



**Religación
Press**

Recursos humanos

Factores clave que influyen
en el desempeño de los
empleados en las
organizaciones públicas

Autores

Karen Olinda Castro Mori
Carol Beatriz Bao Ratzemberg
Fausto Saavedra Hoyos
César Augusto Rocha Sandoval
Fanny Natalia Ocrosopoma Callupe

Colección Administración

Recursos humanos

Factores clave que influyen en el desempeño de los empleados en las organizaciones públicas

Karen Olinda Castro Mori
Carol Beatriz Bao Ratzemberg
Fausto Saavedra Hoyos
César Augusto Rocha Sandoval
Fanny Natalia Ocospoma Callupe

Religación **P**ress

Administration Collection

Human resources

Key factors influencing employee performance in public organizations

Karen Olinda Castro Mori
Carol Beatriz Bao Ratzemberg
Fausto Saavedra Hoyos
César Augusto Rocha Sandoval
Fanny Natalia Ocospoma Callupe

Religación **P**ress

Religación Press

Equipo Editorial / Editorial team

Eduardo Díaz R. Editor Jefe

Roberto Simbaña Q. | Director Editorial / Editorial Director |

Felipe Carrión | Director de Comunicación / Scientific Communication Director |

Ana Benalcázar | Coordinadora Editorial / Editorial Coordinator|

Ana Wagner | Asistente Editorial / Editorial Assistant |

Consejo Editorial / Editorial Board

Jean-Arsène Yao | Dilrabo Keldiyorovna Bakhronova | Fabiana Parra | Mateus

Gamba Torres | Siti Mistima Maat | Nikoleta Zampaki | Silvina Sosa

Religación Press, es parte del fondo editorial del Centro de Investigaciones CICHAL-RELIGACIÓN | Religación Press, is part of the editorial collection of the CICHAL-RELIGACIÓN Research Center |

Diseño, diagramación y portada | Design, layout and cover: Religación Press.

CP 170515, Quito, Ecuador. América del Sur.

Correo electrónico | E-mail: press@religacion.com

www.religacion.com

Disponible para su descarga gratuita en | Available for free download at | <https://press.religacion.com>

Este título se publica bajo una licencia de Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)

This title is published under an Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) license.



Recursos humanos. Factores clave que influyen en el desempeño de los empleados en las organizaciones públicas

Human resources. Key factors influencing employee performance in public organizations. Recursos humanos. Principais fatores que influenciam o desempenho dos funcionários em organizações públicas.

Derechos de autor Copyright:	Religación Press© Karen Olinda Castro Mori©, Carol Beatriz Bao Ratzemberg©, Fausto Saavedra Hoyos©, César Augusto Rocha Sandoval©, Fanny Natalia Ocospoma Callupe©
Primera Edición: First Edition:	2024
Editorial: Publisher:	Religación Press
Materia Dewey: Dewey Subject:	658.3 - Gerencia de personal (Gerencia de recursos humanos)
Clasificación Thema: Thema Subject Categories	KJMQ - Garantía de calidad y gestión de calidad total / KJMB - Gestión: liderazgo y motivación
BISAC:	
Público objetivo: Target audience:	Profesional / Académico Professional / Academic
Colección: Collection:	Administración
Soporte/Formato: Support/Format:	PDF / Digital
Publicación: Publication date:	2024-11-02
ISBN:	978-9942-664-46-4

Nota: el libro retoma y amplía, por un grupo de investigadores, lo mostrado en la tesis "Modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo, 2020" presentada ante la Universidad César Vallejo por Karen Olinda Castro Mori en 2021.

Note: the book takes up and expands, by a group of researchers, what was shown in the thesis "Modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo, 2020" presented to the Universidad César Vallejo by Karen Olinda Castro Mori in 2022.

APA 7

Castro Mori, K. O., Bao Ratzemberg, C. B., Saavedra Hoyos, F., Rocha Sandoval, C. A., y Ocospoma Callupe, F. N. (2024). *Recursos humanos. Factores clave que influyen en el desempeño de los empleados en las organizaciones públicas*. Religación Press. <https://doi.org/10.46652/ReligacionPress.167>

[Revisión por pares]

Este libro fue sometido a un proceso de dictaminación por académicos externos (doble-ciego). Por lo tanto, la investigación contenida en este libro cuenta con el aval de expertos en el tema quienes han emitido un juicio objetivo del mismo, siguiendo criterios de índole científica para valorar la solidez académica del trabajo.

[Peer Review]

This book was reviewed by an independent external reviewers (double-blind). Therefore, the research contained in this book has the endorsement of experts on the subject, who have issued an objective judgment of it, following scientific criteria to assess the academic soundness of the work.

Sobre los autores/ About the authors

Karen Olinda Castro Mori

Universidad Nacional de San Martín | Tarapoto | Perú

<https://orcid.org/0000-0002-8219-3939>

kocastro@unsm.edu.pe

Karenocm26@gmail.com

Doctora en gestión pública y gobernabilidad, maestría en Derecho penal y procesal penal. Experiencia en sector público, experiencia en procesos penales, judiciales, civiles y familiares; experiencia en docencia universitaria.

[PhD in public management and governance, master's degree in criminal law and criminal procedure. Experience in the public sector, experience in criminal, judicial, civil and family proceedings; experience in university teaching.]

Carol Beatriz Bao Ratzemberg

Universidad Nacional de San Martín | Tarapoto | Perú

<https://orcid.org/0000-0003-4205-7446>

cbaoratzemberg@unsm.edu.pe

cabebarat272@gmail.com

Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad, Magister en Gestión Educativa estratégica, en Investigación y docencia universitaria. Especialista de UGEL-San Martín, Coordinadora de Investigación de la UPLA-Satipo y especialista de UGEL 303 Satipo-Chanchamayo, con experiencia en docencia universitaria.

[PhD in Public Management and Governance, Master in Strategic Educational Management, Research and University Teaching. Specialist at UGEL-San Martín, Research Coordinator at UPLA-Satipo and specialist at UGEL 303 Satipo-Chanchamayo, with experience in university teaching].

Fausto Saavedra Hoyos

Universidad Nacional de San Martín | Tarapoto | Perú

<https://orcid.org/0000-0002-8073-5909>

fsaavedra@unsm.edu.pe

fasaave@hotmail.com

Doctor en Ciencias de la Educación y M.S.c. en Investigación y docencia universitaria. Coordinador de Bienestar Universitario, director de la Escuela profesional de Educación Secundaria en la Facultad de Educación y Humanidades, con experiencia en docencia universitaria.

[PhD in Educational Sciences and M.S.c. in Research and University Teaching. Coordinator of University Welfare, director of the Professional School of Secondary Education in the Faculty of Education and Humanities, with experience in university teaching].

César Augusto Rocha Sandoval

Universidad Nacional de San Martín | Tarapoto | Perú

<https://orcid.org/0000-0002-1268-0096>

carocha@unsm.edu.pe

cerosa100@hotmail.com

Ingeniero civil, egresado de la Universidad Nacional de San Martín, con una Maestría en Administración de Negocios y Relaciones Internacionales - MBA, Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad, con más de 15 años de experiencia en el sector público y privado.

[Civil Engineer, graduated from Universidad Nacional de San Martín, with a Master's Degree in Business Administration and International Relations - MBA, PhD in Public Management and Governance, with more than 15 years of experience in the public and private sector.]

Fanny Natalia Ocrosopoma Callupe

Universidad Nacional de San Martín | Tarapoto | Perú

<https://orcid.org/0000-0003-2300-5755>

fnocrosopoma@unsm.edu.pe

callupe2111@gmail.com

Ingeniera civil, con Maestría en Administración de Negocios - MBA, cursando una Maestría en Gestión de la Construcción, con amplia experiencia laboral en el sector público y privado. Gestión del talento humano: Un modelo para mejorar el desempeño laboral en una institución pública.

[Civil engineer, with a Master in Business Administration - MBA, pursuing a Master in Construction Management, with extensive work experience in the public and private sector. Human talent management: A model to improve work performance in a public institution.]

Resumen

El libro tuvo como finalidad plantear un modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en una institución pública, en la que se aplicaron teorías existentes, sin manipular variables, estudiando a los colaboradores para realizar el diagnóstico, en la descripción del problema se pudo encontrar que la relación del talento humano en referencia el conocimiento es adecuado, la habilidad similar sin embargo el juicio de gestión y actitud son deficientes. Para el desempeño laboral aún existe deficiencias en la motivación, ambiente y la capacidad. El modelo propuesto de gestión del talento humano contribuye a mejorar el rendimiento de los colaboradores, ayudando a dar solución al problema de bajo desempeño, ya que se fundamenta en la generación de la mejora de los procesos del rendimiento laboral, por los compromisos según sus dimensiones del mismo, aportan al desarrollo de los colaboradores en las instituciones públicas según evaluaron los expertos.

Palabras claves: Talento humano; productividad; gestión de procesos; motivación; habilidades.

Abstract

The book was to purpose of the a human talent management model to improve work performance in a public institution, in which existing theories were applied, without manipulating variables, studying the collaborators to carry out the diagnosis, in the description of the problem. was able to find that the relationship of human talent in reference to knowledge is adequate, similar ability, however, management judgment and attitude are deficient. For job performance there are still deficiencies in motivation, environment and capacity. The proposed human talent management model contributes to improving the performance of employees, helping to solve the problem of low performance, since it is based on the generation of improvement in work performance processes, through commitments according to their dimensions. of the same, contribute to the development of collaborators in public institutions as evaluated by the experts.

Keywords: Human talent; productivity; process management; motivation; skills.

Resumo

O objetivo do livro foi propor um modelo de gestão de talentos humanos para melhorar o desempenho no trabalho em uma instituição pública, no qual foram aplicadas as teorias existentes, sem manipular variáveis, estudando os colaboradores para fazer o diagnóstico, na descrição do problema pôde-se constatar que a relação do talento humano em referência ao conhecimento é adequada, habilidade semelhante, porém o julgamento e atitude gerencial são deficientes. Para o desempenho no trabalho, ainda há deficiências na motivação, no ambiente e na capacidade. O modelo proposto de gestão de talentos humanos contribui para melhorar o desempenho dos funcionários, ajudando a solucionar o problema do baixo desempenho, pois se baseia na geração de processos de melhoria do desempenho no trabalho, pelos compromissos assumidos de acordo com suas dimensões, contribuindo para o desenvolvimento dos funcionários de instituições públicas, conforme avaliado pelos especialistas.

Palavras-chave: Talento humano; produtividade; gestão de processos; motivação; habilidades.

