo teórico de la gestión del talento humano.....                | 22        |
| 3.2.7    La planificación en los recursos humanos.....                       | 37        |
| 3.2.8    Principales definiciones del Desempeño Laboral.....                 | 38        |
| 3.2.9    Importancia del desempeño laboral.....                              | 40        |
| 3.3      Marco conceptual.....                                               | 44        |
| <b>CAPÍTULO IV.....</b>                                                      | <b>48</b> |
| <b>METODOLOGIA.....</b>                                                      | <b>48</b> |
| 4.1      Tipo y nivel de investigación.....                                  | 48        |
| 4.1.1    Tipo de investigación .....                                         | 48        |
| 4.1.2    Nivel de investigación .....                                        | 48        |
| 4.2      Diseño de investigación.....                                        | 49        |
| 4.3      Población y muestra.....                                            | 49        |
| 4.3.1    Población .....                                                     | 49        |
| 4.3.2    Muestra.....                                                        | 50        |

|                                       |                                                                                             |           |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.4                                   | Procedimiento de la investigación.....                                                      | 51        |
| 4.5                                   | Técnicas e instrumentos.....                                                                | 51        |
| 4.5.1                                 | Técnicas.....                                                                               | 51        |
| 4.5.2                                 | Instrumentos .....                                                                          | 52        |
| 4.6                                   | Análisis estadístico .....                                                                  | 52        |
| <b>CAPÍTULO V .....</b>               |                                                                                             | <b>53</b> |
| <b>RESULTADOS Y DISCUSIONES .....</b> |                                                                                             | <b>54</b> |
| 5.1                                   | Análisis de resultados .....                                                                | 54        |
| 5.1.1                                 | Prueba de fiabilidad.....                                                                   | 54        |
| 5.1.2                                 | Resultados.....                                                                             | 55        |
| 5.1.3                                 | Descripción de resultados de variables .....                                                | 63        |
| 5.1.4                                 | Descripción de resultados de las dimensiones de la variable Gestión del talento humano..... | 67        |
| 5.1.5                                 | Descripción de resultados de las dimensiones de la variable desempeño laboral.....          | 74        |
|                                       | Contrastación de Hipótesis.....                                                             | 79        |
| 5.2.1                                 | Hipótesis general .....                                                                     | 79        |
| 5.3                                   | Discusión .....                                                                             | 87        |

|                                             |           |
|---------------------------------------------|-----------|
| <b>CAPÍTULO VI.....</b>                     | <b>89</b> |
| <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b> | <b>89</b> |
| 6.1 Conclusiones.....                       | 89        |
| 6.2 Recomendaciones .....                   | 91        |
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>      | <b>93</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>                          | <b>96</b> |



## ÍNDICE DE TABLAS

|                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tabla 1</b> Operacionalización de las variables .....                                       | 13 |
| <b>Tabla 2</b> Estadísticas de fiabilidad.....                                                 | 54 |
| <b>Tabla 3</b> Frecuencia y porcentaje de estado civil del personal administrativo .....       | 55 |
| <b>Tabla 4</b> Frecuencia y porcentaje de genero del personal administrativo .....             | 56 |
| <b>Tabla 5</b> Frecuencia y porcentaje de edad del personal administrativo.....                | 57 |
| <b>Tabla 6</b> Frecuencia y porcentaje de tiempo que viene laborando en la institución .....   | 58 |
| <b>Tabla 7</b> Frecuencia y porcentaje según área de trabajo del personal administrativo ..... | 60 |
| <b>Tabla 8</b> Frecuencia y porcentaje según Aspectos Valorados del personal.....              | 61 |
| <b>Tabla 9</b> Baremo de Niveles a escala de valoración de Gestión Talento Humano.....         | 63 |
| <b>Tabla 10</b> Baremo de Niveles a escala de valoración de la variable Desempeño laboral..... | 64 |
| <b>Tabla 11</b> Frecuencia y porcentaje de la variable gestión del talento humano .....        | 64 |
| <b>Tabla 12</b> Frecuencia y porcentaje de la variable desempeño laboral.....                  | 66 |
| <b>Tabla 13</b> Frecuencia y porcentaje de la dimensión Provisión de recursos humanos.....     | 67 |
| <b>Tabla 14</b> Frecuencia y porcentaje de la dimensión Organización de recursos humanos ..... | 69 |
| <b>Tabla 15</b> Frecuencia y porcentaje del Mantenimiento de RR.HH.....                        | 70 |
| <b>Tabla 16</b> Frecuencia y porcentaje del Desarrollo de los RR.HH.....                       | 71 |
| <b>Tabla 17</b> Frecuencia y porcentaje de la Auditoria de los RR.HH .....                     | 72 |
| <b>Tabla 18</b> Frecuencia y porcentaje del desempeño de la función del personal .....         | 74 |
| <b>Tabla 19</b> Frecuencia y porcentaje de la dimensión desempeño contextual.....              | 75 |
| <b>Tabla 20</b> Frecuencia y porcentaje de la dimensión Comportamiento laboral .....           | 77 |
| <b>Tabla 21</b> Prueba de distribución normal.....                                             | 78 |
| <b>Tabla 22</b> Prueba de hipótesis general con la prueba de R de Pearson .....                | 79 |
| <b>Tabla 23</b> Prueba de hipótesis específica 1 con la prueba de R de Pearson .....           | 80 |
| <b>Tabla 24</b> Prueba de hipótesis específica 2 con la prueba de R de Pearson.....            | 82 |
| <b>Tabla 25</b> Prueba de hipótesis específica 3 con la prueba de R de Pearson.....            | 83 |
| <b>Tabla 26</b> Prueba de hipótesis específica 4 con la prueba de R de Pearson.....            | 85 |
| <b>Tabla 27 P</b> Prueba de hipótesis específica 5 con la prueba de R de Pearson.....          | 86 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|                                                                                                      |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Figura 1</b> <i>Reclutamiento con base a las competencias</i> .....                               | 24 |
| <b>Figura 2</b> <i>Efecto de la cultura organizacional en el nuevo colaborador</i> .....             | 29 |
| <b>Figura 3</b> <i>Los diversos tipos de recompensas</i> .....                                       | 31 |
| <b>Figura 4</b> <i>Los estratos del desarrollo</i> .....                                             | 33 |
| <b>Figura 5</b> <i>Porcentaje de estado civil del personal administrativo contratado</i> .....       | 55 |
| <b>Figura 6</b> <i>Porcentaje de genero del personal administrativo contratado</i> .....             | 56 |
| <b>Figura 7</b> <i>Porcentaje de edad del personal administrativo contratado</i> .....               | 57 |
| <b>Figura 8</b> <i>Porcentaje de tiempo que viene laborando del personal administrativo</i> .....    | 59 |
| <b>Figura 9</b> <i>Porcentaje según área de trabajo del personal administrativo contratado</i> ..... | 60 |
| <b>Figura 10</b> <i>Porcentaje de los aspectos más valorados del personal administrativo</i> .....   | 62 |
| <b>Figura 11</b> <i>Porcentaje de la variable gestión del talento humano del personal</i> .....      | 65 |
| <b>Figura 12</b> <i>Porcentaje del variable desempeño laboral del personal administrativo</i> .....  | 66 |
| <b>Figura 13</b> <i>Porcentaje de la dimensión Provisión de recursos humanos</i> .....               | 68 |
| <b>Figura 14</b> <i>Porcentaje de la dimensión Organización de recursos humanos</i> .....            | 69 |
| <b>Figura 15</b> <i>Porcentaje de la dimensión Mantenimiento de recursos humanos</i> .....           | 70 |
| <b>Figura 16</b> <i>Porcentaje de la dimensión Desarrollo de los recursos humanos</i> .....          | 72 |
| <b>Figura 17</b> <i>Porcentaje de la dimensión Auditoria de los recursos humanos</i> .....           | 73 |
| <b>Figura 18</b> <i>Porcentaje de la dimensión desempeño de la función del personal</i> .....        | 74 |
| <b>Figura 19</b> <i>Porcentaje de la dimensión desempeño contextual del personal</i> .....           | 76 |
| <b>Figura 20</b> <i>Porcentaje de la dimensión Comportamiento laboral</i> .....                      | 77 |

## INTRODUCCIÓN

En el contexto actual que vienen atravesando las organizaciones producto de la incertidumbre en el entorno mundial, nacional y local, el recurso más apreciado y considerado es el recurso humano, también es conocido en el ambiente organizacional como el talento humano, por ende, para responder ante tanta incertidumbre en el ambiente, la gestión del talento humano se ha convertido como una actividad clave dentro de las instituciones, además está directamente relacionado con el desempeño y competitividad de las organizaciones, por ello la gestión del talento humano se ha orientado a la maximización de la contribución que hacen los trabajadores a las organizaciones públicas y privadas alrededor del mundo.

Un problema constante que se presenta en muchas instituciones y/o organizaciones en el país como también se puede hacer mención a nivel regional y local está centrado en la gestión de talento humano y desempeño laboral, ejes temáticos que preocupa mucho hoy en día a todas las organizaciones y esto va conllevando a disminuir la calidad, la competitividad como organización, que pueden ser públicas y privadas, por ello, es necesario poner la atención sobre la gestión del recurso más importante con los que cuentan las organizaciones y como se puede sacar el máximo provecho.

El presente trabajo de investigación se va orientar a desarrollar sobre la “Gestión del Talento Humano y su influencia en el Desempeño Laboral del personal administrativo contratado en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac. Año 2020”. El trabajo se ha realizado en la institución educativa superior con la finalidad de obtener resultados de identificar y explicar el comportamiento de las variables de estudio en el periodo comprendido entre los años 2020 y 2021.



El presente trabajo se ha visto bien en considerar los capítulos siguientes: en el capítulo I, se ha desarrollado la descripción del problema de investigación, también se ha formulado el problema general y los problemas específicos, también, se ha justificado la investigación.

En el capítulo II, se ha planteado el objetivo general y los específicos, del mismo modo como la hipótesis general y las específicas, finalmente se ha identificado las variables de estudio, realizando la descomposición mediante las dimensiones e indicadores por medio de la operacionalización de las variables.

En el Capítulo III, se ha desarrollado el marco teórico referencial, donde se ha considerado los antecedentes de la investigación, para ello se ha tomado referencia de los trabajos de investigación que tengan un grado de similitud con el presente trabajo de investigación, se ha desarrollado el marco teórico y finalmente se ha desarrollado el marco conceptual. En el capítulo IV, denominado metodología se ha explicado el desarrollo del diseño metodológico, se ha identificado el tipo y nivel de la investigación, además se ha considerado el diseño de investigación, se ha identificado la población y muestra de estudio, se precisa las técnicas e instrumentos que se han utilizado para el levantamiento de la información, y finalmente se explica y describe el proceso estadístico que se ha considerado para hallar los resultados. En el capítulo V, se ha desarrollado los resultados y la discusión, donde se ha contrastado las hipótesis de la investigación y se ha explicado la discusión que se ha realizado con los antecedentes de la investigación. En el capítulo VI, y finalmente habiendo identificado los resultados, se ha descrito las conclusiones y las recomendaciones a los cuales se ha llegado en el presente trabajo de investigación.



## RESUMEN

El propósito fundamental que se buscó en el trabajo de investigación ha sido determinar la influencia que existe entre la Gestión del Talento Humano, en el Desempeño Laboral, del personal administrativo contratado en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, año 2020, el tema abordado y desarrollado es de gran importancia para las instituciones públicas y privadas en general; los resultados finales se pondrá a disposición de la comunidad académica y los gestores de las organizaciones públicas y privadas. El presente estudio se ha realizado bajo el enfoque o paradigma cuantitativo, de tipo de investigación básica o sustancial, enmarcado en el nivel o alcance de investigación explicativa, se ha considerado el diseño de investigación no experimental y de corte transversal o transeccional, de tipo ex post facto, en cuanto se refiere a la población de estudio se ha considerado al personal administrativo en condición de contratado, comprendido entre 40 trabajadores bajo el régimen laboral Contrato Administrativo de Servicios, se ha utilizado la técnica de la encuesta y como instrumento se ha aplicado el cuestionario de encuesta con la valoración de la escala de Likert. Se obtuvo como valor del Coeficiente Rho de Spearman 0.325 y nivel de significancia de 0.001, lo que lleva a concluir que existe influencia significativa entre la gestión del talento humano, y el desempeño laboral, del personal administrativo contratado en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2020.

**Palabras clave:** *Talento humano, gestión, desempeño laboral.*



## ABSTRACT

The fundamental purpose that was sought in this research work has been to determine the Human Talent Management and its Influence on the Labor Performance of the administrative personnel hired at the Micaela Bastidas National University of Apurímac, year 2020, the topic addressed and developed is of great importance for public and private organizations in general; the final results will be made available to the academic community and managers of public and private organizations. The present study has been carried out under the quantitative approach or paradigm, of the type of basic or substantial research, framed in the level or scope of explanatory research, it has been considered the non-experimental and cross-sectional or transectional design, of the ex post facto type , the population that has been considered in this research work is composed of the administrative personnel hired of 40 workers under the Administrative Service Contract labor regime, the survey technique has been used and as an instrument the survey questionnaire has been applied with the assessment of the Likert scale. It was obtained as a value of the Spearman Rho Coefficient 0.325 and a significance level of 0.001, which leads to the conclusion that there is a significant influence between the management of human talent and the work performance of the administrative personnel hired at the National University Micaela Bastidas de Apurímac, year 2020

**Keywords:** *human talent management and job performance*



## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1 Descripción del problema

En estos últimos años definitivamente en las organizaciones en el sector público no le han brindado la debida importancia al manejo de los integrantes de la organización y considerado para muchos autores como el recurso más destacados en las organizaciones en este mismo sentido para Calderón Hernández (2004) donde hace referencia que “la gestión del talento humano, en el sector público se ha centrado en la administración de personal y poco se ha avanzado en la gestión estratégica del área y su aporte al logro de los objetivos institucionales” (p. 72). Mientras que en sector empresarial se ha visto cambios importantes en los procesos de la gestión del talento humano, en el sector público no se ha experimentado cambios en el mismo nivel de crecimiento a pesar que los cambios que se vienen experimentando en el entorno como producto de la globalización y el crecimiento de las fronteras para hacer negocios alrededor del mundo afecta también a las instituciones públicas.

En este mismo sentido para Aldana et al. (citado en Calderón Hernández, 2004) donde sostiene que “las organizaciones que no cuentan con la capacidad de adaptación ante el creciente fenómeno de la globalización y la complejidad e incertidumbre en el entorno mundial y el triunfo del neoliberalismo se presentan estos cambios como una amenaza” (p. 73). Por lo tanto, los cambios que se vienen experimentando alrededor de las organizaciones también son afectados a las organizaciones públicas, porque los ciudadanos al exigir mejores servicios de calidad, las instituciones deberían responder ante las nuevas necesidades de los ciudadanos con la generación de servicios innovadores que busquen en todo momento el bienestar colectivo y otorgar una mejor calidad de vida a la población y sin embargo esta situación en la realidad no se da.



La gestión de la fuerza laboral y la modernización en los procesos laborales se presenta como un desafío en el sector público, ante la falta de respuesta en el manejo eficiente de los recursos del Estado, se requiere una gestión del capital humano, orientado al mejoramiento del desempeño laboral, Las causas que originan el problema descrito en el contexto de la gestión de los recursos humanos están ligados a la falta de una planificación estratégica que guarden relación con los objetivos institucionales y en el caso de la Universidades del Perú debe estar alineados a los objetivos de las instituciones nacionales del pliego ministerial.

En el Perú, en los últimos años se ha puesto en evidencia que en las universidades nacionales han tenido dificultades en el manejo eficiente de los recursos financieros, generando de esta manera, el desaprovechamiento de las capacidades en el personal responsable de las actividades administrativas, presentándose además como una debilidad en la gestión del talento humano, que disponen las instituciones en este mismo sentido de acuerdo al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) (citado en el diario Gestión (2019) donde se describe que “al 19 de junio del presente año solo ocho universidades públicas de 51 a nivel nacional han invertido más del 30% de su presupuesto para proyectos” (s.p.). Por lo tanto, la gestión del talento humano, del que dispone una organización está relacionado directamente con el desempeño laboral, de los integrantes de las instituciones.

En la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac como una institución pública de educación superior, uno de los indicadores que se identifica para medir su grado de eficiencia y efectividad se refleja en la ejecución presupuestal, el manejo presupuestal recae en el personal administrativo que desarrolla actividades de programación y el gasto presupuestal en estos últimos años se ha tenido problemas al respecto por lo tanto, todas las acciones de eficiencia en el manejo del presupuesto recae en el personal nombrado y contratado, pero sin embargo el personal.



Encuentra en condición de contratado genera una fuerza laboral como consecuencia del desarrollo de la gestión del talento humano, que recae en la oficina recursos humanos de la institución.

Por consiguiente, como una de las principales actividades más resaltantes y relevantes que realizan las instituciones por medio del área de los recursos humanos es la incorporación del personal que cumpla con las condiciones que exige el puesto laboral, pero sin embargo por la necesidad de contar con personal nuevo, no se consideran la implantación de una debida planificación y contar con programas de capacitación de los trabajadores nuevos; con la finalidad que adquieran un mayor conocimiento y desempeñarse eficientemente en los puesto de trabajo asignados.

Mediante el trabajo de investigación realizado se pretende dar mayores alcances desde las teorías existentes en las ciencias de la administración enfocados desde la perspectiva de la Gestión de Talento humano, el desempeño laboral, con el propósito de generar nuevas formas de entender la problemática de estudio, con el propósito que a futuro se tenga algunas herramientas desde el aporte de diferentes enfoques teóricos, entender la conducta del ser humano dentro de las organizaciones, a partir de ello se puede implementar políticas más efectivas en las organizaciones pueden aplicar en la administración de los recursos humanos.

## **1.2 Enunciado del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿En qué medida la Gestión del Talento Humano influye en el Desempeño Laboral del personal administrativo contratado de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2020?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- ¿Cuánto influye la provisión de recursos humanos en el desempeño laboral del personal administrativo contratado de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2020?



- ¿Cuánto influye la organización de los recursos humanos en el desempeño laboral del personal administrativo contratado de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2020?
- ¿Cuánto influye el mantenimiento de los recursos humanos en el desempeño laboral del personal administrativo contratado de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2020?
- ¿Cuánto influye el desarrollo de recursos humanos en el desempeño laboral del personal administrativo contratado de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2020?
- ¿Cuánto influye la auditoría de los recursos humanos en el desempeño laboral del personal administrativo contratado de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2020?

### **1.3 Justificación de la investigación**

El presente estudio está debidamente justificado, porque ha permitido enriquecer los conocimientos existentes en las ciencias de la administración tomando como base a las teorías existentes en este sentido para Bernal Torres (2016) donde sostiene que “es necesario justificar o exponer los motivos que merecen la investigación. Asimismo, debe determinarse su cobertura o dimensión para conocer su viabilidad” (p. 138). Por lo tanto, el trabajo de investigación se ha justificado tomando como referencia los siguientes aspectos:



### **1.3.1 Justificación teórica**

El estudio se ha justificado debidamente desde punto de vista teórico, porque ha permitido profundizar los conocimientos existentes en la disciplina de estudio, por ello, el aporte teórico es necesario y muy importante para un trabajo de investigación, en esta misma línea se ha.

Considerado a Bernal Torres (2016) donde señala que la justificación teórica en el campo de la administración se da cuándo “un trabajo investigativo tiene justificación teórica cuando se cuestiona una teoría administrativa, su proceso de implantación o sus resultados” (p. 138), por lo tanto, el presente trabajo ha permitido sustentar en el conocimiento existente sobre teorías que explican las variables de estudio, comprendido desde sus propios fundamentos estudios correspondientes.

### **1.3.2 Justificación social**

Los resultados provenientes del presente estudio han permitido generar nuevas formas de entender la realidad problemática, de entender la gestión del talento humano, y el desempeño laboral, de los trabajadores que se desempeñan en el ámbito público, ha permitido describir, entender y explicar lo que ocurre en el ámbito de las organizaciones del sector público, de igual forma la comunidad académica es beneficiada de los conocimientos generados por el presente trabajo de investigación, asimismo se busca profundizar los conocimientos respecto a los procesos de la gestión del talento humano que se implementan al interior de las organizaciones.



### **1.3.3 Justificación práctica**

Al respecto de la justificación práctica según Valderrama Mendoza (2002) sostiene que “se manifiesta en el interés del investigador por acrecentar sus conocimientos obtener el título académico o, si el caso, por contribuir a la solución de problemas concretos que afectan a organizaciones empresariales, públicas o privadas” (p. 141). Además, se pone a disposición de la comunidad académica y gestores de organizaciones, sobre las nuevas formas de entender y explicar los problemas que se generan al interior de las organizaciones, porque existe la preocupación y la posibilidad de conocer y encausar para que los tomadores de decisiones apliquen los nuevos modelos de gestión organizacional.

### **1.3.4 Justificación metodológica**

La justificación metodológica es muy importante para todo tipo de investigación en este sentido el presente trabajo de investigación, el proceso metodológico ha sido elemental porque ha permitido para hallar los objetivos propuestos, en este mismo sentido para Bernal Torres (2016) considera que “en una investigación científica la justificación metodológica del estudio se da cuando el proyecto que se va a realizar propone un nuevo método o una nueva estrategia para generar conocimiento valido y confiable” (p. 139). Bajo este enfoque el presente trabajo pone a disposición de los interesados en la materia de estudio los instrumentos y la metodología aplicada en el enfoque cuantitativo, para el caso de las ciencias administrativas existe ciertos procedimientos metodológico por ser una ciencia dentro de las ciencias sociales y que a futuro se puede hacer réplica de los procesos metodológicos en las investigaciones con enfoque cuantitativo.



## **CAPÍTULO II**

### **OBJETIVOS E HIPÓTESIS**

#### **2.1 Objetivos de la investigación**

##### **2.1.1 Objetivo general**

Determinar en qué medida influye la gestión del talento humano, en el desempeño laboral del personal, administrativo contratado de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2020.

