



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

“DESCRIPCIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA
SUB GERENCIA DE R.R.H.H DE LA MUNICIPALIDAD DE ATE,
2019”

Trabajo de investigación para optar el Grado de Bachiller en:
Administración de Empresas

Presentado por:

Donatilda Vargas Rojas (0000-0002-1194-4811)

Lima – Perú

2020

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ANEXO 6
ACTA DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE BACHILLER POR JURADO

Fecha: 10/09/2020

El Jurado del trabajo de investigación de Bachiller:

Mg. Jose Luis Albites Sanabria

Luego de evaluar el trabajo de investigación de Bachiller titulado:

DESCRIPCIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA SUB GERENCIA DE R.R.H.H DE LA MUNICIPALIDAD DE ATE, 2019

Presentada por la estudiante:

CÓDIGO	ALUMNO	CORREO ELECTRÓNICO	TELÉFONO
100071146	Donatilda Vargas Rojas	dona_75_29@hotmail.com	977776164

Para optar al grado de Bachiller en: Administración de Empresas, en la carrera de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Empresariales.

Luego de haber evaluado el informe final del trabajo de investigación de Bachiller, concluye en calificar a:

CÓDIGO	ALUMNO	CALIFICACION
100071146	Donatilda Vargas Rojas	Aprobado (16)

El jurado firma en señal de conformidad.



Mg. Jose Luis Albites Sanabria

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	ii
Índice de tablas	iv
Índice de figuras	iv
INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	8
1.1. Planteamiento del Problema	8
1.2. Objetivos del proyecto	12
1.2.1. Objetivo general	12
1.2.2. Objetivos específicos	12
1.3. Justificación de la investigación	12
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	14
2.1. Antecedentes	14
2.2. Bases teóricas	18
2.2.1. Gestión del talento humano	18
2.2.1.1. Definición	18
2.2.1.2. Términos similares	19
2.2.1.3. Significado del término RH o ARH	20
2.2.1.4. Importancia	20
2.2.1.5. Objetivos de la ARH	21
2.2.1.6. Evolución de GTH	21
2.2.1.7. Los nuevos papeles de ARH	24
2.2.1.8. La estructura del departamento de ARH	26
2.2.1.9. Procesos de la ARH según Chiavenato	28
2.2.1.10. Procesos de la ARH según Robbins y Coulter	53
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	57
3.1. Descripción de la metodología de la investigación	57
3.1.1. Tipo	57
3.1.2. Diseño	57
3.2. Descripción de las variables	58
3.2.1. Gestión de Talento Humano (G.T.H.)	58

3.3. Fiabilidad del diseño de investigación.....	59
3.3.1. Validez.....	59
3.3.2. Confiabilidad	60
3.3.3. Técnicas de procesamiento	60
3.3.4. Análisis de datos.....	61
CAPÍTULO IV: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	62
CAPÍTULO V: PRESUPUESTO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	63
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65
CAPÍTULO VII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
ANEXOS	72

Índice de tablas

Tabla 1: <i>Tabla de validación de instrumento</i>	59
Tabla 2: <i>Tabla de estadística de fiabilidad</i>	60
Tabla 3: <i>Tabla de cronograma de actividades</i>	62
Tabla 4: <i>Recursos</i>	63
Tabla 5: <i>Presupuesto</i>	63

Índice de figuras

Figura 1: Nuevas actividades de la ARH en la actualidad.....	25
Figura 2: Departamentalización funcional, es una estructura tradicional. Cada división contiene a profesionales especializados en distintas funciones	27
Figura 3: Estructura de RR.HH. de antes y del actual	28
Figura 4: Procesos de ARH.....	28
Figura 5: Muestra las diferencias de ambos tipos de reclutamiento	29
<i>Figura 6.</i> Reclutamiento según el enfoque de la empresa	30
<i>Figura 7.</i> Criterios de evaluación de los resultados de reclutamiento	31
<i>Figura 8.</i> Secuencias de etapas en el proceso de selección.....	32
<i>Figura 9.</i> La selección como responsabilidad de la jefatura y como función del R.H.	34
<i>Figura 10.</i> La formación de competencias	36
<i>Figura 11.</i> Modelo tradicional y moderno para colocar a las personas	38
<i>Figura 12.</i> Tipos de capacitación	47
<i>Figura 13.</i> Efectos en los procesos para supervisar el talento a los demás procesos de la ARH	52
<i>Figura 14.</i> Proceso de ARH	53
<i>Figura 15.</i> Modelo de decisión	54
<i>Figura 16.</i> Herramientas de selección	55

INTRODUCCIÓN

La presente tesis titulada “Descripción de la gestión de talento humano de la subgerencia de R.R.H.H de la municipalidad de Ate, 2019” aborda la problemática de la gestión del talento humano (G.T.H.) y como consecuencia el desempeño laboral de los mismo, que en la actualidad repercute a nivel mundial, dado que el concepto de G.T.H. cobra especial notabilidad a raíz de que hoy en día estamos ante un mundo globalizado, es decir, un mundo altamente competitivo. Si bien es cierto, la gestión de talento nace de forma tradicional como algo secundario e irrelevante donde el personal era reducido por un tema de presupuesto, la mano de obra del trabajador era dejado de un lado por los intereses propios de los empresarios.

En la actualidad, se puede decir que la G.T.H. ha dado un giro mundial, ya que hoy en día las instituciones ven al trabajador como el ente principal de una organización dado que del personal mismo es quien la empresa depende para llegar a lograr los objetivos y metas. Por consiguiente, al ser una preocupación primordial de las empresas de tener al personal idóneo y brindarles las facilidades y herramientas para un mejor desarrollo y aprendizaje laboral repercutiendo así en el gran desempeño que el personal hoy en día puede realizar, cumpliendo con todos los objetivos y metas que la institución les encomienda.

La gestión de talento humano (G.T.H.) conocido como recurso humano, hace que en la actualidad este concepto evolucione, dejando de lado el enfoque tradicional donde la persona es etiquetada como de un solo valor cuantificable y susceptible de ser reducido, convirtiéndose en un enfoque no tradicional en donde se le permita al personal a ser un

ente altamente competitivo, con un grado de eficiencia, calidad y productividad bajo un marco disciplinario, en las aptitudes y cualidades personales que se requieren para el mejor desempeño laboral.

Del presente trabajo, se realizará de forma sistemática que justifica la validez y viabilidad del trabajo a través de información relevante y actualizada el fenómeno de estudio, debido a la importancia que represente la investigación para optimizar la calidad de trabajo del colaborador, así como un mejor desempeño laboral, repercutiendo en la satisfacción del cliente/usuario que busca en ellos una eficiente labor del personal que trabaja en la municipalidad. Por consiguiente, contribuirá en la gestión por competencias de los trabajadores y colaboradores del sector municipal, así como generar competencias que le permitan mejorar la eficacia y la validez institucional, para luego redundar en la satisfacción y bienestar de la población por el servicio eficientemente recibido.

En el distrito de Ate, se sabe que han realizado y desarrollado diversos proyectos de investigación relacionados con la G.T.H. área encargada del desempeño que logra todo el personal que trabaja en las diferentes áreas de la institución. A pesar ello, aún persisten ciertas deficiencias, ya sea por motivos de que el personal no percibe una remuneración de acuerdo a su desempeño, no se les brinda las oportunidades para que se desarrolle de manera más eficiente y además de una sobrecarga laboral que no son funciones propias del personal, dado a la escasez de personal que existe hoy en día en muchas municipalidades.

El sector municipal, específicamente en el área G.T.H. en nuestro país representa un gran reto dado a las dificultades en los procesos y procedimientos relacionados con la

labor del colaborador, optimizando los servicios realizados por la institución. Por ello, radica la importancia de tener un personal estable, bien remunerado y altamente capacitado en el que desempeñen sus funciones de manera eficiente en la que repercute en la atención de los clientes/usuarios que buscan tener una solución de manera pertinente, respetándose los tiempos de atención. Puesto que de ello reflejará la satisfacción del colaborador como el de los mismos clientes.

Finalmente, el presente trabajo, contribuye en una mejora para la institución en base a una recopilación de información de manera viable y eficiente, dado que se expone las debilidades y deficiencias que tiene la institución, como también propone alternativas de solución para un mejor desarrollo y calidad de satisfacción laboral.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

Según Flores (2014) los grandes cambios en el mundo como la globalización, los avances tecnológicos, la diversidad en la fuerza de trabajo, los cambios en las habilidades necesarias para el trabajo, el adelgazamiento corporativo, y las tendencias legales, han generado un ambiente dinámico en las economías del mundo, son fuerzas que exigen que la Administración de los RR.HH deben ir a la par en esta carrera. (p.12)

También indica Flores (2014) que el concepto actual de la administración de RR.HH. en este ambiente dinámico, se centra en cinco funciones principales; optimizar los objetivos de la empresa, contratar al personal, desarrollar sus habilidades, motivarlas (para lograr altos niveles de desempeño), y retenerlos en la organización. (p.3)

Según Maristany (2007) indica que el área de RR.HH., se inició llamándose Personal, luego por 1,930 fue llamado Relaciones Industriales, luego tanto los países como las empresas lo llamaron de distintas formas, como Relaciones Humanas, Relaciones con el Personal, Administración de Personal, etc., a partir de 1970 surge la denominación de Recursos Humanos hasta la actualidad, pero se criticó este nombre, porque da entender que se menoscaba al ser humano y serian tratadas como cualquier otro recurso, tan igual a un insumo de producción, dejando de lado los valores de la humanidad. Y también indica que el Gerente de la organización, tiene un mando directo y decisivo sobre el área de RR.HH. donde las decisiones del manejo del personal son de RR.HH. y del Gerente. (p.51).

Con respecto a las municipalidades en el Perú, según ROF (2016) indica que el art. 194 de la carta magna del Perú, define a los municipios como los encargados y responsables de gobierno local y por ley son autónomas en su política, economía, y administrativa en asuntos de su competencia. Por tanto, la municipalidad de Ate es una institución pública con autonomía, que gobierna el distrito de Ate. También ROF (2016) indica que la Sub Gerencia de Recursos Humanos (SGRH) de la comuna local de Ate, es un órgano de apoyo, cuyo objetivo es administrar el sistema de personal, como el potencial humano, la integración, la motivación, y la cultura organizacional, para lograr productividad y calidad en los servicios y productos del municipio. La SGRH depende de la Gerencia de Administración y Finanzas, y ésta depende de la Gerencia Municipal, y ésta de la alcaldía y ésta del concejo municipal. Entre sus funciones principales esta la planificación, organización, dirección, y control del personal de la municipalidad. (p. 46)

Según Defensoría del Pueblo (2008) la mayoría de los municipios peruanos incumplen sus obligaciones laborales, y es un problema recurrente el adeudo que deja toda gestión saliente. Por ejemplo, el pago de remuneraciones pendientes 58%, pago a EsSalud pendiente 76% y pago a AFPs pendiente 76%. Y la defensoría concluye que los trabajadores en un futuro se sentirán desmotivados para prestar servicios a la comunidad. También indica que el 50% de las municipalidades no otorgan información sobre la ejecución del presupuesto asignado, y el 19% de los municipios alegan que los libros contables fueron extraviados y por tanto no entregan libros contables a la gestión entrante. (p.195)

Según el estudio de Torres (2005), en las municipalidades del Perú, el 55% del personal es nombrado, el 25% del personal nombrado y contratado es profesional, el área con

mayor presencia profesional es planeamiento y presupuesto con 56% y el área de Rentas con 23%. La última cifra indica, el casi nulo esfuerzo fiscal por mejorar el manejo y los servicios de rentas, el estudio recomienda que las municipalidades apliquen políticas de evaluación de RR.HH., y mejoren la estructura orgánica que permita la calidad del colaborador. Referente a la capacitación del colaborador, donde 54% del personal recibió una capacitación, y el resto no, esto indica que hay desinterés por parte del municipio por hacer mejoras a la calidad de la fuerza laboral, y el estudio recomienda, que los municipios realicen programas de capacitación permanente en el año sobre diversos temas de gestión. (p.77)

Según INEI (2016), la condición laboral del personal de las municipalidades hasta el mes de junio del año 2016, más del 88% (186 mil 480) de los colaboradores son contratados y más del 11% (23 mil 376) son nombrados. Cerca del 40% del personal contratado es de modalidad CAS, el 27,7% como locación de servicios, el 19,8% por D.L. 728 y el 13,5% por D.L. 276. (p.23)

Según INEI (2018), la condición laboral del personal de las municipalidades hasta el mes de marzo del año 2018, el 90,7% (196 mil 705) del personal son contratados y el 9,3% (20 mil 67) son nombrados. El 33,5% del personal contratado es de modalidad CAS, el 28,6% como locación de servicios, el 17,7% por D.L. 728 y el 10,9% por D.L. 276. (p.29)

Según PIDA (2003) el municipio de Ate indica que el nivel académico del elemento administrativo de los órganos de gestión es bastante bajo.

Según el PGA (2019) los problemas que se han presentado durante el año 2017 han sido los siguientes: 1. Atención a los usuarios, con poco espacio e inadecuado. 2. No hay

programas de capacitación y falta de sistema informático integral entre otros. 3. Bajo nivel tecnológico, con sistemas antiguos y con plataforma tecnológica no digital entre otros. 4. Limitada cobertura de los servicios municipales y la infraestructura necesaria para ello. 5. Limitada cobertura en la autorización de procesos en las áreas operativas y administrativas. 6. Limitados recursos financieros, entre otros. (p.15)

Según MuniAte (2020) la convocatoria de contratación de personal a inicios del año 2020 fue de 660 personas con sueldos de 950 a 5000 soles, para el mes de septiembre del 2019 fue de 639 personas con sueldos de 950 a 4000 soles, y para el mes de julio del 2019 fue de 274 personas con sueldos de 950 a 6000 soles.

De acuerdo a la información sobre el municipio de Ate y de estudios realizados por terceros sobre las municipalidades del Perú descritos líneas arriba, ya en el año 2003 el municipio contaba con personal de bajo nivel académico; en el año 2005 el municipio contaba con el 55% de personal nombrado; en el año 2016 el municipio de Ate tenía el 88,9% como personal contratado; en el año 2018 el municipio de Ate contaba con el 90,7% de personal contratado, en el año 2019 el municipio de Ate tenía entre otros problemas la falta de programas de capacitación al personal; en el año 2019 el municipio contrata bajo la modalidad del CAS a 639 trabajadores y en el año 2020 contrata a 660 personas y con sueldos que van de 950 a 5000 soles. Esto indica que el área de RR.HH. del municipio de Ate, puede mejorar, para que el personal tenga remuneraciones superiores a los 950 soles, capacitación dos veces al año, seguridad laboral como personal nombrado en su mayoría. Además es la oportunidad para que el municipio de Ate, se ponga en carrera y vaya a la par con los nuevos conceptos de RR.HH. denominado también G.T.H.

¿De qué manera funciona la GTH en la sub gerencia de RR.HH. de la Municipalidad de Ate, 2019?

1.2. Objetivos del proyecto

1.2.1. Objetivo general

Describir la G. T. H. en la SGRH de la Municipalidad de Ate, 2019.

1.2.2. Objetivos específicos

- Evaluar la provisión de personal en la SGRH de la Municipalidad de Ate, 2019.
- Determinar la retención del talento humano en la SGRH de la Municipalidad de Ate, 2019.
- Describir el desarrollo de los colaboradores de la SGRH de la Municipalidad de Ate, 2019.

1.3. Justificación de la investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) indican que justificar una investigación es el porqué de la investigación. (p.40)

Es la oportunidad, mediante el presente trabajo, para que las autoridades ediles tomen las medidas para hacer cambios y dar soluciones respecto al problema planteado, son ellos, las autoridades, que tienen la solución.