Contenido

[Peer Review]	6
Sobre los autores/ About the authors	8
Resumen	10
Abstract	10
Resumo	11
Prólogo	18
Capítulo 1	20
Surgimiento de la problemática	20
Fines que persigue	24
Capítulo 2	26
Desarrollo de la problemática en otras realidades	26
Teorías sobre la gestión del talento humano	33
Teorías sobre desarrollo del personal	39
Capítulo 3	44
Procesos metodológicos de medición	44
Características de elementos a medir	45
Modalidades de recolección de datos de campo	46
Validación de instrumentos para ser aplicados	48
Formas para analizar los datos	49
Capítulo 4	52
Características dimensionales de la gestión del talento humano en el Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo	52
Variable calidad del servicio público	60
Comparación de resultados con otros autores	61
Análisis en función a objetivos	66
Recomendaciones	68
Capítulo 5	71
Propuesta de factores clave que influyen en el desempeño de los empleados en las organizaciones públicas	71
Teorías que respaldan el modelo	73
Principios sustentatorios	76
Valores de la propuesta	77
Caracterización del modelo	78
Principios	79
Componentes	80

Contenidos	80
Actividades	81
Evaluación	83
Matriz de monitoreo y evaluación de objetivos	85
Viabilidad	86
Referencias	87

Tablas

Tabla 1. Características de la dimensión conocimiento de la gestión del talento humano	53
Tabla 2. Características de la dimensión habilidad de la gestión del talento humano	54
Tabla 3. Características de la dimensión juicio de la gestión del talento humano	55
Tabla 4. Características de la dimensión actitud de la gestión del talento humano	56
Tabla 5. Características de la dimensión motivación para el desempeño laboral	57
Tabla 6. Características de la dimensión ambiente para el desempeño laboral	58
Tabla 7. Características de la dimensión capacidad para el desempeño laboral	59
Tabla 8. Diseño del modelo de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral	60
Tabla 9. Resultados de la validación del modelo de gestión del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral	61

Recursos humanos

Factores clave que influyen en el desempeño
de los empleados en las organizaciones
públicas

Prólogo

Actualmente, el personal es considerado como factor primordial dentro de las asociaciones públicas y privadas, es así que para la obtención de buenos resultados estas buscan reclutar personal idóneo para que ocupen cada puesto de trabajo, por lo tanto, el área de personal desarrolla procesos de selección de una forma oportuna y delicada para que puedan optimizar el desempeño dentro de las instituciones

Así mismo, gestionar el talento humano en las instituciones ha generado diversas dificultades que va desde el nivel productivo que toda empresa desea al no tener personal comprometido e involucrado.

En ese contexto, la ley servir busca la reforma laboral en los entes del Estado, rigiendo por el principio del mérito y nivel de desempeño mostrado, encontrándose los servidores civiles sujetos a las evaluaciones que dicha ley brinda en igualdad de condiciones, a modo que mejores rendimientos más ascensos tendrán y nuevas oportunidades, esto motiva al servidor a que se capacite y pueda crecer académica y profesionalmente

El presente modelo de gestión del talento humano para perfeccionar el desenvolvimiento de los colaboradores” conlleva a diversas actividades las cuales permiten conseguir los objetivos de la misma, empleando los recursos humanos y financieros según sea el caso, así como el control respectivo para evaluar el desarrollo del modelo.

Capítulo 1

Surgimiento de la problemática

Actualmente a nivel mundial, el personal es considerado como factor primordial dentro de las asociaciones públicas y privadas, es así que para la obtención de buenos resultados estas buscan reclutar personal idóneo para que ocupen cada puesto de trabajo, por lo tanto, el área de personal desarrolla procesos de selección de una forma oportuna y delicada para que puedan optimizar el desempeño dentro de las instituciones. Sin embargo, a nivel internacional, han puesto énfasis en este tema para que puedan conseguir los resultados esperados y puedan beneficiarse a nivel general, este proceso conlleva al uso de herramientas y modelos adecuados a sus diferentes realidades que les permitan obtener lo deseado, así mismo aparte de las herramientas estas invierten en su personal a través de capacitaciones constantes (Montoya y Boyero, 2016). Así mismo, gestionar el talento humano en las instituciones ha generado diversas dificultades que va desde el nivel productivo que toda empresa desea al no tener personal comprometido e involucrado.

Además, la realidad peruana, actualmente muestra un entorno caracterizado por el alto grado de elementos de rigidez del empleo en el estado e identifica grandes falencias que solo conllevan a ver la gestión pública como ineficiente, en ese contexto en nuestro país se ha implementado la Ley de servicio social, siendo esta una reforma ambiciosa debido a los bajos sueldos que se perciben en todos los sectores, siendo este un mecanismo para la mejora del servicio público a través de los recursos humanos que deben cumplir ciertos requisitos mínimos y competentes. En este sentido lo que busca es tener personal de acuerdo a la meritocracia con el fin de elevar el

nivel de atención, lo que conlleva a incrementar los ingresos de los servidores públicos que motivara a que este brinde una atención de calidad y sea productivo, obteniendo así un crecimiento personal y profesional (Centro latinoamericano de administración para el desarrollo- CLAD, 2018). En los últimos años el actual segmento directivo a estado conformado por un modelo sistemático politizado, con cargos de confianza de acuerdo al partido político que opera actualmente, siendo más del 70% de dichos puestos ocupados por personal de confianza, así mismo la escasa promoción de los demás colaboradores, promoviendo así el incremento del nivel de corrupción en todas las entidades gubernamentales.

En ese contexto, la ley servir busca la reforma laboral en los entes del Estado, rigiendo por el principio del mérito y nivel de desempeño mostrado, encontrándose los servidores civiles sujetos a las evaluaciones que dicha ley brinda en igualdad de condiciones, a modo que mejores rendimientos más ascensos tendrán y nuevas oportunidades, esto motiva al servidor a que se capacite y pueda crecer académica y profesionalmente (Servicio civil, 2012). Sin embargo en el PEHCBM, observamos que los colaboradores que cumplen con sus labores manifiestan incomodidad por; falta de capacitaciones en las diversas áreas institucionales, escaso programa motivacional, bajo liderazgo de los funcionarios públicos sobre los trabajadores, disconformidad con las remuneraciones y recompensas que perciben, factores que conllevan a la baja productividad, ausentismo laboral, rotación excesiva, inadecuada comunicación entre colaboradores y trabajadores con funcionarios, conflictos

internos; motivos que cobran importancia en la optimización del trámite de la habilidad humana y el rendimiento en el puesto de trabajo, ya que comúnmente se viene relegando y agudizando en la mayoría de instituciones públicas y amerita una intervención inmediata.

Problemas surgidos

Por ello el estudio se proyectó como problema general: ¿en que medida un modelo de gestión del talento humano mejora el desenvolvimiento profesional, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo mayo 2020?; y como problemas específicos: i) ¿Cuáles son las características de la gestión del talento humano en el Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo, 2020?; ii) ¿Cuáles son las características del desempeño laboral en el Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo, 2020?; iii) ¿Cuál es el diseño del modelo de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo, 2020?; iv) ¿Cuál es la validación del modelo de gestión del talento humano para lograr colaboradores efectivos, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo, 2020?

Importancia de la gestión del talento humano en el desempeño

Por lo mencionado anteriormente, la investigación es conveniente porque, responde a la Ley servir que presenta mejores expectativas laborales en el territorio nacional, permitiendo una

adecuada aplicación de la misma para tener personal competente y competitivo y con remuneraciones adecuadas. También ayudará al fortalecimiento y democracia de la institución del país, por contar con personal productivo con desarrollo personal y profesional dentro de todas las instituciones del país. También es importante la indagación porque se mantiene en las contribuciones teóricas que apoyaran al reforzamiento del marco conceptual y teórico ya existente. La investigación también permitirá llenar los vacíos metodológicos a través de una propuesta de mejora basada en la ley servir para solucionar la problemática encontrada y tener personal altamente calificado y en cuanto a la metodología de estudio se sostiene en autores de investigación.

Fines que persigue

Además, se planteó como objetivo general: establecer una guía de gestión del talento humano para perfeccionar el desenvolvimiento profesional, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo, 2020, y como objetivos específicos: i) Identificar las características de la gestión del talento para mejorar el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo, 2020; ii) Evaluar las características del desempeño laboral en el Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020; iii) Diseñar el modelo de gestión del talento humano para mejorar el desenvolvimiento profesional, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020, iv) Aprobar la guía de gestión del talento humano para lograr colaboradores

efectivos, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020.
Y como hipótesis general: La guía de gestión del talento humano mejora el desenvolvimiento laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo mayo 2020.

Capítulo 2

Desarrollo de la problemática en otras realidades

Jara et al. (2018). *Gestión del talento humano como factor de progreso de la gestión pública y desenvolvimiento profesional*. (artículo científico). Venezuela. Se usó como método, el hipotético deductivo, con un diseño no experimental, transversal. La población estuvo conformada por personal de la sede central del Ministerio de Salud. Se usó el muestreo no probabilístico. En la creación y aprobación de los instrumentos, se ha considerado la validez de contenido y de constructo, a través de la técnica de opinión de los expertos, se usó la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario, con interrogantes tipo escala de Likert. Los resultados ayudan a confirmar que ante un coeficiente R² de Nagellkerke de 44,4% y 28.4%, la gestión del talento humano es adecuada, insistiendo en el progreso de la gestión pública y desenvolvimiento profesional de los empleados de la administración central del Ministerio de Salud estudiada.

Además, Castro et al. (2020). *Gestión De Talento Humano Para La Mejora Laboral en El Banco Solidario*. (artículo científico). Cuenca Ecuador. La investigación fue básica, de diseño no experimental descriptiva, la población y muestra fueron 90 empleados, la técnica fue la encuesta, y el instrumento fue el cuestionario. Concluyó que, El Banco Solidario, es tomado en cuenta como una institución financiera solvente de servicio a la sociedad cuencana desde el año 2006 hasta la fecha actual; a pesar de esto en dicho establecimiento existe escasez de una comunicación adecuada entre los funcionarios. Las horas extras de labores y escasos pagos de salario, además de los múltiples cambios de empleados el cual no permite el compromiso

laboral de los trabajadores del Banco solidario. De acuerdo a ello, se a propuesto un modelo de gestión de talento humano para una adecuada contratación del personal, de acuerdo al perfil establecido, de manera que se garantice su permanencia en la institución y por ende su estabilidad. Se busca disminuir el cambio de personal ampliando el compromiso laboral. el establecimiento financiero al tener un talento humano comprometido con los ideales institucionales fidelizara a todos los empleados y con ello encaminarse al éxito empresarial.

Igualmente, González (2018), *la selección del talento humano en las medianas empresas del sector comercio de Xalapa, Veracruz, y su relación con el desenvolvimiento laboral de su personal*. (artículo científico). México. La indagación fue básica de diseño no experimental, descriptiva, la población estuvo conformada por los 110 colaboradores y la muestra fue 86 colaboradores, la técnica empleada fue la revisión documentaria y un instrumento técnico de campo. Concluyó que, Los resultados de cualquier acción en las organizaciones se basan fundamentalmente en el desempeño laboral de sus colaboradores, en el talento humano y competencias de los mismos. Bajo este considerando, desde siempre, la elección del mejor hombre para el desarrollo del trabajo ha formado parte de la preocupación del ser humano organizado. Ello, con base en la concepción de que los recursos humanos son los de mayor relevancia para el ejercicio de cualquier actividad dada su vitalidad. En este entendido, los procesos de incorporación de talento humano a la actual organización conllevan una serie de elementos que bien atendidos, garantizan a cierto nivel el logro eficiente de los propósitos institucionales. La investigación cuya propuesta por este medio se

expone, tiene como propósito principal demostrar la relación que existente entre la selección del talento humano y el desempeño laboral del personal de las empresas medianas del ámbito del comercio de Xalapa; el interés se enfoca en destacar el impacto que un buen proceso de selección de talento humano puede tener en la generación de resultados positivos para las empresas, para el mismo colaborador, y para los usuarios de bienes y/o servicios que la empresa produzca.