##### **2.1.2 Objetivos específicos**

- Establecer la medida de influencia de la provisión de recursos humanos en el desempeño laboral, del personal administrativo contratado de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2020.
- Establecer la medida de influencia de la organización de recursos humanos en el desempeño laboral, del personal administrativo contratado de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2020.
- Establecer la medida de influencia del mantenimiento de recursos humanos y desempeño laboral, del personal administrativo contratado de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2020.
- Establecer la medida de influencia del desarrollo de recursos humanos y desempeño laboral del personal administrativo contratado de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2020.
- Establecer la medida de influencia de la auditoría de recursos humanos y desempeño laboral del personal administrativo contratado de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2020.

## **2.2 Hipótesis de la investigación**

### **2.2.1 Hipótesis general**

Existe una influencia muy alto y de tipo positivo de la gestión del talento humano, en el desempeño laboral del personal administrativo contratado de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2020

### **2.2.2 Hipótesis específicas**

- Existe una influencia muy alto y de tipo positivo de la provisión de recursos humanos y el desempeño laboral en el personal administrativo contratado de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2020.
- Existe una influencia muy alto y de tipo positivo entre la organización de recursos humanos y el desempeño laboral en el personal administrativo contratado de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2020.
- Existe una influencia muy alto y de tipo positivo entre el mantenimiento de recursos humanos y el desempeño laboral en el personal administrativo contratado de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2020.
- Existe una influencia muy alto y de tipo positivo entre el desarrollo de recursos humanos y el desempeño laboral en el personal administrativo contratado de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2020.
- Existe una influencia muy alto y de tipo positivo entre la auditoria de recursos humanos y el desempeño laboral en el personal administrativo contratado de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2020.



## 2.3 Operacionalización de variables

**Tabla 1**

*Operacionalización de las variables*

| VARIABLES                                | DIMENSIONES                                  | INDICADORES                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Variable 1<br>Gestión del Talento Humano | 1.1 Provisión de recursos humanos            | 1.1.1 Reclutamiento del personal<br>1.1.2 Selección del personal                                                                                                                |
|                                          | 1.2 Organización de recursos humanos         | 1.2.1 Diseño de puestos<br>1.2.2 Descripción análisis de puestos<br>1.2.3 Evaluación de desempeño                                                                               |
|                                          | 1.3 Mantenimiento de recursos humanos        | 1.3.1 Remuneración de sueldos y salarios<br>1.3.2 Planes de prestaciones sociales<br>1.3.3 Calidad de vida en el trabajo<br>1.3.4 Relaciones con las personas                   |
|                                          | 1.4 Desarrollo de los recursos humanos       | 1.4.1 Capacitación y desarrollo del personal<br>1.4.2 Desarrollo organizacional                                                                                                 |
|                                          | 1.5 Auditoria de los recursos humanos        | 1.5.1 Sistemas de información<br>1.5.2 Ética y responsabilidad social                                                                                                           |
| Variable 2<br>Desempeño                  |                                              | 2.1.1 Autonomía para ejecutar el trabajo<br>2.1.2 Planificación del trabajo<br>2.1.3 Consecución de los resultados                                                              |
| Laboral                                  | 2.1 Desempeño de la función                  | 2.1.4 Prioridad en la ejecución del trabajo<br>2.1.5 Tiempo en ejecución del trabajo<br>2.1.6 Cooperación con los compañeros de trabajo                                         |
|                                          | 2.2 Desempeño contextual                     | 2.2.1 Responsabilidades adicionales<br>2.2.2 Proactividad<br>2.2.3 Hacerse cargo de tareas complejas<br>2.2.4 Actualización permanente<br>2.2.5 Mejoramiento de las habilidades |
|                                          | 2.3 Comportamiento laboral contra productivo | 2.2.6 Participación en solución de problemas<br>2.2.7 Asumir nuevos retos<br>2.2.8 Participación activa en reuniones                                                            |
|                                          |                                              | 2.3.1 Quejas sobre el trabajo<br>2.3.2 Problemas constantes en el trabajo<br>2.3.3 Concentrarse en aspectos negativos del trabajo                                               |
|                                          |                                              | 2.3.4 Comentar sobre aspectos negativos<br>2.3.5 Comentar con otras personas asuntos internos del trabajo                                                                       |

## CAPÍTULO III

### MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 3.1 Antecedentes

##### 3.1.1 Antecedentes internacionales

Según García Obando, Amanda Patricis (2013) en su tesis titulado “Análisis de la gestión del recurso humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral, del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico con la finalidad de obtener el para obtener el título profesional de ingeniero en Administración, en la Universidad Politécnica Estatal del Carchi Tulcán de Ecuador, realizo una investigación de tipo cualitativa, ya que el objetivo principal fue observar las medidas para la contratación del personal para la organización, plantean un perfil que se necesita para el cargo y a la vez se detallan las funciones que es fundamental para desarrollar en el puestos. La gestión del talento humano, comprende un reclutamiento y selección minuciosa que permita cubrir un puesto determinado con un personal idóneo”.

Según Latorre Navarro, Felisa (2012) “en la tesis doctoral titulada La gestión de los recursos humanos y el desempeño laboral, con la finalidad de obtener el grado académico de doctor en la Universidad de Valencia de España, indicó que las grandes compañías invierten tiempo y recursos económicos en la contratación de personal. Las prácticas de RR.HH. orientadas al compromiso se relacionan positivamente con el apoyo organizacional y la autonomía favoreciendo la percepción de los empleados de que la organización cuida de su bienestar y que les proporciona margen de maniobra para llevar a cabo su trabajo, lo que redundo en mayor satisfacción y desempeño. El apoyo organizacional muestra su potencial para aumentar la satisfacción por su carácter discrecional y de reconocimiento. Concluye que las perspectivas de empleo



### 3.1.2 Antecedentes Nacionales

De acuerdo a Rojas Reyes, Ruth R. y Vílchez Paz, Stefany B. (2018) “en su tesis 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” trabajo de investigación para obtener el grado académico de maestro en salud, de la Universidad Norbert Wiener, tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión del talento humano, y el desempeño laboral, del personal del Puesto de Salud Sagrado Corazón de Jesús. Se realizó un estudio de enfoque cuantitativo, tipo de investigación aplicada, de diseño no experimental y nivel correlacional, en el Puestode Salud Sagrado Corazón de Jesús durante el mes de enero del 2018, donde participaron 50 trabajadores del Puesto que cumplieron con los criterios de inclusión”.

“Para la recolección de datos se utilizó como técnica la observación, entrevista y encuesta, y el instrumento a través de un cuestionario validado por juicio de expertos de la autora Kiember Inca Allccahuaman. Para el procesamiento de información, se empleó el programa SPSS versión 22 y Excel. Los resultados reveló que existe relación estadísticamente significativa según  $p=0,000$  entre las variables gestión del talento humano, y el desempeño laboral, del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús, existe relación estadísticamente significativa según  $p=0,007$  entre gestión del talento humano, y la calidad del trabajo del desempeño laboral, de los trabajadores del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús; por último, existe relación estadísticamente significativa según  $p=0,007$  entre gestión del talento humano, y el trabajo en equipo del desempeño laboral, del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús”.



De acuerdo a Rojas Valdera, Madeleine D. (2019) en su tesis titulado “Gestión del talento Humano, y Desempeño Laboral, en la empresa Molino Senguer S.A.C. Lambayeque 2018” trabajo presentado con el objetivo de obtener el título profesional de Licenciado en Administración, “tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre la gestión de talento humano, desempeño laboral, en la Empresa Molino Semper S.A.C. Lambayeque 2018. Su metodología de estudio para el contra productivo tipo de investigación es descriptivo correlacional, de enfoque cuantitativo y de diseño no experimental. Participaron con los criterios de inclusión 33 trabajadores, con el propósito de dar a conocer su opinión acerca de la Gestión del Talento Humano, de la misma manera se estableció una la evaluación para comprobar el nivel de desempeño del personal, Se utilizó la técnica de recolección de datos lo cual fue la encuesta o cuestionario en escala de Likert que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos para el proceso de su confiabilidad lo cual se empleó el programa estadístico SPSS versión 24 (Alfa de Cronbach)”.

“La Gestión de Talento Humano, Desempeño Laboral, en la Empresa Molino Semper S.A.C después de someterse al coeficiente de correlación de Pearson arrojó un resultado de 0,757%. Señalando que existe una correlación positiva alta, entre gestión del talento humano y desempeño laboral. Manifestando así que, si se desarrolla una buena gestión de talento humano”.

De acuerdo a Pérez Garay, Juan C. y Verastegui Valeriano, Álvaro A. (2013) Explican a través de la tesis titulada “*Gestión del talento humano y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa avícola Vera E.I.R.L.- 2013*”. “Tesis con la finalidad de obtener el título profesional de Administración de la Universidad Privada del Norte.



Su objetivo fue diseñar una propuesta que ayude a mejorar la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral dentro de la empresa avícola estudiada, utilizaron como metodología el nivel de estudio descriptivo y de enfoque cuantitativo y con diseño no experimental transaccional. Obtuvieron como resultado que el 72% de los trabajadores reflejan que la empresa coloca personal de trabajo sin hacer una adecuada selección en función al perfil del puesto, un 57% refleja el inadecuado trato que la empresa les da a los trabajadores por las condiciones laborales y un 36% manifiestan que no se encuentran del todo satisfechos con su centro laboral. Por lo cual se concluyó que a través de la implementación de una propuesta en la gestión del talento humano se podrá mejorar el desempeño laboral, teniendo como nivel de correlación entre ambas variables de  $r=0,956$  con una  $p=0,00$  ( $p < 0,05$ ). También, se identificó cuáles son los puntos que se deben de fortalecer para llevar a cabo esta propuesta: la capacitación, el trabajo en equipo, los ascensos laborales y el clima laboral, así como implementar nuevas políticas organizacionales orientadas hacia los resultados”.

## **3.2 Marco teórico**

### **3.2.1 Definiciones más importantes de la Gestión del Talento Humano**

La presente investigación se sustenta en la base teórica sostenido por Alles (2010), “quien define a la gestión del talento humano, como características de personalidad derivadas en comportamientos que generan un desempeño exitoso” (p.10).

“Según refiere el autor, la administración de recursos humanos está integrada por un conjunto de actividades que estarán relacionados con los procesos que permitirán el desarrollo de la organización”.



“Alles tiene como teórico principal a Maslow y su teoría de la jerarquía de las necesidades. En dicha teoría Maslow sostiene que el ser humano fragmenta sus necesidades en cinco categorías, las cuales a su vez se atienden en base a la importancia que representan para el individuo.

El autor Alles plantea que todas las organizaciones deben adaptar los beneficios de los colaboradores de tal manera que dichas necesidades se vean satisfechas y los colaboradores se sientan motivados”.

Según Chiavenato (2002) “la gestión del talento humano es un área muy sensible al ambiente que predomina en las organizaciones. Es continente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización y la tecnología utilizada”. (p.6)

“La administración de recursos humanos recibía el nombre de relaciones industriales. Los departamentos de relaciones industriales (DRI) actuaban como órganos intermediarios y conciliadores entre la organización y las personas (el capital y el trabajo), a efecto de limar las aristas de los conflictos laborales; como si ambas partes fueran compartimentos bien cerrados y ajenos. Los puestos se diseñaban para ser fijos y definitivos y así obtener la máxima eficiencia del trabajo, los empleados se debían ceñir a ellos. Todo tenía el objeto de servir a la tecnología y a la organización. El hombre era un apéndice de la máquina y debía, tal como ella, tener un funcionamiento estándar, en la medida de lo posible” (p. 35).



Según Chiavenato (2002) “la gestión del talento humano, es un área muy sensible al ambiente que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización y la tecnología utilizada”. (p.6)

Otros investigadores como Cuesta (2010) sostiene que la “teoría de relaciones humanas supone que la gente será motivada a desempeñar su trabajo, dándose las recompensas en tanto responda a las expectativas de la organización” (p. 389).

### **3.2.2 Importancia de las relaciones industriales**

A lo largo de los años el rol que cumple la administración de los recursos humanos ha venido variando de acuerdo a los nuevos retos y necesidades de acuerdo a las nuevas coyunturas que se presentaban, es por ello que en la era industrial la administración del talento humano, tenía una denominación que se ajustaba a las necesidades de las organizaciones de acuerdo a su crecimiento y evolución, de acuerdo a Chiavenato (2009) sostiene que la administración de los recursos humanos radica su importancia en los siguientes aspectos:

“La administración de recursos humanos recibía el nombre de relaciones industriales. Los departamentos de relaciones industriales (DRI) actuaban como órganos intermediarios y conciliadores entre la organización y las personas (el capital y el trabajo), a efecto de limar las aristas de los conflictos laborales; como si ambas partes fueran compartimentos bien cerrados y ajenos. Los puestos se diseñaban para ser fijos y definitivos y así obtener la máxima eficiencia del trabajo, los empleados se debían ceñir a ellos. Todo tenía el objeto de servir a la tecnología y a la organización. El hombre era un apéndice de la máquina y debía, tal como ella, tener un funcionamiento estándar, en la medida de lo posible” (p. 35).



Por lo tanto, el enfoque basado en las relaciones industriales siempre se ha caracterizado por tener un enfoque mecanicista que el activo más importante dentro de las organizaciones era la inversión de capitales, es decir, que los recursos humanos no jugaban un rol importante, hoy en día se ha convertido que los seres humanos tienen sentimientos expectativos, entonces se debe enfocar su atención no como un complemento más si no como parte de la sociedad de la organización.

### **3.2.3 Enfoques de Gestión del Talento Humano**

A lo largo de la historia de la administración han surgido cierta evolución en sus enfoques, es así que, según los estudios realizados de la gestión del talento humano por los diferentes autores a lo largo del tiempo, se ha podido identificar algunos de los enfoque que orientan su conceptualización respecto a la administración de los recursos humanos, ante el desafío de los nuevos desafíos que tenían que enfrentar las organizaciones, es por ello según Cerna (citado por Pardo & Porras 2011) consideró dos enfoques descritos en tres momentos y perspectivas importantes de gestión de talento humano. (p.172)

#### **3.2.3.1 Enfoque de sistémico de los recursos humanos**

“Los hombres y las mujeres constituyen el elemento básico para que la organización pueda lograr sus objetivos, las personas nunca debe perderse en el proceso de alcanzar los objetivos de una organización si actúan de manera conjunta. Solo mediante un trabajo coordinado y en equipo los integrantes de una organización pueden alcanzar los grandes objetivos, las necesidades humanas puede crecer y prosperar cualquier organización. La relación persona-organización se constituye en un factor fundamental”, es por ello según Chiavenato (2011).



otras disciplinas científicas, como psicología, sociología y administración. Un sistema abierto describe las acciones e interacciones de un organismo vivo dentro del ambiente que lo rodea” (p. 20)

#### **3.1.1.1 Enfoque administrativo**

“La administración adecuada del talento humano es la responsabilidad de todo gerente. El departamento del talento humano existe para apoyar y asesorar a la gerencia mediante sus recursos y conocimientos especializados. En último término, el desempeño y el bienestar de cada trabajador son responsabilidad tanto de su supervisor inmediato como del departamento de talento humano. Sin embargo las organizaciones le prestan poca importancia al valor de generar valor en el trabajo de los colaboradores”, existen organizaciones que invierten en su recurso humano con la finalidad de que la inversión realizada puede beneficiar en los resultados organizacionales. Las organizaciones que enfocan su atención a generar un valor en los recursos humanos están dentro de las organizaciones más exitosas en el mundo organizacional.

#### **3.1.1.2 Enfoque estratégico**

“Al respecto, se puede decir que la gestión del talento humano, consiste en desarrollar cualidades competitivas para implementar políticas y crear una estructura organizacional que sea favorable, conducente a una asignación de recursos que permita alcanzar con éxito esas estrategias”. Según Ramírez et al. (2019) sostienen que en este enfoque se debe entender del siguiente modo: “Permite anticipar y gerenciar colectivamente el cambio, para crear permanentemente estrategias que garanticen la razón de ser de la organización y su futuro.



psicología, sociología y administración. Un sistema abierto describe las acciones e interacciones de un organismo vivo dentro del ambiente que lo rodea” (p. 20)

#### **3.1.1.3 Enfoque administrativo**

“La administración adecuada del talento humano es la responsabilidad de todo gerente. El departamento del talento humano existe para apoyar y asesorar a la gerencia mediante sus recursos y conocimientos especializados. En último término, el desempeño y el bienestar de cada trabajador son responsabilidad tanto de su supervisor inmediato como del departamento de talento humano. Sin embargo las organizaciones le prestan poca importancia al valor de generar valor en el trabajo de los colaboradores”, existen organizaciones que invierten en su recurso humano con la finalidad de que la inversión realizada puede beneficiar en los resultados organizacionales. Las organizaciones que enfocan su atención a generar un valor en los recursos humanos están dentro de las organizaciones más exitosas en el mundo organizacional.

#### **3.1.2 Características del Talento Humano**

“Las características del talento humano según Chiavenato (2009) quien sostiene que administrar el talento humano en las organizaciones se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos.

¿Cuál es la diferencia entre personas y talentos? Un talento es siempre un tipo especial de persona. Y no siempre toda persona es un talento. Para tener talento, las personas deben poseer algún diferencial competitivo que la valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual”:



- a) “Conocimiento. Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI”.
- b) “Habilidad. Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado”.
- c) “Juicio. Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener”.
- d) “Actitud. Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial”. (p.30)

### **3.1.3 Estrategia organización del recurso humano**

Según lo planteado por Chiavenato (2009) “La estrategia organizacional no puede estar sólo en la cabeza de los dirigentes de la organización. Debe estar también en la cabeza y el corazón de todas las personas. Las personas son las que implantan, realizan y obtienen resultados. Para que la estrategia organizacional tenga una correcta implantación y alcance los fines que se propone, debe ser entendida y comprendida por la generalidad de los miembros de la organización, de modo que todos conozcan el sentido de su esfuerzo y dedicación personal”.

“Aquí reside uno de los mayores desafíos de la administración de recursos humanos. Existen estrategias implícitas que sólo están en la cabeza de los dirigentes y que, como no son conocidas por las demás personas, no son capaces de movilizar ni dinamizar talentos ni competencias y se convierten en un factor

la dispersión de energía y no en un elemento de integración, sinergia y enfoque. La estrategia debe estar en las mentes y en los corazones de las personas para que se transforme en acción y en resultados concretos”.

### **3.1.4 Modelo teórico de la gestión del talento humano**

“La gestión del talento humano, ya no está restringido a solo unos cuantos criterios como es la cantidad de trabajadores que se necesitan para las operaciones principales de la organización. En estos tiempos implica mucho más que eso. Debe lidiar con las competencias disponibles y con las necesarias para el éxito de la organización; los talentos, la definición de los objetivos y las metas.

necesidades se vean satisfechas y los colaboradores se sientan motivados”. De acuerdo con Chiavenato (2009) plantea en su modelo teórico las siguientes dimensiones:

#### **3.1.4.1 Sub Sistema de provisión de Recursos Humanos**

Según Chiavenato (2011) sostiene que “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” (p. 112) se trata de implementar en las organizaciones mediante procesos que permitan a las organizaciones lograr una provisión o la entrada de los trabajadores a la organización. Se trata de abastecer a la organización del talento humano necesario para su funcionamiento y el cumplimiento de sus objetivos básicos.



**Figura 1**

*Reclutamiento con base a las competencias*

|                                                                           | RECLUTAMIENTO                  |                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Basado en puestos                                                         |                                | Basada en competencias                                                                           |
| Atraer A los candidatos para los puestos vacantes                         | Objetivo primario              | Atraer a los candidatos que tengan competencia                                                   |
| Abastecer el proceso de selección con candidatos para ocupar las vacantes | Objetivo final                 | Abastecer el proceso de selección con candidatos que cuenta con las competencias que necesita la |
| Rapidez para atraer candidatos                                            | Eficiencia                     | Rapidez para atraer a los candidatos con las competencias necesarias                             |
| Candidatos disponibles en el banco de candidatos                          | Eficacia                       | Competencias disponibles en el banco de candidatos                                               |
| Grado de atractivo de los candidatos                                      | Indicador                      | Grado de atractivo de las competencias                                                           |
| Banco de candidatos internos o externos / costos de reclutamiento         | Rendimiento sobre la inversión | Banco de competencias internas o externas / costo de reclutamiento                               |

*Nota:* Gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenato, ed. 2009.

#### **a) Reclutamiento interno**

De acuerdo a lo sostenido por Chiavenato (2011) donde afirma que “el reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal). El reclutamiento interno implica: las transferencias, ascensos, transferencia con ascenso, programas de desarrollo de personal y planes de carrera para el personal. El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y el resto de los departamentos de la empresa, e implica varios sistemas y bases de datos.

### **b) Reclutamiento externo**

El reclutamiento genera una oportunidad en las organizaciones de incorporar trabajadores con talentos y conocimientos externos que pueden aportar a la organización, pero sin embargo genera un sentimiento de desmotivación en el personal sobre todo antiguo, que están esperando con muchas ganas la promoción y el ascenso, por su parte Chiavenato (2011) sostiene que “el reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide en candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones” (p.136).

#### **3.1.4.1.1 Selección de los recursos humanos**

“La selección del personal funciona como un filtro que solo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno (...). A final de cuentas, ¿Para qué sirve la selección de personas?

¿Sólo para llenar los puestos vacantes y disponibles de la organización? Eso es necesario, pero no basta para los tiempos actuales. Sería una tarea vegetativa que busca mantener y conservar el statusquo.

actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por tanto, de restringirla”.



“Mientras en la tarea de reclutamiento se trata de atraer con selectividad mediante varias técnicas de comunicación a los candidatos con los requerimientos mínimos para el puesto vacante, en la selección la tarea básica es escoger, entre los candidatos reclutados, a los que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien. Así, el objetivo básico del reclutamiento es abastecer al proceso de selección de su materia prima: candidatos. El propósito principal de la selección es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización”.