Si el municipio de Ate, tiene a bien a tomar en cuenta esta oportunidad, favorecería principalmente a la Sub Gerencia de RR.HH., a que aplique criterios técnicos para la

G.T.H. y cuente con un personal valorado, estable, motivado, seguro, capacitado y cada vez mejor. También favorecería al clima laboral, haciendo que las fricciones entre los empleados disminuyan. Y por último favorecería a la economía del municipio, donde existirían mayores ingresos por los eficientes servicios del personal.

Los ciudadanos del distrito de Ate serían los beneficiados, con los cambios en la Sub Gerencia de RR.HH. del municipio, donde tendrían una atención rápida y un servicio de buena calidad. Los ciudadanos percibirían en el municipio un ambiente agradable, de buen trato y de alto profesionalismo.

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes

En las tesis nacionales tenemos a Vélchez (2018), en su tesis “Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud sagrado corazón de Jesús – Lima, enero 2018”. La presente tesis tuvo los siguientes parámetros de investigación: El objetivo fue conocer qué relación tiene G.T.H. y el desempeño profesional. El método de investigación realizado fue un estudio cuantitativo, de tipo aplicada. Teniendo una población de 50 colaboradores. Asimismo, el uso de instrumento de validación fue a través de la encuesta a través de una entrevista. El autor concluye que hay relación significativa de un p igual a 0,000 entre las variables de G.T.H. y el desempeño laboral, un p igual a 0,007 entre G.T.H. y la calidad del trabajo.

Del Castillo (2017), en su trabajo “La G.T.H. y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo - 2016”. La presente tesis tuvo los siguientes parámetros de investigación: El objetivo de la Investigación fue determinar la relación que existe en la G.T.H. y el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo 2016. Método de investigación cuantitativo y tipo descriptivo. La población es de 82 empleados pertenecientes al municipio descrita en la tesis con una muestra probabilística de 82 trabajadores, de tipo hipotético-deductivo. El instrumento utilizado fue a través del cuestionario con 20 preguntas (método Likert). Para el análisis de cuadros y gráficos estadísticos se utilizó el programa SPSS. La conclusión del trabajo es de 0.775 que muestra relación entre las variables, existiendo significancia de relación en la G.T.H. y desempeño laboral.

Valentín (2017), en el trabajo “Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral del Personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016”. La presente tesis tuvo los siguientes parámetros de investigación: el objetivo fue conocer cómo influye la G.T.H. en el desempeño de su trabajo de colaboradores de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016. El diseño fue de carácter no experimental de tipo descriptivo. Teniendo una población 161 posibles encuestados en base a nuestras variables; teniendo un respaldo estadístico a través de SPSS aplicando la Prueba de Chi 2. Se concluye que el índice de incidencia de la G.T.H. en el desempeño de su trabajo de colaboradores de la Red de Salud Huaylas Sur, tiene alta significancia.

Inca (2015), en su trabajo “G.T.H. y su relación con el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2015”. La presente tesis tuvo los siguientes parámetros de investigación: En el objetivo conocer la relación de la G.T.H. y el desempeño Laboral en el municipio de Andahuaylas. Teniendo una población de 104, trabajadores. El instrumento aplicado fue a través del cuestionario. Respecto al instrumento según Alfa de Cronbach fue 0,894 obteniendo un grado positivo de viabilidad, asimismo, se empleó el índice de Spearman, teniendo un resultado de 0,819 que es una existencia de correlación alta y positiva, en relación al valor “sig.” con resultado de $0.000 < 0.05$.

En las tesis internacionales tenemos a Alva y Gómez (2016), en el trabajo “Influencia de los Subsistemas de Talento Humano en el desempeño laboral del personal de una Institución Pública, Coordinación Zonal 8, durante el periodo 2014”. La presente tesis el objetivo fue conocer la influencia de la Administración de los órganos de T. H. en el Desempeño del trabajo del colaborador. El método que aplicó el autor fue de enfoque

cualitativo y cuantitativo (mixto); llegando el autor a la siguiente conclusión: existe un alto nivel de influencia del área de administración en relación al área de T.H., que de ellos depende el grado de desempeño para que dicha área pueda tener un buen manejo y control de evaluación y selección del personal nuevo que ingresa a trabajar y más cuando el personal que se contrata va a pertenecer al Estado, por ello es importante que el área de administración tengo una buena relación de apoyo con el área de T.H.

Alarcón (2015), en su estudio “La Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de las personas con discapacidad en las instituciones públicas de la provincia del Carchi, 2015”. El objetivo fue en encontrar la relación entre la G.T.H. y el Desempeño de su trabajo de la gente con discapacidad en el sector estatal de la provincia del Carchi. En la metodología el autor aplicó un enfoque cuantitativo. Después de analizados los resultados se llegó a la siguiente conclusión: El 44.58 % de organismos públicos no aplican una debida G.T.H. por competencias, por lo que no se tiene una idea de contratar a un persona idóneo que reúna los requisitos necesario para el desarrollo y el buen desempeño laboral que requieren el sector estatal.

Caicedo (2015), en su estudio “Modelo de Gestión de talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de las empresas de Corporación El Rosado en el Centro Comercial Paseo Shopping Babahoyo”. La presente tesis el objetivo fue en plantear un modelo de G.T.H. que permita un óptimo control de desempeño en el trabajo de los trabajadores. El método que aplicó el autor fue de enfoque cuantitativo y cualitativo (mixto); llegando el autor a la siguiente conclusión: Trabajo en equipo no tiene gran relevancia por lo que la mayoría de los trabajadores no aceptan sugerencias entre ellos mismos, que prevalecen los factores personales sobre la organización. La Misión de los trabajadores

que hace el área de RR. HH., beneficia al empoderamiento entre los trabajadores de manera parcial.

Quinzo (2014), en su trabajo “Modelo de gestión del talento humano y nivel de desempeño laboral del personal del departamento financiero de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo - Espoch”. Con el objetivo en diseñar un modelo de G.T.H. y nivel de desempeño del trabajo de los colaboradores. El método que aplicó el autor fue de enfoque cuantitativo y cualitativo (mixto); llegando el autor a la siguiente conclusión: El departamento financiero de Espoch no cuentan con manuales de funciones para los trabajadores, y mantienen una débil relación a falta de comunicación con otras áreas operativas.

Guevara (2014), en su estudio “La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de las radios AM y FM de la ciudad de baños de agua santa, provincia de Tungurahua”. La presente tesis su objetivo fue precisar el desempeño del T.H. en el desempeño del trabajo de los colaboradores de la empresa. El método que aplicó el autor fue de enfoque cuantitativo y cualitativo (mixto); llegando el autor a la siguiente conclusión: evidentemente hay relación entre la G.T.H. y el desempeño laboral, dado a que los trabajadores no son eficientes porque no son orientados a través de capacitaciones y reconocimiento por su desempeño laboral, asimismo, no existe luminosidad en las funciones del puesto de trabajo. El nivel en desempeño de los empleados es bueno, y aún falta eficiencia, por la motivación y satisfacción de los empleados con la administración de la empresa, para originar y liderar al RH. El ambiente laboral no es tan adecuado, lo que crea molestias y desagrados

que se refleja en una actitud árida hacia los demás haciendo a la institución en un ambiente complicado de llevar en el buen clima laboral.

2.2. Bases teóricas

En base a la recopilación de información de estudios de diferentes autores, se procede a detallar conceptos y teorías de especialistas con referencia a la investigación:

2.2.1 Gestión del talento humano

2.2.1.1 Definición

Según Maristany (2007) define a RH como la especialidad en estudiar las interrelaciones humanas en las empresas. También en la empresa como el área de RR.HH. que trata todo sobre las personas que cumple una función Staff o asesora. (p. 29)

Según Chiavenato (2009) define a la ARH como políticas y prácticas para administrar el trabajo de la fuerza laboral, tales como la integración, socialización y orientación de los talentos; el diseño de los trabajos; la recompensa a los talentos; la evolución del desempeño; la comunicación del conocimiento; la formación y desarrollo de los talentos; los buenos tratos con los talentos; la competitividad de los talentos; y la motivación del desarrollo empresarial. (p. 14)

Según Ruperti (2016) define a la GTH como el lugar importante y con mayor responsabilidad en todo tipo de empresas, ya sea de servicios estatales o privados. Las bases empresariales adoptadas tienen que considerarse para llegar a los objetivos y metas establecidos. (p. 127).

2.2.1.2 Términos similares

Según Cuesta (2010) precisa que los términos de gestión del talento humano (GTH), es lo mismo a gestión de recursos humanos (GRH) o gestión humana (p.19).

En esa misma línea Maristany (2007) indica que RR.HH. de hoy se inició como “Personal”, luego cambió a “Relaciones Industriales” y así cada país y cada empresa lo llamó de distintas formas, como Administración de Personal, Relaciones Humanas, etc. (p.51).

Según Chiavenato (2009) indica que en un contexto de un mundo veloz, donde las cosas cambian a una velocidad jamás vista, como la tecnología que cada corto tiempo descubren mejoras, de igual forma la economía, la sociedad, la cultura, la política, la legalidad, la demografía, la ecología, entre otros, hacen que las empresas estén en incertidumbre y cambios constantes, en este contexto, el área de recursos humanos (RH) tiene más cambios que otras. Cada empresa u organización han cambiado a su modo, como en su tamaño y en el nombre del área. Como por ejemplo, la sustitución de la denominada administración de recursos humanos (ARH) a gestión del talento humano (GTH), administración de colaboradores, de asociados, de competencias, de capital intelectual, de capital humano, y con las personas. Por cuestiones de facilidad, de preferencia se mantiene el nombre tradicional de RH. (p.2)

2.2.1.3 Significado del término RH o ARH

Según Chiavenato (2009) el término RH, significa a) Función o departamento, es el área dentro de la organización que recluta, selecciona, forma, remunera a los colaboradores, también establece la comunicación, la higiene y la seguridad, entre otras funciones. b) Actividades de RH, es la manera en cómo la empresa realiza o ejecuta las funciones del área de RH. c) Profesión, es la especialidad de los profesionales que se desempeñan en el sector de RH. (p. 2)

2.2.1.4 Importancia

Según Robbins y Coulter (2014) indican que a ARH su importancia radica en tres razones. Uno, que es un centro de ventaja competitiva, donde RH tiene función dirigido a las personas, las empresas logran una ventaja, porque crean un valor superior a las personas. Dos, la ARH forma parte de las estrategias empresariales, es decir, que el éxito competente sea por la gente, así deben pensar los jefes del personal, saludarlos y dirigirse a ellos como socios, en vez de tratarlos como un costo a ahorrar. Tres, manera de tratar a la fuerza laboral ejerce influencia en su desempeño, es decir, fomentar la participación de los colaboradores; capacitar en sus conocimientos, habilidades y aptitudes; y retener a los mejores. (p.380)

Chiavenato (2009) indica que por años se consideró al capital financiero como eje de desarrollo de las organizaciones empresariales, su éxito dependía de él, fue una creencia común. En estos tiempos se está convencido que la llave maestra para los manejos del negocio está en la capacidad de reclutar y retener a los buenos colaboradores. Hay

emprendimientos que son exitosos con pocos recursos económicos pero cuentan con fuerzas laborales eficientes y motivadas; por eso es importante la ARH que apueste por el talento, las competencias y el capital intelectual. (p.11)

2.2.1.5 Objetivos de la ARH

Según Chiavenato (2009) dice que los principales objetivos de la ARH son: 1. Ayudar a cumplir los objetivos trazados por la empresa y a hacer realidad día a día la misión. 2. Hacer de la empresa competitiva. 3. Otorgar a la empresa una fuerza laboral debidamente entrenada y motivada. 4. Mejorar el nivel de autoactualización y de satisfacción laboral. 5. Lograr en los colaboradores un desarrollo en la calidad de vida laboral y mantenerlo. 6. Administrar e impulsar los nuevos retos. 7. Practicar políticas éticas con responsabilidad. 8. Erigir la mejor empresa y el mejor equipo. (p. 13)

2.2.1.6 Evolución de GTH

Según Chiavenato (2009) la historia de la ARH es relativamente nueva. Empezó con la Revolución Industrial y hoy está presente con mucha fuerza. (p.2 p.40). La estructura organizacional tuvo grandes cambios en el siglo XX (llamado también el siglo de las fábricas) como la administración y el comportamiento. Durante este siglo surgió tres eras organizacionales con su propia filosofía y práctica, que son:

Era industrial clásica: Es el periodo que se gesta terminada la Revolución Industrial hasta un poco menos de 1950. Una de sus características fue la industrialización en todo el mundo y gracias a eso surgieron los países industrializados. Las empresas tenían una estructura organizacional burocrática, con un formato piramidal y centralizador como la departamentalización funcional, las decisiones centralizadas en la alta dirección y el uso

de normas ante indisciplinas y actitudes incorrectas de la fuerza laboral. La teoría clásica de la administración y el modelo burocrático se dieron en respaldo hacia las empresas de ese entonces. El sistema global tenía cambios lentísimos, escalonados y probables. El ambiente de las empresas era conservador y mantenían el statu quo. El ambiente no da oportunidades a los retos por la certidumbre de los cambios externos, y se preocuparon por los desafíos de la producción empresarial. La eficiencia era uno de los objetivos principales, para ello se pensaban en medidas de estandarizar y hacer simple las labores, para especializar la mano de obra y producir a menos costos. El modelo de organización se origina de un diseño mecanicista, la cultura organizacional predominante conservó los valores tradicionales. La gente fue considerada recursos para la unidad productiva, así como son los muebles y enseres, los equipos y maquinarias, y el capital.

Era industrial neoclásica: Ocurre en el periodo de 1950 a 1990. Se inició al final de la II Guerra Mundial, y los cambios en el mundo eran más rápidos e intensos. Del comercio local pasaron al regional y de allí al internacional, fueron menos probables, creció la competencia empresarial. Así mismo la teoría clásica reemplazada por una nueva teoría administrativa neoclásica, y la antigua teoría estructural dio avance al modelo burocrático. Por otra parte la teoría de las R.H. fue reemplazada por la teoría conductual. Aquí surge también el modelo teórico de los sistemas de las contingencias. El modelo sistémico y multidisciplinario (holística) y el relativismo nutren al tratado administrativo. El antiguo modelo burocrático y funcional, que centraliza y de forma de pirámide, sirvió para ser base de los pilares de las empresas, se volvió inflexible y pausado para la velocidad de los nuevos aires y las modificaciones del ambiente. Las empresas practicaron novedosos modelos básicos para innovar y la acomodación a los nuevos

requisitos externos cambiantes. Como la estructura molde, que propone relacionar la departamentalización funcional con la sinopsis adyacente de una estructura por productos/servicios, que se evidencia en la innovación y la movilidad para más competitividad. La organización matricial mejoró la arquitectura organizacional de las macro empresas, no pudiendo deshacerse de la inflexible estructura funcional y burocrática. Aun así, sus ventajas se aplicaron en las nuevas unidades estratégicas de emprendimientos que surgieron, estos manejos gerenciales podrían mejorar, con más rapidez por su mayor cercanía al mercado y al cliente.