También, el estudio se sustenta en antecedentes nacionales como el propuesto por Vera-Barbosa & Blanco-Ariza (2019). *Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia*. (artículo científico). Colombia. La indagación fue básica, de diseño no experimental descriptiva. La población fue 190 colaboradores y la muestra 125 colaboradores, se usó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario. Concluyó que, La gestión del talento humano accede que las asociaciones de la globalización que se demarca. Dicho artículo obtuvo como objetivo conocer las necesidades de gestión de talento humano que presentan las pymes del sector de servicios, vinculadas a la asociación Colombiana de Pequeños y Medianos Empresarios (acopi), en Barranquilla, Colombia, para así diseñar un modelo de gestión del talento humano (GTH), que contribuya al crecimiento de los procesos íntimos de la organización y nos permita alcanzar los logros establecidos. La indagación se realizó a través de un enfoque cuantitativo, con un método de tipo de descriptivo correlacional y con una población de treinta empresas. Los resultados permitieron identificar y describir las características y necesidades de las pymes de

este sector en relación con la GTH, permitiendo una nueva mirada encaminada al progreso del desempeño laboral y a competitividad. Con lo anterior, se concluye que es pertinente implementar un modelo de GTH dirigido a al progreso de gestión de la asociación de desarrollo y la valoración, fortaleciendo de esta forma los procesos internos de la organización.

Asimismo, Contreras & Peñalosa (2018). *El Talento Humano Y El Cuidado Ambiental en La Industria Hotelera*. (artículo científico). Bogotá Colombia. El estudio fue el análisis de contenido, de la cual se obtienen tres categorías: importancia de la gestión del talento en la empresa de servicios, formación del talento humano y cuidado ambiental en la industria hotelera por medio del talento humano. En conclusión, a través de la adecuada gestión y formación de competencias y su adecuado crecimiento que se analiza el talento humano de la industria hotelera como el elemento capaz de agregar valor a la organización y contribuir múltiples beneficios que podrían llegar a impactar tanto económica como ambientalmente la empresa.

Por otro lado, López et al. (2017). *Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano*. (artículo científico). Cuba. Investigación evaluativa realizada en enero de 2015 en el Centro Especializado Ambulatorio de Cienfuegos. La muestra, intencional por criterios, fue conformada por 32 empleados. Se realizó un cuestionario ad hoc validado por expertos donde se evaluaron 68 ítems ligados a: analizar el desenvolvimiento, incentivos para el anclaje laboral, predictores de práctica exitosa, cultura organizacional y estilo de liderazgo. Se expresaron juicios de valor

positivos alrededor de la gestión del conocimiento en los empleados y las necesidades de autorrealización. Desestimularon el anclaje, la escasa autoridad para la toma de decisiones y el tiempo libre disponible. Los predictores de éxito con escaso crecimiento fueron las publicidades y la percepción de reconocimientos por pares. El 78,1 % interrogó su grado de conocimiento. Los recursos fueron un restrictivo para el crecimiento de la capacidad. La mayor parte considero que recibían recompensas transitorias por su desempeño. La burocracia puede ser enorme y los directivos desplegaban una gestión bien enfocada al crecimiento del talento. Conclusiones: la percepción sobre la gestión del talento humano en la institución es positiva, aunque existen reservas de mejora identificables.

Igualmente, el estudio se respalda a nivel local por antecedentes como Maestre, & Bracho (2019). *Control Sistémico de Gestión y Competencias Gerenciales del Directivo Docente en el Manejo del Talento Humano*. (artículo científico). Pamplona España. El estudio fue básico, de diseño no experimental descriptivo, cuya población y muestra estuvo conformado por 50 colaboradores, las técnicas fue la entrevista y observación, como instrumentos la escala de desempeño laboral y formato de registro. Concluyó que, el gerente educativo de hoy tiene que abandonar la administración de los trabajadores e iniciar a administrar el talento humano para poder obtener educadores bien calificados y sobre todo motivados, un buen ambiente laboral y por ende sus metas y misión podrán ser alcanzados. Como se puede ver de esta revisión teórica, los espacios de talento humano deben alcanzar resultados favorables en términos del servicio que prestan,

que trasciendan las tareas propias del ambiente. El desarrollo personal va de la mano de factores internos de los empleados que conciernen a la población o la condición humana de cada uno y que si se puede gestionar para hacer del trabajo un proceso natural inmerso dentro del crecimiento de cada persona; encontrarse en el ámbito laboral es hallarse en el lugar adecuado, en el lugar en el que crecemos personalmente, desarrollamos y gestionamos el progreso de la empresa y el de cada uno de nosotros: si la empresa se desarrolla yo también.

También, Mocha (2018). *La importancia de la entrevista como herramienta en el proceso de selección del talento humano*. (artículo científico). Toluca México. La investigación fue básica de diseño no experimental descriptiva, cuya población y muestra fueron 80 colaboradores, la técnica utilizado fue la encuesta, el instrumento fue el cuestionario. Concluyó que, las entrevistas de trabajo asumen un papel muy importante que es el de ser el filtro para alcanzar una plaza de trabajo, pero, también existen factores que influyen en la realización de este proceso como la inexperiencia y el manejo inadecuado del postulante; asumen un papel crucial al momento de una entrevista. El presente estudio abarca un estudio de lo primordial de las entrevistas de trabajo dentro de la elección de los empleados y de cómo la gestión de talento humano ayuda a la administración de este proceso. Para la estructuración y crecimiento del actual artículo se utilizó una estrategia descriptiva bajo un enfoque conceptual mediante el análisis de fuentes bibliográficas de carácter científico y académico de acuerdo a la Gestión del Talento Humano y las entrevistas de trabajo.

Así también, Torres (2018). *Aspectos que afectan la gestión del talento humano en el sector construcción en Colombia*. (artículo científico). Colombia. La investigación fue básica de diseño no experimental descriptivo, la población y muestra estuvo constituida por 70 colaboradores; la técnica fue la encuesta, el instrumento cuestionario. Concluyó que, coexiste una estrecha relación entre ambas variables gestión del personal con calidad del servicio del personal asistencial y administrativo; el valor de χ^2 fue 86.683 el cual se ubica en la línea de rehusó de la hipótesis nula, el cual nos demuestra que hay la suficiente evidencia estadística para afirmar que se rehúsa la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna de las variables independientes por lo que se afirma que hay relación directa entre ellas.

Teorías sobre la gestión del talento humano

Además, la investigación considera como teorías, la evolución histórica del talento humano, la cual tiene como origen en el siglo XIX en la década del 50 aproximadamente cuando surge la revolución industrial, el cual significó el reemplazo de los recursos humanos por el de las máquinas. Este hecho ocasionó que las organizaciones se basan en la división de las labores y la identificación de los factores de producción, como la clase obrera (mano de obra); consecuencia de ello surgen conflictos en el binomio patrón – empleado, un mal clima laboral afecta las condiciones mentales, físicas y psicológicas y se ve reflejado en una menor productividad; es por este motivo que, se crearon las secretarías de bienestar donde crearon actividades

para compensar estos factores negativos para la época; luego se crea y realiza la administración científica o Taylorismo (Calderón et al., 2010, p.89).

También, inician algunos cambios y entra en función la estandarización del empleo y los procedimientos de control dirigidos a realizar investigaciones de movimientos y tiempos, se observa y se tiene en cuenta la significancia de los procesos de selección de métodos prácticos, se genera actividades de prácticas en las tareas para su desarrollo, definir los salarios, aplicar la psicología aplicada a paliar la monotonía y la fatiga del trabajo el cual tiene su principio a la administración de los recursos humanos (Calderón et al., 2010, p.89). Más adelante este enfoque se orientó a la conducta del empleado donde se pasa a valorar la eficacia del mismo, dicho de otro modo, que los trabajadores alcancen las metas y objetivos trazados con el mínimo costo, ahí donde nace la estandarización de los procedimientos, imposibilitando la habilidad, la iniciativa y autonomía por parte del empleado. Además, se generó factores que condicionan el rol de las habilidades humanas, el fracaso del libre comercio en donde tuvo para participar el estado para normalizar las actividades de economía y laborales.

Además, existió conflicto entre el gerente con el empleado, fue donde se creó el área de relaciones industriales. Posteriormente luego de los desarrollos de la tecnología y la puesta en marcha de mercados, que se empieza a cambiar las distribuciones interiores de las asociaciones, mejorar las condiciones de trabajo, lograr alcanzar metas y mantenerse en los mercados lo que se requería. En tal sentido,

es que se inicia con apoyar al talento humano creando nuevas políticas y directrices para cumplir con los objetivos estratégicos; el cual se llamó gerencia de recursos humanos. Esta área se encargó de la independencia en el desarrollo de tareas de gestión del cambio, en el desarrollo de la capacidad de organización, mejor cultura organizacional, el fomento de buenas prácticas en equipo y mejorar el rendimiento con un entrenamiento intercultural (Calderón et al., 2010, p.89).

Sin embargo, en la década de los 90 hasta la fecha, queda en evidencia que adicional a las tareas administrativas del personal, han aceptado el rol estratégico de direccionar a los trabajadores, planea el trabajo, maneja las relaciones de trabajo en medio de la asociación inclusive de los gremios sociales, comprensión del mercado laboral y gestión de buenas prácticas laborales. Sin embargo, pese a la evolución del talento humano en la actualidad, siempre se conserva procesos ancestrales, los cuales se ajustan y se alinean para que aporten a nuevas estrategias de negocio y el impacto de la manera integral de las organizaciones, los que aún siguen en vigencia (Calderón et al., 2010). Según Prieto (2009), define que es el área fundamental que predomina en toda organización. Cambiante de acuerdo al contexto y nivel organizativo de la institución, así mismo cada organización es diferente debido a sus propias características y procesos internos.

Además, Jara et al. (2018), mencionan que toda institución para que logre cumplir sus objetivos necesita del aprovisionamiento de recursos y herramientas, siendo estos recursos los siguientes: i) Recursos materiales: como el capital de trabajo, el local de operaciones,

herramientas, etc.; ii) Recursos técnicos: son los procedimientos y la parte administrativa en sí, iii) Talento humano: es el crecimiento de todos los procedimientos con el involucramiento de más variables para su desarrollo. Según Chiavenato (2007), sostiene que: “Es el conjunto de prácticas necesarias que engloba la administración para el reclutamiento, formulación y evaluación del desempeño” (p. 20). Según Cota y Rivera (2016), menciona que es la capacitación del personal para promover el desarrollo de capacidades y motivaciones que lo lleve a la conservación de sus puestos y genera un ambiente limpio de trabajo. En cuanto a los objetivos de la gestión del talento humano, Chiavenato (2007), se encarga a que los colaboradores trabajen de manera eficaz sin importar el rango donde se encuentren en la organización.

También, la organización debe cumplir como principal elemento la eficiencia en cuanto a las posibles necesidades que ésta requiere. La consecución de objetivos institucionales, competitividad (habilidades y capacidad laboral), personal con alto nivel de motivación y capacitado, calidad de vida, políticas, éticas y comportamientos. Con respecto a la importancia del trámite de la habilidad humana, Núñez y Brochero (2019), dá a conocer que es la visión proyectada a futuro en la capacidad de las personas; además, es la sustentabilidad manifestada en el desarrollo del ser humano y esto se evidencia mediante sus dimensiones espirituales, emocionales, racionales y fisiológicas que integra en el desarrollo de las empresas. Según Carballo (2013, citado por Vallejo y Portalanza, 2017), para que la gestión empresarial sea exitosa debe estar centrada

en los aspectos importantes o relevantes de las empresas. En la misma línea, Jaramillo (2005, citado por Vallejo y Portalanza, 2017), menciona que, dentro de la gestión empresarial moderna, la gestión de personas es considerada actualmente un factor importante y estratégico siendo esta una ventaja si se maneja adecuadamente.