#### **3.1.4.2 Sub Sistema de Organización de los 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. Ya vimos cómo los procesos de provisión de personal se encargan de obtener en el mercado a las personas necesarias, colocarlas e integrarlas a la organización para que ésta pueda garantizar su continuidad o desempeño. El paso siguiente es organizar el trabajo de las personas dentro de la organización. Esto 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. En esta parte se estudiarán estos procesos, con lo que se cubrirán tres aspectos: diseño, descripción y análisis de puestos, y evaluación del desempeño”.



#### **3.1.4.2.1 Diseño de puestos**

“El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma como los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones”. “El diseño de puestos le corresponde en algunos casos realizar al departamento de ingeniería industrial (que diseña los puestos fabriles) o al de organización y métodos (que diseña los puestos de oficina) encargarse de la planeación y distribución de las tareas y obligaciones de la mayor parte de la organización.

“Hoy en día, el concepto de puesto atraviesa por una completa revolución en función de las exigencias del mundo moderno y de la globalización de la economía. Los puestos individuales se sustituyen por equipos, y las competencias conforman los criterios para la selección de personal”.

#### **3.1.4.2.2 Descripción de los puestos**

“Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones. El concepto de puesto.



organizacional que imperó durante casi toda la era industria). Dentro de la concepción burocrática, términos como puesto o departamento son definitivos, inmutables y permanentes, debido a que no se toman en cuenta los cambios ambientales ni la necesidad de adaptación de la organización al mundo de los negocios, razones por las que muchas organizaciones exitosas sustituyen ahora sus departamentos por equipos multifuncionales ¿Cuáles son las razones? Sencillas: flexibilidad, agilidad, integración, coordinación e innovación. En la era de la información, al parecer, el concepto de puesto tiene ya los días contados”.

#### **3.1.4.2.3 Análisis de puestos**

“Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, ya identificado el contenido (aspeaos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los requisitos que impone a su ocupante (aspectos extrínsecos). Aunque guardan una estrecha relación con los propósitos y procesos de obtención de información, la descripción y el análisis de puestos son dos técnicas muy distintas. Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué hace el ocupante, cómo y por qué), el análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño.



#### 3.1.4.2.4 Evaluación de desempeño

“El interés particular no está en el desempeño en general, sino, específicamente, en el desempeño en un puesto, es decir. En el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del afán personal, determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo- beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades.

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de Las prácticas de la evaluación del desempeño no son nuevas”.

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de Las prácticas de la evaluación del desempeño no son nuevas”.



**Figura 2**

*Efecto de la cultura organizacional en el nuevo colaborador*

| Basado en puestos                                                       | RECLUTAMIENTO                  | Basada en competencias                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Evaluar el desempeño en el puesto                                       | Objetivo primario              | Evaluar competencias individuales o grupales                                                  |
| Trabajos debidamente desempeñados por los ocupantes                     | Objetivo final                 | Competencias debidamente aplicadas por las personas a su trabajo                              |
| Ocupantes adecuados para los puestos que tienen                         | Eficiencia                     | Resultado de las competencias aplicadas al negocio de la organización                         |
| Fuerza de trabajo que se ciñe al conjunto de puestos de la organización | Eficacia                       | Resultado de las competencias aplicadas al negocio de la organización                         |
| Puestos ocupados y bien desempeñados en una organización                | Indicador                      | Personas que cuentan con competencias esenciales para el éxito del negocio de la organización |
| Puestos debidamente ocupados / costos de evaluación del desempeño       | Rendimiento sobre la inversión | Competencias aplicadas y aplicables / costos de evaluación y desempeño                        |

*Nota:* Gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenato, ed. 2009.

**3.1.4.3 Sistema de mantenimiento de recursos humanos**“Desde el punto de vista de los recursos humanos, una organización viable es la que no sólo capta y emplea sus recursos humanos adecuadamente, sino también que los mantiene motivados.

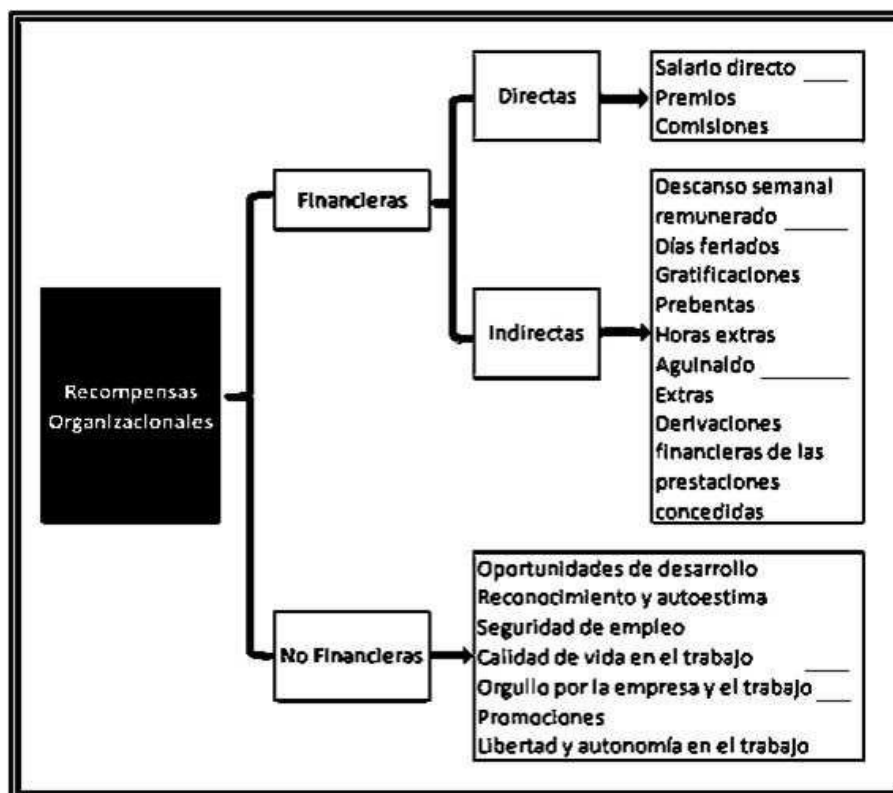
organización. El mantenimiento de recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales, y de higiene y seguridad en el trabajo. Los dos primeros capítulos que trataremos a continuación”, “Remuneración (administración de sueldos y salarios) y Planes de prestaciones sociales, forman parte del sistema de prestaciones que la organización entrega a sus participantes para tenerlos satisfechos y motivados, así como para inducirles a permanecer en ella y a ponerse la camiseta”.

#### 3.1.4.3.1 Remuneración de sueldos y salarios

“Uno de los aspectos más importantes de la filosofía de una organización es el de la política salarial. El nivel de los salarios es un elemento esencial tanto para la posición competitiva que la organización ocupa en el mercado de trabajo como para sus empleados.

**Figura 3**

*Los diversos tipos de recompensas*



*Nota:* Gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenato, ed. 2009.

#### 3.1.4.3.2 Planes de prestaciones sociales

“El salario que corresponde al puesto que ocupa una persona sólo representa una parte del paquete de remuneración que las empresas pagan a sus empleados. Por lo general, la remuneración se compone de otros elementos.

Además del salario: una parte considerable de su total está compuesta por las prestaciones y la seguridad social que representan el costo de tener personal. Sin embargo, uno de los costos más importantes y relevantes de las organizaciones industriales.

remuneración directa (es decir, el salario) es proporcional al puesto ocupado, mientras que la remuneración indirecta (prestaciones y seguridad social) es común para todos los empleados, independientemente de su puesto. Muchas organizaciones ofrecen diferentes planes de prestaciones y de seguridad social para los distintos niveles de empleados directores, gerentes, jefes, empleados por mes y por hora, etcétera”.

todos los empleados, independientemente de su puesto. Muchas organizaciones ofrecen diferentes planes de prestaciones y de seguridad social para los distintos niveles de empleados directores, gerentes, jefes, empleados por mes y por hora, etcétera”.

“Las prestaciones sociales son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Suelen financiarse total o parcialmente por la organización, pero casi nunca se pagan directamente por los trabajadores. No obstante, son medios indispensables para mantener a la fuerza de trabajo dentro de un nivel óptimo de productividad y satisfacción. Las prestaciones sociales representan un aspecto importante del paquete de remuneración.

La prestación es una forma de remuneración indirecta que pretende ofrecer a los trabajadores una base para satisfacer sus necesidades personales. Sus elementos más importantes sean: gastos médicos, seguro de vida, alimentación, transporte, seguridad social privada, etcétera”.



todos los empleados, independientemente de su puesto. Muchas organizaciones ofrecen diferentes planes de prestaciones y de seguridad social para los distintos niveles de empleados directores, gerentes, jefes, empleados por mes y por hora, etcétera”.

“Las prestaciones sociales son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Suelen financiarse total o parcialmente por la organización, pero casi nunca se pagan directamente por los trabajadores. No obstante, son medios indispensables para mantener a la fuerza de trabajo dentro de un nivel óptimo de productividad y satisfacción. Las prestaciones sociales representan un aspecto importante del paquete de remuneración.

“Las prestaciones sociales son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Suelen financiarse total o parcialmente por la organización, pero casi nunca se pagan directamente por los trabajadores. No obstante, son medios indispensables para mantener a la fuerza de trabajo dentro de un nivel óptimo de productividad y satisfacción. Las prestaciones sociales representan un aspecto importante del paquete de remuneración. La prestación es una forma de remuneración indirecta que pretende ofrecer a los trabajadores una base para satisfacer sus necesidades personales. Sus elementos más importantes sean: gastos médicos, seguro de vida, alimentación, transporte, seguridad social privada, etcétera”.



### 3.1.4.3.3 Calidad de vida en el trabajo

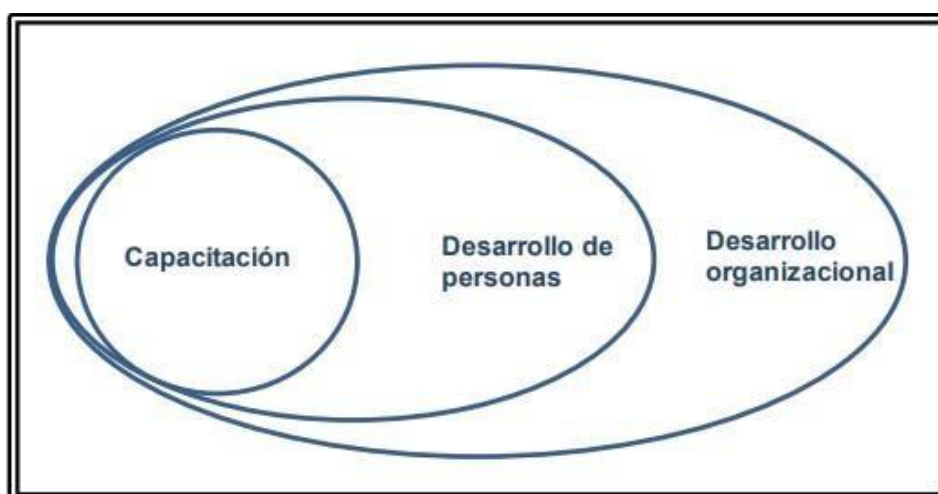
“¿Qué empresa no quisiera ser el mejor lugar para trabajar? ¿A quién no le gustaría trabajar en una organización que fuera magnífica en este aspecto? Calidad de vida implica crear, mantener y mejorar el ambiente laboral, trátase de sus condiciones físicas (higiene y seguridad) o de sus condiciones psicológicas y sociales. Todo ello redunda en un ambiente laboral agradable y amigable, mejora sustancialmente la calidad de vida de las personas dentro de la organización y, por extensión, también fuera de ellas.

### 3.1.4.3.4 Relaciones con las personas

“El subsistema para el mantenimiento de los recursos humanos exige relaciones constantes entre la organización, los colaboradores y las entidades representativas. Las relaciones con las personas se bifurcan, por un lado, en relaciones internas, con los propios colaboradores en el día a día de la organización, y por otro, en relaciones externas, con los representantes de los colaboradores; por ejemplo, los sindicatos. Sub Sistema del Desarrollo de los recursos humanos.

El objetivo es mostrar como las personas y las organizaciones se desarrollan en razón del aprendizaje continuo y el cambio de comportamiento” (Chiavenato, 2009, p.366).

**Figura 4**  
Los estratos del desarrollo



*Nota:* Gestión del Talento Humano, de Idalberto Chiavenato, ed. 2009.

### 3.1.4.3.5 Capacitación y desarrollo del personal

La palabra “capacitación tiene muchos significados. Algunos especialistas consideran que es un medio para desarrollar la fuerza de trabajo de las organizaciones; otros la interpretan con más amplitud y consideran que sirve para un debido desempeño del puesto, asimismo extienden el concepto a un nivel intelectual por medio de la educación general. También otros autores se refieren a un área genérica, llamada desarrollo, que dividen en educación y capacitación: la capacitación significa preparar a la persona para el puesto, mientras que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo”.

“La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren condicionamientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Una tarea cualquiera, compleja o simple, implica a estos tres aspectos. Dentro de una concepción más limitada”.

“Por otro lado Flippo explica que la capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo. McGehee subraya que capacitación significa educación especializada. Comprende todas las actividades que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales”.



Desarrollo organizacional “Las organizaciones y quienes trabajan en ellas cambian todo el tiempo. En las organizaciones se establecen nuevos objetivos, mientras que los existentes se revisan y modifican; se crean nuevos departamentos y los antiguos se reestructuran; las personas salen de la organización o cambian de puesto; llegan otras personas; los productos sufren modificaciones profundas.

la tecnología avanza inexorablemente. Las personas también se desarrollan, aprenden cosas, modifican su conducta y sus actitudes, desarrollan nuevas motivaciones y enfrentan nuevos desafíos”.

“Los tiempos cambian. En las organizaciones, algunos cambios ocurren debido a las oportunidades que surgen, mientras que otros se planean. El término desarrollo se aplica cuando el cambio es intencional y se planea con anticipación.

puesto; llegan otras personas; los productos sufren modificaciones profundas; la tecnología avanza inexorablemente. Las personas también se desarrollan, aprenden cosas, modifican su conducta y sus actitudes, desarrollan nuevas motivaciones y enfrentan nuevos desafíos”.

“Los tiempos cambian. En las organizaciones, algunos cambios ocurren debido a las oportunidades que surgen, mientras que otros se planean. El término desarrollo se aplica cuando el cambio es intencional y se planea con anticipación. Cuando se habla de capacitación y desarrollo, la noción es microscópica y casi siempre individual. Cuando se habla de desarrollo organizacional, la noción es macroscópica y sistémica”.

“Aquí hablaremos en términos organizacionales y globales, no simplemente en términos individuales; asimismo, hablaremos del largo plazo, no del corto ni el mediano. Muchos trabajos de DO son producto de consultores externos que suelen ser miembros de un grupo de asesoría o de un despacho independiente; otros.



de un consultor interno o también de un especialista que trabaja dentro de la organización directamente con la administración de línea. Por lo general, el consultor interno o el extremo forma un equipo para desarrollar el proceso de cambio”.

Sub Sistema de auditoría de recursos humanos “Las organizaciones no funcionan al azar, sino de acuerdo con determinadas estrategias y planes que les permitirán alcanzar objetivos definidos. Las organizaciones sirven a sus misiones y definen sus visiones de futuro. Su comportamiento no es errático, sino racional y deliberado. Para que estas características existan y tengan continuidad es preciso que haya control. En los planes se debe considerar los subsistemas de integración, organización, retención y desarrollo de los recursos humanos de una organización. Sin embargo, debe haber un subsistema de auditoría de recursos humanos, el cual permita que las distintas partes de la organización asuman debidamente su responsabilidad de línea respecto del personal. En esta parte del libro abordaremos dos subsistemas

de auditoría de recursos humanos; en un capítulo trataremos sobre los sistemas de información de los recursos humanos, y en el otro abordaremos en forma específica el proceso de auditoría de recursos humanos”.

“El control busca asegurar que las distintas unidades de la organización trabajen de acuerdo con lo previsto. Si las unidades no lo hacen en armonía y al mismo ritmo, la organización deja de funcionar con eficiencia. En la medida en que ésta trate de relacionarse con su entorno, será necesario garantizar que las actividades internas se realicen de acuerdo con lo planeado”.



#### 3.1.4.3.6 Sistemas de información

“El sistema de información gerencial (SIG) se planea para reunir, procesar, almacenar y difundir información de modo que permita a los gerentes involucrados tomar decisiones eficaces. Para ser adecuada y eficaz, toda decisión requiere un pleno conocimiento de la situación. Las necesidades de información gerencial en una organización son amplias y variadas, asimismo exigen la actuación de contadores, auditores, investigadores de mercado, analistas y una enorme cantidad de especialistas de staff, para analizar, investigar y definir las estrategias y acciones necesarias.

El SIG ocupa un lugar importante en el desempeño de los gerentes, sobre todo en labores de planeación y control. En cuanto al aspecto específico del control, el SIG debe proporcionar a los gerentes información oportuna y pertinente para que rean a un control anticipado relacionado con una acción, que permita ala organización una ventaja competitiva ante sus competidores.

“Existe un nuevo orden mundial. La globalización de los negocios derriba fronteras, quemas banderas, sobrepasa diferentes lenguas y costumbres, así crea un mundo enteramente nuevo y diferente: un mundo globalizado.<sup>1</sup> Además, mimos en un mundo mutable y turbulento, donde el cambio es el único aspecto constante. La tecnología, y sobre todo la informática, modifican profundamente el trabajo en las organizaciones al facilitar las comunicaciones y las interacciones. Ahora más que en cualquier momento de la historia de la civilización, las organizaciones forman parte integral e incluyente de la sociedad”.

“Es más, constituyen el más inspirado y complejo de los inventos humanos, que traspasan sus fronteras tradicionales para participar en la sociedad que las rodea. Son cada vez más visibles y transparentes. Deben rendir cuentas de su trabajo a la sociedad y proporcionarle beneficios, porque, de lo contrario, perderán todo crédito. La responsabilidad social es ya un imperativo para el éxito de la organización”.



### **3.1.5 La planificación en los recursos humanos**

“La planificación de personal o de los recursos humanos es definida, como el conjunto de medidas que, basadas en el estudio de antecedentes relacionados con el personal y en los programas y previsiones de la organización, tienden a determinar, desde el punto de vista individual y general, las necesidades humanas de una industria en un plazo determinado, cuantitativa y cualitativamente, así como su costo”.

“La planificación de recursos humanos es una técnica para determinar de forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización padecerá en un futuro más o menos próximo. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios el departamento de recursos humanos puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras”.

“La planificación de los recursos humanos debe compaginar dos aspectos divergentes: Una visión colectiva: estructura de efectivos, evolución general del empleo, pirámide de las clasificaciones, categorías profesionales de los empleados. Los deseos individuales: reconocimiento de los derechos adquiridos y de los proyectos personales; puestos que permitan adquirir nuevas cualificaciones; posibilidad para cada asalariado de ser el agente de su propio desarrollo”.

### **3.1.6 Principales definiciones del Desempeño Laboral**

#### **3.1.6.1 Definición de desempeño**

“El desempeño se refiere al conjunto de conductas separadas de un empleado; es la causa por el cual se contrata alguien” (Campbell 1990 p. 24). “Más específicamente, desempeño es la ejecución voluntaria de conductas relevantes para alcanzar las metas de la organización. Este es los aportes conductuales del individuo al logro de las metas superiores” (citado por Valera y Salgado, 2010, p.24).

### 3.1.6.2 Definición de desempeño laboral

Palacio, (2005) sustentó que el “desempeño laboral, viene hacer el valor que espera la empresa por parte del trabajador para contribuir en los diferentes sucesos conductuales llevados a cabo en un periodo de tiempo. Estos comportamientos,del trabajador” (p.155). “Estos comportamientos, del trabajador o de otros, en situaciones estacionales al mismo tiempo, contribuyeran a la eficiencia organizacional”.

(Mcgregor, 1994), en el *Lado humano de las organizaciones* “plantea dos concepciones opuestas de la administración: La tradicional (a la cual denominó Teoría X) y a la moderna (a la que llamó Teoría Y)” (p.25).

Chiavenato (2000, p.30), en la *Administración de recursos humanos*, “describe la Teoría X y Y de McGregor, de la siguiente manera”:

#### 3.1.6.2.1 Concepción Tradicional de la Teoría X

“Se basa en premisas y concepciones erróneas y distorsionadas acerca de lanaturaleza humana, las cuales predominaron durante décadas en el pasado”:

“El hombre es perezoso por naturaleza y debe ser estimulado por incentivos externos.En general, los objetivos individuales se oponen a los de la organización, por lo cual es necesario un control rígido”.

“Debido a su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz de lograr autocontrol y la autodisciplina. El hombre es negligente por naturaleza; evita el trabajo o trabaja lo mínimo posible y prefiere ser dirigido”.

“Carece de ambición; evita las responsabilidades y prefiere verse libre de obligaciones. Es crédulo, no es muy lúcido, y siempre está dispuesto a creer en charlatanes y demagogos. Su propia naturaleza lo lleva a oponerse a los cambios, pues ansia la seguridad”.



“McGregor estas presuposiciones y creencias todavía determinan el aspecto humano de muchas organizaciones en que se cree que las personas tienden a comportarse conforme a las expectativas de la teoría X: Con negligencia, pasividad, resistencia a los cambios, falta de responsabilidad, tendencia a creer en la demagogia, excesivas exigencias de beneficios económicos, etcétera. También, manifiesta que, esta no es la causa, si no el efecto de alguna experiencia negativa en otra organización”.

#### **3.1.6.2.2 Nueva Concepción de la Administración (Teoría Y):**

“Por el contrario, a la Teoría X, La teoría Y propone un estilo de administración bastante participativo y democrático, basado en los valores humanos, y en un conjunto de supuestos de la motivación humana. McGregor recomienda una serie de ideas renovadoras y enfocadas totalmente hacia la aplicación de la teoría Y”. “El hombre no es pasivo ni contraviene los objetivos de la organización. “Las personas poseen motivación básica, capacidad de desarrollo, estándares adecuados de comportamiento y están capacitadas para asumir plenas responsabilidades”. “Descentralización y delegación”. “Ampliación del cargo y mayor significación del trabajo”. “Participación y administración consultiva”. “Autoevaluación del desempeño”.