Era del conocimiento: Empieza desde la década de 1990 hasta la actualidad. Son cambios, rápidos, imprevistos y turbulentos. La informática, tecnología abarcando a la televisión, al teléfono, la computadora y otros dispositivos, hace desarrollos imprevisibles y el mundo se ha vuelto en una aldea global. El conocimiento da vueltas el planeta en milésimas de segundos y junto a la tecnología puso las bases para la globalización de la economía. La competitividad empresarial se hizo intensa y compleja. El mercado de capitales golondrinos se volvió migrante moviéndose de un continente a otro en segundos, para aprovechar las oportunidades de inversión. Es un periodo donde la información está disponible y es utilizado en tiempo real, donde las empresas con capacidad de saber transformar la información logran éxitos con sus nuevos productos o servicios. El conocimiento desplaza al capital financiero como recurso más importante. Ahora el conocimiento tiene mayor importancia que el dinero. Por ejemplo, la tierra, el capital y el trabajo, son los tres factores de producción antiguos, que sus beneficios productivos son menores, que siguen bajando y dan paso al conocimiento, capital humano y capital intelectual. El reto de los administradores es transformar al

conocimiento en útil y productivo. En la era del conocimiento la fuerza laboral se desplaza del industrializado al sector de servicios, la labor mental se impone a la labor manual, es la era del pos industrialización donde prima el conocimiento y el sector terciario. En esta era las empresas están en una constante volatilidad y turbulencia por las nuevas tendencias globales extremas que dejan de lado los viejos paradigmas, estas tendencias son: 1. El rápido crecimiento de las tecnologías en información y comunicaciones, TIC (denominado revolución digital, multimedia o supercarretera de la información), donde no hay fronteras. 2. Escalonada globalización mundial de economías, mercados, asociaciones, capital financiero e innovación administrativa. 3. Prevalencia de la economía que da valor al conocimiento, la información y la innovación, sobre la economía manufacturera y de la extracción de los recursos naturales. (p.37)

2.2.1.7 Los nuevos papeles de ARH

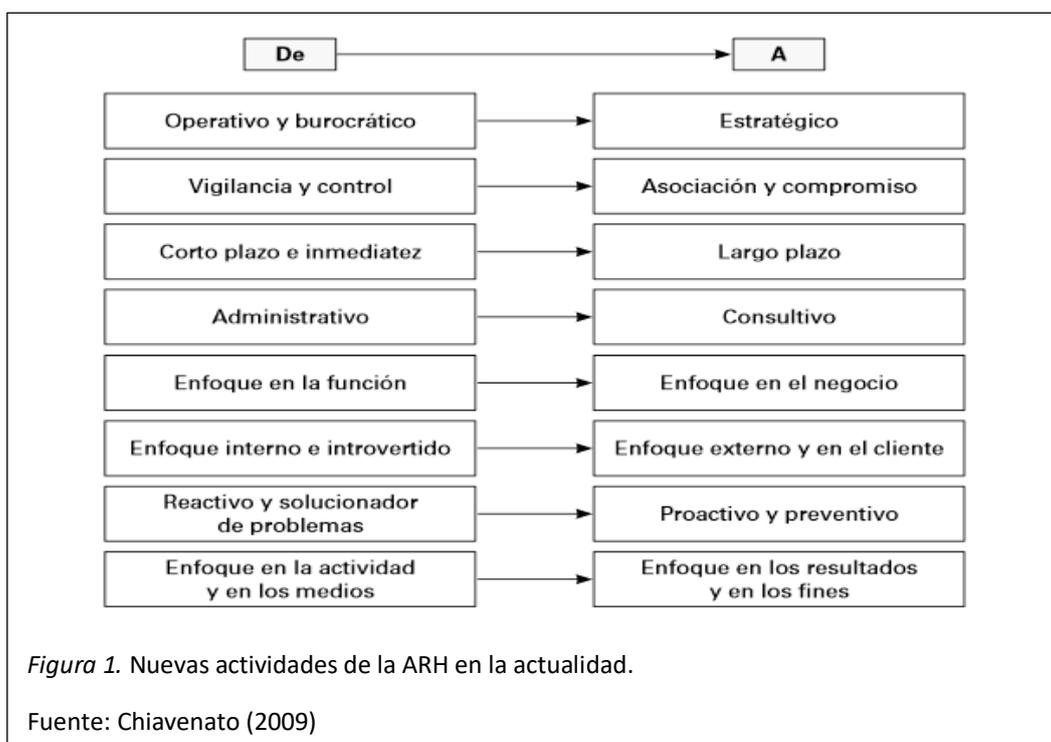
Según Chiavenato (2009) los roles de la ARH han variado significativamente, hoy los encargados de la ARH son múltiples que tienen funciones versátiles y complejas, deben cumplir con funciones operativas y al mismo tiempo con funciones estratégicas, es decir deben ser vigilantes ante la fuerza laboral y al mismo tiempo deben ser sus asociados, o dicho de otra forma, deben cumplir con los objetivos empresariales trazados y al mismo tiempo crear condiciones competitivas. Hay cuatro funciones administrativas que debe asumir la ARH:

Estrategias de RH. Forma en que RH interviene para colaborar con el logro de las estrategias de la empresa.

La infraestructura organizacional. Forma en que RH mantiene, y dispones una base de servicios en favor de la empresa para colaborar a la meta de eficacia y eficiencia.

La contribución de los colaboradores. Forma en que RH colabora con la fuerza laboral a que participe y se comprometa, se conviertan en personas emprendedoras, asociadas y proveedoras de la empresa.

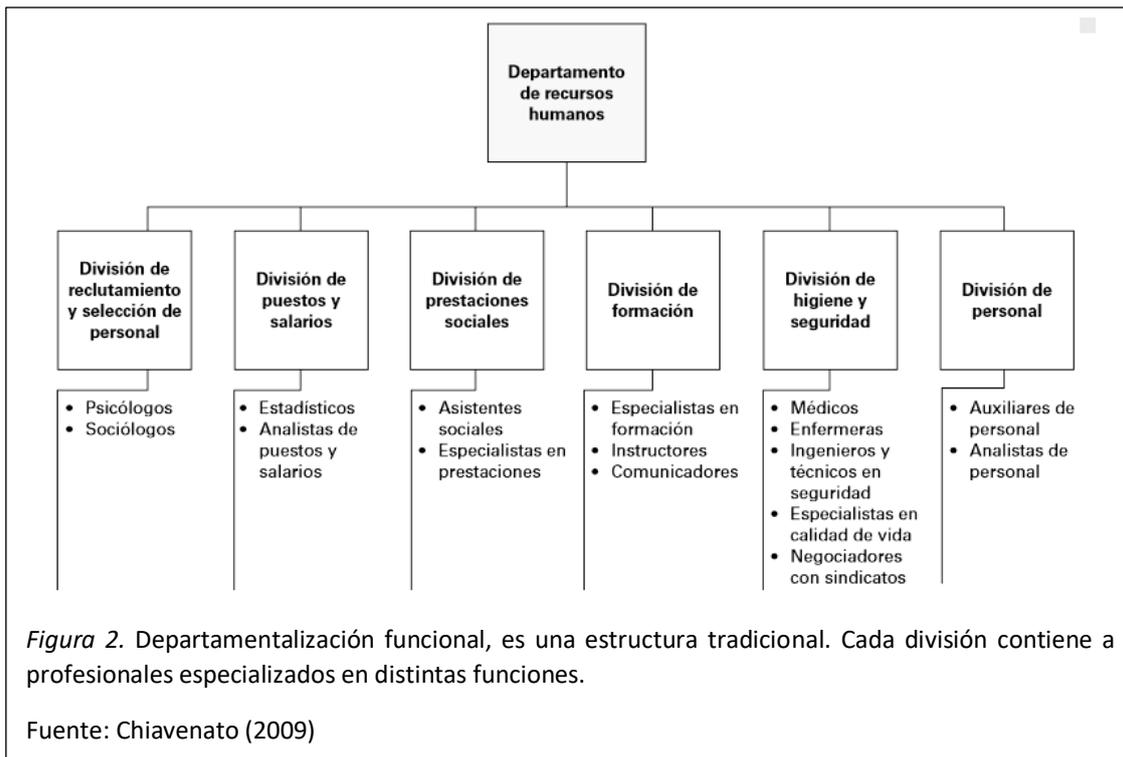
Transformación y cambio. La forma de RH en colaborar con el emprendimiento de un empresa creativa e innovadora. (p.46)



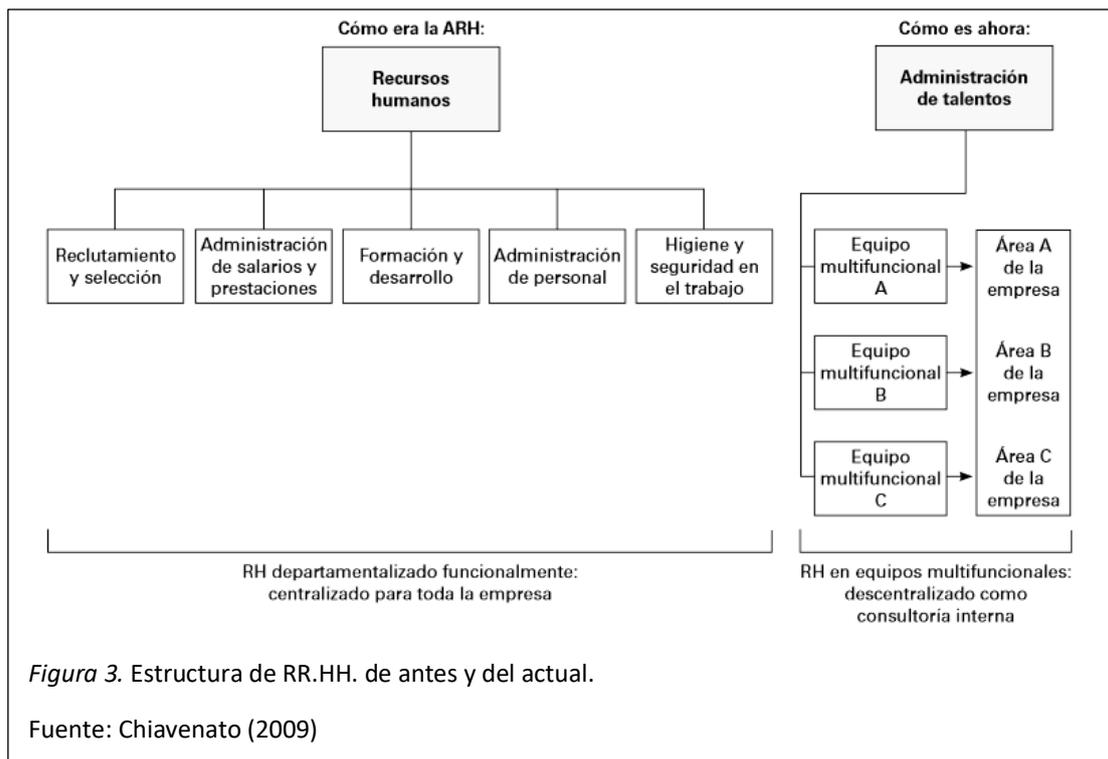
2.2.1.8 La estructura del departamento de ARH

Según Maristany (2007) La organización de RR.HH. será según el tamaño del negocio y el uso de servicios. Actualmente la liquidación de sueldos está tercerizado. Lo mismo sucede con proceso de selección de la fuerza laboral. La capacitación es coordinada por un personal de la empresa, pero es realizado por capacitadores externos. Cuando la organización es pequeña, habrá un jefe y un asistente. Si la empresa cuenta con varias áreas de importancia, la organización de RR.HH., será de un colaborador de RR.HH. en el taller, bajo el mando en línea, pero en staff bajo el mando del gerente de RR.HH. El gerente dicta y fija las políticas, y será con quien coordines todos los días. Al gerente de RR.HH. reportarán todos los líderes responsables cuyos asuntos no estén tercerizados. El que dependa de dos órdenes tendrá que trabajar siempre entre ambas políticas para evitar conflictos con el gerente de taller y el gerente de la función, en este caso RR.HH. Es una responsabilidad que demanda más esfuerzo. El especialista de RR.HH. de planta debe ayudar a que las relaciones entre sus dos jefes sean buenas, de lo contrario será el punto más débil de la cadena. (p.31)

Según Chiavenato (2009) las áreas de la ARH tuvieron una estructura tradicional en el modelo de departamentalización funcional. La estructura funcional prioriza la especialización de cada departamento y la cooperación interdepartamental, con dos efectos: 1. La subjetividad, donde los objetivos departamentales están por encima de los globales y los organizacionales. 2. La difícil cooperación interdepartamental, donde los departamentos se pelean entre ellos, dificulta ver todo el sistema y la unidad de energías departamentales. (p. 16)

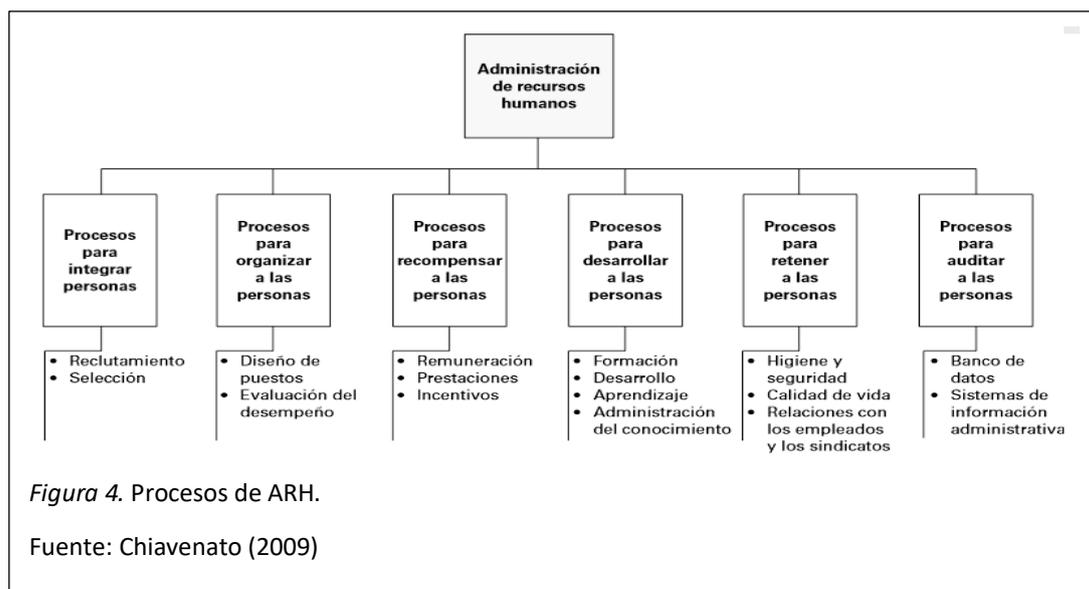


Según Chiavenato (2009) indica que aparentemente la especialización otorga beneficios, por el agrupamiento y la adhesión de los competentes. Existen esos beneficios porque son logradas gracias al enfoque en los objetivos específicos de cada función. Pero el resultado es subjetiva: se privilegian los objetivos divisionales y departamentales, y los objetivos globales no. La estructura funcional favorece la coordinación entre departamentos en asuntos pequeños, pero en temas amplios alcanzar la colaboración y cooperación de todas las áreas es compleja, y cada área se concentra en trabajar de forma individual olvidándose del resto de la empresa, como si fueran feudos. Hoy, la ARH está usando distintas configuraciones organizacionales que van alineadas a las características de las instituciones. El formato en equipo permite al experto en ser multifuncional, es decir, concentra muchas competencias. (p. 18)



2.2.1.9 Procesos de la ARH según Chiavenato

Según Chiavenato (2009) indica a la ARH como el grupo de procesos dinámicos e interactivos. Y estos procesos son:



a. Procesos para la integración de personas.

Son procesos para tener nuevo personal en la empresa. Comprende el reclutamiento y la selección de personal.

a1. Proceso de reclutamiento de personal

Concepto: Es un proceso que cumple dos objetivos: uno, la empresa comunica y divulga en el mercado de recursos humanos (MRH) la oportunidad de contar con un empleo; dos, atraer a los candidatos para ser seleccionados.