Sin embargo, Chiavenato (2007), menciona: “La importancia en cuanto a la practicas y políticas que estipula la organización a su vez esto tiene que ver con las recompensas, capacitaciones y la evaluación del desempeño del colaborador”. De acuerdo a las prácticas funcionales de gestión de la habilidad humana, menciona que el conocimiento en cuanto a la gestión se relaciona con la práctica. Para López (2010), explica las prácticas que se debe tener en cuenta: Aprovisionamiento del personal: Hace mención de las 3 prácticas más concurridas; reclutamiento, selección y contratación. El proceso que se plantea para el requerimiento de personal implica criterios técnicos y socio-humanísticos; desarrollo y formación del personal, se dá mediante la interacción individual o grupal que participan en el desarrollo de las habilidades generando la comunicación y las relaciones interpersonales, Compensación: Es la evaluación del empleado en la contribución de las normas laborales y las políticas establecidas.

También, López (2010), establece que la evaluación de desempeño, es la interdependencia de cada persona al realizar su actividad en el puesto asignado, esto a su vez contribuye con los objetivos establecidos y responden a planes de carrera que son el posicionamiento que el individuo puede adquirir a través de los

años, esto se dá de acuerdo a las actividades y la planificación del puesto de labor. De acuerdo a las dimensiones de la gestión de los talentos humanos Armijos et al. (2009), consideran: i) Incorporación de personas: es el reclutamiento y clasificación de los recursos humanos adecuados para que ocupen las diferentes áreas de la organización; ii) Aplicación de personas: actividades que realizan las empresas orientada en su forma, desempeño, descripción y análisis en su evaluación; iii) Compensación de las personas: enfocado en remuneraciones, beneficios y todo en beneficio del trabajador, iv) Desarrollo de personas: mediante las capacitaciones y cursos de actualización que la institución pueda brindar al colaborador; v) Mantenimiento de personas: condiciones que la institución ofrece al colaborador para que este desarrolle sus actividades; vi) evaluación de personas: control y evaluación.

Además respecto a la gestión del talento humano en el ámbito del estado, Sanabria (citado por Sotomayor, 2016), explica los aspectos: características de los roles en cuanto a los requisitos del puesto, compensación, pago del sueldo y remuneraciones en beneficio del trabajador en cuando al servicio de su trabajo, gestión del desempeño, es la valoración del trabajo en la evaluación del desempeño, desarrollo personal y profesional, es la obligación que la institución brinde talleres, capacitaciones que motive a las personas, negociación colectiva, comunicación asertiva, manejo de la diversidad, aspectos a reducir brechas. En cuanto a los modelos de gestión del talento humano, tenemos la teoría general de los sistemas aplicada a modelos de gestión, según Werther y Davis (2016),

Mencionan que, el modelo de administración hace referencia al capital humano como la actividad que constituye al subsistema de manera directa entre sí, es decir, la organización y los desafíos que se presentan ya sea en los diferentes departamentos que representa la empresa a su vez el subsistema está relacionado con los objetivos y normas del capital humano y los de su entorno.

Teorías sobre desarrollo del personal

Por otro lado, SERVIR (2012), mencionó que el crecimiento no planificado en cuanto al servicio civil y las normas en desvinculación entre sí, dando hincapié a las conexiones regulares del régimen del sector público, lo que genera el derecho en la función de la contratación que encuentre el servidor. Además, los servidores públicos oscilan al 8.95 de la comunidad económicamente activa (PEA), también registra 182 normas de austeridad y sin una revisión en comparación de la fuerza laboral en la política que es relacionada con los planes a nivel nacional o sectorial. La Ley 276, “Ley de bases de la carrera administrativa y de remuneraciones del sector público”, afirma que: “La profesión de administración es el grupo de normas, procesos y principios que estandarizan los ingresos, los derechos y deberes que les toca a los empleadores públicos que, con carácter firme brindan servicios de manera permanente en la administración pública”. Además, posee con objetivo consentir la incorporación de los recursos humanos adecuados, avalar su estancia, garantizar su crecimiento las relaciones personales. Se delimita en una estructura que consiente la ubicación de los empleadores públicos de acuerdo a los calificativos y méritos.

Asimismo, menciona que no están establecidos en la parte administrativa los empleados del gobierno que son asalariados ni los empleados que están en los cargos públicos, pero si en las disposiciones de la ley el cual es aplicable. Además, la ley no comprende a la fuerza armada ni policial, tampoco a los empleados de las empresas públicas y la población de economía mixta, cual sea su manera jurídica. Los colaboradores del sector público se encuentran al servicio del país y por lo tanto deben tener en cuenta lo siguiente: i) Efectuar el servicio público buscando el bienestar y crecimiento de la nación teniendo en cuenta que trasciende los tiempos de gerencia; ii) Someter la importancia particular a la importancia común y a todos los deberes del servicio; iv) realizar sus valores de honestidad, laboriosidad, vocación y eficiencia; v) Conducirse con dignidad en el desempeño del cargo. Además, debe cumplir con varios principios como: i) Igualdad; ii) Estabilidad iii) aseguramiento del nivel obtenido iv) Remuneración adecuada e imparcial, los cuales son reguladas y homologadas.

Igualmente, la Ley 728, “Formación y promoción laboral, afirma que la política nacional de trabajo abarca el grupo de instrumentos normativos orientados a promover, en armonía los artículos 22, 23, 27 y 59 de la constitución política del Perú”, el régimen está orientado a la equidad de oportunidades de trabajo asegurándose que todo el estado peruano tenga igual accesibilidad a un empleo adecuado que los mantenga salvaguardados del desempleo y la informalidad. La ley comprende principalmente un grupo de labores de la política del empleo emprendidas por el poder ejecutivo

que están visualizadas a la producción de empleos masivos a regular el mercado, la protección y promoción del trabajo libre como un mecanismo básico y primordial en las actividades económicas que fueron por decisión de los mismos empleados, a la promoción de cooperativas entre compañeros de trabajo, a fomentar acciones en beneficio de las mini empresas en la utilización de mano de obra, estableciendo medidas e incentivando la formalidad institucional.

Asimismo, se establece los subsiguientes objetivos: a) Suscitar la accesibilidad masiva al trabajo productivo dentro del marco de la política económica global mediante los programas especiales de fomento de trabajo, b) Perfeccionar los niveles de trabajo de manera gradual así como eliminar el alto nivel de desempleo o subempleo de los sectores más vulnerables, c) Incitar el completo uso de la capacidad instalada existente en las empresas dentro de los programas de reactivación de la economía, d) Incitar la inversión del sector privado principalmente en el campo donde utilice más mano de obra, e) Coadyuvar a generar una estrecha relación entre la oferta y la demanda del mercado, f) Capacitar y promocionar la capacitación de su personal como estrategia de mejora de la productividad y sus ingresos.

El espacio de ejecución de esta ley abarca a todas las organizaciones y empleados que están sometidos al régimen profesional de la actividad privada. En su formulación, la realización y estimación de las políticas, los programas y los mecanismos que están examinados en esta ley, el Ministerio de Trabajo Fomento Social, se hará responsable de la ejecución de las investigaciones,

estadísticas que ayuden a mejorar las condiciones y tener mayor discernimiento del problema

actual sobre el índice de trabajo, las circunstancias de vida y de empleo. además, del funcionamiento de la economía en el ámbito de la globalización. El Poder Ejecutivo, establecerá mecanismos y puentes de coherencia interministerial que certifique la eficacia en la realización de proyecto expresados en la ley además de la protección de juicios unitarios en el entorno de la aplicación de la misma.

Sin embargo, respecto a la Ley SERVIR, en el marco establecido sobre la “Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021”, en el 2013 se promulgo la ley n° 30057, ley del servicio civil, que tiene “el fin de ayudar en el progreso continuo de la administración publica mediante la puesta en funcionamiento del régimen que eta en la meritocracia de los empleados públicos”. Es por ello que las organizaciones públicas tienen que continuar un proceso de mejorar las estrategias, la organización y la operación, en tal sentido la ley SERVIR, ha establecido lineamientos y mecanismos para dirigir de manera fluida y estandarizada el mecanismo en las organizaciones pública y del régimen civil. El objetivo principal del proyecto es forjar una mejora en la cultura institucional de todas las organizaciones públicas en donde consienta la adopción de estructuras de puestos y posiciones adecuadas que estén ocupados por empleadores calificados y con buena aptitud de servicio, ayudando a mejorar la condición del sistema público.

Capítulo 3

Procesos metodológicos de medición

El estudio fue de tipo aplicada, ya que se dejó un modelo o propuesta a ser ejecutado por la institución donde se desarrolla el proyecto (CONCYTEC, 2018). Asimismo, por cuanto la investigación no manipula las variables de estudio, no se posee control directamente sobre dichas variables en el estudio, pero tampoco se puede influir en ellas, porque ya se dieron, de la misma manera que sus efectos (Hernández, 2014).

La investigación fue de diseño no experimental, descriptiva propositiva, por todo lo que el estudio se restringe a referir las particularidades y se orienta a resolver problemas fundamentales (CONCYTEC, 2018; Hernández, 2014).

Variabes y operacionalización:

- Variable 1 (o independiente)
- Talento humano

Variable 2 (o dependiente):

- Desempeño laboral

Características de elementos a medir

La Población, muestra y muestreo Población fue constituida por todos los participantes de PEHCBM, que equivale a un total de 70 personas. (Fuente: Datos estadísticos de personal del PEHCBM).

El 100% de los trabajadores con 6 meses a más de tiempo laboral en el PEHCBM que aceptan participar del estudio.

Todos los documentos de gestión municipal que aporten a las variables gestión del talento humano y desempeño laboral.

Todas las personas con capacidad física y mental para responder al instrumento de medición y que estén presente en el momento de su aplicación.

La muestra fue conformada por toda la población, que equivale a un total de 70 colaboradores.

Modalidades de recolección de datos de campo

La habilidad fue la revisión documentaria que facilitará el recojo de los datos doctrinarios de la gestión del talento humano y rendimiento de trabajo mediante la elaboración de fichas de registro y de investigación. También se usó la encuesta que facilitó la recopilación de información directa de los colaboradores del PEHCBM para conocer de las variables gestión del talento humano y desenvolvimiento en el trabajo

Los instrumentos fueron la ficha de recolección de datos para la recolección de datos teóricos donde se emplearán fichas textuales, parasíntesis y de contenido sobre los temas de gestión de talento humano y desenvolvimiento laboral que será aplicado a los colaboradores del PEHCBM, para colaboradores que proporcionen conocimientos y experiencia sobre la temática planteada.

El interrogatorio de gestión del talento humano fue medido según guía tipo Likert, el cual se constituye de 23 ítems con opciones de respuesta múltiple con una sola opción de respuesta: Sí, a veces, no. El cual cada uno de ellos posee una puntuación que va entre 1 a 3 puntos, logrando como puntaje mínimo de 23 puntos y como máximo 69 puntos.

Se caracterizó la variable gestión del talento humano en las condiciones de:

Deficiente: 23 – 37 puntos

Regular: 38 – 53 puntos

Bueno: 54 – 69 puntos

Para identificar las características del desempeño laboral, se realizó un cuestionario que constará de 14 ítems con opciones de contestación compuesta con una sola elección de respuesta: Si, a veces, no. Cada uno de ellos tiene una apreciación que va entre 1 a 3 puntos, alcanzando como puntaje mínimo 15 puntos y como máximo 45 puntos.