#### **3.1.6.3 Otras definiciones de Desempeño Laboral**

“La Society for Industrial and Organizational Psychology (1987), define al desempeño como la efectividad y el valor de la conducta laboral y sus resultados, es decir, que el desempeño era igual a la efectividad o la productividad, por lo que no existía una definición específica.

Chiavenato (2000), define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización. Afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización”.



### **3.1.7 Importancia del desempeño laboral**

García (2001) “refirió al desempeño laboral, La importancia de evaluar el desempeño laboral permitiéndole a la gestión administrativa de la organización saber cuánto de efectiva y eficiente está siendo la labor de trabajadores en el logro de los objetivos y, también la misión empresarial o existen conflictos que requieren planes de mejora” (p.221).

Robbins (2004) Señalo: “La evaluación de desempeño laboral es importante porque proporciona información útil tomar decisiones en la administración de recursos humanos, como ascensos, transferencias y desvinculación laboral. Nos permite identificar necesidades de capacitación y desarrollo” (p.37).

#### **3.1.7.1 Factores del Desempeño Laboral**

“Factores Actitudinales: Chiavenato (2000), hace referencia a aquellos factores actitudinales de la persona como son: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, presentación personal, interés, creatividad”.

“Factores Operativos: Chiavenato (2007), hace referencia de aquellos factores concernientes al trabajo como son: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo y liderazgo”.

desempeño laboral por factores como: capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa; conocimiento, trabajo en equipo, la disminución notable de la capacidad laboral; ello influye de manera directa en el cumplimiento de tareas sintiéndose cansados; desmotivados; presionados y cuando la presión empieza a acumularse causa tensión y tiene efectos adversos en emociones; procesos intelectuales por ende influye en el rendimiento del trabajador”.

### **3.1.7.2 Factores del Desempeño Laboral**

“Factores Actitudinales: Chiavenato (2000), hace referencia a aquellos factores actitudinales de la persona como son: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, presentación personal, interés, creatividad”.

“Factores Operativos: Chiavenato (2007), hace referencia de aquellos factores concernientes al trabajo como son: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo y liderazgo”.

### **3.1.7.3 Elementos que influyen en el desempeño laboral**

“Diversos autores han encontrado diferentes variables para evaluar el desempeño de las personas en sus trabajos; tal es el caso de quienes aseguran que el desempeño laboral por factores como: capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa; conocimiento, trabajo en equipo, la disminución notable de la capacidad laboral; ello influye de manera directa en el cumplimiento de tareas sintiéndose cansados; desmotivados; presionados y cuando la presión empieza a acumularse causa tensión y tiene efectos adversos en emociones; procesos intelectuales por ende influye en el rendimiento del trabajador”.

### **3.1.7.4 Modelo Teórico del Desempeño Laboral**

Para Atalaya (1999, par.8) “se entiende por productividad como una medida que permite constatar lo bien que funciona un conjunto de procedimientos u operaciones de alguna organización. Constituye un indicador del grado de competitividad o nivel de eficiencia alcanzado por una persona o inclusive solo por parte de ella. Sus indicadores son logros en su vida laboral y personal.

Martínez (2007) refirió que la productividad que refleja en que bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios. Es decir, una relación entre los recursos utilizados y frutos obtenidos, teniendo en cuenta la eficiencia de los recursos humanos, capital etcétera. Son utilizados para producir bienes y servicios en el mercado”. (p.234).

“Al referirnos a la productividad resulta ser la eficiencia de las labores que cumple el servidor público de acuerdo a las funciones estipuladas en su modalidad de contrato firmado con la universidad”.

#### **3.1.7.4.2 Compromiso**

“Adquirir un compromiso, convenio, pacto o acuerdo, significa que hemos tomado la decisión de establecer y realizar acciones determinadas y necesarias, que nos lleven a su consecución final” (Poblete 2007, p.13). “Esto nos lleva a tomar conciencia que lo que ofrecemos se debe cumplir y que al no hacerlo se pierde credibilidad y esto trae una pésima imagen de nosotros hacia los demás. Un compromiso nos lleva a poner en práctica nuestras capacidades por sacar adelante todo aquello que se nos ha conferido y nuestra conciencia ha aceptado. Una persona que adquiere un compromiso cumple con sus obligaciones y da más de lo que le corresponde al grado de sorprender, de destacar y proyectar sus energías para sacar adelante a su familia, su trabajo, su estudio y todo aquello que ama. Se considera que para alcanzar un compromiso hace suponer que se conocen todos los aspectos, alcances y obligaciones que conlleva. La realidad es que creemos cumplir y la ignorancia” (Poblete 2007, p.16).



Cuando nos comprometemos, deben de mentalizar que “Yo soy responsable por algo que ocurrirá en el futuro que no ocurriría en ausencia de mi compromiso”. “Esto nos lleva a meditar que el compromiso define la relación entre un futuro que está totalmente determinado por circunstancias históricas y uno que puede ser influenciado, cambiado o creado por los seres humanos” (Ramos, 2006, p.87).

“Otro aspecto importante del compromiso es que no es sólo personal. Cuando nos comprometemos, también estamos creando expectativas en los demás, y, en muchos casos, nuestras promesas tienen un impacto importante y directo en las elecciones de los demás y en cómo perciben su futuro”.

#### **3.1.7.4.3 Satisfacción Laboral**

Para (Werther & Davis, 1990) la satisfacción laboral “es la actitud- favorable o desfavorable- que los empleados mantienen respecto a su trabajo” (p.271). Al igual que la motivación, la satisfacción laboral también es afectada por el sistema ambiental.

El trabajo en sí mismo afecta a la satisfacción debido al diseño que se dé a la función de personal se relaciona de manera esencial con la satisfacción laboral. El departamento de personal verifica con frecuencia el nivel de satisfacción laboral porque es afectado por la rotación de personal, el ausentismo, el potencial del conflicto y otras áreas esenciales (Werther & Davis, 1990)



### 3.3 Marco conceptual

Para el presente trabajo de investigación se va utilizar la terminología clave que brinda una ayuda para aclarar alguna temática del marco referencial.

#### c) Capacitación

Pérez (1982) Diccionario de Administración Pública nos dice que “Es la adquisición de conocimientos y el mejoramiento de aptitudes, capacidades, rendimientos y condiciones naturales de una persona, así como el desarrollo de sus creencias y valores que forman parte de su comportamiento”. (p.37)

#### d) Capacitación del Trabajador

“Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible” (Nash 1989, p.229).

#### e) Competencia

“Aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño”.

#### f) Comunicación

Pérez (1982), “en su Diccionario de Administración Pública, nos dice que es un elemento indispensable de cualquier forma de organización empresarial, de ella depende en mayor o menor grado la dirección, control, la coordinación y la comprensión de los individuos agrupados en el ente económico que se trate; la comunicación implica un sistema de información escrita u oral, formal o informal de arriba hacia abajo o viceversa entre dos o más individuos. Proceso de intercambio verbal, escrito o visual para transmitir y conocer criterios, informaciones, pensamientos, aspiraciones, etcétera” (p. 44).



**g) Cualificación**

“Es muy importante que el empleado comprenda la forma en que se califica su desempeño. Primero resuma el desempeño total, y luego explique qué significa la calificación. A menos que el desempeño del empleado sea netamente insatisfactorio, felicítelo por sus puntos fuertes y trate de cerrar la entrevista con una actitud positiva. Sugiera aquello que debe modificar y qué espera de él en el futuro” (Pérez, 1982, p.64).

**h) Desarrollo de las personas**

“Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización”. (Pérez, 1982, p.292). Desempeño laboral “Se trata del rendimiento que el trabajador muestra en la empresa producto de su trabajo y las funciones que cumple en su área de trabajo”. (Valero, 2014).

**i) Evaluaciones positivas**

“Hasta los mejores empleados poseen algunas deficiencias. Trate de mantener la entrevista en perspectiva” (Pérez, 1982, p.64)

**j) Empowerment**

“Habilidad de capacitar a individuos o grupos, dándoles responsabilidad para que tengan un profundo sentido del compromiso y autonomía personal, participen, hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos y quieran sentirse responsables y asumir posiciones de liderazgo” (Pérez 1982, p.268).

**k) Excelencia**

“Formula el nivel de calidad de los servicios; tiene dos componentes: el objetivo, de difícil medición, y el subjetivo, relativo a la forma en que perciben los ciudadanos dicho nivel de calidad de servicio”.



### **l) Gestión**

“Efectuar acciones para el logro de objetivos Puesto: es un conjunto de funciones (conjunto de tareas o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama”.

### **m) Motivación**

“Son factores que estimulan el buen desempeño de los trabajadores, el cual se puede realizar por diferentes estímulos que orienten los resultados del colaborador en función a los objetivos que se le ha establecido”. (Chiavenato, 2013)

### **n) Potencial humano**

“Es el conjunto de conocimientos, habilidades y competencias que posee una persona, lo que posibilita su rendimiento exitoso en cualquier puesto de su nivel o en otro superior y dentro de la Organización o Empresa”.

### **o) Recurso Humano**

“Se denomina recursos humanos a las personas con las que una organización (con o sin fines de lucro, y de cualquier tipo de asociación) cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas”.

### **p) Salario**

“Nunca mencione un cambio de remuneración hasta el final de la entrevista de retroalimentación. Si no lo hubo, explique claramente por qué. Sea sencillo. Algunos supervisores abordan estas situaciones con un cierto grado de histrionismo. No es conducente”.



## **CAPÍTULO IV**

### **METODOLOGIA**

#### **4.1 Tipo y nivel de investigación**

##### **4.1.1 Tipo de investigación**

El presente estudio de investigación se ha desarrollado según el propósito que se ha buscado encontrar, por ello se ha considerado el tipo básica, porque corresponde a este tipo de investigación generar nuevos conocimientos que han permitido incrementar los conocimientos tomando como referencia los existentes, además, no tiene como propósito necesariamente poner en práctica los conocimientos para resolver lo que ocurre en la realidad poética, en este mismo sentido, se ha considerado tomar como referencia lo manifestado por Sánchez y Reyes (1998) donde sostienen que:

“La investigación básica, pura o fundamental lleva a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación, no tienen objetivos prácticos específicos. Mantiene como propósito recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento científico, orientándose al descubrimiento de principios y leyes” (p. 13). Por consiguiente, en el presente estudio se ha considerado realizar la investigación en base a las teorías existentes que define y sustentan por medio del desarrollo de las variables, dimensiones e indicadores.

##### **4.1.2 Nivel de investigación**

El presente trabajo de investigación se ha considerado de alcance o nivel explicativo, por la finalidad que se ha buscado establecer el grado de influencia que existe entre las variables de estudio, por ello, se ha considerado lo propuesto por Hernández-Sampieri y Mendoza Torres” (2018) donde afirman que “estudios explicativos son investigaciones en las que se tiene como propósito establecer las causas de los sucesos, problemas o fenómenos que se estudian” (p. 111).



Por otro lado, también es necesario considerar a lo señalado por Arias (2016) quien sostiene que “la investigación explicativa se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas investigación post facto, como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos” (p. 26).

## **4.2 Diseño de investigación**

El diseño de investigación que se ha considerado en el presente estudio ha sido el no experimental, debido a que no se ha pretendido de manera alguna la manipulación de las variables de estudio como es el caso de gestión del talento humano, y el desempeño laboral, dentro de esta perspectiva, se ha considerado a Hernández Sampieri et al. (2014) donde definen que “es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos. No se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación” (p.150). En ese sentido, tomando como referencia lo citado el diseño ha sido considerado no experimental de corte transaccional o transversal porque se ha recabado la información de la población de estudio en un solo momento y en un determinado momento.

## **4.3 Población y muestra**

### **4.3.1 Población**

Para el desarrollo del presente estudio se ha considerado la población integrada por los trabajadores administrativos de la institución, dentro de esta perspectiva la población es el conjunto de personas que habitan una determinada área geográfica,



asimismo, desde el punto de vista de Palella Stracuzzi y Martins Pestana (2012) donde señalan que “la población es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones, asimismo, puede ser definida como el conjunto finito o infinito de personas a una investigación y que generalmente suele ser inaccesible” (p. 134)

Por lo tanto, para el presente trabajo de investigación se ha considerado a una población finita, puesto que son un número limitado de elementos, por lo cual la población ha sido determinada por los trabajadores que se encuentran laborando en las diferentes áreas de la institución, la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación, por lo tanto la población es considerada para el presente trabajo de investigación como finita, porque la población está compuesta por el personal administrativo contratado (CAS) que laboran en la UNAMBA 2020, y que de acuerdo al CAP 2020.

unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones, asimismo, puede ser definida como el conjunto finito o infinito de personas a una investigación y que generalmente suele ser inaccesible” (p. 134)

unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones, asimismo, puede ser definida como el conjunto finito o infinito de personas a una investigación y que generalmente suele ser inaccesible” (p. 134)

Por lo tanto, para el presente trabajo de investigación se ha considerado a una población finita, puesto que son un número limitado de elementos, por lo cual la población ha sido determinada por los trabajadores que se encuentran



Laborando en las diferentes áreas de la institución, la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación, por lo tanto, la población es considerada para el presente trabajo de investigación como finita, porque la población está compuesta por el personal administrativo contratado (CAS) que laboran en la UNAMBA 2020, y que de acuerdo al CAP 2020.

#### **4.3.2 Muestra**

Para el presente estudio se ha considerado a 80 trabajadores administrativos que se encuentran laborando bajo la modalidad de Contratación Administrativa de Servicios – CAS, para determinar la muestra de estudio no ha sido necesario determinar mediante un cálculo estadístico, por considerarse una población finita y de fácil acceso, por ello, se ha considerado lo señalado por Bernal (2006). Donde señala que la muestra “es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio” (p.165).

El instrumento principal de investigación será los softwares de procesamiento de datos como es el caso de Excel y el SPSS en su versión 25, con la finalidad de realizar los análisis econométricos para demostrar la veracidad de la hipótesis de trabajo.

Para la obtención de datos de las dimensiones de las dos variables se ha considerado de acuerdo a la percepción del personal administrativo que laboran en la UNAMBA 2020. Por otro lado, la recolección de información secundaria se ha realizado por medio de la revisión de documentos internos de la organización y trabajos de investigación ya realizados en relación al tema de investigación (libros, tesis de titulación, de grado y/o artículos científicos) con el propósito de establecer un adecuado marco referencial y discusión.



La solidez del diseño metodológico ha permitido brindar la revisión literaria respecto a Métodos de Investigación Científica. El análisis estadístico para el tratamiento de datos que ha permitido procesar los datos no paramétricos y que ha sido posible generar tablas y figuras de distribución de frecuencia y de correlación.

#### **4.4 Técnicas e instrumentos**

##### **4.4.1 Técnicas**

Para el trabajo investigativo se ha utilizado la técnica de la encuesta, con la finalidad de hacer la recolección de datos, la técnica tiene como propósito de recolectar los datos de la unidad de análisis, la técnica de la encuesta consiste “en la obtención de datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador, utilizándose un listado de preguntas escritas que se entregarán a las personas quienes responderán de forma anónima las preguntas” (Palella Stracuzzi y Martins Pestana, 2012, p. 123)

La aplicación de la encuesta en el presente trabajo de investigación, ha permitido analizar mediante las preguntas propuestas según el estudio realizado a los individuos de la muestra específica de la investigación.

##### **4.4.2 Instrumentos**

El instrumento que se ha utilizado en el presente estudio ha sido el cuestionario, es un instrumento que se ha utilizado para generar tipo de información primaria de la población de estudio, mediante la formulación de preguntas para obtener datos de la unidad de análisis, y son construidas de acuerdo a los indicadores de las variables objeto de estudio. El cuestionario antes de su aplicación ha sido validado por juicio de expertos y se ha logrado su confiabilidad mediante la aplicación del coeficiente de fiabilidad de alfa de Cronbach.



Como dice Martínez Ruíz y Ávila Reyes (2010) donde postulan que “el cuestionario es un documento que contiene una serie de preguntas sobre algún tema y se entrega a un grupo de personas con el objetivo de reunir datos o la información necesaria acerca del problema en estudio” (p. 87). Por lo cual, el instrumento aplicado en el trabajo de investigación ha sido el cuestionario, donde ha permitido generar una serie de preguntas con los ítems correspondientes, de acuerdo al fundamento teórico y al modelo que se ha tomado como referencia.

#### **4.5 Análisis estadístico**

El análisis estadístico se ha realizado mediante el coeficiente de Kendall “considerado como específico 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” (Hernández, Fernández y Baptista 2014). Este estadístico, es utilizado para investigaciones explicativas o causales y permite medir el grado de influencia.

Para el tratamiento estadístico de los datos obtenidos se ha realizado a través del paquete estadístico SPSS, que ha permitido generar tablas y gráficos de distribución de frecuencias, y tablas de influencia de una variable a otra.

Como dice Martínez Ruíz y Ávila Reyes (2010) donde postulan que “el cuestionario es un documento que contiene una serie de preguntas sobre algún tema y se entrega a un grupo de personas con el objetivo de reunir datos o la información necesaria acerca del problema en estudio” (p. 87). Por lo cual, el instrumento aplicado en el trabajo de investigación ha sido el cuestionario, donde ha permitido generar una serie de preguntas con los ítems correspondientes, de acuerdo al fundamento teórico y al modelo que se ha tomado como referencia.

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIONES

#### 5.1 Análisis de resultados

##### 5.1.1 Prueba de fiabilidad

George y Mallery (2003, p. 23) sugieren las siguientes recomendaciones para evaluarlos coeficientes de Alpha de Cronbach:

- Coeficiente Alpha > 0.9 es excelente
- Coeficiente Alpha > 0.8 es bueno
- Coeficiente Alpha > 0.7 es aceptable
- Coeficiente Alpha > 0.6 es cuestionable
- Coeficiente Alpha > 0.5 es pobre
- Coeficiente Alpha < 0.5 es inaceptable

**Tabla 2**

*Estadísticas de fiabilidad*

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| 0,896            | 32             |

*Nota:* Procesado en SPSS versión 25.00, según base de datos tabulado, 2021.

Según los coeficientes antes referidas por George y Mallery (2003, p. 23) para la medir la confiabilidad del instrumento de investigación denominada “Gestión del Talento Humano, su relación con en el Desempeño Laboral, del personal administrativo contratado (CAS) en la UNAMBA, 2019” con 32 ítems el alfa de Cronbach es igual a 0,896 es nos indica un coeficiente de bueno para el instrumento utilizado para esta investigación determinando que es confiable.

## 5.1.2 Resultados

### 5.1.2.1 Descripción de resultados datos generales

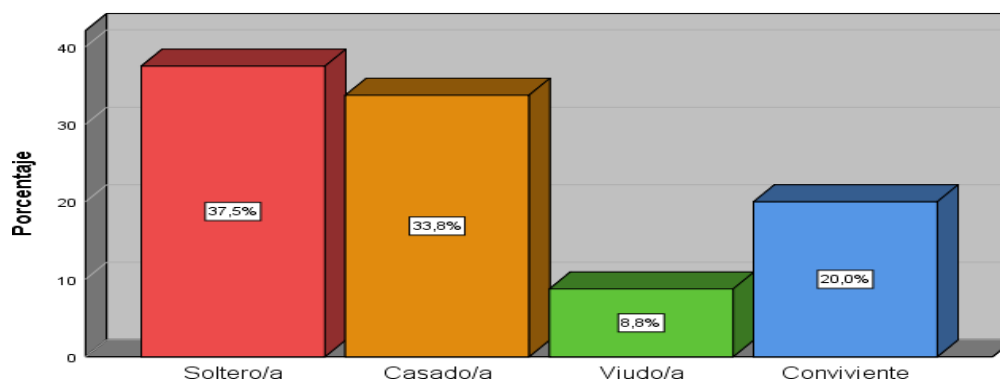
**Tabla 3**

*Frecuencia y porcentaje de estado civil del personal administrativo*

|        |             | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|--------|-------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Soltero/a   | 30         | 37,5       | 37,5                 | 37,5                    |
|        | Casado/a    | 27         | 33,8       | 33,8                 | 71,3                    |
|        | Viudo/a     | 7          | 8,8        | 8,8                  | 80,0                    |
|        | Conviviente | 16         | 20,0       | 20,0                 | 100,0                   |
|        | Total       | 80         | 100,0      | 100,0                |                         |

**Figura 5**

*Porcentaje de estado civil del personal administrativo contratado*



#### **Interpretación:**

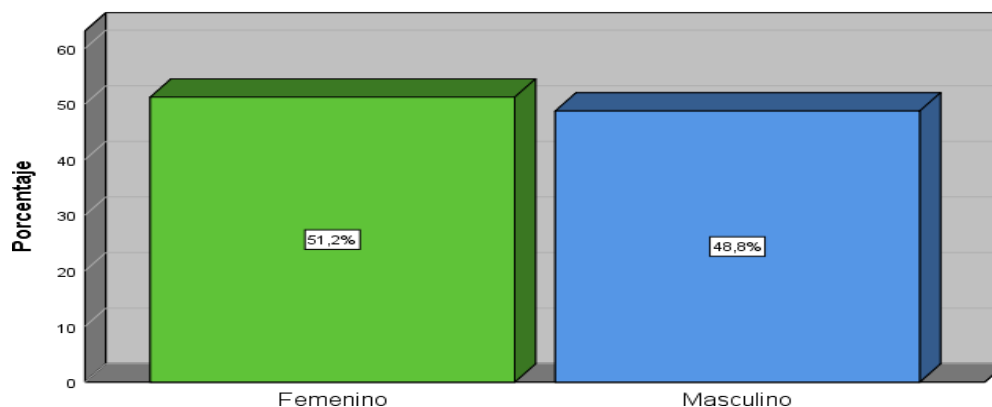
De acuerdo a lo apreciado en la tabla 1 y figura 1, según el instrumento cuestionario aplicado a 80 trabajadores administrativos contratados de la UNAMBA 2019. Sobre el estado civil de los trabajadores se puede precisar que existe mayor prevalencia de los trabajadores solteros con un 37,5% (30), seguido por los casados con un indicador del 33,8% (27), con el 20,0% (16) le sigue los convivientes y finalmente los viudos con solo el 8,8% (7).