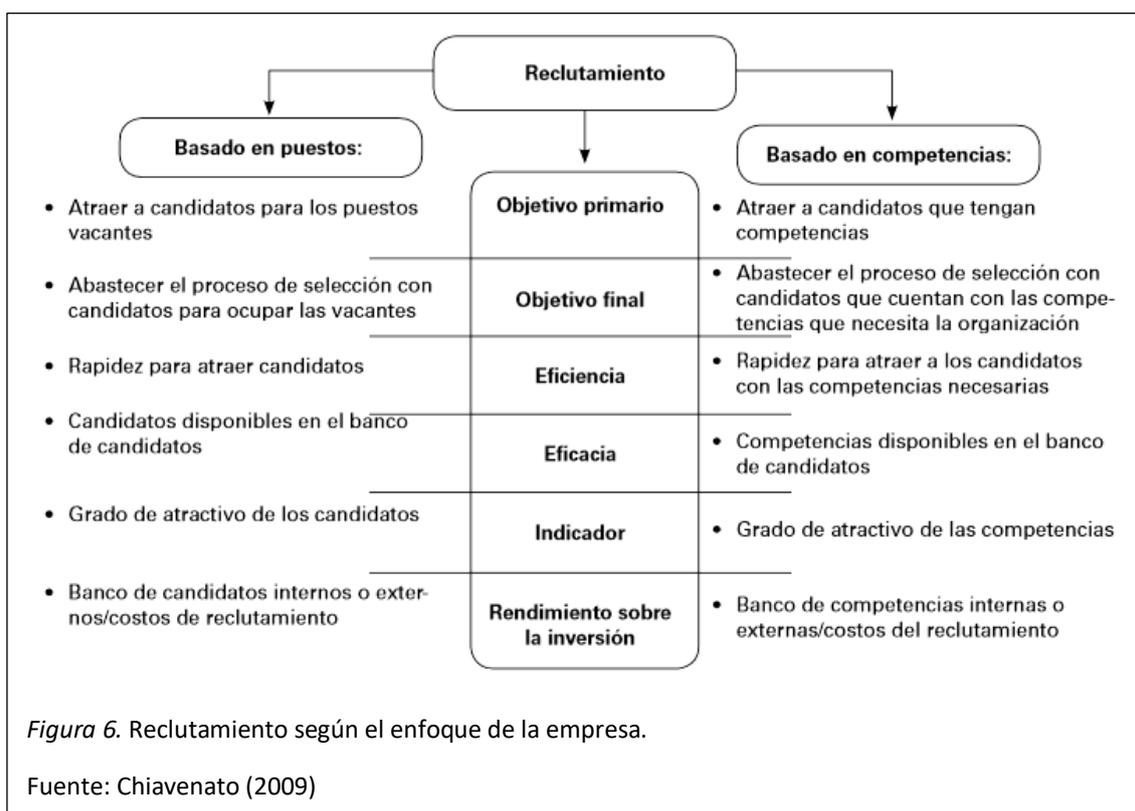
Reclutamiento interno o externo: Como reclutamiento interno, es cuando la empresa convoca a los candidatos dentro de la misma empresa, a quienes los promueve y les ofrece tareas de mayor complejidad con la finalidad de mejorar su condición. Como reclutamiento externo, es cuando la empresa recurre a los candidatos del MRH y los hace pasar por todo un proceso de selección con la finalidad de obtener sus experiencias y habilidades que en la empresa no hay. Entonces ambos tipos de reclutamiento fortalecen a la empresa por sus objetivos diferentes.

Reclutamiento interno	Reclutamiento externo
<ul style="list-style-type: none"> • Los puestos vacantes los cubren trabajadores seleccionados y promovidos dentro de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Los puestos vacantes los cubren con candidatos externos que son seleccionados e ingresan a la organización
<ul style="list-style-type: none"> • Los candidatos salen de entre los cuadros de la propia organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Los candidatos son reclutados externamente en el mercado de los recursos humanos
<ul style="list-style-type: none"> • Los candidatos ya son conocidos por la organización, han pasado por pruebas de selección y programas de entrenamiento y su desempeño ha sido evaluado 	<ul style="list-style-type: none"> • Los candidatos son desconocidos para la organización y deben pasar por pruebas y ser evaluados mediante el proceso de selección
<ul style="list-style-type: none"> • Las oportunidades de mejor empleo se ofrecen a los trabajadores propios, quienes pueden subir a puestos mejores y desarrollar su carrera profesional dentro de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Las oportunidades de empleo son ofrecidas al mercado y esos candidatos pueden disputárselas

Figura 5. Muestra las diferencias de ambos tipos de reclutamiento.

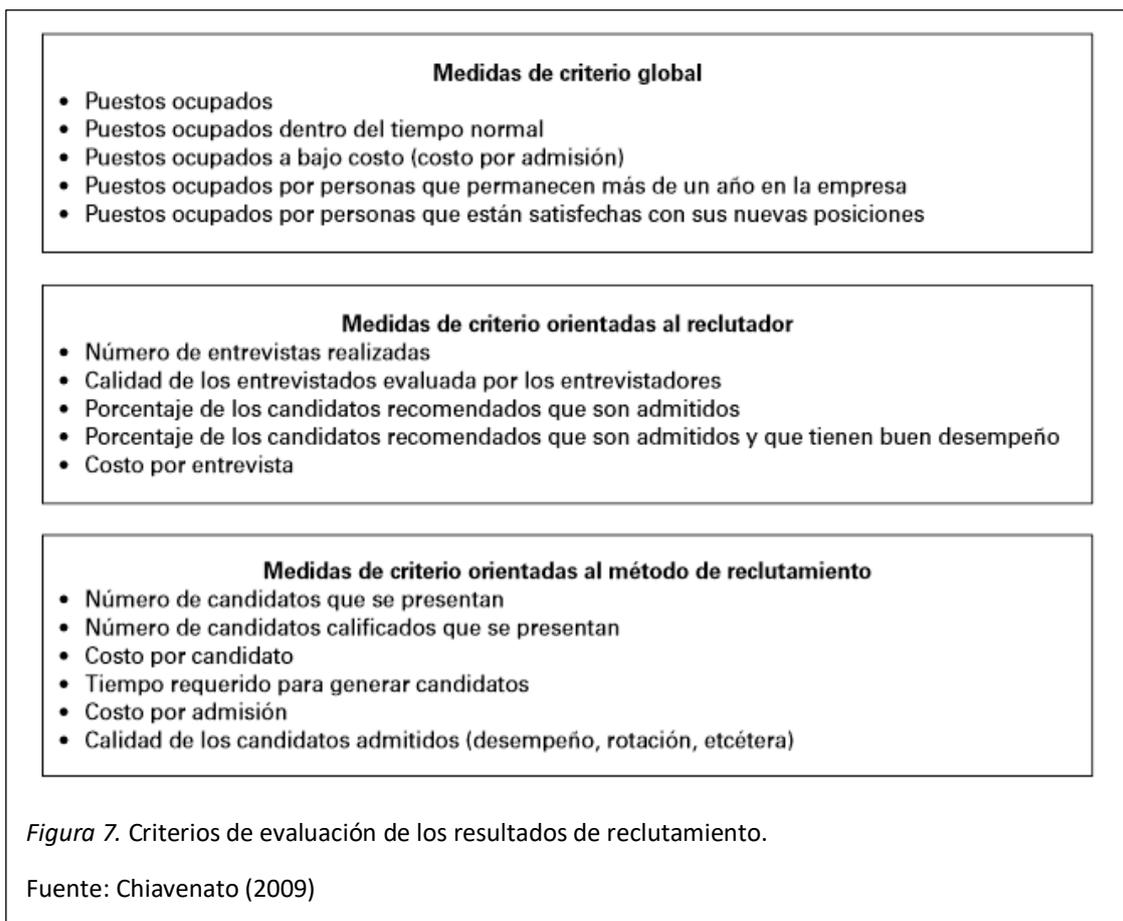
Fuente: Chiavenato (2009)

Enfoque del reclutamiento: existen empresas que desean mantener las cosas como están y su enfoque de reclutamiento es cubrir la vacante manteniendo el “statu quo”. En cambio hay empresas que la finalidad de reclutamiento es para que la empresa mejore y apunte al éxito, entonces para ello buscan candidatos competentes.



Técnicas para el reclutamiento externo: son varios y cada uno cumple una finalidad, por ejemplo están, 1. El uso de anuncio en prensa escrita, 2. Uso de agencias de empleo, 3. Uso de convenios con instituciones educativas. 4. Uso de anuncios en afiches de diversos tamaños. 5. Candidatos propuestos por trabajadores de la misma empresa cuando la empresa así lo indique. 6. Candidatos registrados en la base de datos de la empresa que no fueron considerados antes. 7. Candidatos virtuales que actualmente es la más usada por su facilidad, sencillez y de trato directo entre el candidato y la empresa.

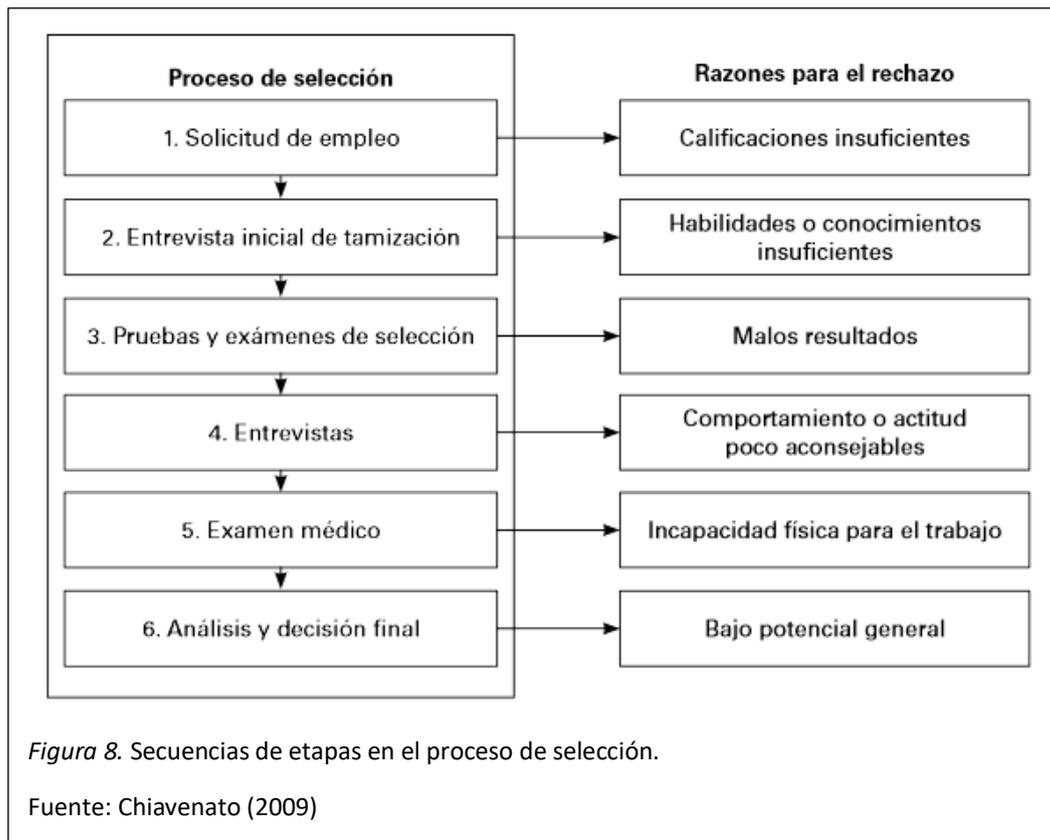
Evaluación de los resultados del reclutamiento: existen tres criterios para hacer la evaluación, criterio global, criterio hacia el reclutador, y criterio hacia método de reclutamiento. Lo importante es saber que el reclutamiento no es barato para la empresa, sin embargo, largamente, vale la pena porque si hubo buenos reclutadores, y un proceso de reclutamiento de calidad, entonces se habrá logrado atraer a talentos que en corto o largo plazo beneficiará a la empresa.



a2. Proceso de Selección de personal

Concepto. Es un proceso conformado por una secuencia de etapas que todo candidato debe pasar, si el candidato aprueba la primera etapa pasa a la siguiente, pero si desapruueba, se le rechaza y sale del proceso de selección. En otras palabras, es un filtro

que permite seleccionar a las personas, que cumplan ciertas características que la empresa desea, para lograr sus objetivos. Con respecto a las técnicas empleadas en este proceso, en las primeras etapas las técnicas son simples y de bajo costo para la empresa, en cambio las técnicas empleadas en las últimas etapas son sofisticadas y de costos altos.



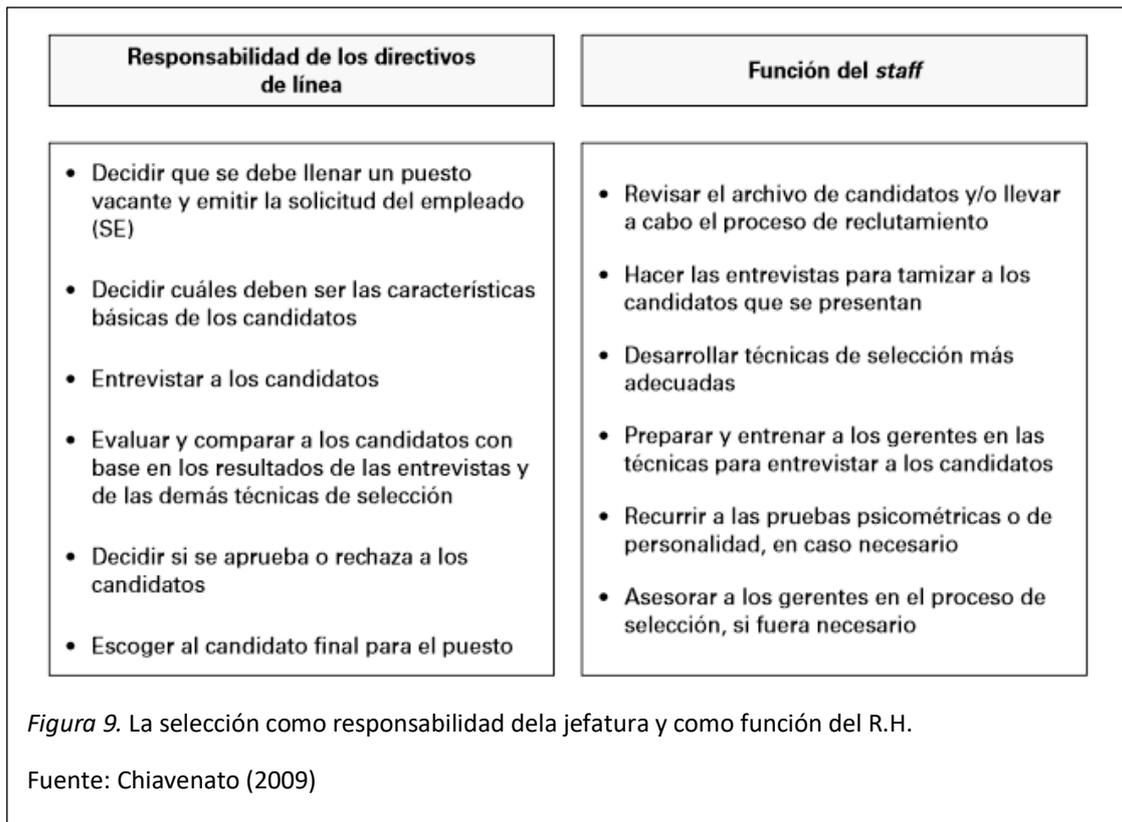
Importancia. Es importante el proceso de selección, porque es oportuno que la institución, conozca las distintas características del ser humano, empezando por su condición física, como tamaño, peso, fuerza, agudeza visual, etc., también conocer sus condiciones psicológicas, como su temperamento, carácter, paciencia, inteligencia, aptitudes, etc. Todas estas características hacen que las personas sean distintas, y por tanto se comporten de forma variada en la empresa, como si son asertivos, colaboradores, empeñosos, o renegones, aislados, despistados, etc. Es importante

también, porque las personas demuestran si son rápidos en aprender las tareas laborales, si les gusta relacionarse con sus compañeros, si son tolerantes ante las críticas y conflictos, etc. La selección del personal otorga a la empresa una idea de cómo será la persona elegida en el futuro.