Se categorizará la variable desempeño laboral en condiciones de:

Deficiente: 15 – 24 puntos

Regular: 25 – 35 puntos

Bueno: 36 – 45 puntos

Validación de instrumentos para ser aplicados

La técnica de validación de los instrumentos, se realizó por juicio de expertos donde se obtuvo:

Variable	#	Especialidad	Promedio de validez	Opinión del experto
Variable 1	1	Metodólogo	4,8	Existe suficiencia
	2	Gestión pública	4,8	Existe suficiencia
	3	Gestión pública	4,7	Existe suficiencia
	4	Gestión pública	4,7	Existe suficiencia
	5	Gestión pública	4,7	Existe suficiencia
Variable 2	1	Metodólogo	4,8	Existe suficiencia
	2	Gestión pública	4,8	Existe suficiencia
	3	Gestión pública	4,7	Existe suficiencia
	4	Gestión pública	4,7	Existe suficiencia

Los materiales utilizados son dos interrogatorios, los que estuvieron sometidos a estricto juicio de valor por cinco expertos que fueron mencionados anteriormente, los cuales tuvieron el trabajo de comprobar la oportunidad y coherencia de los indicadores de las dos variables del estudio. El resultado que lanzó en promedio de 4.74, lo que representa el 94.80% de la relación de los jueces para los materiales de las dos variables, el cual muestra, que su validez es elevada juntando todas las situaciones metodológicas para poder aplicarlo en el estudio.

En este periodo que se recopilará los datos teóricos como doctrina, la legislación de bibliotecas, artículos científicos, informes

de evaluación, se obtendrá los datos para la realización de las teorías que tienen relación con las variables de estudio. Se elaborará los instrumentos de la guía de análisis documental y el cuestionario de trabajadores para extraer información pertinente de las variables de estudio.

Una vez teniendo toda la información que se recopiló en el escritorio, se pasó a procesar con respecto a la parte doctrinal a describir las teorías que sustentan el estudio de investigación y con respecto a los datos de campo se extraerán con los instrumentos, a través de la ejecución de las tablas de frecuencia, así como los gráficos estadísticos. Se cruzó todos los datos teóricos con la información de campo se empezó a elaborar la manera de contener la variable gestión de talento humano para poder desarrollar el desenvolvimiento laboral en el PEHCBM de la región de San Martín.

Formas para analizar los datos

El estudio de indagación fue descriptivo, por lo tanto, la información recogida en el periodo de realización fue procesada mediante un análisis estadístico descriptivo mediante el empleo de tablas simples en donde se consignó las frecuencias absolutas y relativas, asimismo estos datos tuvieron su adecuada descripción e interpretación de resultados.

Se respaldó en los principios éticos internacionales, comenzando por el respeto a los individuos que colaboraron de manera voluntaria, continuado de la beneficencia en los colaboradores que ayudó para

poder crear modificaciones en la organización, el de justicia, ya que se considera en todo momento la moral y los derechos y goce de una integridad científica, en el cual se utilizó solamente con fines metodológicos y de investigación; por último, la responsabilidad como elemento dispensable para que se cumpla con la planeado en las diversas fases de estudio.

Capítulo 4

Características dimensionales de la gestión del talento humano en el Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo

Tabla 1. Características de la dimensión conocimiento de la gestión del talento humano

Indicadores	Fi	Si %	Fi	A veces %	Fi	No %
Know how	47	67.1%	23	32.9%	0	0.0%
Aprender a aprender	42	60.0%	28	40.0%	0	0.0%
Aprender continuamente	42	60.0%	28	40.0%	0	0.0%
Ampliar el conocimiento	47	67.1%	23	32.9%	0	0.0%
Compartir conocimiento	45	64.3%	25	35.7%	0	0.0%

Fuente: cuestionario aplicado a trabajadores del PEHCyBM, 2020.

De los 70 participantes encuestados del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo, el 67,1% (47), refiere que la institución fortalece sus conocimientos técnicos y se preocupa por ampliar sus conocimientos relacionado a las funciones que asume, respectivamente; el 64,3% (45), considera que se incentiva que se comparta el conocimiento con los demás trabajadores, el 60,0% (42), opina que la entidad brinda la posibilidad de obtener una nueva forma de ver las cosas y se preocupa por el aprendizaje continuo respectivamente.

Por lo contrario, un 40,0% (28), refiere que la institución “A veces” se preocupa en incentivar el compartir el conocimiento y aprender continuamente, respectivamente; el 35,7% (25), percibe que, solo “A veces” la entidad incentiva el compartir el conocimiento y un 32,9% (23), considera que se fortalecen y amplían sus conocimientos.

Tabla 2. Características de la dimensión habilidad de la gestión del talento humano

Indicadores	Fi	Si %	Fi	A veces %	Fi	No %
Aplicar el conocimiento	44	62.9%	26	37.1%	0	0.0%
Visión global y sistemática	45	64.3%	25	35.7%	0	0.0%
Trabajo en equipo	45	64.3%	25	35.7%	0	0.0%
Habilidad	40	57.1%	30	42.9%	0	0.0%
Liderazgo						
Motivación	43	61.4%	27	38.6%	0	0.0%
Comunicación.	35	50.0%	35	50.0%	0	0.0%

Fuente: cuestionario aplicado a trabajadores del PEHCyBM, 2020.

La tabla 2 nos muestra las habilidades que poseen los colaboradores de la institución en estudio, se observa que el 64,3% (45), poseen una visión global y sistemática y trabajo en equipo, respectivamente; el 62,9% (44), aplican el conocimiento, el 61,4% (43), están motivados y el 57,1% (40), indican que existe eficiente liderazgo en la entidad.

Llama la atención que el 50,0% (35), considera que “A veces” existe una comunicación fluida dentro de la organización.

Tabla 3. Características de la dimensión juicio de la gestión del talento humano

Indicadores	Fi	Si %	Fi	A veces %	Fi	No %
Evaluar la situación	30	42.9%	27	38.6%	13	18.6%
Obtener datos e información	36	51.4%	30	42.9%	4	5.7%
Tener espíritu crítico	33	47.1%	32	45.7%	5	7.1%
Juicio	30	42.9%	19	27.1%	21	30.0%
Juzgar los hechos						
Ponderar con equilibrio	37	52.9%	32	45.7%	1	1.4%
Definir prioridades.	41	58.6%	28	40.0%	1	1.4%

Fuente: cuestionario aplicado a trabajadores del PEHCyBM, 2020.

La tabla 3, muestra las características de la dimensión juicio de la gestión del talento humano; evidenciándose que tienen definido sus prioridades dentro de la institución en un 58,6% (41), consideran o examinan con imparcialidad ante cualquier hecho en un 52.9% (37), se puede obtener datos e información en un 51,4% (36). Asimismo, el 47.1% (33), tienen espíritu crítico, evalúan la situación antes de actuar y juzgan analíticamente los hechos que ocurren dentro de la institución en un 42,9% (30).

Tabla 4. Características de la dimensión actitud de la gestión del talento humano

Indicadores	Fi	Si %	Fi	A veces %	Fi	No %
Actitud emprendedora	41	58.6%	28	40.0%	1	1.4%
Innovación	39	55.7%	30	42.9%	1	1.4%
Agente de cambio						
Actitud	40	57.1%	29	41.4%	1	1.4%
Asumir riesgos	38	54.3%	31	44.3%	1	1.4%
Enfoque en los resultados	38	54.3%	31	44.3%	1	1.4%
Autorrealización.	30	42.9%	39	55.7%	1	1.4%

Fuente: cuestionario aplicado a trabajadores del PEHCyBM, 2020.

La tabla 4, muestra las características de la dimensión actitud durante la gestión del talento humano; se evidencia que el 58.6% (41), tiene una actitud emprendedora, el 57.1% (40), se adecua fácilmente a los cambios que ocurren dentro de la institución, el 55.7% (39), son personas innovadoras y el 54.3% (38), asumen riesgos con el fin de lograr cosas positivas dentro de la institución y se enfocan en los resultados de su desempeño laboral, respectivamente.

Por lo contrario, el 55.7% (39), siente que “A veces” logra sus aspiraciones u objetivos personales dentro de la institución.

Objetivo específico 2. Evaluar las características del desempeño laboral en el Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo, 2020.

Tabla 5. Características de la dimensión motivación para el desempeño laboral

Indicadores	Fi	Si %	Fi	A veces %	Fi	No %
Ambición de carrera	40	57.1%	30	42.9%	0	0.0%
Conflicto del empleado	37	52.9%	29	41.4%	4	5.7%
Motivación	32	45.7%	34	48.6%	4	5.7%
Satisfacción de necesidades						
Metas / Expectativas.	39	55.7%	30	42.9%	1	1.4%

Fuente: cuestionario aplicado a trabajadores del PEHCyBM, 2020.

La tabla 5, muestra las características de la dimensión Motivación para el desempeño laboral; se observa que el 57.1% (40), tiene una ambición importante en desarrollarse como profesional, el 55.7% (39), considera que está alcanzando con los objetivos de acuerdo a las expectativas puestas en él, el 52.9% (37), evita en lo máximo tener problemas en su ámbito laboral que pueda perjudicar su desenvolvimiento en el empleo.

Por lo contrario, el 48.6% (34), manifiesta que se satisface todas sus necesidades y deseos dentro de la institución?

Tabla 6. Características de la dimensión ambiente para el desempeño laboral

	Indicadores	Fi	Si %	Fi	A veces %	fi	No %
Ambiente	Indicadores	36	51.4%	26	37.1%	8	11.4%
	Equipo / Materiales	25	35.7%	34	48.6%	11	15.7%
	Diseño del puesto	29	41.4%	30	42.9%	11	15.7%
	Remuneraciones	32	45.7%	35	50.0%	3	4.3%
	Ambiente	32	45.7%	37	52.9%	1	1.4%
	Reglas y políticas	35	50.0%	33	47.1%	2	2.9%

Fuente: cuestionario aplicado a trabajadores del PEHCyBM, 2020.

La tabla 6, muestra las características de la dimensión ambiente para el desempeño laboral, se observa que, el 52.9% (37), siente que “A veces” existe apoyo por parte de los jefes, con tendencia a que “Si” les apoyan en un 45,7% (35). Asimismo, el 50.0% (35), considera que “A veces” se respetan las normas y políticas de la asociación, que los trabajadores efectúan con el perfil de acuerdo al cargo que desempeñan en un 48.6% (34) y se realizan con mucha responsabilidad las leyes y regularizaciones en un 47.1% (33).

Por el contrario, un 51.4% (36), el establecimiento le brinda los equipos y materiales necesarios para cumplir con sus labores de manera eficiente.

Tabla 7. Características de la dimensión capacidad para el desempeño laboral

	Indicadores	Fi	Si %	Fi	A veces %	Fi	No %
Capacidad	Habilidades técnicas	47	67.1%	23	32.9%	0	0.0%
	Habilidades de resolución de conflictos	44	62.9%	26	37.1%	0	0.0%
	Capacidad	47	67.1%	23	32.9%	0	0.0%
	Habilidades analíticas	47	67.1%	23	32.9%	0	0.0%
	Habilidades de comunicación	52	74.3%	18	25.7%	0	0.0%

Fuente: cuestionario aplicado a trabajadores del PEHCyBM, 2020.