**Tabla 4**

|                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado | Frecuencia y<br>porcentaje de<br>genero del<br>personal<br>administrativo |
|-----------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Válido Femenino | 41         | 51,2       | 51,2                 | 51,2                    |                                                                           |
| Masculino       | 39         | 48,8       | 48,8                 | 100,0                   |                                                                           |
| Total           | 80         | 100,0      | 100,0                |                         |                                                                           |

**Figura 6**

*Porcentaje de genero del personal administrativo contratado*



### **Interpretación:**

De acuerdo a lo apreciado en la tabla 2 y figura 2, según el instrumento cuestionario aplicado a 80trabajadores administrativos contratados de la UNAMBA 2019. Sobre el género de los trabajadores se puede precisar que existe mayor una presencia del género femenino con el 51,2% (41) y mientras género masculino es representado con el 48.8% (39).

**Tabla 5**

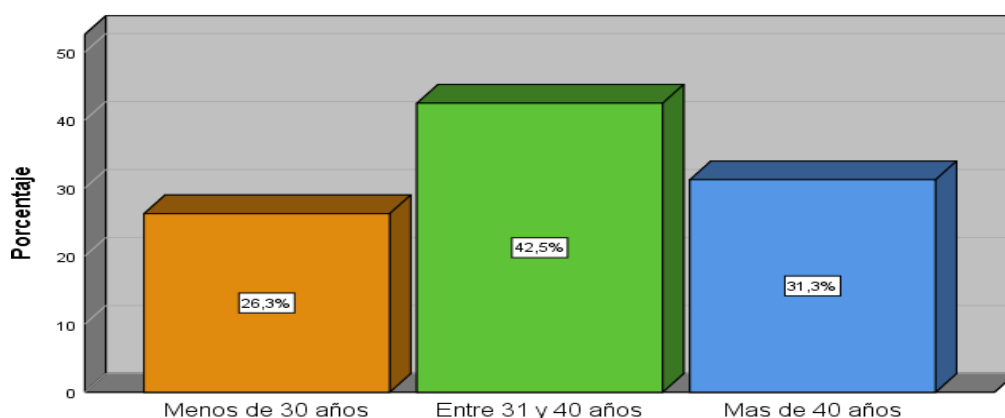
*Frecuencia y porcentaje de edad del personal administrativo*

|        | Edad               | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|--------|--------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Menos de 30 años   | 21         | 26,3       | 26,3                 | 26,3                    |
|        | Entre 31 y 40 años | 34         | 42,5       | 42,5                 | 68,8                    |
|        | Mas de 40 años     | 25         | 31,3       | 31,3                 | 100,0                   |
|        | Total              | 80         | 100,0      | 100,0                |                         |

*Nota.* Elaboración propia, según el cálculo de valoración de los baremos, 2021.

**Figura 7**

*Porcentaje de edad del personal administrativo contratado*

**Interpretación:**

De acuerdo a lo apreciado en la tabla 3 y figura 3, según el instrumento cuestionario aplicado a 80 trabajadores administrativos contratados de la UNAMBA 2019. Sobre el rango de edad de los trabajadores se puede estimar que existe mayor una prevalencia entre 31 y 40 años de edad con el 42,5% (34), seguido el rango de edad de más de 40 años con el 31,3% (25) y finalmente el rango de edad de más de 30 años con solo el 26,3% (21).

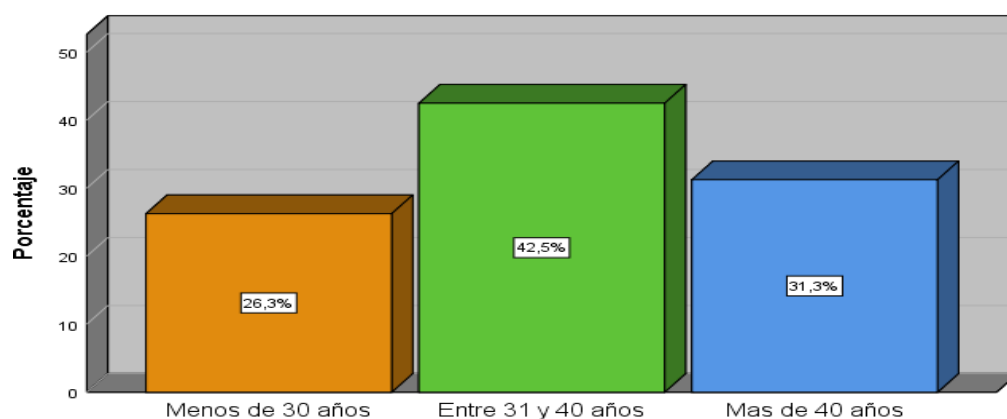
**Tabla 6**

*Frecuencia y porcentaje de tiempo que viene laborando en la institución*

|        | Años de Servicio | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Entre 1 y 2 años | 12         | 15,0       | 15,0              | 15,0                 |
|        | Entre 3 y 4 años | 27         | 33,8       | 33,8              | 48,8                 |
|        | Entre 5 y 7 años | 20         | 25,0       | 25,0              | 73,8                 |
|        | Mas de 8 años    | 21         | 26,3       | 26,3              | 100,0                |
|        | Total            | 80         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Figura 7**

*Porcentaje de edad del personal administrativo contratado*

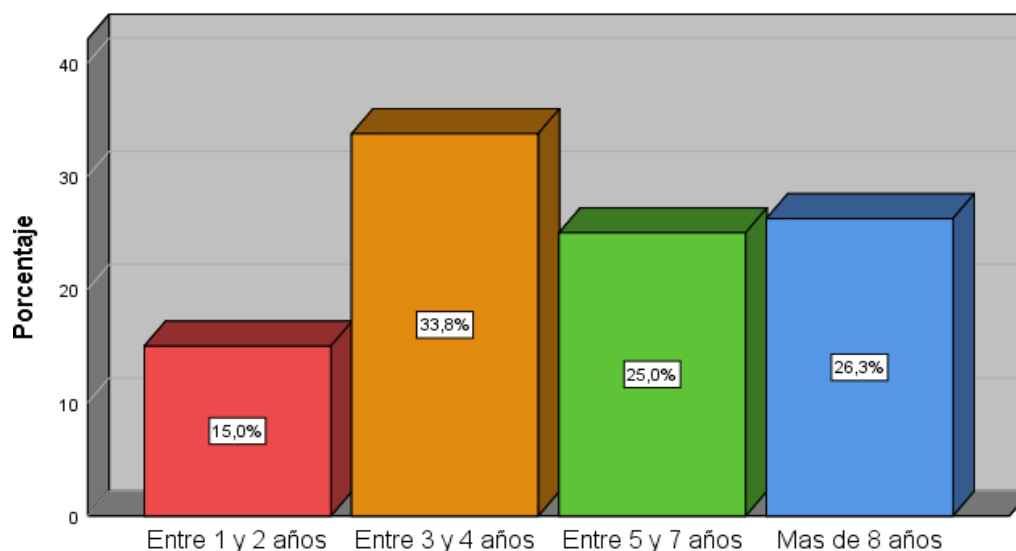


### Interpretación:

De acuerdo a lo apreciado en la tabla 3 y figura 3, según el instrumento cuestionario aplicado a 80 trabajadores administrativos contratados de la UNAMBA 2019. Sobre el rango de edad de los trabajadores se puede estimar que existe mayor una prevalencia entre 31 y 40 años de edad con el 42,5% (34), seguido el rango de edad de más de 40 años con el 31,3% (25) y finalmente el rango de edad de más de 30 años con solo el 26,3% (21).

**Figura 8**

*Porcentaje de tiempo que viene laborando del personal administrativo*



**Interpretación:**

De acuerdo a lo apreciado en la tabla 4 y figura 4, según el instrumento cuestionario aplicado a 80 trabajadores administrativos contratados de la UNAMBA 2019. Sobre el tiempo de servicio prestado de los trabajadores se puede estimar que existe mayor una prevalencia del rango de servicio prestado entre 3 y 4 años con el 33,8% (27), seguido con el rango de servicio de más de 8 años con el 26,3% (21), consiguientemente entre 5 y 7 años con el 25,0% (20) y finalmente el rango de servicio entre 1 y 2 años con solo el 15,0% (12).

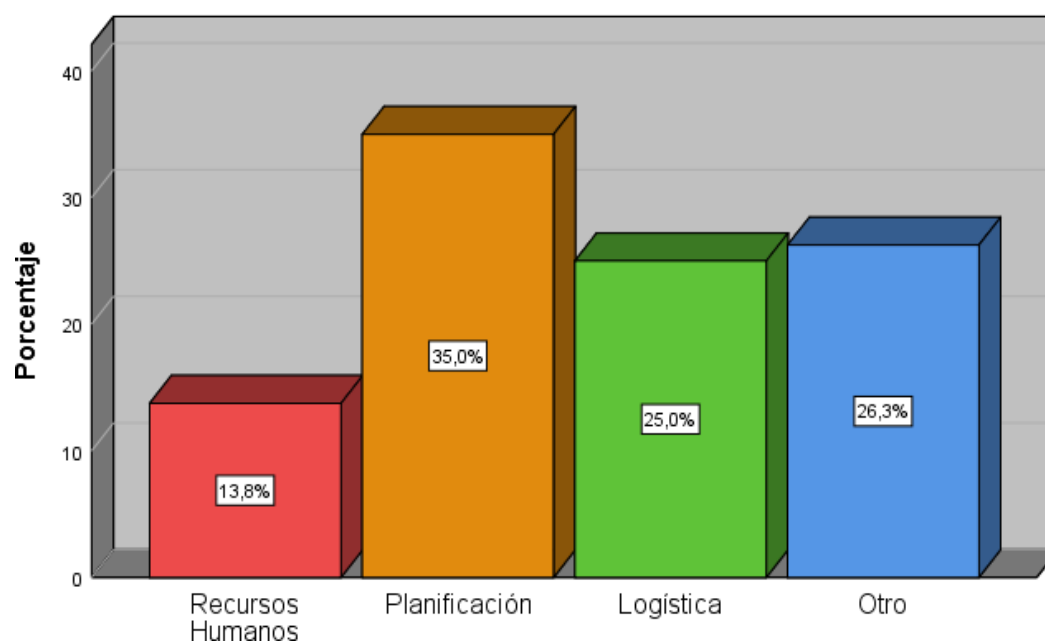
**Tabla 7**

*Frecuencia y porcentaje según área de trabajo del personal administrativo*

| Área de Trabajo         | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Recursos Humanos | 11         | 13,8       | 13,8              | 13,8                 |
| Planificación           | 28         | 35,0       | 35,0              | 48,8                 |
| Logística               | 20         | 25,0       | 25,0              | 73,8                 |
| Otro                    | 21         | 26,3       | 26,3              | 100,0                |
| Total                   | 80         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Figura 9**

*Porcentaje según área de trabajo del personal administrativo contratado*



### Interpretación:

De acuerdo a lo apreciado en la tabla 5 y figura 5, según el instrumento cuestionario aplicado a 80 trabajadores administrativos contratados de la UNAMBA 2019. Sobre el área de trabajo en la UNAMBA de los trabajadores se pudo estimar que existe una mayor presencia en el área de Planificación con el 35,5% (28), seguido en otras áreas con el 26.3% (21), consiguientemente en el área de Logística con el 25,0% (20) y finalmente en el área de Recursos humanos con el indicador del 13.8% (11).

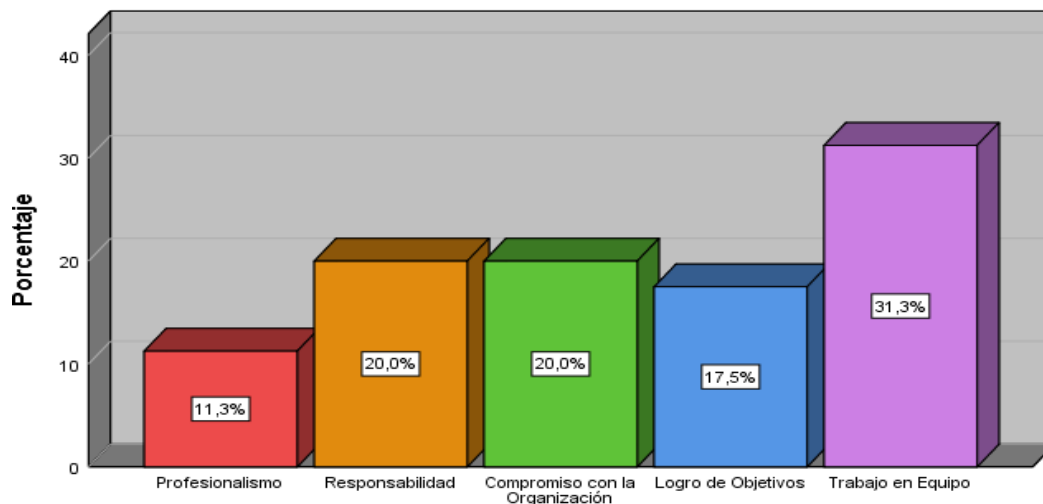
**Tabla 8**

*Frecuencia y porcentaje según Aspectos Valorados del personal*

| Aspectos Valorados             | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Profesionalismo         | 9          | 11,3       | 11,3              | 11,3                 |
| Responsabilidad                | 16         | 20,0       | 20,0              | 31,3                 |
| Compromiso con la Organización | 16         | 20,0       | 20,0              | 51,2                 |
| Logro de Objetivos             | 14         | 17,5       | 17,5              | 68,8                 |
| Trabajo en Equipo              | 25         | 31,3       | 31,3              | 100,0                |
| Total                          | 80         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Figura 10**

*Porcentaje de los aspectos más valorados del personal administrativo*



**Interpretación:**

De acuerdo a lo apreciado en la tabla 6 y figura 6, según el instrumento cuestionario aplicado a 80 trabajadores administrativos contratados de la UNAMBA 2019, sobre los aspectos más valorados de los trabajadores en la UNAMBA, se pudo estimar que existe una mayor prevalencia en el aspecto de trabajo en equipo con el 31,3% (25), seguido por los aspectos de responsabilidad y compromiso con la organización con el 20,0% (16) cada uno respectivamente, seguido por el aspecto logro de objetivos con el 17,5% (14) y finalmente por el aspecto de Profesionalismo con el 11,3% (9).

### 5.1.3 Descripción de resultados de variables

**Tabla 9**

*Baremo de Niveles a escala de valoración de Gestión Talento Humano*

| Nivel      | Gestión del talento humano<br>(Variable 1) | Provisión de recursos humanos<br>(Dimensión 1) | Organización de recursos humanos<br>(Dimensión 2) | Mantenimiento de recursos humanos<br>(Dimensión 3) | Desarrollo de los recursos humanos<br>(Dimensión 4) | Auditoría de los recursos humanos<br>(Dimensión 5) | Escala de valoración |
|------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------|
| Inadecuado | 13 - 22                                    | 1 - 2                                          | 3 - 4                                             | 5 - 8                                              | 1 - 2                                               | 1 - 2                                              | Nunca (1)            |
|            | 23 - 33                                    | 3 - 4                                          | 5 - 7                                             | 9 - 12                                             | 3 - 4                                               | 3 - 4                                              | Casi Nunca (2)       |
| Regular    | 34 - 44                                    | 5 - 6                                          | 8 - 10                                            | 13 - 16                                            | 5 - 6                                               | 5 - 6                                              | Algunas veces (3)    |
| Adecuado   | 45 - 55                                    | 7 - 8                                          | 11 - 13                                           | 17 - 20                                            | 7 - 8                                               | 7 - 8                                              | Casi Siempre (4)     |
|            | 56 - 65                                    | 9 - 10                                         | 14 - 15                                           | 21 - 25                                            | 9 - 10                                              | 9 - 10                                             | Siempre (5)          |

**Tabla 10***Baremo de Niveles a escala de valoración de la variable Desempeño laboral*

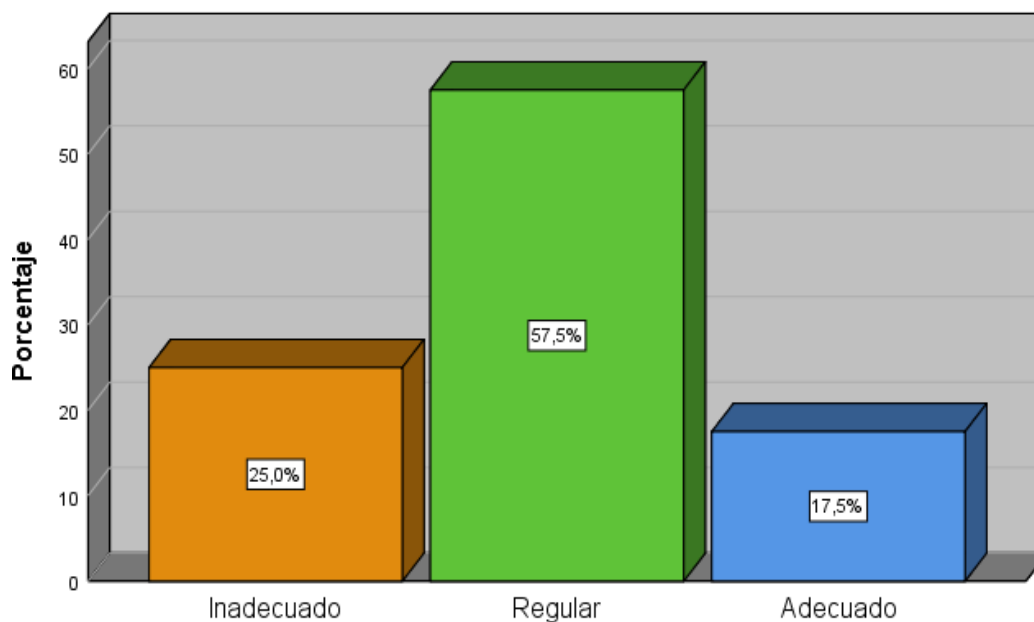
| Nivel | Desempeño                            |                                      |                                          | Comportamiento<br>laboral contra<br>productivo<br>(Dimensión 3) | Escala de<br>valoración |
|-------|--------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------|
|       | Desempeño<br>laboral<br>(Variable 2) | de la<br>función<br>(Dimensión<br>1) | Desempeño<br>contextual<br>(Dimensión 2) |                                                                 |                         |
| Bajo  | 19 - 34                              | 6 – 10                               | 8 – 13                                   | 5 – 8                                                           | Nunca (1)               |
|       | 35 - 49                              | 11 – 15                              | 14 – 20                                  | 9 – 12                                                          | Casi Nunca (2)          |
| Medio | 50 - 64                              | 16 – 20                              | 21 – 27                                  | 13 – 16                                                         | Algunas veces<br>(3)    |
|       |                                      | 21 – 25                              | 28 – 34                                  | 17 – 20                                                         | Casi Siempre            |
| Alto  | 65 - 79                              |                                      |                                          |                                                                 | (4)                     |
|       | 80 - 95                              | 26 – 30                              | 35 – 40                                  | 21 – 25                                                         | Siempre (5)             |

**Tabla 11***Frecuencia y porcentaje de la variable gestión del talento humano*

| Gestión del Talento<br>Humano |            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|-------------------------------|------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido                        | Inadecuado | 20         | 25,0       | 25,0                 | 25,0                    |
|                               | Regular    | 46         | 57,5       | 57,5                 | 82,5                    |
|                               | Adecuado   | 14         | 17,5       | 17,5                 | 100,0                   |
|                               | Total      | 80         | 100,0      | 100,0                |                         |

**Figura 11**

*Porcentaje de la variable gestión del talento humano del personal*



**Interpretación:**

En la tabla 9 y la figura 7 se observó según el instrumento aplicado a 80 trabajadores administrativos contratados de la UNAMBA 2019. Sobre el nivel de la gestión del talento humano percibido en dicha institución se estimó con el 25,0% (20) que existió un nivel inadecuado, seguido con el mayor identificador del 57,5% (46) que tuvo un nivel regular y mientras con el 17,5% (14) de los trabajadores puntualizan que hubo un nivel adecuado de la gestión del talento humano, esto significa que mayormente en la UNAMBA en el año 2019 se percibió un nivel regular de la gestión del talento humano.