Enfoque del proceso de selección. Hay dos enfoques, el primero se refiere a las características del puesto que está vacante, y el segundo se refiere a las competencias que exige la empresa al ser humano. Ambos enfoques son necesarios a la hora de seleccionar al personal, por tanto el proceso de selección está en comparar y decidir.

Comparar. En este proceso se tiene que comparar hasta qué punto el postulante cumple con los requisitos del puesto y hasta qué punto el candidato cumple con las competencias deseadas. Si los atributos para el puesto son iguales a las competencias del candidato entonces el postulante tiene las condiciones para asumir el trabajo como con las competencias requeridas. Pero si uno de los enfoques es mayor que el otro enfoque entonces el candidato o no cumple con las condiciones ideales para ocupar el puesto o tiene demasiados atributos que exceden los requisitos del puesto.

Decisión y elección. El área de RH por función, solo propone al área solicitante de personal, a los candidatos que lograron cumplir con los requisitos, y es el jefe de línea o el gerente del área solicitante por responsabilidad, quien decide a cuál de estos candidatos elegir. También el área de RH puede recomendar a cuál de ellos elegir, pero la decisión lo tiene el jefe.



a3. Modelo de colocación, selección y clasificación de candidatos

Hay cuatro modelos que son:

Colocación. Cuando hay un solo candidato para un solo puesto de trabajo. Aquí hay una sola alternativa, que es aceptar al candidato, y no se le puede rechazar porque no existe otro candidato.

Selección. Cuando hay varios candidatos para un solo puesto. Aquí hay dos alternativas, se le acepta si cumple con los requisitos o se le rechaza porque hay otros candidatos.

Clasificación. Cuando hay varios candidatos para varios puestos de trabajo. Aquí hay dos alternativas, se le acepta cuando cumple con los requisitos o se le rechaza y es evaluado para otro puesto de trabajo, así se desarrolla hasta culminar con todos los puestos vacantes. Es una visión amplia y eficaz.

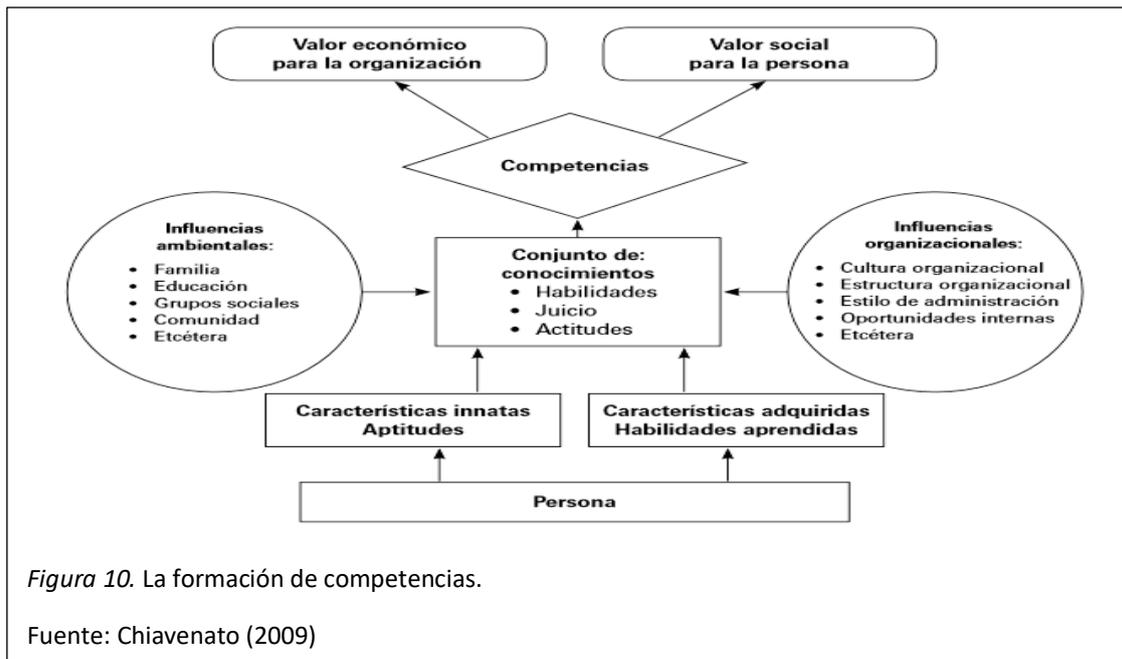
Valor agregado. Toma como fundamento las competencias individuales del colaborador que pueden aportar a la empresa. Este modelo exige más del colaborador y no sólo se basa en la comparación entre el puesto laboral y las competencias del colaborador.

a4. Bases para seleccionar

La selección del personal se basa en un sistema de comparación y elección. Los criterios para la comparación salen de la información sobre los requisitos para el puesto de trabajo como las competencias exigidas al candidato (variable independiente) y la información de los postulantes presentes (variable dependiente). Así que para seleccionar al personal con criterio de validez se debe primero recopilar la información sobre el puesto de trabajo que servirá como base para comparar y elegir, y hay cinco criterios para reunir información: 1. Descripción y análisis del puesto. 2. Técnicas de los incidentes críticos. 3. Solicitud de personal. 4. Análisis del puesto en el mercado. 5. Hipótesis de trabajo.

a5. Mapa de competencias

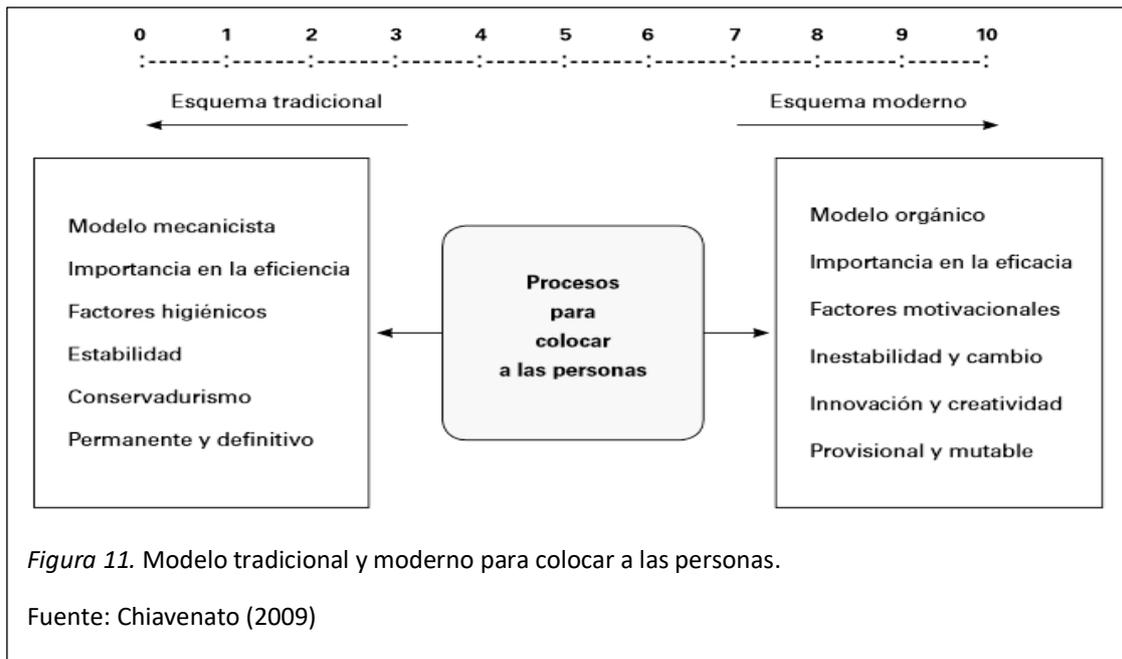
Cuanto más específicas sean las competencias deseadas por la empresa mejor será la selección del candidato. La competencia se refiere a las características innatas y adquiridas del individuo, como son los distintos comportamientos del candidato (capacidad para integrar, movilizar, transferir conocimiento, dialogar, juicios, etc.) que agregan valor a la empresa y valor a las personas. Por tanto las competencias de una persona se construyen.



Y las competencias también se jerarquizan de la siguiente forma: 1. Competencias sustanciales de la institución. Es toda competencia que una empresa construye para mantener a la organización competitiva frente a al resto. 2. Competencias funcionales. Son las elaboradas por las áreas con la finalidad de sustentar las competencias sustanciales de la empresa. 3. Competencias administrativas. Son las elaboradas o creadas por el gerente o jefe con la finalidad de poseer esas competencias y respalden su labor como gerente. 4. Competencias individuales. Son las que cada colaborador debe crear y poseer con la finalidad de actuar así en la empresa. Por tanto, cuando estas competencias se definen, entonces se debe plasmar en un mapa de competencias para de esa forma sirva de criterio de comparación con el candidato.

b. Procesos para la organización de personas.

Los procesos de organizar a las personas y colocarlos en sus puestos laborales adecuados son estudiados y establecidos por la empresa, y que no se deja nada a la improvisación, con el objeto de quienes lleguen a ubicarse en los puestos laborales definidos y establecidos, sumen a concretar la misión y visión de la institución. Existen varios modelos para organizar a las personas y estas son: el modelo mecanicista, se refiere a la relación de como batallar con el personal; el modelo burocrático, que establece la división del trabajo y el fraccionamiento de las labores, que exige a los empleados a ser eficientes y cumplan las tareas siguiendo un método de trabajo pre establecido sin la oportunidad de opinar sobre el método, ya que es considerado un método perfecto; el modelo de factores higiénicos, que prevalece el contexto laboral y la insatisfacción de los empleados, aquí el sistema organizacional exige ser conservador, acatar las rutinas sin necesidad de cambios, aquí las empresas miran el pasado como ejemplo; el modelo orgánico, que es adaptable y flexible, donde los empleados deben ser eficaces y respetuosos de las normas generales, con amplia libertad para mejorar sus actividades laborales, motivarse siempre para un mejor desempeño, y con las exigencias de cumplir los objetivos de la empresa, aquí las empresas miran el futuro y construyen su destino.



b1. Diseño de puestos.

Concepto de puesto. Existen empresas que aun hoy practican el concepto de puesto tradicional, basado en el modelo burocrático, que establece una división de trabajo de un organigrama viejo y tradicional. Y hay empresas que aplican el nuevo concepto de puesto, se entiende como una unidad de la organización que tiene deberes y responsabilidades con la finalidad de alcanzar los objetivos, establecidos estratégicamente por la empresa. El puesto es la piedra angular entre la persona y la empresa.

Concepto de diseño de puestos. Es el contenido de cada puesto, con métodos de trabajo y con normas generales sobre las relaciones con los demás. El puesto está diseñado para que el colaborador otorgue sus competencias, y estas competencias varían de acuerdo al puesto, al nivel de jerarquía, y al área. Para el diseño del puesto se debe considerar: las tareas a desempeñar, la forma de realizar las tareas laborales, con quién se debe reportar, y a quién debe supervisar.

Modelos del diseño de puestos. El diseño de puestos es tan antiguo como la humanidad. Desde que el ser humano se dedicó a trabajar, como la caza, la pesca y la agricultura, en el cambio de tareas y en el cambio de las dificultades de las tareas, el hombre se adecuó y aprendió a modificar su desempeño. Hasta el día de hoy, donde el hombre trabaja para el hombre en grandes grupos y tiene capacidad para desempeñarse en cualquier actividad laboral. Hay tres modelos, que son: **el modelo clásico**, es el modelo que apareció a inicios del siglo XX, con la administración científica, cuyas características son:

1. La persona como parte de la máquina, es decir, la máquina primero y después la persona, el diseño de puestos se basaba en la tecnología (máquinas, equipos, herramientas, etc.) y en los procesos productivos;
2. Fragmentación del trabajo, la lógica de este modelo era, dividir y fragmentar el trabajo, para que el trabajador realice una sub tarea y repetitiva, con este modelo las actividades de las personas se uniforman;
3. Acento en la eficiencia, es decir, este método producirá eficiencia, donde todas las tareas laborales están medidas, estandarizados y el trabajador solo debe producir según el método y se ajusta a las reglas de procedimientos establecidos, la persona que logre mayor eficiencia será premiada.
4. Permanencia, es decir, el diseño clásico considera que los procesos productivos son permanentes y durables en el tiempo, que no es necesario realizar cambios.

El modelo humanista, denominado modelo de las relaciones humanas de la década de 1930 que se oponía al mecanicismo de la administración tradicional, donde la propuesta fue dejar la ingeniería industrial, organización formal, jefe, incentivo salarial, actitud individual por las ciencias sociales, informalidad, liderazgo, recompensa social, grupal; con este modelo se logró que se diera mayor importancia a la persona y al grupo social en la empresa. **El modelo de las contingencias**, es un enfoque más amplio, que incluye a las personas, tareas y estructuras de la

empresa, donde el resultado es relativo y no es estándar, tal como si lo son los modelos tradicionales y humanistas, donde asumen, por ejemplo, que la tecnología, los factores ambientales, los puestos laborales son estáticos, no cambian por un largo periodo, este modelo se basa en cinco dimensiones que son: 1. La variedad, es el número y diversidad de habilidades necesarias por el puesto, es decir, que el puesto permite diversas operaciones, también permite utilizar diversos equipamientos y diversos procedimientos para evitar la repetición y la monotonía. 2. La autonomía, es la independencia de realizar a su criterio las tareas laborales, la libertad de elegir las maquinarias y métodos de trabajo. 3. El significado de las tareas, es el impacto que produce el puesto laboral en otros, es decir, si el que va a ocupar el puesto laboral sabe o está enterado del impacto que produce dicho puesto en otros, eso hará que el colaborador le dé más importancia a sus tareas, más contribución y más responsable. 4. La identidad con la tarea, es el colaborador que esta consiente del verdadero valor de las tareas laborales que realiza y que culminarlas en el día a día es de vital importancia. Cuando el colaborador solo realiza parte del trabajo, entonces no tiene identidad con la tarea. 5. La realimentación, es la información que recibe el colaborador después de hacer sus tareas laborales, lo cual le sirve para conocer su desempeño laboral, y el propio colaborador se autoevalúe de forma continua y mejore cuando crea necesario.

b2. Evaluación del desempeño.

Concepto. Es una valoración que se otorga al desempeño del colaborador en un determinado puesto de trabajo, a las competencias que ofrece, a su potencial desarrollo y a otras virtudes. La evaluación tiene como objeto en disminuir la incertidumbre en los colaboradores proporcionándole realimentación a su desempeño.

El que debe hacer la evaluación. Es necesario que el propio colaborador realice su autoevaluación y del mismo modo la empresa. Sin embargo por responsabilidad y formalidad, es la empresa a través del gerente y éste a través de sus colaboradores como RH que evalúa, pero también es el grupo de trabajo del colaborador quien evalúa, es decir, evalúan al colaborador todos los que interactúan con él, como por ejemplo, los proveedores, los clientes, los compañeros, etc., a eso se denomina evaluación de 360°.