La tabla 7, muestra las características de la dimensión Capacidad para el desempeño laboral; se evidencia que el 74.3% tiene habilidades de comunicación que le permite optimizar su desempeño, el 67.1% (47), tiene habilidades técnicas, de solución de problemas y analíticas, respectivamente. Asimismo, el 62.9% (44), cuenta con habilidades interpersonales adecuadas para un buen desempeño.

Objetivo específico 3. Diseñar el modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo, 2020.

Tabla 8. Diseño del modelo de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral

Procesos	Resultados
Incorporar los colaboradores	Colaboradores motivados
Recompensa a los colaboradores	Activa participación
Desarrollo de los colaboradores	Incremento de la productividad
Supervisión de los colaboradores	Mayor productividad institucional
Retener a los colaboradores con buen desempeño	Calidad del servicio público
Ubicación de colaboradores en área de desempeño	

Fuente: Elaboración propia

Variable calidad del servicio público

La tabla 8 nos muestra los procesos establecidos para el modelo y como ello puede contribuir al logro de mejorar el desenvolvimiento laboral en las entidades públicas, generando un mayor compromiso de los colaboradores.

Objetivo específico 4. Validar el modelo de gestión del talento humano para lograr colaboradores efectivos, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo, 2020.

Tabla 9. Resultados de la validación del modelo de gestión del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral

Características	#	Especialidad	Promedio de validez	Opinión del experto
Modelo de gestión del talento humano	1	Metodólogo	4,8	Existe suficiencia
	2	Gestión pública	4,8	Existe suficiencia
	3	Gestión pública	4,7	Existe suficiencia
	4	Gestión pública	4,7	Existe suficiencia
	5	Gestión pública	4,7	Existe suficiencia

Fuente: Elaboración propia

La tabla N° 9 nos muestra los resultados de la validación del modelo el cual fue fueron sometido a juicio de valor por cinco expertos que fueron mencionados anteriormente, los cuales tuvieron el trabajo de contrastar la pertinencia y coherencia de los indicadores del modelo. El resultado que boto en promedio de 4.74, lo que representa el 94.80% de la relación de los jueces para el instrumento, el cual indica, que su validez es alta reuniendo condiciones técnicas metodológicas para su aplicabilidad en instituciones del Estado.

Comparación de resultados con otros autores

Los resultados alcanzados en función a la gestión de talento humano tenemos: Hay una gestión aceptable del talento humano y del desenvolvimiento laboral por los empleadores del PEHCBM, que su condición es positiva, sin embargo, existen condiciones que deben

mejorar, fortaleciendo la gestión del talento humano y por ende los trabajadores mejoran su desenvolvimiento laboral.

En la dimensión conocimiento de la gestión del talento humano los colaboradores del PEHCBM en 67,1% reconoce que la institución fortalece sus conocimientos técnicos y se preocupa por ampliarlos para cumplir óptimamente sus funciones y el 64,3% considera que se incentiva a compartir el conocimiento y el 60,0% opina que la entidad brinda la oportunidad de adquirir una nueva visión institucional. En la dimensión habilidad de la gestión del talento humano, el 64,3% de los colaboradores poseen un enfoque global y sistemática y trabajo en equipo, respectivamente; el 62,9% aplican el conocimiento, el 61,4% están motivados y el 57,1% indican que existe eficiente liderazgo en la entidad. Sin embargo, el 50,0% considera que “A veces” existe una comunicación fluida dentro de la organización. En la dimensión juicio de la gestión del talento humano, evidencia que el 58,6% de los colaboradores identifican sus prioridades dentro de la institución, el 52,9% consideran o examinan con imparcialidad ante cualquier hecho, el 51,4% puede obtener datos e información, el 47,1% tienen espíritu crítico, 42,9% evalúan la situación antes de actuar y juzgan analíticamente los hechos que ocurren dentro de la institución. Las características de la dimensión actitud en la gestión del talento humano, el 58,6% colaboradores tiene una actitud emprendedora, el 57,1% se adecua fácilmente a los cambios que ocurren dentro de la institución, el 55,7% son personas innovadoras y el 54,3% asumen riesgos con el fin de lograr cosas positivas y se enfocan en los resultados de su desempeño laboral.

Datos similares fueron encontrados por Bracho, Gonzáles y Hernández (2018), concluye que, que el diseño de puestos de los manuales de organización y funciones evidencia vacíos y falta de mayor contenido lo que ha conllevado que no se tenga el personal idóneo o que la institución contrate personal que no cumple las características idóneas para una buena gestión. Igualmente, Silva (2018), concluye que, existe la necesidad que la GTH tenga objetivos claros, controlados y evaluados según indicadores. Para Bájarr (2017), los trabajadores no asimilaron internamente la misión y visión de la entidad; además de otros sistemas de trámite que fueron hechos sin la colaboración de los empleados y participantes inclusive de los directivos. También, Huamaní,

Werther (2019), encontró que la cultura organizacional se asocia directa y elocuentemente con la gestión del talento humano. Además, Aoun (2017), concluye que, Se concluyó que, el trámite de la habilidad humana apreciado por el personal fue de 59%, el cual calificó como nivel regular; el 24% con un nivel alto, el 17% como un nivel malo. Asimismo, Arbulu (2016), encontró que, existe estrecha relación entre la gestión de los recursos humanos y la calidad de los servicios. Por su parte, García (2017), llega a la conclusión que hay una estrecha relación entre ambas variables gestión del personal con calidad del servicio del personal asistencial y administrativo.

Por lo encontrado y analizado podemos establecer en relación a la gestión del talento humano que aún amerita desarrollar mejores condiciones de beneficio para la institución que contribuya a procesos claros para la captación de los recursos humanos con las mejores competencias y que produzca más y de calidad.

Los resultados en función al desempeño laboral tenemos:

En la dimensión motivación del desempeño laboral el 57.1% de colaboradores tiene ambición importante en desarrollarse como profesional, el 55.7% está cumpliendo con las metas según las expectativas puestas en él, el 52.9% evita cualquier conflicto en su centro laboral para no afectar su desempeño. Las características de la dimensión ambiente para el desempeño laboral, el 52.9% colaboradores siente que “A veces” existe apoyo por parte de los jefes, con tendencia a que “Si” les apoyan en un 45,7%. Asimismo, el 50.0% considera que “A veces” se respetan las reglas y políticas de la institución, el 48.6% efectúan el perfil de acuerdo al cargo que desempeñan, el 47.1% practican con responsabilidad las leyes y regulaciones. Por el contrario, el 51.4% recibe

los equipos y materiales necesarios para cumplir con sus labores de manera eficiente. Las características de la dimensión capacidad para el desempeño laboral, el 74.3% de los colaboradores tiene habilidades de comunicación que le permite optimizar su desempeño, el 67.1% tiene habilidades técnicas, de solución de problemas y analíticas. Asimismo, el 62.9% cuenta con habilidades interpersonales adecuadas para un buen desempeño.

Datos similares fueron encontrados por Ghioglione (2015), quien concluye que, los colaboradores dentro de una organización es el activo más importante, debido a gracias a él se pueden cumplir los objetivos, sin embargo, la institución no brinda o facilita las herramientas para que este pueda desempeñarse eficientemente, con

falencias en cuanto a la planificación por parte de los directivos. Sin embargo, para Béjatr (2017), concluye que, no se iniciaron métodos para la ejecución de buenas prácticas laborales para generar un mayor rendimiento (equipos auto dirigidos, buen clima laboral, generación de destrezas, etc.), actividades de GTH insuficientes y esporádicos. Además, Aoun (2017), concluye que, la mitad de los empleados consideró como un nivel regular, debido a que falta el fomento de la cultura de lograr los objetivos, por lo tanto, es importante aumentar la gestión del talento humano hasta llegar a todos los empleados.

En relación lo encontrado se establece que el desempeño laboral debe contribuir a la mejora de la productividad y rendimiento de los colaboradores sin embargo existen dificultades y diferencias que afectan al cumplimiento de las normas o los documentos de gestión como la planificación y reglamentos no son claros y precisos para desarrollar las acciones que mejor se desarrollen para relevar la calidad del servicio público.

Los resultados en función al modelo tenemos:

La tabla 8 nos muestra los procesos establecidos para el modelo y como ello puede contribuir al logro de mejorar el desempeño laboral en las instituciones públicas, generando un mayor compromiso de los colaboradores.

La tabla N° 9 nos muestra los resultados de la validación del modelo el cual fue sometido a juicio de valor por cinco expertos que fueron mencionados anteriormente, los cuales tuvieron

el trabajo de confirmar la pertinencia y coherencia de los indicadores del modelo. El resultado que boto en promedio de 4.74, lo que representa el 94.80% de la relación de los jueces para el instrumento, el cual indica, que su validez es alta reuniendo condiciones técnicas metodológicas para su aplicabilidad en instituciones del Estado.

Datos similares fueron referidos por Pezo (2017), quien encontró que la consumación de la ley servir guarda relación con el desempeño del colaborador, ya que ésta permite al colaborador tener mejores condiciones laborales y mayor número de herramientas que le permitan elevar su nivel de rendimiento; asimismo, demuestran un nivel regular de desempeño, es decir a mayor eficiencia se podría decir mayor nivel de desempeño.

El modelo contribuye a mejorar el rendimiento de los colaboradores en las instituciones públicas y el mismo debe ser adoptado con las condiciones establecidas por el investigador con el propósito de asegurar una mejor intervención basado en la gestión del cambio y por procesos establecidas por el Estado.

Análisis en función a objetivos

El modelo de gestión del talento humano ayuda a mejora el rendimiento de los colaboradores, del PEHCBM San Martín Tarapoto, según la problemática analizada, siendo un modelo adecuado para dar solución al problema, ya que, se fundamenta en la generación de la mejora de los procesos del rendimiento laboral, por los compromisos según sus dimensiones del mismo, aportan al

desarrollo de los colaboradores en las instituciones pública según los expertos que evaluaron.

La gestión de personal en la dimensión conocimiento de la gestión del talento humano los colaboradores del PEHCBM existe una brecha de aproximadamente 30% que desconoce. En la dimensión habilidad casi el 40% carece de liderazgo, por ende, el trabajo en equipo se ve disminuido. Solo el 50% de colaboradores se comunica entre sí. En la dimensión juicio de la gestión del talento humano, los colaboradores aún carecen de condición crítica para una correcta toma de decisiones. Las características de la dimensión actitud un 40% carecen de actitud emprendedora y de tomar riesgo.

En la dimensión desempeño laboral, el 40% carece de motivación a desarrollarse como profesional, así como cumplir con las metas según las expectativas evita cualquier conflicto para no afectar su desempeño. Según dimensión ambiente 45% aproximadamente considera que hay poco apoyo por parte de los jefes. Igualmente recibe poco apoyo con equipos y materiales necesarios para cumplir con sus labores de manera eficiente. Las características de la dimensión capacidad para el desempeño laboral, el 30% aproximadamente reconoce que amerita fortalecer sus competencias.

El diseño del modelo cumple con mejorar la problemática percibida referente a la gestión del talento humano y el desenvolvimiento laboral en el área de logísticas ejercida por los colaboradores del PEHCBM San Martín Tarapoto, considerando los aspectos de la gestión del talento humano y sus procesos, para el

desarrollo del desenvolvimiento laboral en las diferentes áreas.

El modelo fue validado gracias a la evaluación de cinco expertos en el tema quienes otorgaron una buena valoración, cuyo resultado fue positivo, alcanzando una validez de 4.74, concibiendo así que el modelo es beneficioso para su propósito, para ser socializado y aplicado.