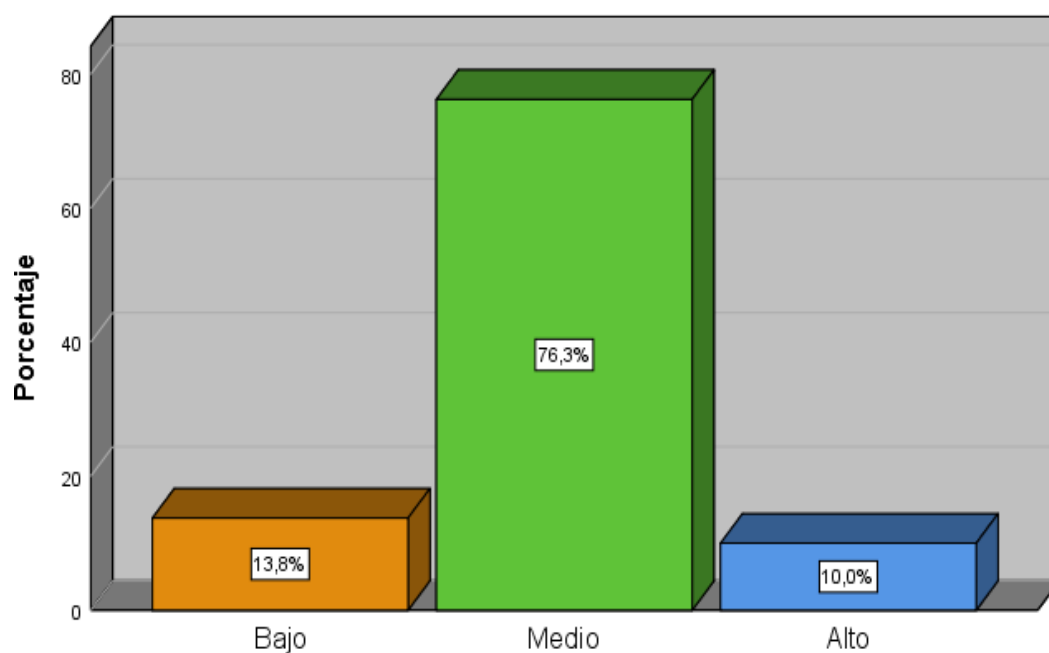
**Tabla 12**

*Frecuencia y porcentaje de la variable desempeño laboral*

|        | Desempeño Laboral | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|--------|-------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Bajo              | 11         | 13,8       | 13,8                 | 13,8                    |
|        | Medio             | 61         | 76,3       | 76,3                 | 90,0                    |
|        | Alto              | 8          | 10,0       | 10,0                 | 100,0                   |
|        | Total             | 80         | 100,0      | 100,0                |                         |

**Figura 12**

*Porcentaje de la variable desempeño laboral del personal administrativo*



### Interpretación:

En la tabla 10 y la figura 8 se apreció según el instrumento aplicado a 80 trabajadores administrativos contratados de la UNAMBA 2019. Sobre el desempeño laboral notado por los servidores de dicha institución el cual se estimó con el 13,8% (11) manifiestan que tuvo un nivel bajo de desempeño laboral, mientras significativamente con el mayor indicador del 76,3% (61) los trabajadores señalan que hubo un nivel medio y finalmente con el 10,0% (8) indicaron que tuvo un nivel alto de desempeño laboral, esto significa que mayormente existe un nivel medio de desempeño laboral en la UNAMBA.

#### 5.1.4 Descripción de resultados de las dimensiones de la variable Gestión del talento humano.

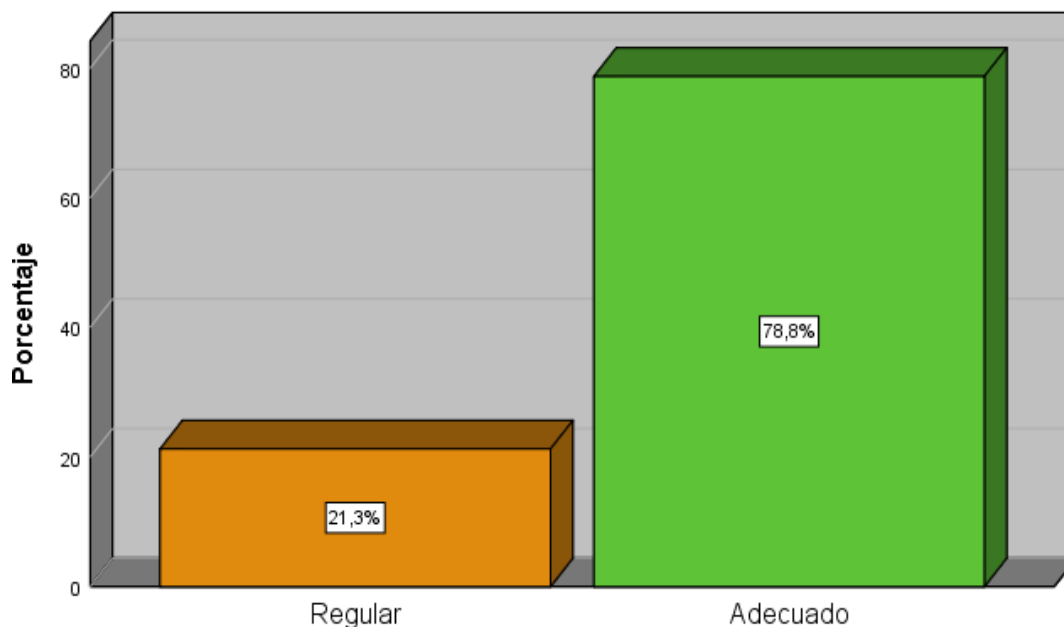
**Tabla 13**

*Frecuencia y porcentaje de la dimensión Provisión de recursos humanos*

| Provisión de recursos humanos |          | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------------|----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido                        | Regular  | 17         | 21,3       | 21,3              | 21,3                 |
|                               | Adecuado | 63         | 78,8       | 78,8              | 100,0                |
|                               | Total    | 80         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Figura 13**

*Porcentaje de la dimensión Provisión de recursos humanos*



**Interpretación:**

En la tabla 11 y la figura 9 se observó según el instrumento aplicado a 80 trabajadores administrativos contratados de la UNAMBA 2019. Sobre el nivel de Provisión de recursos humanos percibido en dicha institución se estimó con el 21,3% (17) que existió un nivel regular, seguido con el mayor identificador del 78.8% (46) que tuvo un nivel adecuado de provisión de recursos humanos, esto significa que mayormente en la UNAMBA en el año 2019 se percibió un nivel adecuado de Provisión de recursos humanos.

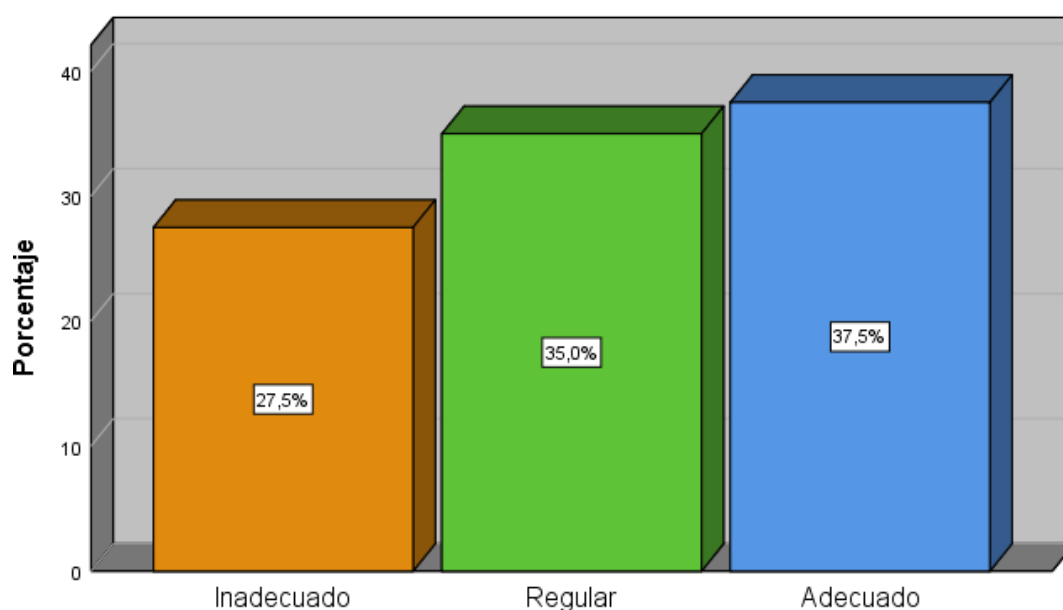
**Tabla 14**

*Frecuencia y porcentaje de la dimensión Organización de recursos humanos*

| Organización de recursos humanos |            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------------------------------|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido                           | Inadecuado | 22         | 27,5       | 27,5              | 27,5                 |
|                                  | Regular    | 28         | 35,0       | 35,0              | 62,5                 |
|                                  | Adecuado   | 30         | 37,5       | 37,5              | 100,0                |
| Total                            |            | 80         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Figura 14**

*Porcentaje de la dimensión Organización de recursos humanos*



**Interpretación:**

En la tabla 12 y la figura 10 se observó según el instrumento aplicado a 80 trabajadores administrativos contratados de la UNAMBA 2019. Sobre el nivel de organización de recursos humanos apreciada en dicha institución se estimó con el 27,5% (22) señala que existió un nivel

inadecuado, con el 35,0% (28) percibieron que fue regular y finalmente con el mayor indicador del 37,5% (53) de los trabajadores manifiestan que hubo un nivel adecuado de Organización de recursos humanos, esto significa que mayormente en la institución existe un nivel adecuado de Organización de recursos humanos.

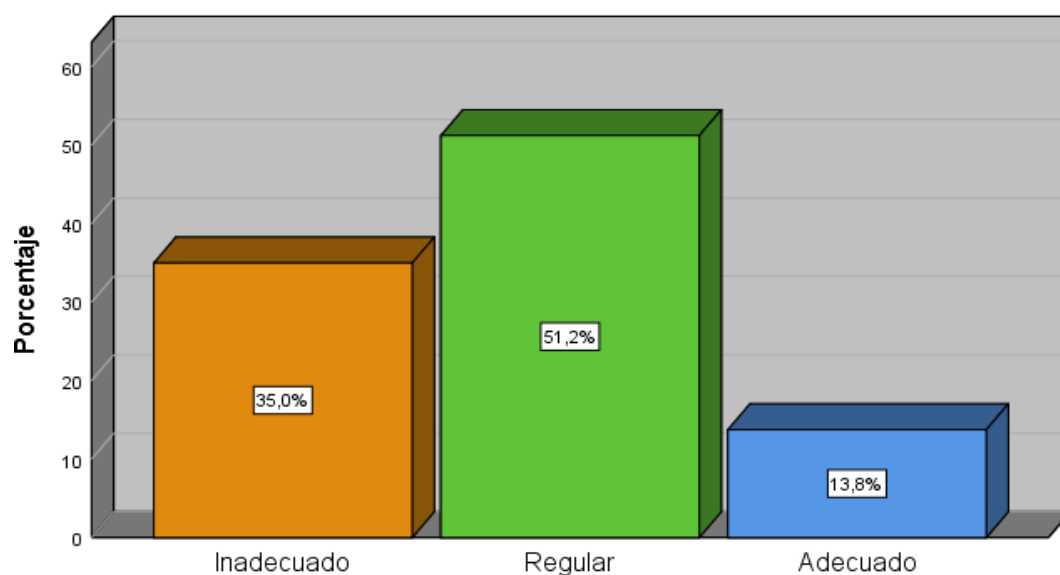
**Tabla 15**

*Frecuencia y porcentaje del Mantenimiento de RR.HH.*

| Mantenimiento de recursos humanos |            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------------------------|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido                            | Inadecuado | 28         | 35,0       | 35,0              | 35,0                 |
|                                   | Regular    | 41         | 51,2       | 51,2              | 86,3                 |
|                                   | Adecuado   | 11         | 13,8       | 13,8              | 100,0                |
|                                   | Total      | 80         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Figura 15**

*Porcentaje de la dimensión Mantenimiento de recursos humanos*



### Interpretación:

En la tabla 13 y la figura 11 se observó según el instrumento aplicado a 80 trabajadores administrativos contratados de la UNAMBA 2019. Sobre Mantenimiento de recursos humanos apreciada en dicha institución se estimó con tan solo el 35.0% (28) señalaron que existió un nivel inadecuado, con el mayor índice del 51.2% (41) percibieron que tuvo un nivel regular y finalmente con el 13.8% (11) de los servidores manifiestan que tuvo un nivel adecuado, esto significa que mayormente en la UNAMBA existe un nivel regular de Mantenimiento de recursos humanos.

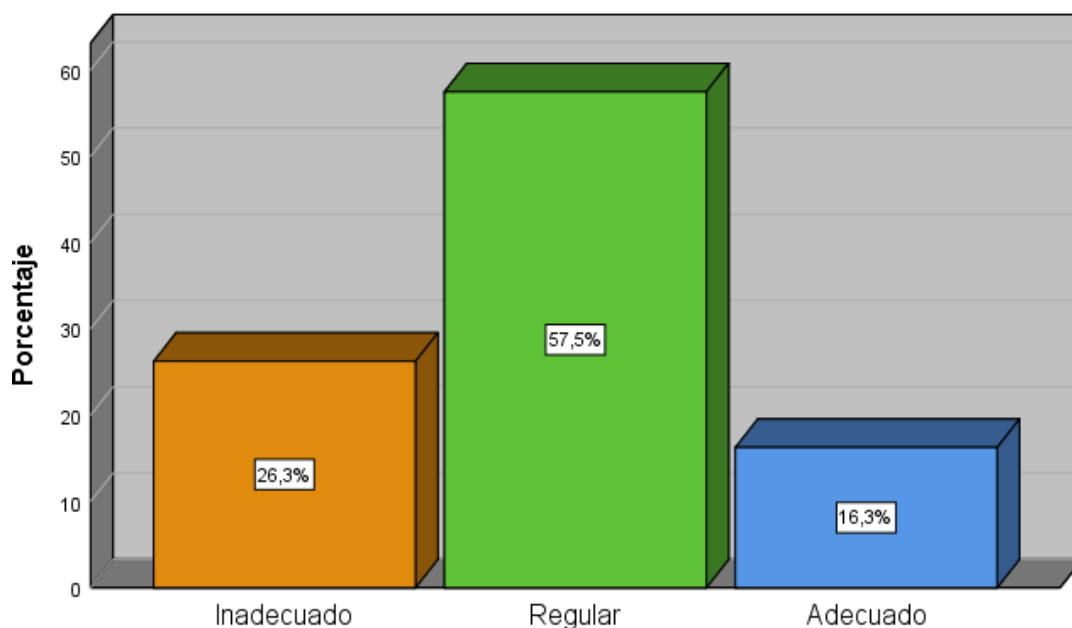
**Tabla 16**

*Frecuencia y porcentaje del Desarrollo de los RR.HH.*

| Desarrollo de los recursos humanos |            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------------------------|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido                             | Inadecuado | 21         | 26,3       | 26,3              | 26,3                 |
|                                    | Regular    | 46         | 57,5       | 57,5              | 83,8                 |
|                                    | Adecuado   | 13         | 16,3       | 16,3              | 100,0                |
| Total                              |            | 80         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Figura 16**

*Porcentaje de la dimensión Desarrollo de los recursos humanos*



**Interpretación:**

En la tabla 14 y la figura 12 se observó según el instrumento aplicado a 80 trabajadores administrativos contratados de la UNAMBA 2019. Sobre el nivel de desarrollo de los recursos humanos apreciada en dicha institución se estimó con el 26,3% (21) señalaron que existió un nivel inadecuado, con el mayor índice del 57,5% (46) percibieron que tuvo un nivel regular y finalmente con el 16,3% (13) de los servidores manifiestan que tuvo un nivel adecuado, esto significa que mayormente en la institución existe un nivel regular de desarrollo de los recursos humanos.

**Tabla 17**

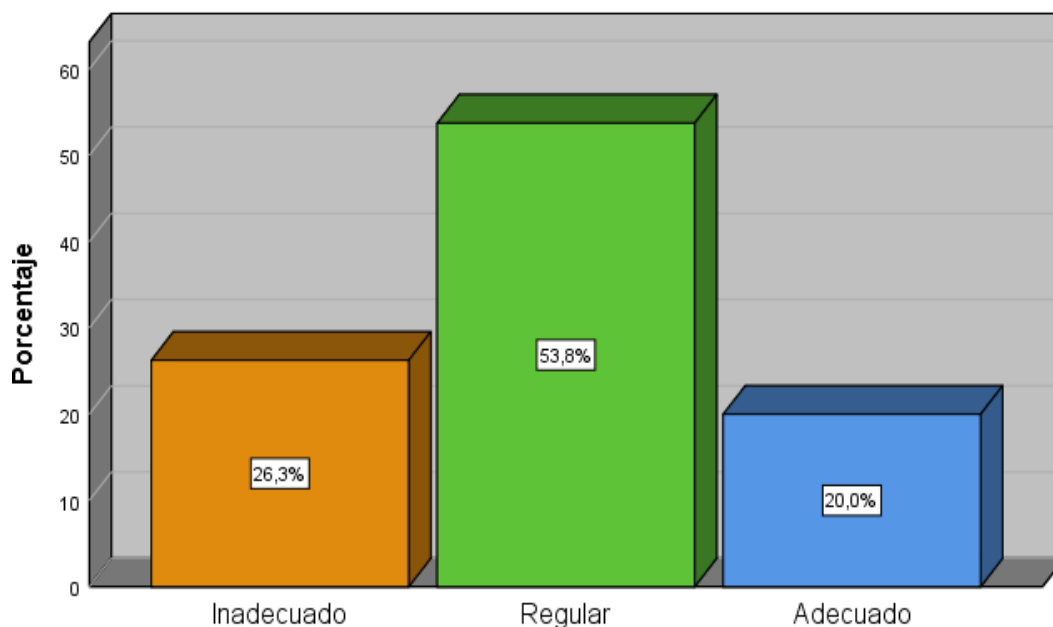
*Frecuencia y porcentaje de la Auditoria de los RR.HH.*

| <b>Auditoria de los recursos humanos</b> |            | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Porcentaje válido</b> | <b>Porcentaje acumulado</b> |
|------------------------------------------|------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Válido                                   | Inadecuado | 21                | 26,3              | 26,3                     | 26,3                        |
|                                          | Regular    | 43                | 53,8              | 53,8                     | 80,0                        |
|                                          | Adecuado   | 16                | 20,0              | 20,0                     | 100,0                       |

|       |    |       |       |
|-------|----|-------|-------|
| Total | 80 | 100,0 | 100,0 |
|-------|----|-------|-------|

**Figura 17**

*Porcentaje de la dimensión Auditoria de los recursos humanos*



*Nota:* Procesado en SPSS versión 25.00, según base de datos tabulado, 2021.

#### **Interpretación:**

En la tabla 15 y la figura 13 se observó según el instrumento aplicado a 80 trabajadores administrativos contratados de la UNAMBA 2019. Sobre el nivel de Auditoria de los recursos humanos apreciada en dicha institución se estimó con el 26,3% (21) percibieron que tuvo un nivel inadecuado, con el mayor porcentaje del 53,8% (43) tuvo nivel regular y finalmente con el 20,0%

(16) de los trabajadores manifiestan que tuvo un nivel adecuado, esto significa que mayormente en la institución existe un nivel regular de Auditoria de los recursos.

### 5.1.5 Descripción de resultados de las dimensiones de la variable desempeño laboral.

**Tabla 18**

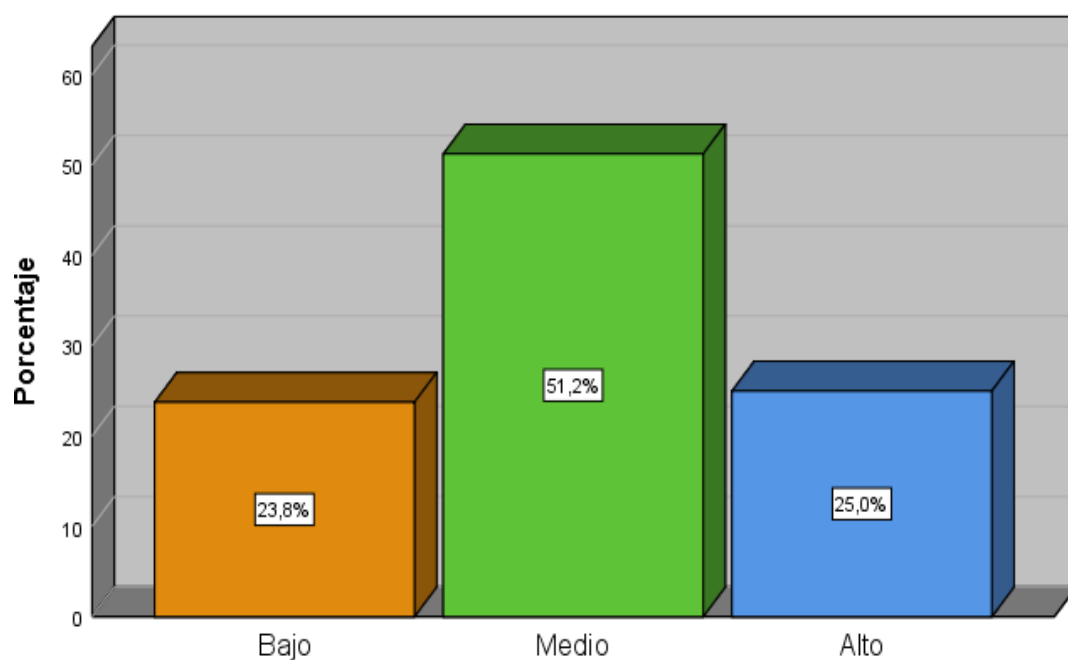
*Frecuencia y porcentaje del desempeño de la función del personal*

| <b>Desempeño de la<br/>función</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Porcentaje<br/>válido</b> | <b>Porcentaje<br/>acumulado</b> |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|------------------------------|---------------------------------|
|------------------------------------|-------------------|-------------------|------------------------------|---------------------------------|

|        |       |    |       |       |       |
|--------|-------|----|-------|-------|-------|
| Válido | Bajo  | 19 | 23,8  | 23,8  | 23,8  |
|        | Medio | 41 | 51,2  | 51,2  | 75,0  |
|        | Alto  | 20 | 25,0  | 25,0  | 100,0 |
|        | Total | 80 | 100,0 | 100,0 |       |

**Figura 18**

*Porcentaje de la dimensión desempeño de la función del personal*



**Interpretación:**

En la tabla 16 y la figura 14 se observó según el instrumento aplicado a 80 trabajadores administrativos contratados de la UNAMBA 2019. sobre el nivel de desempeño de la función apreciada en dicha institución se estimó con el 23,8% (19) percibió que hubo un nivel bajo, con el mayor indicador del 51,2% (41) percibieron que tuvo un nivel medio y finalmente con el 25,0% (21) de los trabajadores manifiestan que hubo un nivel alto, esto significa que mayormente en la institución existe un nivel medio de desempeño de la función del personal administrativo contratado en la UNAMBA, 2019.