Métodos tradicionales de evaluación. Para evaluar el desempeño de la persona, se utilizan diversos métodos con el cuidado de ser justos, equitativos y motivacionales al mismo tiempo, lo cual es difícil. Estos métodos tradicionales son: las escalas gráficas, que es una tabla de doble asiento que en las líneas horizontales van los factores de evaluación y en las columnas van las calificaciones; la elección forzosa, este método elimina la superficialidad y la generalización, consiste en grupos de frases descriptivas en características puntuales de la conducta del colaborador y cada grupo puede contener más de una frase, y el analizador elige las mejores frases respecto a su desempeño de cada bloque; el estudio de campo, es un buen método tradicional, es un proceso de evaluación a cargo de línea y la función de staff, donde hay entrevistas por un especialista (staff) y los gerentes (línea) y entre ambos evaluar a los colaboradores su trabajo; los aspectos críticos, es un método muy sencillo, que está fundamentada en

características positivas (éxito) y negativas (fracaso) muy extremas del colaborador; y las listas de verificación, es una relación de factores de la evaluación y al lado se coloca el puntaje a criterio del evaluador.

Métodos modernos de evaluación del desempeño. Evaluación participativa por objetivos (EPPO), consta de seis etapas, lo hacen con la participación del colaborador y hasta con el grupo de compañeros de trabajo, por eso se le llama modelo democrático, participativo, incluyente y motivador, sin el trauma tenso, arbitrario, autócrata que aplicaban otras empresas; Evaluación de 360°, es una evaluación circular que incluye a los componentes que mantiene contacto con el colaborador, como los jefes, gerentes, clientes, proveedores, y otras personas son incluidas en la evaluación, este modelo encuentra potencialidades y áreas débiles del colaborador evaluado, se trata de formularios que deben ser llenados por todos los elementos involucrados, incluido el propio evaluado, y generan un informe individual y que sugiere acciones futuras para la mejora del colaborador evaluado, al final todos los formularios son tabulados y se obtiene un informe individual y reservado como un mapa de resultados, con este resultado más el gerente y RR.HH. elaboran un plan individual de desarrollo, el cual sirve de realimentación para el colaborador evaluado.

Administración del desempeño. Cada vez la evaluación del desempeño involucra más elementos, lo que hace, que las empresas le dediquen más tiempo, más recursos y mayores acciones, y se está convirtiendo en una necesaria Administración del desempeño, con la finalidad de evaluar el desempeño, motivar a que se desarrollen, y mejoren su desempeño, para elevar las metas trazadas y haya resultados holgados.

Aplicaciones de la evaluación del desempeño. Para evaluar el desempeño, la empresa utiliza variadas aplicaciones y propósitos, como son: 1. Procesos a unir a las personas, es la información básica (características y actitudes necesarias de los nuevos colaboradores) que sirve para reclutar y seleccionar. 2. Procesos de colocación a las personas, es la información que detalla la identificación del colaborador con sus tareas laborales o con su trabajo. 3. Procesos de recompensas a las personas, son indicadores que informan al evaluador si un colaborador se siente motivado y recompensado por la empresa, y deciden a quienes colaboradores recompensar. 4. Procesos para desarrollar a las personas, ayudan a mostrar las fortalezas y debilidades del colaborador, en base a ello, elaborar programas para capacitarlos y conocer sus resultados. 5. Procesos de retención de personas, son procesos que muestran el desempeño del colaborador y sus resultados. 6. Procesos de monitoreo a las personas, son procesos que realimentan a los colaboradores en su actividad laboral y en su desarrollo.

c. Procesos para recompensar a las personas.

c1. Remuneración e incentivos.

Concepto de remuneración. Es una cantidad monetaria que se le da al colaborador, como asociado de la empresa, muestra interés y dedicación en su trabajo.

Los tres componentes de remuneración. Son el pago básico que constituye la paga fija, los incentivos salariales que constituye la recompensa por el buen desempeño, y las prestaciones que constituye programas especiales.

Concepto de administración de salarios. Son procedimientos regulados por normas para estructurar los salarios de forma justa y equitativa en la empresa.

Objetivos de la administración salarial. Esta administración a de diseñar un sistema de remuneración y que cumpla los siguientes objetivos: 1. Buscar colaboradores talentosos para atraerlos y retenerlos en la empresa. 2. Motivarlos para lograr su participación y su compromiso. 3. Subir la calidad laboral y la productividad. 4. Mantener el control de los costos de los colaboradores. 5. Ofrecer contratos justos y equitativos a los colaboradores. 6. Acatar las leyes sobre el trabajo. 7. Colaborar con el cumplimiento de los planes empresariales. 8. Permitir un ambiente cordial sin que perturbe el trabajo.

Remuneración con base en competencias. Este tipo de remuneraciones utiliza una tecnología igual a la tradicional, pero dejan de lado la actividad de valorar y clasificar los puestos por las técnicas de competencias, es decir, se centra en las habilidades o comportamiento del colaborador, dando importancia a la persona y no al puesto.

Recompensas y sanciones. Las empresas cuentan con una técnica de recompensas y sanciones, para regular el comportamiento de los colaboradores. Con las recompensas la empresa desea lograr: 1. Que los colaboradores tengan mayor conciencia y responsabilidad de forma individual y grupal en la empresa. 2. Motivar para que los colaboradores tengan espíritu de equipo y puedan trabajar en grupo. 3. Motivar a que los colaboradores puedan crear valor a la empresa, a los clientes y a ellos mismos.

c2. Prestaciones y servicios.

Concepto. Son gratificaciones y beneficios que la empresa da a los colaboradores. De acuerdo a ley son paquetes que contienen prestaciones y servicios sociales formando parte del pago, como seguro médico, seguro de vida, seguro social, alimentación, etc.

Tipos de prestaciones sociales. Hay muchos tipos y los principales son: 1. Prestaciones por ley, vacaciones, gratificación, jubilación, seguro por accidentes en el centro laboral, colaboración por salud, etc. 2. Por su naturaleza, están las prestaciones monetarias, como, vacaciones, aguinaldo, gratificaciones, etc.; y las prestaciones extra monetarias, como atención médica, seguridad social, horario laboral flexible, etc. 3. Por sus objetivos, como, odontología, préstamos económicos, complemento de jubilación, etc.

d. Procesos para desarrollar a las personas.

d1. Capacitación.

Concepto. En el pasado era el medio para adecuar al colaborador en su trabajo y desarrollar la fuerza laboral. Hoy el concepto abarca más y se refiere al mejoramiento del desempeño laboral. Entonces, la capacitación es el proceso que desarrolla las competencias de los colaboradores para hacerlos productivos, creativos e innovadores.

Concepto de otros autores. Según Samuel (1994) citado en Chiavenato (2009) define como el proceso para desarrollar cualidades en todos los colaboradores, y estas cualidades desarrolladas hagan del colaborador una persona productiva, con conductas proactivas, y de buen desempeño laboral. Según Garay (1997) citado en Chiavenato (2009) indica que es el proceso de educar a los colaboradores seleccionados por la empresa en adquirir habilidades para realizar las tareas laborales con éxito.

Enfoque de la capacitación. Además de otorgarle información y mejorar sus habilidades a los colaboradores, hoy también se les capacita en el desarrollo de las competencias que la empresa desea. Se elabora con anticipación un mapa de competencias esenciales por áreas, e individuales, y de acuerdo a esto se traza un plan de programas de

capacitación. El desarrollo se refiere no solo a aprender a realizar las tareas laborales (lo cual se aprende en un corto tiempo), sino también a la carrera del colaborador, lo cual es un enfoque a largo plazo, con el objetivo de que el colaborador esté preparado con los permanentes nuevos cambios que se dan en la empresa por esta nueva era actual.

Proceso de capacitación. El proceso tiene cuatro fases: 1. Diagnóstico, es el estudio de carestías de capacitación del pasado, presente o futuro, que se enlistan en un documento para luego ser atendidas. 2. Diseño, es la elaboración de programas de capacitación en satisfacer las carestías de capacitación diagnosticadas. 3. Implantación, es la ejecución, dirección y control de los programas de capacitación. 4. Evaluación, es la revisión de los resultados logrados por los participantes en los programas de capacitación. (p. 419)

Lugares de capacitación. Son variados: 1. Capacitación en la empresa o puesto laboral, es un técnica que otorga experiencia directa al colaborador, donde los conocimientos de tareas laborales están directamente relacionados al puesto laboral, todo depende de los temas y competencias a desarrolla. 2. Las técnicas de clases, son clases desarrolladas en un aula con un instructor, donde una de las finalidades, es lograr en los colaboradores capacitados, las habilidades sociales.

Tipos de capacitación.

TIPO DE CAPACITACIÓN	% DE FRECUENCIA
1. Habilidades administrativas	74.3
2. Habilidades para la supervisión	73.4
3. Habilidades técnicas/actualización de conocimientos	72.7
4. Habilidades para la comunicación	66.8
5. Servicios y relaciones con los clientes	63.8
6. Desarrollo de ejecutivos	56.8
7. Nuevos métodos y procedimientos	56.5
8. Habilidades para las ventas	54.1
9. Habilidades burocráticas y de secretariado	52.9
10. Desarrollo personal	51.9
11. Habilidades básicas con computadoras	48.2
12. Relaciones con los empleados	44.9
13. Prevención de accidentes/promoción de la salud	38.9
14. Educación del consumidor	35.7
15. Educación básica para la prevención	18.0

Figura 12. Tipos de capacitación.

Fuente: Chiavenato (2009)

Evaluación del programa de capacitación. Es necesario e importante que la empresa evalúe los resultados del programa de capacitación, no hacerlo significaría que la empresa no está interesada en que los colaboradores aprendan y se desarrollen, también significaría irresponsabilidad, por permitir que los colaboradores dejen de producir, que la empresa pierda el dinero invertido en la capacitación, y que todos las personas involucradas en la realización de la capacitación no sean valoradas en sus esfuerzos ni su talento. Los criterios para evaluar el éxito o el fracaso de la capacitación son: el costo, cuánto de dinero significó para la empresa invertir en la capacitación; la calidad, cuán satisfechos se sienten los participantes con lo organizado y aprendido ante la capacitación recibida. Servicio, cuán satisfechos se sienten los participantes con la atención y el trato en la capacitación recibida; Rapidez, cuán rápido fue entendido la importancia y el contenido de la capacitación necesaria, para otorgarles a la fuerza laboral; Resultados, cuan positivo fue los resultados de la capacitación.

d2. Desarrollo de personas

Concepto. El desarrollo de la gente incluye a la educación y a la orientación al futuro, más no a capacitarse, es decir, el desarrollo de las personas trata sobre dos puntos: 1. la educación, que se refiere a establecer personalidad y capacidad para captar y deducir el conocimiento; 2. El desarrollo, que se refiere al crecimiento personal y a la carrera futura y no necesariamente a las tareas laborales.

Métodos en el desarrollo de personas. Algunos están: 1. La rotación de puestos, hace que los colaboradores amplíen sus experiencias y conocimientos al desenvolverse en distintos puestos de trabajo. 2. Puestos de asesoría, hace que el colaborador talentoso aplique sus habilidades ocupando cargos momentáneos en distintas áreas como asistente o asesor de una gerencia. 3. Un práctico aprendizaje, es un método para capacitar, donde el colaborador tiene la oportunidad de desarrollar proyectos junto a otros especialistas. 4. Asignación de comisiones, es la oportunidad para que el colaborador aprenda a observar, analizar, investigar y tomar decisiones sobre alguna comisión de trabajo. 5. Participación en talleres y cursos fuera del centro laboral, es un método antiquísimo, que da la oportunidad al colaborador, para adquirir nuevos conocimientos y habilidades.

Desarrollo de carrera. Un desarrollo de la gente incluye al desarrollo de carrera, donde la carrera, es la cantidad y los grados de puestos laborales que ejerce un colaborador en su toda vida laboral, es decir, que el colaborador empezó a trabajar ocupando un puesto menor y conforme el tiempo pasa ha desempeñado otros puestos cada vez más complejos hasta un alto puesto dentro de la jerarquía empresarial. Las **Herramientas en desarrollo de carrera:** centros de evaluación, se refiere a las entrevistas, a las

simulaciones, a los ejercicios dirigidos, etc.; las pruebas psicológicas, son las pruebas que se emplean en la selección de personal; La evaluación del desempeño; Las proyecciones de las promociones; y La planificación de la sucesión.

Orientación al personal. El desarrollo de carrera ya es una orientación al personal, pero se pueden añadir algunos sinopsis de orientación al personal: 1. Asesoría personal de carreras, es una orientación al colaborador que permite examinar sus aspiraciones de carrera en la empresa. 2. Servicios a los colaboradores con información, son informes que recibe el colaborador sobre las variadas oportunidades internas que ofrece la empresa.

e. Procesos en retener a personas.

e1. Relación con empleados

Las organizaciones en general deben considerar en su filosofía empresarial la relación con sus empleados, para que la empresa presupueste de forma anual un monto dedicado a la relación con los empleados. Solo así podrá atender los conflictos que un colaborador tiene (problemas familiares, personales, y laborales).

Diseño para programa de relaciones con los empleados. Este diseño debe contener: 1. Comunicaciones, la empresa debe explicar a los colaboradores sobre su filosofía con respecto a las relaciones con sus empleados. 2. Cooperación, la empresa debe compartir los procesos que se ejecutan en la organización, como el proceso de decisión, para que de esta forma el colaborador se sienta parte de la empresa y coopere. 3. Protección, el colaborador debe sentir y percibir de su centro de trabajo como un lugar agradable y seguro en el trabajo. 4. Ayuda, la empresa debe estar atenta y dispuesto a brindar ayuda a sus colaboradores cuando lo necesiten, dentro o fuera del trabajo. 5. Disciplina y conflicto, la empresa debe contar con normas claras y entendibles de comportamientos y de funciones, para todos los colaboradores, y ante posibles conflictos la empresa estar dispuesta en darle solución y no en aumentar.

e2. Higiene, seguridad y calidad de vida

Higiene laboral. Son características laborales de la empresa ofrecidas al colaborador, estas condiciones son la limpieza e higiene en todos los ambientes de la empresa, también se refiere a la iluminación, al espacio, a la ventilación, a la tranquilidad, y a todo aspecto negativo que sea controlado en beneficio de la salud psíquica y física de los

colaboradores. Los puntos bases en los planes de higiene a considerar son: 1. Entorno físico en la entidad laboral. 2. Entorno psicológico del trabajo. 3. Principios ergonómicos en uso. 4. Salud ocupacional.

Salud ocupacional. El entorno laboral puede ser toxico y estresante. Para ello la empresa debe estar preparada para evitar estos problemas. La salud ocupacional es la asistencia médica preventiva, incluye exámenes médicos y uso de planes para proteger la salud de todos los colaboradores, como son las charlas informativas de medicina preventiva, etc.

Seguridad en el trabajo. Es prevenir los accidentes en la empresa y cuidar de los peligros ocupacionales. Hay tres áreas actividad preventiva sobre: accidentes, incendios y robos.

Calidad de vida en el trabajo. Hoy en día este concepto significa el bienestar general físico, psicológico y ambiental del centro laboral. Este concepto implica un gran respeto a la persona humana, la empresa lo logra cuando sus colaboradores están muy motivados que participan en la productividad en forma satisfactoria y reciben una adecuada recompensa.

f. Procesos de auditar al personal.