Recomendaciones

A los gestores de las instituciones públicas tomar el modelo de gestión de recurso humano para el desarrollo del desenvolvimiento laboral e implementarlo según la disponibilidad de recursos para evitar efectos negativos en la gestión pública.

Al jefe del ámbito de recursos humanos coordinar permanentemente con los jefes de los diferentes ámbitos para asegurar que los procesos y etapas del desempeño laboral se cumplan satisfactoriamente según marco legal normativo del Estado peruano.

Al jefe del área de recursos humanos realizar el control, monitoreo, supervisión y evaluación periódicamente del rendimiento laboral de los colaboradores con el fin de identificar las falencias y complicaciones que pueden afectar la integridad, uso adecuado de los recursos y calidad en los procesos públicos.

Al Director de las instituciones públicas tomar el modelo de gestión de recursos humanos para perfeccionar el desenvolvimiento

de sus empleados como herramienta que facilita el buen manejo de los recursos humanos para incrementar la productividad, evitar condiciones desfavorables en el equipo, evitar procesos legales engorrosos que afectan la imagen institucional y de los directivos públicos.

A los directivos, adoptar el modelo y evaluar su implementación periódicamente para establecer nuevos aportes al mismo que contribuyan a mejorarlo y validarlo por expertos en el tema para seguir su aplicabilidad.

Capítulo 5

Propuesta de factores clave que influyen en el desempeño de los empleados en las organizaciones públicas

La necesidad identificada en la gestión del talento humano para mejorar el desenvolvimiento laboral, se resume partiendo de los resultados presentados anteriormente, para cada dimensión. En la dimensión conocimiento de la gestión del talento humano los colaboradores reconocen que la institución fortalece sus conocimientos técnicos y se preocupa por ampliarlos para cumplir óptimamente sus funciones y considera que se incentiva a compartir el conocimiento y opina que la entidad brinda la oportunidad de adquirir una nueva visión institucional. La dimensión habilidad de la gestión del talento humano, resalta que los colaboradores poseen una enfoque global y sistemática y trabajo en equipo, respectivamente; aplican conocimiento, están motivados e indican que existe eficiente liderazgo en la entidad. Sin embargo, a veces existe una comunicación fluida dentro de la organización. En la dimensión juicio los colaboradores identifican sus prioridades dentro de la institución, consideran o examinan con imparcialidad ante cualquier hecho. En el desempeño laboral los colaboradores tienen ambición importante en desarrollarse como profesional, cumplen metas según las expectativas puestas en él, sin embargo, evita cualquier conflicto en su centro laboral para no afectar su desempeño. Si embargo los recursos humanos que trabajan en la asociación, reconoce que, a través de un modelo de gestión del talento humano, se puede lograr una mejora significativa del desempeño laboral.

Objetivo general

- Mejorar el desenvolvimiento laboral de los colaboradores basado en la gestión del talento humano en las instituciones públicas.

Objetivos específicos

- Incrementar los conocimientos de los colaboradores para mejorar el desempeño laboral.
- Potenciar el uso de las habilidades de los colaboradores para el incremento de su desempeño laboral interno.
- Mejorar el clima laboral de forma tal que se incremente el desenvolvimiento laboral externo de los empleados.
- Fortalecer el reconocimiento y estimulación de los trabajadores para el incremento de su desempeño laboral.

Teorías que respaldan el modelo

Para, Jara et al. (2018), mencionan que toda institución para que logre cumplir sus objetivos necesita del aprovisionamiento de recursos y herramientas, siendo uno de estos recursos el Talento humano, que es la ejecución de todos los métodos con el involucramiento de más variables para su desarrollo.

Según Chiavenato (2007), sostiene que: “Es el conjunto de prácticas necesarias que engloba la administración para el reclutamiento, formulación y evaluación del desempeño.” (p.20). Según Cota y Rivera (2016), menciona que es la capacitación del personal para promover el desarrollo de capacidades y motivaciones que lo lleve a la conservación de sus puestos y genera un ambiente limpio de trabajo. En cuanto a los objetivos de la gestión del talento

Humano se encarga a que los empleados trabajen de manera eficaz sin importar el rango donde se encuentren en la organización. Además, menciona: “La importancia en cuanto a la practicas y políticas que estipula la organización a su vez esto tiene que ver con las recompensas, capacitaciones y la evaluación del desempeño del colaborador”.

También, López (2010), establece que la evaluación de desempeño, es la interdependencia de cada persona al realizar su actividad en el puesto asignado, esto a su vez contribuye con los objetivos establecidos y responden a planes de carrera que son el posicionamiento que el individuo puede adquirir a través de los años, esto se dá de acuerdo a las actividades y la planificación del puesto de labor. De acuerdo a las dimensiones de la gestión de los talentos humanos.

Armijos et al. (2009), consideran: i) Incorporación de personas: es el reclutamiento y clasificación de los recursos humanos adecuados para que ocupen las diferentes áreas de la organización; ii) Aplicación

de personas: actividades que realizan las empresas orientada en su forma, desempeño, descripción y análisis en su evaluación; iii) Compensación de las personas: enfocado en remuneraciones, beneficios y todo en beneficio del trabajador, iv) Desarrollo de personas: mediante las capacitaciones y cursos de actualización que la institución pueda brindar al colaborador; v) Mantenimiento de personas: condiciones que la institución ofrece al colaborador para que este desarrolle sus actividades; vi) evaluación de personas: control y evaluación.

Sanabria (citado por Sotomayor, 2016), explica los aspectos: características de los roles en cuanto a los requisitos del puesto, compensación, pago del sueldo y remuneraciones en beneficio del trabajador en cuando al servicio de su trabajo, gestión del desempeño, es la valoración del trabajo en la evaluación del desempeño, crecimiento personal y profesional, es la obligación que la institución brinde talleres, capacitaciones que motive a las personas, negociación colectiva, comunicación asertiva, manejo de la diversidad, aspectos a reducir brechas.

SERVIR (2012), La Ley 276, “Ley de bases de la carrera administrativa y de remuneraciones del sector público”, afirma que: “La profesión de administración es el grupo de normas, procesos principios que estandarizan los ingresos, los derechos y los deberes que les toca a los empleadores públicos que, con carácter firme brindan servicios de manera permanente a la administración pública”. Además, tiene por objetivo consentir la integración de los recursos humanos adecuados, avalar su estadía, avalar su crecimiento y las

relaciones personales. Se dice en una estructura que nos ayuda a la ubicación de los empleadores públicos según calificativos y méritos. Los empleados del sector público se hallan el servicio del País y por lo tanto deben tener en cuenta lo siguiente: i) Cumplir el servicio público buscando el bienestar y crecimiento de la nación teniendo en cuenta que difunden los tiempos de administración; ii) Supeditar el interés particular al interés común y a todos los deberes del servicio; iii) Formar un grupo competente y en constante crecimiento; iv) realizar sus labores con honestidad, laboriosidad, vocación y eficiencia; v) manejarse con modestia en el desarrollo de su puesto. Además, debe cumplir con varios principios como: i) Igualdad; ii) Estabilidad iii) Garantía del nivel obtenido iv) Retribución justa y equitativa, los cuales son reguladas y homologadas. Igualmente, la Ley 728, “Formación y promoción laboral, establece que la política nacional de empleo forma el grupo de procesos normativos dirigidos a promover, en conformidad los artículos 22, 23, 27 y 59 de la Constitución Política del Perú”, el régimen está orientado a la equidad de oportunidades de trabajo asegurándose que todo el Estado Peruano posean igual accesibilidad a un empleo útil que los ampare del desempleo y la informalidad.

Principios sustentatorios

La gestión del talento humano, como fuerza principal de la organización, representa un activo significativo para la consecución de objetivos en la organización. Con una fuerza laboral motivada y orientada a resultados, cuyos talentos y habilidades son bien

aprovechadas. El desempeño laboral resulta determinante para la productividad de la organización, significando al mismo tiempo un indicador de satisfacción laboral y clima laboral organizativo.

El modelo se plasma a través de la integración de sus componentes. A partir de la figura se observa que el desempeño laboral corresponde al objetivo principal de la propuesta desarrollada ya que no se cuenta con un plan o política de gestión de recursos humanos adecuados. Al momento de establecer las estrategias para mejorar el desempeño, se toma en cuenta la preparación para poder seleccionar, asignar y capacitar al personal en sus respectivos puestos adecuados. Luego, a través del seguimiento se verifica que los trabajadores se adapten a los procedimientos y normas de la institución. Finalmente, mediante la evaluación, será posible motivar a los trabajadores o reasignar sus funciones, a través de su respectiva calificación. De este modo la gestión del talento humano interviene en el desenvolvimiento laboral. Además, la propuesta cumple con presentar los principios éticos, estéticos y los valores.

Valores de la propuesta

La estructura axiológica se fundamenta en principios de ética, estética y valores los cuales impulsan la presente propuesta. El ser humano tiene derecho a su propio desarrollo en base a su trabajo y a ser justamente recompensado por ello. El trabajo dignifica al hombre y al mismo tiempo, aquel trabajador que realice sus tareas obteniendo satisfacción por su trabajo, sabrá recompensar con su

esfuerzo, dando lo mejor de sí ante la institución para la que labora. El empleo de las herramientas de gestión permitirá beneficiar y elevar el nivel de vida de los trabajadores.

Para la actual propuesta se tendrá en cuenta las siguientes normas legales Constitución Política del Perú. Título I – Del individuo y de la población. Capítulo I – Derechos fundamentales de la persona -. Artículo 2. Derechos de toda persona. Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral. Y la ley SERVIR.

Caracterización del modelo

Estimulación moral y material: en toda entidad es fundamental que los colaboradores se encuentren estimulados, haciendo reconocimientos constantes de su eficiente labor, ya sea de manera moral o por alguna retribución económica, permitiendo reforzar así el compromiso laboral.

Participación y comunicación: los colaboradores aportan con su creatividad a la solución de problemas en la organización, mediante una participación constante, además para transmitir esas ideas, la buena comunicación es fundamental, sobre todo de manera asertiva, en todos los planos realmente y jerarquías, para que el conocimiento o información se transmita de manera adecuada y no existan conflictos entre los integrantes de una entidad.

Formación y desarrollo: toda organización tiene o debería tener un área o proceso de desarrollo de personas, esto para generar

que el personal sea capaz no sólo de superarse o rendir mejor en su trabajo, sino también para subir de puesto e inclusive expandir a la empresa.

Liderazgo: es fundamental que, en toda organización, un líder realmente se haga presente, no solo con el título, sino con las características que debe poseer, para que de este modo se pueda motivar, orientar y desarrollar al personal.

Trabajo en equipo: en toda organización, la unificación de los recursos humanos es primordial, esto en base a un buen trabajo en equipo, que sea capaz de hacer sinergia y consiga enfocar toda su actividad para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Principios

Igualdad: el trato igualitario como seres humanos en todas las jerarquías es fundamental para un entorno agradable.

Integridad: conservar el estado físico y mental lo más equilibrado posible es algo que toda persona tiene que favorecer tanto para sí mismo como para los demás.

Continuidad: el poder mantener el trabajo y seguir creciendo en este es una oportunidad que todo trabajador tiene que poseer.

Compromiso: el involucramiento sobre las cosas que uno realiza, predispone a hacerlo bien y hasta esforzarse un poco más para conseguir objetivos.