**Tabla 19**

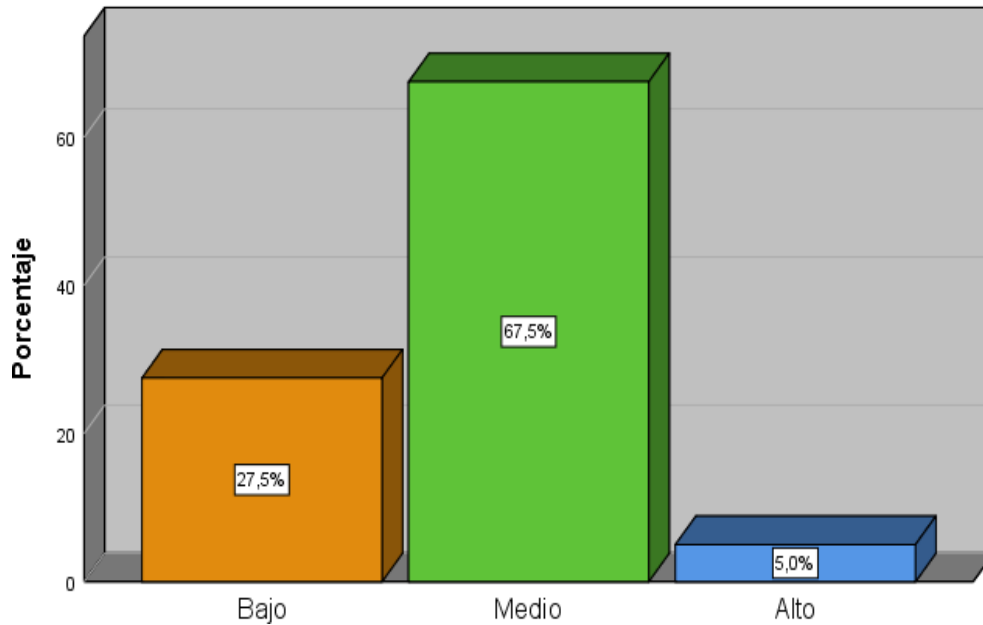
*Frecuencia y porcentaje de la dimensión desempeño contextual*

| <b>Desempeño contextual</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Porcentaje válido</b> | <b>Porcentaje acumulado</b> |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Válido Bajo                 | 22                | 27,5              | 27,5                     | 27,5                        |
| Medio                       | 54                | 67,5              | 67,5                     | 95,0                        |
| Alto                        | 4                 | 5,0               | 5,0                      | 100,0                       |
| Total                       | 80                | 100,0             | 100,0                    |                             |

*Nota:* Procesado en SPSS versión 25.00, según base de datos tabulado, 2021.

**Figura 19**

*Porcentaje de la dimensión desempeño contextual del personal*



**Interpretación:**

En la tabla 17 y la figura 15 se observó según el instrumento aplicado a 80 trabajadores administrativos contratados de la UNAMBA 2019. Sobre el nivel de desempeño contextual apreciada en dicha institución se estimó con el 27.5% (22) percibió que hubo un nivel bajo, con el mayor indicador del 67,5% (54) percibieron que tuvo un nivel medio y finalmente con tan solo el 5,0% (4) de los trabajadores manifiestan que hubo un nivel alto, esto significa que mayormente en la institución existe un nivel medio de desempeño contextual del personal administrativo contratado en la UNAMBA, 2019.

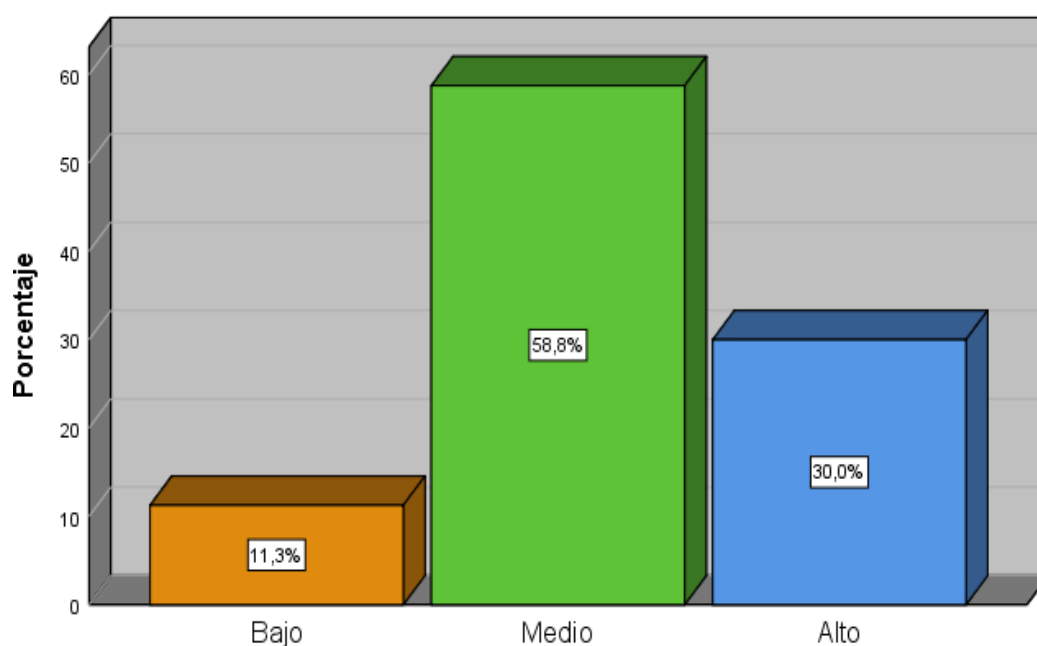
**Tabla 20**

*Frecuencia y porcentaje de la dimensión Comportamiento laboral*

| Comportamiento<br>laboral contra<br>productivo |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|------------------------------------------------|-------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido                                         | Bajo  | 9          | 11,3       | 11,3                 | 11,3                    |
|                                                | Medio | 47         | 58,8       | 58,8                 | 70,0                    |
|                                                | Alto  | 24         | 30,0       | 30,0                 | 100,0                   |
|                                                | Total | 80         | 100,0      | 100,0                |                         |

**Figura 20**

*Porcentaje de la dimensión Comportamiento laboral*



**Interpretación:**

En la tabla 18 y la figura 16 se observó según el instrumento aplicado a 80 trabajadores administrativos contratados de la UNAMBA 2019. Sobre el nivel de comportamiento laboral contra productivo apreciada en dicha institución se estimó con el 11,3% (9) percibió que hubo un nivel bajo, con el mayor indicador del 58,8% (47) percibieron que tuvo un nivel medio y finalmente

con el 30,0% (24) de los trabajadores manifiestan que hubo un nivel alto, esto significa que mayormente en la institución existe un nivel medio de comportamiento laboral contra productivo del personal administrativo contratado en la UNAMBA, 2019.

**Tabla 21**

*Prueba de distribución normal*

| <b>Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra</b> |                  |                                  |                      |
|------------------------------------------------------|------------------|----------------------------------|----------------------|
|                                                      |                  | Gestión del<br>Talento<br>Humano | Desempeño<br>Laboral |
| N                                                    |                  | 80                               | 80                   |
| Parámetros normales <sup>a,b</sup>                   | Media            | 2,41                             | 2,48                 |
|                                                      | Desv. Desviación | 1,052                            | ,886                 |
| Máximas diferencias<br>extremas                      | Absoluto         | ,199                             | ,223                 |
|                                                      | Positivo         | ,165                             | ,204                 |
|                                                      | Negativo         | -,199                            | -,223                |
| Estadístico de prueba                                |                  | ,199                             | ,223                 |
| Sig. asintótica(bilateral)                           |                  | ,000 <sup>c</sup>                | ,000 <sup>c</sup>    |
| a. La distribución de prueba es normal.              |                  |                                  |                      |
| b. Se calcula a partir de datos.                     |                  |                                  |                      |
| c. Corrección de significación de Lilliefors.        |                  |                                  |                      |

Donde:

P-Valor < 0.05: No existe distribución normal

P-Valor > 0.05: Existe distribución normal

Observando en la tabla 19 para cada variable en un nivel de investigación explicativo en análisis la significancia bilateral es menor a 0,05 el cual determina que no existe una distribución normal; esto hace que se tome la decisión de utilizar un estadístico para la prueba de hipótesis no paramétrico como es el modelo de R de Pearson.

## 5.2 Contrastación de Hipótesis

### 5.2.1 Hipótesis general

#### a) Hipótesis estadística (nula y alterna)

“(Hipótesis Nula)  $H_0$ : No existe una influencia significativa de la gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal administrativo contratado en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, año 2020”.

“(Hipótesis Alterna)  $H_1$ : Existe una influencia significativa de la gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal administrativo contratado en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, año 2020”.

#### b) Tabla estadística

Tabla 22

Prueba de hipótesis general con la prueba de R de Pearson

| Correlaciones              |                                                 |                        |                            |                        |
|----------------------------|-------------------------------------------------|------------------------|----------------------------|------------------------|
|                            |                                                 |                        | Gestión del Talento Humano | Desempeño Laboral      |
| Gestión del Talento Humano | Correlación de Pearson<br>Sig. (bilateral)<br>N | 1<br>0,412**<br>80     |                            | 0,412**<br>0,000<br>80 |
|                            |                                                 |                        |                            |                        |
|                            |                                                 |                        |                            |                        |
| Desempeño Laboral          | Correlación de Pearson<br>Sig. (bilateral)<br>N | 0,412**<br>0,000<br>80 |                            | 1<br>0,000<br>80       |
|                            |                                                 |                        |                            |                        |
|                            |                                                 |                        |                            |                        |

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

#### c) Nivel de significancia

De la tabla 26 se observa que el nivel de **Sig. = 0,000** mostrándonos que es menor a 0,05 (5%) error permitido, permitiéndonos a señalar que es significativa la influencia de las variables en contraste.

#### d) Región crítica o decisión

“De acuerdo a lo visto en el nivel de significancia podemos decidir que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ), por lo tanto, podemos afirmar con un nivel confianza del 95% que existe una influencia significativa de la gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal administrativo contratado en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, año 2020. Además, el valor del coeficiente de correlación de Pearson expresa que el desempeño laboral se ve influenciado en un 41,2% (0,412) en función a la gestión del talento humano, lo que explica la influencia significativa”.

#### Hipótesis Específica 1

##### a) Hipótesis estadística (nula y alterna)

“(Hipótesis Nula)  $H_0$ : No existe una influencia significativa de la provisión de recursos humanos y el desempeño laboral en el personal administrativo contratado de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, año 2020”.

“(Hipótesis Alterna)  $H_1$ : Existe una influencia significativa de la provisión de recursos humanos y el desempeño laboral en el personal administrativo contratado de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, año 2020”.

##### b) Tabla estadística

Tabla 23

Prueba de hipótesis específica 1 con la prueba de R de Pearson

| Correlaciones                       |                        |  | Provisión de<br>recursos<br>humanos | Desempeño<br>Laboral |
|-------------------------------------|------------------------|--|-------------------------------------|----------------------|
| Provisión de<br>recursos<br>humanos | Correlación de Pearson |  | 1                                   | 2,219                |
|                                     | Sig. (bilateral)       |  |                                     | 0,012                |
|                                     | N                      |  | 80                                  | 80                   |
| Desempeño Laboral                   | Correlación de Pearson |  | 0,219                               | 1                    |
|                                     | Sig. (bilateral)       |  | 0,012                               |                      |

Nota: Procesado en el estadístico SPSS versión 25.00 – Elaboración propia, 2021.

**c) Nivel de significancia**

De la tabla 26 se observa que el nivel de **Sig. = 0,012** mostrándonos que es menor a 0,05 (5%) error permitido, admitiéndonos a señalar que es significativa la influencia de las variables en contraste.

**d) Región crítica o decisión**

“De acuerdo a lo visto en el nivel de significancia podemos decidir que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ), por lo tanto, podemos afirmar con un nivel confianza del 95% que existe una influencia significativa de la provisión de recursos humanos y el desempeño laboral en el personal administrativo contratado de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, año 2020. Además, el valor del coeficiente de correlación de Pearson expresa que el desempeño laboral se ve influenciado en un 21,9% (0,219) en función a la provisión de recursos humanos, lo que explica la influencia significativa”.

**Hipótesis Específica 2**

**a) Hipótesis estadística (nula y alterna)**

“(Hipótesis Nula)  $H_0$ : No existe una influencia significativa de la organización de recursos humanos en el desempeño laboral en el personal administrativo contratado en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, año 2020”.

“(Hipótesis Alterna)  $H_1$ : Existe una influencia significativa de la organización de recursos humanos en el desempeño laboral en el personal administrativo contratado en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, año 2020”.

**b) Tabla estadística**

**Tabla 24**

*Prueba de hipótesis específica 2 con la prueba de R de Pearson*

| Correlaciones                    |                           | Organización<br>de recursos<br>humanos | Desempeño<br>Laboral |
|----------------------------------|---------------------------|----------------------------------------|----------------------|
| Organización<br>recursos humanos | de Correlación de Pearson | 1                                      | 0,299**              |
|                                  | Sig. (bilateral)          |                                        | 0,007                |
|                                  | N                         | 80                                     | 80                   |
| Desempeño Laboral                | Correlación de Pearson    | 0,299**                                | 1                    |
|                                  | Sig. (bilateral)          | 0,007                                  |                      |
|                                  | N                         | 80                                     | 80                   |

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

**c) Nivel de significancia**

“De la tabla 26 se observa que el nivel de **Sig. = 0,007** mostrándonos que es menor a 0,05 (5%) error permitido, permitiéndonos a señalar que es significativa la influencia de las variables en contraste”.

**d) Región crítica o decisión**

“De acuerdo a lo visto en el nivel de significancia podemos decidir que se rechaza la hipótesisnula (Ho) y se acepta la hipótesis alterna (H1), por lo tanto, podemos afirmar con un nivel confianza del 95% que existe una influencia significativa de la organización de recursos humanos en el desempeño laboral en el personal administrativo contratado en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, año 2020. Además, el valor del coeficiente de correlación de Pearson expresa que el desempeño laboral se ve influenciado en un 29,9% (0,299) en función a la organización de recursos humanos, lo que explica la influencia significativa”.

### Hipótesis Específica 3

#### e) Hipótesis estadística (nula y alterna)

“(Hipótesis Nula)  $H_0$ : No existe una influencia significativa del mantenimiento de recursos humanos en el desempeño laboral en el personal administrativo contratado en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, año 2020”.

“(Hipótesis Alterna)  $H_1$ : Existe una influencia significativa del mantenimiento de recursos humanos en el desempeño laboral en el personal administrativo contratado en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, año 2020”.

#### f) Tabla estadística

**Tabla 25**

*Prueba de hipótesis específica 3 con la prueba de R de Pearson.*

| Correlaciones                     |                           |                                         |                      |
|-----------------------------------|---------------------------|-----------------------------------------|----------------------|
|                                   |                           | Mantenimiento<br>de recursos<br>humanos | Desempeño<br>Laboral |
| Mantenimiento<br>recursos humanos | de Correlación de Pearson | 1                                       | 0,296**              |
|                                   | Sig. (bilateral)          |                                         | 0,008                |
|                                   | N                         | 80                                      | 80                   |
| Desempeño Laboral                 | Correlación de Pearson    | 0,296**                                 | 1                    |
|                                   | Sig. (bilateral)          | 0,008                                   |                      |
|                                   | N                         | 80                                      | 80                   |

\*\* . La Correlación Es Significativa En El Nivel 0,01 (Bilateral).

#### g) Nivel de significancia

De la tabla 26 se observa que el nivel de **Sig. = 0,008** mostrándonos que es menor a 0,05 (5%) error permitido, admitiéndonos a señalar que es significativa la influencia de las variables en contraste.

#### ***h) Región crítica o decisión***

“De acuerdo a lo visto en el nivel de significancia podemos decidir que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ), por lo tanto, podemos afirmar con un nivel confianza del 95% que existe una influencia significativa del mantenimiento de recursos humanos en el desempeño laboral en el personal administrativo contratado en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, año 2020. Además, el valor del coeficiente de correlación de Pearson expresa que el desempeño laboral se ve influenciado en un 29,6% (0,296) en función del mantenimiento de recursos humanos, lo que explica la influencia significativa”.

#### **Hipótesis Específica 4**

##### ***i) Hipótesis estadística (nula y alterna)***

“(Hipótesis Nula)  $H_0$ : No existe una influencia significativa del desarrollo de recursos humanos en el desempeño laboral en el personal administrativo contratado en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, año 2020”.

“(Hipótesis Alterna)  $H_1$ : Existe una influencia significativa del desarrollo de recursos humanos en el desempeño laboral en el personal administrativo contratado en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, año 2020”.

j) *Tabla estadística*

**Tabla 26**

*Prueba de hipótesis específica 4 con la prueba de R de Pearson*

| Correlaciones                      |                        |                                    |                   |
|------------------------------------|------------------------|------------------------------------|-------------------|
|                                    |                        | Desarrollo de los recursos humanos | Desempeño Laboral |
| Desarrollo de los recursos humanos | Correlación de Pearson | 1                                  | 0,312**           |
|                                    | Sig. (bilateral)       |                                    | 0,005             |
|                                    | N                      | 80                                 | 80                |
| Desempeño Laboral                  | Correlación de Pearson | 0,312**                            | 1                 |
|                                    | Sig. (bilateral)       | 0,005                              |                   |
|                                    | N                      | 80                                 | 80                |

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

k) *Nivel de significancia*

De la tabla 26 se observa que el nivel de **Sig. = 0,005** mostrándonos que es menor a 0,05 (5%) error permitido, permitiéndonos a señalar que es significativa la influencia de las variables en contraste.

l) *Región crítica o decisión*

“De acuerdo a lo visto en el nivel de significancia podemos decidir que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ), por lo tanto, podemos afirmar con un nivel confianza del 95% que existe una influencia significativa del desarrollo de recursos humanos en el desempeño laboral en el personal administrativo contratado en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, año 2020. Además, el valor del coeficiente de correlación de Pearson expresa que el desempeño laboral se ve influenciado en un 31,2% (0,312) en función del desarrollo de recursos humanos, lo que explica la influencia significativa”.

## Hipótesis Específica 5

### m) Hipótesis estadística (nula y alterna)

“(Hipótesis Nula)  $H_0$ : No existe una influencia significativa de la auditoria de recursos humanos en el desempeño laboral en el personal administrativo contratado en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, año 2020”.

“(Hipótesis Alterna)  $H_1$ : Existe una influencia significativa de la auditoria de recursos humanos en el desempeño laboral en el personal administrativo contratado en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, año 2020”.

### n) Tabla estadística

**Tabla 27**

*P Prueba de hipótesis específica 5 con la prueba de R de Pearson*

| Correlaciones                     |                        |                                   |                   |
|-----------------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------|
|                                   |                        | Auditoria de los recursos humanos | Desempeño Laboral |
| Auditoria de los recursos humanos | Correlación de Pearson | 1                                 | 0,446**           |
|                                   | Sig. (bilateral)       |                                   | 0,000             |
|                                   | N                      | 80                                | 80                |
| Desempeño Laboral                 | Correlación de Pearson | 0,446**                           | 1                 |
|                                   | Sig. (bilateral)       | 0,000                             |                   |
|                                   | N                      | 80                                | 80                |

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

### o) Nivel de significancia

De la tabla 26 se observa que el nivel de **Sig. = 0,000** mostrándonos que es menor a 0,05 (5%) error permitido, admitiéndonos a señalar que es significativa la influencia de las variables en contraste.

**p) Región crítica o decisión**

“De acuerdo a lo visto en el nivel de significancia podemos decidir que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ), por lo tanto, podemos afirmar con un nivel confianza del 95% que existe una influencia significativa de la auditoria de recursos humanos en el desempeño laboral en el personal administrativo contratado en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, año 2020. Además, el valor del coeficiente de correlación de Pearson expresa que el desempeño laboral se ve influenciado en un 44,6% (0,446) en función de la auditoria de recursos humanos, lo que explica la influencia significativa”.

### **5.3 Discusión**

De acuerdo a los resultados encontrados, donde se ha aceptado la hipótesis alterna general que establece que existe nivel de confianza del 95% que existe una influencia significativa de la gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal administrativo contratado en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac. Además, el valor del coeficiente de correlación de Pearson expresa que el desempeño laboral se ve influenciado en un 41,2% (0,412) en función a la gestión del talento humano, lo que explica la influencia significativa. Lo que se puede resaltar en este sentido es que, los resultados hallados en el presente estudio guardan relación con lo hallado por los autores Rojas Reyes y Vílchez Paz (2018) “donde los resultados reveló que existe relación estadísticamente significativa según  $p=0,000$  entre las variables gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús, existe relación estadísticamente significativa según  $p=0,007$  entre gestión del talento humano y la calidad del trabajo del desempeño laboral de los trabajadores del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús; por último, existe relación estadísticamente

significativa según  $p=0,007$  entre gestión del talento humano y el trabajo en equipo del desempeñolaboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús”.

Pero, en lo que no concuerda el presente estudio ha sido con los autores Pérez Garay y Verastegui Valeriano (2013) “donde hallaron que quienes utilizan más el compromiso organizacional para realizar labores fuera de contexto Obtuvieron como resultado que el 72% de los trabajadores reflejan que la empresa coloca personal de trabajo sin hacer una adecuada selección en función al perfil del puesto, un 57% refleja el inadecuado trato que la empresa les da a los trabajadores por las condiciones laborales y un 36% manifiestan que no se encuentran del todo satisfechos con su centro laboral. Por lo cual se concluyó que a través de la implementación de una propuesta en la gestión del talento humano se podrá mejorar el desempeño laboral, teniendo como nivel de correlación entre ambas variables de  $r=0,956$  con una  $p=0,00$  ( $p<0,05$ ). También, se identificó cuáles son los puntos que se deben de fortalecer para llevar a cabo esta propuesta: la capacitación, el trabajo en equipo, los ascensos laborales y el clima laboral, así como implementar nuevas políticas organizacionales orientadas hacia los resultados”.



## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

Por lo expuesto a lo largo en el presente estudio permite arribar en las siguientes conclusiones:

**Primera:** De acuerdo al objetivo general que ha sido determinar en qué medida influye la gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal administrativo contratado de la

Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, se ha concluido que existe una influencia significativa de la gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal administrativo contratado en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, año 2020. Además, el valor del coeficiente de correlación de Pearson expresa que el desempeño laboral se ve influenciado en un 41,2% (0,412) en función a la gestión del talento humano, lo que explica la influencia significativa.

**Segunda:** De acuerdo al objetivo que se ha planteado se ha logrado demostrar que, si existe una influencia significativa de la provisión de recursos humanos y el desempeño laboral en el personal administrativo contratado de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, año 2020. Además, el valor del coeficiente de correlación de Pearson expresa que el desempeño laboral se ve influenciado en un 21,9% (0,219) en función a la provisión de recursos humanos, lo que explica la influencia significativa.

**Tercera:** De acuerdo al objetivo que se ha planteado se ha logrado demostrar que, existe una influencia significativa de la organización de recursos humanos en el desempeño laboral en el personal administrativo contratado en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, año 2020. Además, el valor del coeficiente de correlación de Pearson expresa que el desempeño



laboral se ve influenciado en un 29,9% (0,299) en función a la organización de recursos humanos, lo que explica la influencia significativa

**Cuarta:** De acuerdo al objetivo que se ha planteado, se ha podido demostrar que existe una influencia significativa del mantenimiento de recursos humanos en el desempeño laboral en el personal administrativo contratado en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, año 2020. Además, el valor del coeficiente de correlación de Pearson expresa que el desempeño laboral se ve influenciado en un 29,6% (0,296) en función del mantenimiento de recursos humanos, lo que explica la influencia significativa

**Quinta:** De acuerdo al objetivo que se ha planteado se ha podido demostrar que, existe una influencia significativa del desarrollo de recursos humanos en el desempeño laboral en el personal administrativo contratado en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, año 2020. Además, el valor del coeficiente de correlación de Pearson expresa que el desempeño laboral se ve influenciado en un 31,2% (0,312) en función del desarrollo de recursos humanos, lo que explica la influencia significativa.

**Sexta:** De acuerdo al objetivo que se ha planteado se ha logrado demostrar que existe una influencia significativa de la auditoria de recursos humanos en el desempeño laboral en el personal administrativo contratado en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, año 2020. Además, el valor del coeficiente de correlación de Pearson expresa que el desempeño laboral se ve influenciado en un 44,6% (0,446) en función de la auditoria de recursos humanos, lo que explica la influencia significativa.



## 6.2 Recomendaciones

**Primera:** A partir de los hallazgos encontrados en el presente trabajo de investigación, se recomienda a la comunidad académica, especialmente a los jóvenes estudiante puedan tener como referencia el presente trabajo con la finalidad de profundizar los conocimientos en los diferentes niveles de estudio de las que se puede realizar investigación, así mismo, también se recomienda a los ejecutivos y gerentes de las organizaciones para tomar los resultados del presente estudio para mejorar la gestión organizacional.

**Segunda:** A partir de los hallazgos encontrados donde se ha podido demostrar la existencia de una influencia significativa de la provisión de recursos humanos en el desempeño laboral, por lo cual se recomienda a la comunidad académica, a los estudiantes puedan tener como referencia el presente trabajo con la finalidad de profundizar los conocimientos en los diferentes niveles de estudio de las que se puede realizar investigación, así mismo, también se recomienda a los ejecutivos y gerentes de las organizaciones para tomar los resultados del presente estudio para mejorar la gestión organizacional

**Tercera:** A partir de los hallazgos encontrados donde se ha podido demostrar la existencia de una influencia significativa de la organización de recursos humanos en el desempeño laboral, por lo cual se recomienda a la comunidad académica, a los estudiantes puedan tener como referencia el presente trabajo con la finalidad de profundizar los conocimientos en los diferentes niveles de estudio de las que se puede realizar investigación, así mismo, también se recomienda a los ejecutivos y gerentes de las organizaciones para tomar los resultados del presente estudio para mejorar la gestión organizacional

**Cuarta:** A partir de los hallazgos encontrados donde se ha podido demostrar la existencia de una influencia significativa del mantenimiento de recursos humanos en el desempeño laboral, por lo

cual se recomienda a la comunidad académica, a los estudiantes puedan tener como referencia el presente trabajo con la finalidad de profundizar los conocimientos en los diferentes niveles de estudio de las que se puede realizar investigación, así mismo, también se recomienda a los ejecutivos y gerentes de las organizaciones para tomar los resultados del presente estudio para mejorar la gestión organizacional

**Quinta:** A partir de los hallazgos encontrados donde se ha podido demostrar la existencia de una influencia significativa del desarrollo de recursos humanos en el desempeño laboral, por lo cual se recomienda a la comunidad académica, a los estudiantes puedan tener como referencia el presente trabajo con la finalidad de profundizar los conocimientos en los diferentes niveles de estudio de las que se puede realizar investigación, así mismo, también se recomienda a los ejecutivos y gerentes de las organizaciones para tomar los resultados del presente estudio para mejorar la gestión organizacional

**Sexta:** A partir de los hallazgos encontrados donde se ha podido demostrar la existencia de una influencia significativa de la auditoría de los recursos humanos en el desempeño laboral, por lo cual se recomienda a la comunidad académica, a los estudiantes puedan tener como referencia el presente trabajo con la finalidad de profundizar los conocimientos en los diferentes niveles de estudio de las que se puede realizar investigación, así mismo, también se recomienda a los ejecutivos y gerentes de las organizaciones para tomar los resultados del presente estudio para mejorar la gestión organizacional.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, J. (2000). *Dirección y gestión de personal*. Ediciones pirámide. Madrid
- Alles, M. (2010). *Desarrollo del Talento Humano-Basado en Competencias*. Buenos Aires-México-Santiago-Montevideo: Ediciones Granica SA.
- Aratoma Cacñahuaray, S. (2007). *Tesis de grado y metodología de investigación en organizaciones, mercado y sociedad*. Lima - Perú: DSG Vargas S.R.L.
- Arias, F. (2016). *El proyecto de la investigación introducción a la metodología científica*. Caracas-
- Balestrini Acuña, M. (2006). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. Venezuela: Consultores
- Bernal Torres, C. (2016). *Metodología de la Investigación*. Bogotá Colombia: Pearson.
- Bernal, C. (2010). *"Metodología de la Investigación para Ciencias Sociales"*. Colombia: Pearson.
- Calderón Hernández, G. (2004). Gerencia del talento humano en el sector público: Análisis en entidades publica de Manizales, Pereira y Armenia. *Cuadernos de Administración*, 71-90. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/205/20502804.pdf>
- Carrasco D., S. (2016). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: San Marcos E.I.R.L.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Santa Fe-México: McGraw-Hill/Interamericana editores S.A.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill.



Del Cid, A., Méndez, R., & Sandoval, F. (2011). *Investigación, fundamentos y metodología*.

Naucalpan de Juárez - México: Pearson Educación.

Diario Gestión. (19 de 06 de 2019). Universidades públicas: solo 8 de 51 han invertido más del 30% de su presupuesto. *Economía*, pág. s.p. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/universidades-publicas-8-51-han-invertido-30-presupuesto-270670-noticia/>

García Obando, A. P. (2013). *Análisis de la gestión del recurso humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral de la persona la administrativo y de servicios del instituto pedagógico ciudad de San Gabriel*. Para obtener el título profesional de ingeniero en Administración, Universidad Politécnica Estatal del Carchi, Tulcán - Ecuador. Obtenido de

<http://181.198.77.143:8080/bitstream/123456789/145/1/138%20ANALISIS%20DE%20LA%20GESTI%C3%92N%20DEL%20RECURSO%20HUMANO%20POR%20COMPETENCIAS%20Y%20SU%20INCIDENCIA%20EN%20EL%20DESEMPE%C3%91O%20LABORAL%20DEL%20PERSONAL%20ADMINISTRATIVO%20Y%20DE%20SERVICIOS%20>

Gestión. (2018). Inadecuada Gestión en la Selección de Personal. *Gestión-Negocios*, pág. 16.

Hernández S., R., Fernández C., C., & Baptista L., P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw Hill Educación.

Instituto peruano de desarrollo empresarial San Luis Gonzaga. (2007). *Elaboración del proyecto de investigación científica*. Lima - Perú: IPDE - San Luis Gonzaga.



- Latorre Navarro, F. (2011). *La gestión de los recursos humanos y desempeño laboral*. Tesis para obtener el grado académico de doctor, Universidad de Valencia, Valencia - España. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/81889/latorre.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- López Mauricio, J. (julio de 2017). *Diccionario para el que hacer universitario*. 107. Lima, Lima, Perú: Grafica Fénix S.R.L.
- Luna Huamán, R. (2017). *“La administración de recursos humanos y su influencia en el desempeño laboral de la empresa Rosa Matsue Matsue Shimabukuro S.A.C. en el distrito del cercado de Lima, año 2017”*. Obtenido de Recuperado: [repositorio.UCV.edu.pe/handle/UCV/3291](https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/3291)
- Martínez Ruíz, H., & Ávila Reyes, E. (2010). *Metodología de la investigación*. Distrito Federal-México: Cengage Lear Ning latín América. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=o7NpQgAACAAJ&dq=Metodologia+de+la+investigaci%C3%B3n+Martinez+Ruiz+2020+pdf&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj1muiJnNLxAhW5GbKGHXVeBuUQ6AEwAHoECAMQAg>
- McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. Santiago de Bogotá Colombia: McGraw-HILL INTERAMERICANA, S.A.
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Rmero, H. (2018). *Metodología de la investigación*. Bogotá - Colombia: Ediciones de la U.
- Ortega Jazmín, H. (2018). *Facultad de ciencias empresariales -repositorio ucv-Universidad Cesar Vallejo*. Obtenido de Perspectivas y Tendencias de la gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la municipalidad de Bonao de la Republica



dominicana: Recuperao de [http://repositorio.ecv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/19387/Herbay\\_OJpdfsequence=1](http://repositorio.ecv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/19387/Herbay_OJpdfsequence=1)

Palella Stracuzzi, S., & Martino Pestana, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas - Venezuela: Fedupel.

Palomino Gutiérrez, N. (2018). *Gestión del talento humano y desempeño en la Municipalidad de la Provincial de Oyon, 2017*. Oyon - Perú. Obtenido de Recuperado por: [repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/19266](http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/19266)

Pérez Garay, J. C., & Verastegui Valeriano, A. (2013). *Gestión del talento humano y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa avícola Vera-EE.I.R.L.* Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Administración, Universidad Privada del Norte, Lima, Lima - Perú. Obtenido de <http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/125/1/PEREZ%20GARAY%20-%20%20VERASTEGUI%20VALERIANO.pdf>

Ramírez, R., Espinoza, C., Ruiz, G., & Huguet, A. (2019). Gestión del talento humano: análisis desde el enfoque estratégico. *Información tecnológica*, 167-175.

Rojas Reyes, R. R., & Vélchez Paz, S. B. (2018). *Gestión del Talento Humano y su relación en el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús Lima 2018*. Tesis para obtener el grado académico de Maestro en Salud, Universidad Norbert Wiener, Lima - Perú. Obtenido de <http://190.187.227.76/bitstream/handle/123456789/1712/MAESTRO%20-%20Rojas%20Reyes%2C%20Ruth%20Rosario.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rojas Valdera, M. D. (2019). *Gestión del talento humano y desempeño laboral en la empresa Molino Senguer S.A.C. Lambayeque 2018*. Tesis para obtener el Título profesional de



licenciado en Administración, Universidad Señor de Sipán, Pimentel - Perú. Obtenido de  
file:///C:/Users/JULIAN/Downloads/Rojas%20Valdera%20Madelaine%20Dayana%20(1  
)pdf

Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa Noriega Editores. Obtenido de <http://evirtual.uaslp.mx/ENF/220/Biblioteca/Tamayo%20Tamayo-El%20proceso%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20cient%C3%ADfica2002.pdf>

Valderrama Mendoza, S. (2002). *Pasos para elaborar proyecto de tesis de investigación científica*. Lima - Perú: San Marcos.

Valera, O., & Salgado, E. (2010). *El desempeño de los individuos en las organizaciones*. Caracas-Venezuela: Ediciones IESA.

Werther, W. B., & Davis, K. J. (1990). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana de México, S.A. De C.V.



## ANEXOS



## MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TITULO: “Gestión del Talento Humano y su influencia en el Desempeño Laboral del personal administrativo contratado en la Universidad Nacional**

**Micaela Bastidas de Apurímac, año 2020”**

| PROBLEMA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | OBJETIVOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | HIPOTESIS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | VARIABLES                                                                     | DIMENSIONES                                                                                                                                                                                                                   | INDICADORES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | METODOLOGIA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>¿En qué medida influye la gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal administrativo contratado en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, año 2020?</p> <p>¿Qué nivel de influencia existe de la provisión de recursos humanos en el desempeño laboral del personal administrativo contratado en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, año 2020?</p> <p>¿Qué nivel de influencia existe de la organización de recursos humanos en el desempeño laboral del personal administrativo contratado en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, año 2020?</p> <p>¿Qué nivel de influencia existe del mantenimiento de recursos humanos en el desempeño laboral del personal administrativo contratado en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, año 2020?</p> | <p>Determinar el nivel de influencia que existe de la gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal administrativo contratado en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, año 2020</p> <p>Establecer el nivel de influencia que existe de la provisión de los recursos humanos en el desempeño laboral del personal administrativo contratado en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, año 2020.</p> <p>Establecer el nivel de influencia que existe entre la organización de recursos humanos y desempeño laboral del personal administrativo contratado en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, año 2020.</p> <p>Establecer el nivel de influencia que existe del mantenimiento de recursos humanos en el desempeño laboral del personal administrativo contratado en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, año 2020.</p> | <p>Existe una influencia significativa de la gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal administrativo contratado en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, año 2020.</p> <p>Existe una influencia significativa de la provisión de recursos humanos y el desempeño laboral en el personal administrativo contratado de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, año 2020.</p> <p>Existe una influencia significativa de la organización de recursos humanos en el desempeño laboral en el personal administrativo contratado en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, año 2020.</p> <p>Existe una influencia significativa del mantenimiento de recursos humanos en el desempeño laboral en el personal administrativo contratado en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, año 2020.</p> | <p><b>Variable Independiente</b></p> <p><b>GESTION DEL TALENTO HUMANO</b></p> | <p>1.6 Provisión de recursos humanos</p> <p>1.7 Organización de recursos humanos</p> <p>1.8 Mantenimiento de recursos humanos</p> <p>1.9 Desarrollo de los recursos humanos</p> <p>1.10 Auditoria de los recursos humanos</p> | <p>1.1.3 Reclutamiento del personal</p> <p>1.1.4 Selección del personal</p> <p>1.2.1 Diseño de puestos</p> <p>1.2.2 Descripción análisis de puestos</p> <p>1.2.3 Evaluación de desempeño</p> <p>1.3.1 Remuneración de sueldos y salarios</p> <p>1.3.2 Planes de prestaciones sociales</p> <p>1.3.3 Calidad de vida en el trabajo</p> <p>1.3.4 Relaciones con las personas</p> <p>1.4.1 Capacitación y desarrollo del personal</p> <p>1.4.2 Desarrollo organizacional</p> <p>1.5.1 Sistemas de información</p> <p>1.5.2 Ética y responsabilidad social</p> | <p><b>Tipo de investigación:</b><br/>Básica - sustantiva</p> <p><b>Nivel:</b><br/>Explicativo</p> <p><b>Diseño:</b><br/>No experimental, de tipo transversal o transeccional</p> <p><b>Población:</b><br/>80 trabajadores administrativos contratados de la UNAMBA 2020.</p> <p><b>Muestra:</b><br/>Muestra censal</p> <p><b>Técnica:</b><br/>Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b><br/>Cuestionario con la escala de Likert</p> |



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                    |                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p>¿Bastidas de Apurímac, año 2020?</p> <p>¿Qué nivel de influencia existe del desarrollo de recursos humanos en el desempeño laboral del personal administrativo contratado en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, año 2020?</p> <p>¿Qué nivel de influencia existe de la auditoría de recursos humanos en el desempeño laboral del personal administrativo contratado en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, año 2020?</p> | <p>la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, año 2020.</p> <p>Establecer el nivel de influencia que existe del desarrollo de recursos humanos en el desempeño laboral del personal administrativo contratado en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, año 2020.</p> <p>Establecer el nivel de influencia que existe entre la auditoría de recursos humanos en desempeño laboral del personal administrativo contratado de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, año 2020.</p> | <p>Micaela Bastidas de Apurímac, año 2020.</p> <p>Existe una influencia significativa del desarrollo de recursos humanos en el desempeño laboral en el personal administrativo contratado en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, año 2020.</p> <p>Existe una influencia significativa de la auditoría de recursos humanos en el desempeño laboral en el personal administrativo contratado en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, año 2020.</p> | <p><b>Variable dependiente</b></p> <p><b>DESEMPEÑO LABORAL</b></p> | <p>2.4 Desempeño de la función</p> <p>2.5 Desempeño contextual</p> <p>2.6 Comportamiento laboral contra productivo</p> | <p>2.1.7 Autonomía para ejecutar el trabajo</p> <p>2.1.8 Planificación del trabajo</p> <p>2.1.9 Consecución de los resultados</p> <p>2.1.10 Prioridad en la ejecución del trabajo</p> <p>2.1.11 Tiempo en ejecución del trabajo</p> <p>2.1.12 Cooperación con los compañeros de trabajo</p> <p>2.2.9 Responsabilidades adicionales</p> <p>2.2.10 Proactividad</p> <p>2.2.11 Hacerse cargo de tareas complejas</p> <p>2.2.12 Actualización permanente</p> <p>2.2.13 Mejoramiento de las habilidades</p> <p>2.2.14 Participación en solución de problemas</p> <p>2.2.15 Asumir nuevos retos</p> <p>2.2.16 Participación activa en reuniones</p> <p>2.3.6 Quejas sobre el trabajo</p> <p>2.3.7 Problemas constantes en el trabajo</p> <p>2.3.8 Concentrarse en aspectos negativos del trabajo</p> <p>2.3.9 Comentar sobre aspectos negativos</p> <p>2.3.10 Comentar con otras personas asuntos internos del trabajo</p> |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|





## UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
Escuela Académico Profesional de Administración

Estimado Sr./Sra. la presente encuesta es para desarrollar el trabajo de investigación denominado “Gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo contratado (CAS) de la UNAMBA, 2020”, le agradecemos por su colaboración.

**Indicaciones:** En cada pregunta tendrá cinco alternativas para responder, marque usted con un aspa “X” la respuesta que considere se ajusta más a la realidad, del menos importante al más importante. Gracias

| Categoría     | Código | Escala |
|---------------|--------|--------|
| Nunca         | N      | 1      |
| Casi nunca    | CN     | 2      |
| Algunas veces | AV     | 3      |
| Casi siempre  | CS     | 4      |
| Siempre       | S      | 5      |

### Datos generales

|                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Estado civil:</b><br>a) Soltero/a ( )<br>b) Casado/a ( )<br>c) Viudo/a ( )<br>d) Conviviente/a ( )                                                                                      | <b>Sexo:</b><br>a) Femenino ( )<br>b) Masculino ( )                                                                                                              | <b>Edad:</b><br>a) Menos de 30 años ( )<br>b) Entre 31 a 40 años ( )<br>c) Más de 40 años ( )                                                                                                              |
| <b>Años de servicio en la institución:</b><br>a) Entre 01 a 05 veces al año ( )<br>b) Entre 06 a 10 veces al año ( )<br>c) Entre 11 a 20 veces al año ( )<br>d) Más de 20 veces al año ( ) | <b>Áreas de trabajo donde se practica la gestión del talento humano:</b><br>a) Recursos humanos ( )<br>b) Planificación ( )<br>c) Logística ( )<br>d) Otros: ( ) | <b>Aspectos más valorados de los jefes en el trabajador:</b><br>a) Profesionalismo ( )<br>b) Responsabilidad ( )<br>c) Compromiso con la org. ( )<br>d) Logro de objetivos ( )<br>e) Trabajo en equipo ( ) |

### Gestión del Talento Humano recursos humanos

| Ítems                                                                                     | Nunca | Casi nunca | Algunas veces | Casi siempre | Siempre |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------------|---------------|--------------|---------|
| <b>Provisión de recursos humanos</b>                                                      |       |            |               |              |         |
| 1. En la institución se realiza el reclutamiento del personal de acuerdo a lo planificado | 1     | 2          | 3             | 4            | 5       |
| 2. En la institución se realiza la selección del personal por personal especializado      | 1     | 2          | 3             | 4            | 5       |



|                                                                                                                       |   |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| <b>Organización de recursos humanos</b>                                                                               |   |   |   |   |   |
| 3. La institución cuenta con diseño de puestos laborales actualizados                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. La institución cuenta con documentos de gestión de análisis de puestos                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. La institución cuenta con documentos de evaluación de puestos                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Mantenimiento de recursos humanos</b>                                                                              |   |   |   |   |   |
| 6. La institución realiza un estudio comparativo de los sueldos y salarios respecto al mercado laboral                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. La institución cuenta con un programa de prestaciones sociales para sus trabajadores                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. La institución ofrece a sus trabajadores una buena calidad de vida en el trabajo                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. La institución mantiene una buena relación con sus trabajadores                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Desarrollo de los recursos humanos</b>                                                                             |   |   |   |   |   |
| 10. La institución cuenta con un plan de capacitación y desarrollo de los trabajadores                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. La institución cuenta con políticas y normas claras para generar el fortalecimiento del desarrollo organizacional | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Auditoría de los recursos humanos</b>                                                                              |   |   |   |   |   |
| 12. La institución cuenta con un sistemas de información sobre su personal                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. La institución dispone de normas que estimulan el fortalecimiento de la ética y la responsabilidad social         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|                          |                               |
|--------------------------|-------------------------------|
| <b>Datos de control:</b> |                               |
| Nombre del encuestador:  | Lugar y fecha de la encuesta: |
| Visto bueno por:         |                               |
|                          |                               |