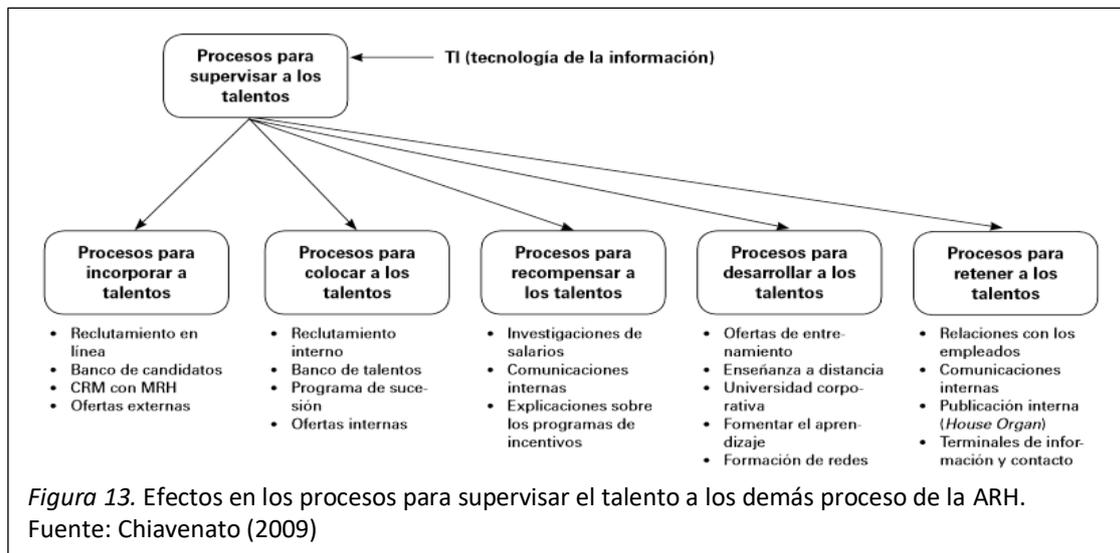
Concepto. Llamado también supervisar al personal. Es el proceso en hacer seguimiento, orientación y sostener la conducta del personal de acuerdo a las normas de ley y éticas en la empresa. Los procesos de supervisión son utilizados en las funciones de los colaboradores para alcanzar lo planificado por la empresa.

Base de datos de la ARH. Los datos de los colaboradores se utilizan como base en hacerse juicios con la finalidad de solucionar los problemas. La información se vuelve

eficiente cuando la empresa tiene datos actualizados. Estos datos deben ser transformados, para que sea una información provechosa, es decir, información que explique por ejemplo el comportamiento de los colaboradores.

Sistemas de información de la ARH. En una empresa hay más de un sistema de información, donde los bancos de datos son la base de los sistemas de información. Hoy el concepto de sistema de información funciona con la tecnología de la información y para ello utiliza sistema computacional (computadoras), y programas para el manejo de procesamiento de datos e informaciones.

Sistemas de supervisión en la ARH. En el pasado se controlaba al personal con tarjetas de control en el momento de entrada y salida de la empresa, también había vigilancia al personal de posibles robos y por otras razones. Hoy las empresas se dirigen al empoderamiento de los colaboradores, para que con autonomía y responsabilidad los colaboradores decidan laboralmente, y para ellos la ARH tiene mucho que proponer.



2.2.1.10 Procesos de la ARH según Robbins y Coulter

Según Robbins y Coulter (2014) es necesario que las empresas apliquen ocho actividades básicas que comprende el proceso de ARH para tener un personal calificado, que son agrupados en tres fases:



Figura 14. Proceso de ARH.

Fuente: Robbins y Coulter (2014)

- **Primera fase**, Identificar y seleccionar a los colaboradores competentes:
 1. Planificación en RH, proceso para que gerencia pueda tener la cantidad necesaria de colaboradores, que la fuerza laboral lo conformen gente capaces y que éstas vayan al puesto adecuado y en el tiempo oportuno.
 2. Reclutamiento y suspensión laboral (definitiva o temporal), si hay vacancia para trabajar entonces los gerentes, previo análisis de los puestos laborales con la información captada de los colaboradores, reclutarán, es decir, la información de los colaboradores y del puesto será como un guía de para la localización, identificación y atracción de candidatos capaces. Si la planeación de RH concluye que hay demasiados empleados, los gerentes reducirían la fuerza laboral de la institución con la suspensión laboral.
 3. Selección, Son los

candidatos analizados para un puesto en la empresa y poder contratarlos siempre que sea los más apropiados para el puesto.

La selección predice cuáles candidatos serían exitosos si son elegidos, como el ejemplo siguiente, si se contrata para ventas, las etapas del proceso para seleccionar, deben predecir cuáles candidatos serían buenos vendedores y logren vender las metas fijadas. En la figura 15, la decisión que se tome será uno de los cuatro resultados presentados: correctos y erróneos. Es correcta si se concluyó que el postulante sería exitoso para el trabajo que postuló, entonces el augurio es correcto, o si se concluyó que el postulante fracasaría para el trabajo que postuló y por tanto no fue contratado. En la primera opción, contratarlo fue correcto; en el segundo, rechazarlo también fue apropiado. (p.389)

		Selección de decisión	
		Aceptar	Rechazar
Desempeño en el último empleo	Exitoso	Decisión correcta	Error por rechazo
	Infructuoso	Error por aceptación	Decisión correcta

Figura 15. Modelo de decisión

Fuente: Robbins y Coulter (2014)

Toda actividad de selección debe posibilitar la disminución de cometer errores por rechazo o aceptación y, posibilitar el aumento de acertar con decisiones correctas. Entonces se necesita que la empresa emplee las etapas de procesos de selección válidos y confiables. El modelo confiable para la selección, medirá similar de forma

consistente. No hay un método de selección eficaz si no es confiable. Muchas organizaciones eligen nuevas formas de reclutar con eficacia conocida como “calidad de ocupación”. Esta métrica determina los aportes de las contrataciones acertadas y no como otras que resultó un fracaso en relación con su potencial. (p. 390). **Tipos de herramientas de selección:** están, formularios de solicitud, pruebas escritas y simulación de desempeño, entrevistas, investigaciones de antecedentes y, exámenes físicos, como muestra la figura siguiente:

Formularios de solicitud: - De muy amplia utilización - Muy útiles para obtener información general - Es difícil que lleguen a predecir el desempeño laboral, aunque en algunos casos pueden lograrlo.

Pruebas por escrito: - Deben tener relación con el puesto de trabajo - Incluyen baterías para detectar características de inteligencia, aptitudes, habilidades e intereses - Son populares (como ejemplo están las pruebas de personalidad o de aptitudes) - Constituyen métodos más o menos apropiados para predecir el desempeño en puestos de supervisión.

Pruebas de simulación de desempeño: - Se basan en comportamientos reales en el puesto de trabajo - Representan una muestra del desempeño laboral real: los candidatos realizan tareas asociadas con el puesto de trabajo; son apropiadas para trabajos rutinarios o estandarizados - Centro de evaluación: simulan puestos de trabajo; son adecuados para evaluar el potencial gerencial.

Entrevistas: - Son utilizadas prácticamente en todos lados - Exigen que el entrevistador sepa bien qué puede y qué no puede preguntar - Pueden resultar útiles para puestos gerenciales

Investigaciones de antecedentes: - Utilizadas para verificar los datos de la solicitud; representan una valiosa fuente de información - Utilizadas para verificar las recomendaciones; en este caso, no constituyen una fuente valiosa de información

Exámenes físicos: - Se aplican para puestos de trabajo que exigen ciertas condiciones físicas - Casi siempre son utilizados para aprobar seguros médicos o de vida.

Figura 16. Herramientas de selección

Fuente: Robbins y Coulter (2014)

- **Segunda fase**, es poner al día a los colaboradores en conocimientos y habilidades: se tienen que adecuar los nuevos colaboradores contratados a la cultura organizacional, a ser capacitados, a obtener necesarios conocimientos y desempeñarse sin dificultad en el trabajo con miras a cumplir los objetivos

empresariales. La ARH se sustenta en la orientación y la capacitación para lograr las tareas de aclimatación y mejora de habilidades.

- **Tercera fase**, es evitar la fuga de colaboradores de buen desempeño y muy competentes: Cuando la empresa ha invertido dinero significativo en reclutar, seleccionar, orientar y capacitar colaboradores, conservarlos es mil veces conveniente, en especial a los de buen rendimiento y competentes. La ARH debe realizar dos funciones básicas: la administración del desempeño de colaboradores y el desarrollo de programas apropiados en beneficios y compensaciones. (p. 392)

CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO

3.1 Descripción de la metodología de la investigación

El presente trabajo tiene un enfoque de carácter cuantitativo, que según Hernández et al (2014), éste “busca medir, distribuir y contabilizar datos que faciliten el contraste de hipótesis, a fin de proporcionar evidencias empíricas sobre un determinado tema” (p. 157).

El trabajo es de enfoque cuantitativo, ya que, se utilizarán procedimientos numéricos y el estudio estadístico para puntualizar, investigar y manifestar los fenómenos observados en el desarrollo de la investigación.

3.1.1 Tipo

Esta investigación es descriptiva, por qué consistirá en indagar las relaciones existentes entre varias variables en un tiempo pactado, en base a su variable independiente la G.T.H. con relación a su variable dependiente el desempeño laboral. En este sentido Hernández, Fernández y Baptista mencionan que los estudios descriptivos descubren las propiedades y características de un fenómeno en estudio. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

3.1.2 Diseño

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 470) “el diseño consiste en el esquema ordenado y planificado optado por el investigador para ser aplicado posteriormente en el análisis del fenómeno seleccionado sometido a estudio y que desea descubrirlo”.

El diseño para el presente trabajo de investigación es transversal: La presente investigación fue de “diseño no experimental transversal ya que describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos, variables en un momento determinado” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 154). Se puede inferir con referencia al autor que la presente investigación es de carácter transversal, porque recoge la información en un solo momento, en el periodo y sitio, con la intención de detallar las variables y considerar su incidencia e interrelación en un período determinado.

En el caso de la presente investigación se van a recolectar los datos referentes a la gestión del talento humanos en la Municipalidad de Ate en un único momento. Solo se va a describir la situación de la institución sin manipular de ninguna manera a las personas integrantes del fenómeno de estudio.

3.2. Descripción de las variables

3.2.1. Gestión de Talento Humano (G.T.H.)

Campuzano, M., Ziadet, E., & Echevarria, H. (2016). El cual citan al autor Saldarriaga R. desarrolla la teoría de gestión de talento humano como aquella que: la gestión de talento humano ha repercutido en constante cambio, con el fin de poder dar solución y salvar al personal laboral dentro de una institución por lo que repercute que se tenga que adaptar a los cambios de un mundo globalizado y así romper paradigmas tradicionales en las que el persona no era valorado puesto que se daba prioridad al beneficio propio de la empresa sin tener en cuenta a su personal.

Para Ruperti (2016), nos dice que el recursos humanos es un área el cual se encarga de velar por la satisfacción laboral del personal para el cumplimiento de

políticas y metas que la institución requiere de su personal. Cabe resaltar que la idea de un área de GTH hoy en día en poner en práctica nuevas estrategias y herramientas que permitan el crecimiento de la organización como el del personal para la satisfacción de ambos.

3.3. Fiabilidad del diseño de investigación

3.3.1 Validez

“La validez es el nivel de graduación con el que un determinado instrumento cuantifica a la variable de investigación, en el caso del presente estudio, el desempeño docente. La validez representa la legitimidad de cada ítem del instrumento seleccionado” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 390). Para el actual trabajo de investigación se contó con una relación de relación de profesionales para la validación del instrumento.

Tabla 1: Tabla de validación de instrumento

EXPERTOS	PERTINENCIA	Aplicabilidad	Valoración
Experto 1.	Eficiente	Aplicable	90 %
Experto 2.	Eficiente	Aplicable	90 %
Experto 3.	Eficiente	Aplicable	85 %
PROMEDIO			89%

Fuente: Elaboración propia.

3.3.2. Confiabilidad

El trabajo de investigación ha sido sometida a pruebas de consistencia para determinar su validez y confiabilidad, a través de métodos estadísticos se procedió al procesamiento y presentación de datos a través de tablas y gráficos estadísticos bajo los parámetros del SPSS para calcular el alfa de CRONBACH.

Para ello se procedió a ingresar los datos ya obtenidos a través del instrumento de validación, en la cual mostro los siguientes resultados.

Tabla 2: Tabla de estadística de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Nº elementos
,9015	30

3.3.3. Técnicas de procesamiento

En primer lugar; el presente trabajo de investigación reunió información a través de los trabajadores que conforman la Sub-Gerencia de la Municipalidad de Ate - Lima, en la cual contó con una población 36 trabajadores de diferentes áreas, obteniendo la muestra de 36 trabajadores, en ellos se utilizó el instrumento de validación, realizando de esta forma la coordinación con la empresa para la aplicación del trabajo de investigación.

En segundo lugar; se procedió a coordinar con la autoridad responsable del centro de trabajo para coordinar fecha y hora para la toma del instrumento de validación a los trabajadores seleccionados según nuestro muestreo.

Finalmente; una vez aplicado el instrumento de investigación, se procedió al vaciado de los datos en el software SPSS para los respectivos cálculos, lo cual sirvió para el análisis y discusión de las mismas.

3.3.4. Análisis de datos

El trabajo recogió datos en base a la hipótesis, concluyendo y resumiendo la información de manera muy eficaz y eficiente para luego analizar de manera minuciosa los resultados, con el fin de extraer generalidades significativas que aporten al conocimiento.

Para ello se detalla el siguiente proceso de elaboración:

- i. Para el proceso de texto, se utilizó como herramienta de Word
- ii. Para el análisis estadístico, se empleó el software SPSS para la validez y confiabilidad del cuestionario, es determinado por Alfa de CRONBACH, que sirve para comprobar si el instrumento en evaluación recolecta información incorrecta y negativa por lo que podría llevar a conclusiones erradas o en el sentido positivo si se trata de un instrumento fiable.

CAPITULO IV: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

En el presente cuadro, se refiere las actividades de ejecución del trabajo de investigación.

Tabla 3: Tabla de cronograma de actividades

Actividades	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8	Sem 9	Sem 10	Sem 11	Sem 12	Sem 13	Sem 14	Sem 15	Sem 16
1. Reunión de coordinación																
2. Presentación del esquema de proyecto de investigación.																
3. Asignación de los temas de investigación.																
4. Pautas para la búsqueda de información.																
5 Planteamiento del problema y fundamentación teórica.																
6. Justificación, hipótesis, y objetivos de la investigación.																
7. Diseño, tipo y nivel de investigación.																
8. Variables, operacionalización.																
9. Presenta el diseño metodológico.																
10. Jornada de investigación N° 1 Presentación del primer avance.																
ASESORAMIENTO																
12. Técnicas e instrumentos de obtención de datos, métodos de análisis y aspectos administrativos. Designación del jurado; un metodólogo y dos especialistas.																
13. Presenta el proyecto de investigación para su revisión y aprobación.																
14. Presenta el proyecto de investigación con observaciones levantadas.																