Respeto: respetar y considerar a los demás ayuda a promover un entorno sin conflictos.

Componentes

Gestión del talento humano

Preparación—ética

Seguimiento—valores

Evaluación—estética

Desempeño laboral.

Interno

Externo

Contenidos

No complicación en la estructura, consiguiendo manejar de manera horizontal y permitiendo relacionarse de manera directa. De flexibilidad y dinamismo, acomodándolo y adaptándolo a las nuevas tendencias del mundo globalizado según la política empresarial. Su input y output, mejor dicho, su ingreso y su salida; la 1 basada en un diagnóstico situacional, y salida con el éxito en sus resultados y la optimización del desempeño laboral de los trabajadores. Fundamentada en principios: fisiológicos, epistemológicos,

sociológicos, psicológicos y axiológicos que encaminaran los procesos implementados en el modelo.

Actividades

El presente modelo de gestión del talento humano para perfeccionar el desenvolvimiento de los colaboradores” conlleva a diversas actividades las cuales permiten conseguir los objetivos de la misma, empleando los recursos humanos y financieros según sea el caso, así como el control respectivo para evaluar el desarrollo del modelo. Para que el modelo se lleve correctamente a cabo, el jefe o directivo, tiene que tomar responsabilidad en las actividades que se están proponiendo las cuales se detallan a continuación:

Actividad	Objetivo de la actividad	Estrategia a desarrollar	Recursos y materiales	Responsable	cronograma	Recursos	Financiación	Responsable del seguimiento
Alineamiento al plan estratégico institucional	Reuniones técnica para incorporar las actividades del desarrollo del talento humano	Convocatoria y participación activa	Laptop, Internet; celular.	Directivos de las diferentes áreas	3 meses	1000.00	Institución pública	Gerente y Jefe de GTH
Alineamiento al plan operativo institucional	Reuniones técnica para incorporar las actividades del desarrollo del talento humano	Convocatoria y participación activa	Laptop, Internet; celular.	Directivos de las diferentes áreas	3 meses	1000.00	Institución pública	Gerente y Jefe de GTH
Coordinación con expertos en gestión del talento humano	Facilitar eventos de capacitación para conocimiento de nuevas tendencias en gestión del talento humano y de desempeño	Comunicación virtual	Laptop, Internet; celular.	Gerente General Responsable de Relaciones Públicas	3 meses	10000.00	Institución pública	Jefe de GTH
Taller de implementación de la propuesta del modelo basado en el ciclo PHVA	Desarrollar capacidades en gestión del talento humano y de desempeño	Disertación expositiva y presentación de videos	Uso de las TICs; videos	Expertos invitados	6 meses	10000.00	Institución pública	Jefe de GTH
Difusión y promoción de la propuesta	Crear la Sub Área de Gestión del Talento Humano para mejorar la gestión	Mediante propaganda interna; afiches; exposición de videos	Informáticos, videos; papелotes, plumerones gruesos	Jefe de Recursos Humanos	2 meses	5000.00	Institución pública	Jefe de GTH

Actividad	Objetivo de la actividad	Estrategia a desarrollar	Recursos y materiales	Responsable	cronograma	Recursos	Financiación	Responsable del seguimiento
Campaña de sensibilización al personal	Promover la participación activa de los jefes de área para la conformación del ARRHH	Valoración personal y grupal por medio de ciertos factores	Papel Bond, fichas, videos sobre el accionar de trabajadores	Jefe de Recursos Humanos	3 meses	6000.00	Institución pública	Jefe de GTH
Establecimiento de alianzas estratégicas	Gestionar pasantías a nivel nacional para conocer de experiencias empresariales sobre la nueva gestión del talento humano	Firma de Convenios con empresas similares	Equipos TICs; papel Bond.	Gerente General	3 meses	5000.00	Institución pública	Jefe de GTH

Evaluación

La estimación del modelo se ejecutará teniendo en cuenta aspectos tales como:

- Diseño, de acuerdo a las particularidades y necesidades primordiales del talento humano y del desempeño laboral.
- Funcionabilidad, estableciendo oficios y actividades de forma que no estén sometidas unas con otras.
- Conectividad, observando que sus instrumentos estén

conformando grupos interconectados e interdependientes.

- Influencias, identificar los factores o dinámicas internas y externas con la finalidad de que los responsables de la gerencia de la empresa sean prospectivos y proyectivos ante los nuevos retos.
- Flexibilidad, ver la oportunidad de capacitarse consecutivamente respondientes a las nuevas tendencias sociales, políticas, tecnológicas, informáticas, económicas, etc.

Nivel de implementación de la propuesta	Procedimiento
No implementación (0%)	Corresponde a una actividad que no presenta ningún grado de avance (requiere justificación)
Implementación inicial (1%–24)	Su ejecución es inicial, pero continúa un curso adecuado en relación a fechas programadas; o no se pudo avanzar en su implementación por diferentes razones (requiere justificación)
Implementación parcial (24 – 49%)	Su ejecución es parcial, pero, continúa un curso adecuado en relación a las fechas programadas; o no se pudo avanzar en su implementación por diferentes razones
Implementación intermedia (50%-74%)	Su ejecución presenta avances significativos, pero continúa un curso adecuado en relación a fechas programadas
Implementación avanzada (75% - 99%)	La actividad se encuentra en condición avanzada en su implementación, de acuerdo a lo programado.

Fuente: Ministerio de educación, 2017.

Para hacer un monitoreo de cuánto se va logrando alcanzar los objetivos y las actividades, se establecen indicadores de monitoreo

y evaluación, detectando limitantes que se tienen mejorar con una nueva formulación del modelo. Se presenta ahora, en la siguiente matriz los posibles elementos o aspectos que representan un riesgo para que el modelo se lleve a cabo y cumplir con los objetivos, para así plantear soluciones según sea el caso, teniendo un control adecuado del mismo.

Matriz de monitoreo y evaluación de objetivos

Líneas acción	Mejora de la satisfacción laboral			
Anota el objetivo específico	Incrementar la persistencia en el desempeño de los colaboradores en las instituciones públicas.	Incrementar el pensamiento positivo en el desempeño de los colaboradores en las instituciones públicas	Incrementar el entusiasmo en el desempeño de los colaboradores en las instituciones públicas.	Incrementa la inmersión laboral y su disfrute en el desempeño de los colaboradores en las instituciones públicas.
Nivel logro objetivo	Implementación inicio (1 –24%)	Implementación inicio (1 –24%)	Implementación inicio (1 –24%)	Implementación (1 –24%) inicio
Indique los medios de verificación	Plan de reclutamiento y selección interna de personal según desempeño	Plan de capacitación Registro de asistencia. Actas de compromiso. Notas de coordinación, según desempeño.	Registro de horarios de reuniones cortas. Notas de coordinación del desempeño	Plan de capacitación Registro de asistencia. Actas de compromiso. Notas de coordinación. Plan de mejora del Sistema de recompensas como desempeño
Indique las principales dificultades según nivel logrado	Incumplimiento de los planes. Escaso presupuesto como desempeño	Resistencia de los involucrados. Escasa participación de desempeño	Escaso liderazgo por parte del jefe o directivo en mejorar el desempeño	Resistencia de los involucrados. Escasa participación. Escaso presupuesto según desempeño
Reformule las acciones para mejorar el Nivel de logro	Solicitud a la Gerencia de talento humano de la Institución.	Emplear estrategias para la participación activa a las capacitaciones	Establecer dentro de las políticas un espacio reuniones cortas para las pequeñas charlas. Contratar un Coach externo para el líder.	Emplear estrategias para la participación activa a las capacitaciones

Fuente: Adaptado del modelo de Carranza (Universidad Cesar Vallejo, 2019).

Viabilidad

El modelo será viable dentro de los 3 años que se trabajará las diversas actividades, ya que es un tiempo prudente el cual tanto la persona encargada, como los colaboradores podrán conseguir las competencias que mejorarían el nivel de desempeño laboral.

Referencias

- Armijos, F., Bermúdez, A., y Mora, N. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S221836202019000400163
- Calderón, H., Naranjo, V., y Álvarez, M. (2014). *Evolución de la gestión del talento humano, su interacción con la ética, los valores intrínsecos del líder del área, su rol con los grupos de interés y su impacto estratégico en la cultura organizacional, en empresas de los diferentes sectores de Bogotá* [Tesis de licenciatura, Universidad Sergio Arboleda]. <https://acortar.link/57XK3O>
- Castro Mori K. O. (2021). *Modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo, 2020* [Tesis doctoral, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/59864>
- Castro, K., Luna, K. & Erazo, J. (2020). Gestión De Talento Humano Para La Mejora Laboral en El Banco Solidario. *Revista Telos*, 22(1), 184–203. <https://doi.org/10.36390/telos221.13>.
- Centro latinoamericano de administración para el desarrollo-CLAD. (2018). *Profesionalización del servicio civil—reflexiones y propuestas desde el Perú y América Latina. PCM y Autoridad nacional del Registro Civil*. Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR. <https://storage.servir.gob.pe/publicaciones-gp/Libro-Profesionalizando-El-Servicio-Civil-julio-2018.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de los recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. Interamericana. S.A.
- Contreras, S., & Peñaloza, L. (2018). El Talento Humano Y El Cuidado Ambiental en La Industria Hotelera. *Anuario Turismo y Sociedad*, 23, 85–100. <https://doi.org/10.18601/01207555.n23.05>
- Cota, J., & Rivera, J. (2016). La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados. *Técnica administrativa*, 16(70).

- González, H. (2018). La selección del talento humano en las medianas empresas del sector comercio de Xalapa, Veracruz, y su relación con el desempeño laboral de su personal. *Revista Ciencia Administrativa*, 131–141.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Booksmedicos.
- Jara, A., Asmat, N., Alberca, N., & Medina, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 223–245.
- López, J. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional perspectivas. *Perspectivas*, 26, 129-152.
- López, P., Díaz, Z., Segredo, A., & Pomares, Y. (2017). Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43(1), 3–15.
- Maestre, B., & Bracho, K. (2019). Control Sistémico de Gestión y Competencias Gerenciales del Directivo Docente en el Manejo del Talento Humano. *Revista de La Facultad de Ciencias Básicas*, 17, 133–142.
- Mocha, V. (2018). La importancia de la entrevista como herramienta en el proceso de selección del talento humano. *Dilemas Contemporáneos*, 4.
- Montoya, C., & Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica Visión de Futuro*, 20(2), 1-20.
- Núñez, C., & Brochero, M. (2019). *El talento humano como eje fundamental del desarrollo organizacional en las empresas* [Tesis de grado, Universidad Cooperativa de Colombia].

- Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal* [Tesis de especialización, Universidad de Medellín]. <http://hdl.handle.net/11407/160>
- Sotomayor, A. (2016). *Administración de recursos humanos su proceso organizacional*. Universidad Autónoma de Nueva León.
- Torres, E. (2018). Aspectos que afectan la gestión del talento humano en el sector construcción en Colombia. *Signos*, 10(2), 103–117. <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2018.0002.06>
- Vallejo, V., & Portalanza, A. (2017). Importancia de la Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Atracción y Retención de Docentes en las Organizaciones Educativas de Ecuador, *Podium*, 145-168.
- Vera-Barbosa, A., & Blanco-Ariza, A. (2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 29(74), 24–44. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82059>
- Werther, W., & Davis, K. (2016). *Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas*. McGraw-Hill, Interamericana.



Religación

Press

Ideas desde el Sur Global



Religación
Press