Fuente: Elaboración SISE – 2019

CAPITULO V: PRESUPUESTO DEL TRABAJO DE INVESTIGACION

Para el presente trabajo se tomó en cuenta el siguiente cuadro:

Tabla 4: Recursos

Recursos Humanos	Recursos Institucionales: Materiales	Recursos Institucionales: Servicios
✓ Encuestadores	✓ Memoria USB	Movilidad
✓ Digitador	✓ Fotos	Tipeo
✓ Asesor	✓ Liquid Paper	Copias
	✓ Libreta de apuntes	Refrigerio
	✓ Lapiceros	Impresiones
	✓ Papel	Anillado
	✓ Libros	Internet

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: Presupuesto

DETALLES	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
1.-REMUNERACION			
1.1.-Encuestador	01	500.00	50.00
1.2.- Digitador	01	200.00	200.00
Sub total		S/.	250.00

2.-BIENES			
2.1.-Memoria USB	01	25.00	25.00
2.2.- Fotos	10	2.00	20.00
2.3.-Liquid Paper	01	3.00	3.00
2.4.-Libreta de apuntes	01	3.00	3.00
	03	6.00	18.00
2.4.-Lapiceros	100h	0.10	10.00
2.5.-Papel	500c	0.10	50.00
2.6.-Libros (copias)			
Sub total		S/.	129.00
3.-SERVICIOS			
3.1.-Movilidad	20	15.00	300.00
3.2.- Típeo	100h	1.00	100.00
3.3.-Copias	100h	0.10	10.00
3.4.-Refrigerio	08	10.00	80.00
3.5.- Impresiones	12h	1.00	12.00
3.6.-Anillado	03	3.00	9.00
3.7.- Internet	17h	1.00	17.00
			528.00
Total		S/.	907.00

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- De acuerdo a las teorías de los autores mencionados, el término de GTH es sinónimo de RR.HH., por tanto los diversos autores actuales al referirse a RR.HH. se refieren a la GTH, en ese sentido todos los autores concluyen que es imprescindible que toda organización, pública o privada, tenga una área de RR.HH. de acuerdo a los nuevos cambios de la presente era, de lo contrario, será una institución de mala calidad.
- El manejo administrativo de la sub gerencia de RR.HH. del municipio de Ate, no cumple con los estándares que la teoría de gestión de recursos humanos exige, tanto que desde el reclutamiento de su personal existen errores, y toman malas decisiones en la selección del personal, luego de reclutarlos no los motiva ni los capacita, logrando en su fuerza laboral un mal desempeño en sus funciones, y con el rigor de una administración de personal antigua, los castigan con una remuneración mínima.
- De acuerdo a los antecedentes, en todos los trabajos concluyen que la GTH tiene una alta relación con el desempeño laboral, por tanto el municipio de Ate, tiene una fuerza laboral con un pésimo desempeño laboral por una mala gestión del área de RR.HH.

6.2 Recomendaciones

- Se sugiere que para lograr una buena G.T.H. en la municipalidad de Ate, es necesario realizar cambios en las políticas de la alcaldía, como por ejemplo, prevalecer el servicio al ciudadano con personal de confianza experimentada, y no sea retirado todo el personal cada 4 años, que perjudica el servicio al ciudadano.
- De continuar con esa política que proviene del alcalde, tal como lo menciona Chiavenato que en una organización influye el gerente en RR.HH., y no cambia su pensamiento entonces el municipio nunca podrá otorgar buenos servicios a sus vecinos.
- Se sugiere que la sub gerencia de R.R.H.H del municipio de Ate, y todas las gerencias de la municipalidad, antes de asumir sus funciones, participar en un curso de intensivo de Gestión de RR.HH. y de dos talleres con todo el personal de la municipalidad, con el objetivo de unificar al personal y de estar a tono con los nuevos cambios de nuestra era. De esta forma se iniciará un cambio en la organización del municipio, para que después (cada año de ser posible) siga mejorando, hasta lograr ser competitivos.

CAPITULO VII: REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alva, M. y Gómez, K. (2016). Influencia de los subsistemas de talento humano en el desempeño laboral del personal de una Institución Pública, Coordinación Zonal 8, durante el período 2014 (Tesis de Magister). Recuperada de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/5123>
- Alarcón, D. (2015). La Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de las personas con discapacidad en las instituciones públicas de la provincia del Carchi, 2015 (Tesis de Ingeniero). Recuperada de <http://repositorio.upec.edu.ec/bitstream/123456789/315/1/281%20La%20Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20y%20su%20relaci%C3%B3n%20con%20el%20desempe%C3%B1o%20laboral%20de.pdf>
- Arteaga, A. (noviembre, 2018). Especial de Derecho. *Revista San Gregorio*, (26). Recuperado de <http://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/481/4-ANA>
- Castillo, A. (2017). Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud sagrado corazón de Jesús – Lima, enero 2018 (Tesis de Magíster). Recuperada de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/8939>
- Cabrera, I. (febrero/marzo, 2015). Gestión del talento humano y el compromiso organizacional de los docentes de la maestría en Administración de la Educación en la Universidad César Vallejo, sede Huaral, 2014. *Revista Lex* N° 15 - ISSN 2313 – 1861
- Campuzano, M., Ziadet, E., & Echevarria, H. (diciembre, 2016). Gestión del Talento Humano en las PYMES. *Revista Publicando*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es>
- Caicedo, F. (2015). Modelo de Gestión de talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de las empresas de Corporación El Rosado en el Centro Comercial Paseo Shopping Babahoyo (Tesis de Magister). Recuperada de <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/1655>

Cuesta A. (2010) Gestión del talento humano y del conocimiento. Segunda edición. Ediciones ECOE. Colombia. Recuperado de:

Chiavenato I. (2009) Gestión del talento humano. Tercera edición. McGrawHill. México. Recuperado de:

<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf&ved=2ahUKEwj6y5b9t-TrAhUEq1kKHSbADRCQFjAAegQIDRAC&usg=AOvVaw1XXPGjYGtdEJWFoqiLP5U2>

Defensoría del Pueblo (2007) ¿Uso o abuso de la autonomía municipal? El desafío del desarrollo local. Informe defensorial Nro. 133. Programa de Descentralización y Buen Gobierno de la Adjuntía para la Administración Estatal. Lima, Perú. Recuperado de

https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/8165/Jala_Quispe_Rony.pdf%3Fsequence%3D1%26isAllowed%3Dy&ved=2ahUKEwjF5rqOk5vrAhUMyFkKHQ2ZBJYQFjABegQIAhAB&usg=AOvVaw1C8BV4m2w2wIDCO0N-uFU

Flores R. (2014) Administración de Recursos Humanos. UNID Editorial digital. México. Recuperado de:

https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://play.google.com/store/books/details/Administraci%25C3%25B3n_de_Recursos_Humanos%3Fid%3DXMY6DQAAQBAJ%26hl%3Des_PE&ved=2ahUKEwib2JallJvrAhVCo1kKHY3-CkkQjgWAHoECAYQAQ&usg=AOvVaw1HxhrAJ90QBmkWTQemYMGH

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2014). Metodología de la Investigación (6.aed.). México: Interamericana Editores. Recuperado de:

<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf&ved=2ahUKEwifme2muuTrAhVCpFkKHe-KBXUQFjAAegQIARAB&usg=AOvVaw3oJtFEqsFTyhGMHMJUbm6Y>

Inca, K. (2015). Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Andahuaylas Andahuaylas, 2015 (Tesis de Licenciado). Recuperada de <http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/232>

INEI (2016) Estadísticas municipales 2016, Instituto Nacional de Estadística e Informática, Lima, Perú. Recuperado de: <https://www.inei.gov.pe> › libroPDF

López y Grandio (2005) *Capital humano como fuente de ventajas competitivas. Algunas reflexiones y experiencias*. Editorial Gestbiblo. España. Recuperado de:

<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro%3Fcodigo%3D275445&ved=2ahUKEwj08vbouuTrAhUuvlkKHxj2BeQQFjAAegQIARAB&usg=AOvVaw3wvShne91RfRakHbBM8Kvy>

Nieves. (2014). Metodología de la Investigación (6.aed.). México: Interamericana Editores.

Majad, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación* N^o 88 Vol. 40. Recuperado de <http://ve.scielo.org/pdf/ri/v40n88/art08.pdf>

Maristany J. (2007) Administración de Recursos Humanos. (2da.ed.). México: Pearson Educación. Recuperado de:

https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://issuu.com/martinoliva0/docs/administraci_n_de_recursos_humanos_&ved=2ahUKEwjriOTRlpvrAhUow1kKHxI5CpEQFjAAegQIBRAB&usg=AOvVaw3kpggBzZI6kyShKL-cxY_S

Nolberto, M. (2017). Gestión del talento humano y el desempeño laboral de la Municipalidad distrital de Pichanaqui, 2017 (Tesis de Licenciado). Recuperada de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/8939>

Peña, M. (mayo/noviembre, 2015). Justicia Organizacional, Desempeño Laboral y Discapacidad. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*. ISSN: 2216-1201

PIDA (2003) Plan Integral de Desarrollo del Distrito de Ate 2003 – 2015, Lima, Perú.

Recuperado de:

https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://www.muniate.gob.pe/ate/files/transparencia/PLANEAMIENTO_ORGANIZACION/PDRC/2003_2015/2_PLAN_TOMO_II_DIAGNOSTICO_TECNICO_PARTICIPATIVO.pdf&ved=2ahUKEwimgO_MmJvrAhXBuFkKHd4MDooQFjAAegQIBBAC&usg=AOvVaw0FwElvb_Rw6tN7uvxgLq9G

PGA (2018) Plan de Gobierno del Distrito de Ate 2019 – 2022. Municipalidad del distrito de Ate. Lima, Perú. Recuperado de:

https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://cde.3.elcomercio.pe/doc/0/1/7/1/3/1713967.pdf&ved=2ahUKEwiWuKKNmZvrAhWlmlkKHUg4BE8QFjABegQICxAG&usg=AOvVaw04WBPPUWyee0ldbArm_5Bu

MuniAte (2020) Portal de la Municipalidad Distrital de Ate. Recuperado de:

<https://www.muniate.gob.pe/ate/portalTransparencia.php>

Robbins y Coulter (2014) Administración. Segunda edición. Pearson educación de México. Recuperado de:

https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://sites.google.com/site/fcpystajarez/home/libro-robins-10a-edicion&ved=2ahUKEwiTubDlu-TrAhUJwFkKH_a_YDSsQFjAAegQIAxAB&usg=AOvVaw2lbi8PhX9gGTlwGrU4nzhX

ROF (2016) Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad de Ate.

Recuperado de:

<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://www.muniate.gob.pe/ate/files/documentosPlaneamientoOrganizacion/ROF/2016/ROF.pdf&ved=2ahUKEwiknMuPvOTrAhXFuFkKHbndA-sQFjAAegQIARAB&usg=AOvVaw1luiHm9HMYZBd-PLvpU4rz>

- Ruperti, I. (enero/marzo, 2017). Estrategia para la administración del talento humano en la dirección distrital de salud de manta. *Revista Didasc@lia: D&E*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es>
- Torres S. (2005) Diagnostico de la gestión municipal, alternativas para el desarrollo. Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas del Perú. Recuperado de: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/documentac/DiagnosticodelaGestionMunicipal.pdf&ved=2ahUKEwizlq7wm5vrAhVBiFkKHcyRBEgQFjAAegQIAhAB&usg=AOvVaw2osWg1F2blshfEvqUokXKE
- Vílchez, S. (2018). La gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo - 2016 (Tesis de Magíster). Recuperada de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/123456789/1711>
- Valentín H, S. (2017). Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal de la red de salud Huaylas Sur, 2016 (Tesis de Licenciado). Recuperada de <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/2108>

ANEXOS
ANEXO 01
INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

Estimado Señor (a):

Le agradecemos anticipadamente por su colaboración, dar su opinión como colaborador de la Municipalidad de Ate, con relación a las variables “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA SUB GERENCIA DE RR.HH. DE LA MUNICIPALIDAD DE ATE.

Favor de no escribir su nombre, dicho instrumento será de manera anónima y confidencial.

Responda las alternativas de respuesta según corresponda. Marque con una “X” la alternativa de respuesta que se adecue a su criterio.

En desacuerdo	Ni acuerdo / Ni desacuerdo	De acuerdo
1	2	3

Nº	Ítems	Escala de valoración		
		1	2	3
	VARIABLE 1: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO			
	PROVISIÓN DE PERSONAL	1	2	3
1	¿La hoja de vida es importante para el reclutamiento del personal a contratar en la municipalidad distrital de Ate?			
2	¿La entrevista laboral influye en la elección del personal a contratar en la municipalidad distrital de Ate?			
3	¿Es importante la experiencia laboral a contratar para la selección del personal en la municipalidad distrital de Ate?			
4	¿Está conforme como el área de recursos humanos de la municipalidad de ate contrata al personal?			

5	¿Considera que se necesita más personal que labore en cada área que tiene la municipalidad distrital de Ate?			
6	¿Está de acuerdo en que el área de gestión de talento humano cumple con eficiente su labor de contratar un personal idóneo?			
RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO				
7	¿Está de acuerdo con el sueldo que percibe como colaborador en la municipalidad distrital de Ate?			
8	¿Considera que el estado debería mejorar el presupuesto salarial del personal que labora en una municipalidad?			
9	¿Cree usted que la seguridad social cumple con sus expectativas como personal de la municipalidad distrital de Ate?			
10	¿Está de acuerdo que las condiciones de calidad de personal influyen en el cumplimiento de los objetivos que requiere la municipalidad distrital de Ate?			
11	¿Es importante para usted tener un buen clima laboral dentro del área que pertenece para un mejor desempeño laboral?			
12	¿Está conforme con la distribución de personal en las diferentes áreas de la municipalidad distrital de Ate?			
13	¿Considera que la municipalidad distrital de Ate satisface las necesidades del personal que labora en cada área?			
DESARROLLO DE LOS COLABORES				
14	¿Está de acuerdo en que son importantes las capacitaciones del personal para un mejor desempeño laboral?			
15	¿Considera importante un desarrollo de plan de carrera dentro la municipalidad distrital de Ate?			
16	¿Considera que la municipalidad distrital de ate tiene personal altamente capacitado			
17	¿Está de acuerdo que si el persona se siente satisfecho con su trabajo la institución tendría un mejor desarrollo organizaciones?			
18	¿Considera que la atención brindada por el personal al usuario/cliente satisface los requerimientos que ellos esperan recibir?			

ANEXO 02: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: Descripción de la gestión de talento humano de la sub gerencia de R.R.H.H de la Municipalidad de Ate, 2019.

PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>1. Problema General</p> <p>¿De qué manera funciona la gestión de talento humano en la sub gerencia de RR.HH de la Municipalidad de Ate, 2019?</p>	<p>1.Objetivo General</p> <p>Describir la gestión de talento humano en la sub gerencia de RR.HH de la Municipalidad de Ate, 2019.</p>	<p>1.Variable independiente:</p> <p>X. GESTION DEL TALENTO HUMANO</p> <p>X1 Provisión de personal</p> <ul style="list-style-type: none"> - X1.1. Reclutamiento - X1.2. Selección <p>X2. Retención del talento</p> <ul style="list-style-type: none"> - X2.1. Sueldo - X2.2. Seguridad social - X2.3. Condiciones de calidad - X2.4. Clima organizacional <p>X3. Desarrollo de colaboradores</p> <ul style="list-style-type: none"> - X3.1. Capacitación - X3.2. Desarrollo de plan de carrera - X3.3. Desarrollo de la organización 	<p>1. Método de la Investigación</p> <p>La presente investigación corresponderá al enfoque cuantitativo.</p> <p>2. Diseño de la Investigación</p> <p>La presente investigación fue de “diseño no experimental transversal</p> <p>3. Técnicas de recolección de datos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encuesta <p>4. Tratamiento Estadístico</p> <p>Será sometida a pruebas de consistencia para determinar su validez y confiabilidad, utilizando gráficas estadísticas con el uso SPSS.</p>
<p>2. Problema Específicos:</p> <p>P₁ ¿Cuál es el grado de provisión de personal en la sub gerencia de RR.HH de la Municipalidad de Ate, 2019?</p> <p>P₂ ¿Cuál es el nivel de retención del talento humano en la sub gerencia de RR.HH de la Municipalidad de Ate, 2019?</p> <p>P₃ ¿De qué manera funciona el desarrollo de colaboradores de la sub gerencia de RR.HH de la Municipalidad de Ate, 2019?</p>	<p>3. Objetivos Específicos</p> <p>O₁ Evaluar la provisión de personal en la sub gerencia de RR.HH de la Municipalidad de Ate, 2019.</p> <p>O₂ Determinar la retención del talento humano en la sub gerencia de RR.HH de la Municipalidad de Ate, 2019.</p> <p>O₃ Describir el desarrollo de los colaboradores de la sub gerencia de RR.HH de la Municipalidad de Ate, 2019.</p>		