



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES

TESIS

**"EL IMPACTO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN
EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD DE
GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL – UGEL CHEPEN, 2020"**

AUTOR

BACH. BACA INOSTROSA CARLOS ALBERTO

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

ASESOR

MG. ERIK ANTONIO ZOEGER CALLE

CHICLAYO - PERÚ

2020

DEDICATORIA

A Dios y a mis padres, por inspirarme y darme las fuerzas para continuar en este proceso de obtener uno de mis anhelos más deseados.

AGRADECIMIENTO

A mi familia, por haberme dado la oportunidad de formarme en esta prestigiosa universidad y haber sido mi apoyo durante todo este tiempo.

De manera especial a mi tutor de tesis, por haberme guiado, no solo en la elaboración de este trabajo de titulación, sino a lo largo de mi carrera universitaria y haberme brindado el apoyo para desarrollarme profesionalmente y seguir cultivando mis valores.

INDICE

Contenido

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO Y RECONOCIMIENTO	3
RESUMEN.....	5
ABSTRACT	6
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	8
1.2. DELIMITACIONDE LA INVESTIGACION	10
1.3. PROBLEMADE INVESTIGACION.....	10
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.5. HIPOTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	20
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	20
2.2. BASES TEÓRICAS	24
2.3. DEFINICIÓN DETÉRMINOS BÁSICOS	33
2.4. BASE LEGAL.....	35
CAPITULOIII: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	37
3.1. ANÁLISIS DE TABLAS Y GRÁFICOS	37
3.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	66
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	67
4.1. CONCLUSIONES	67
4.2. RECOMENDACIONES.....	68
FUENTES DE INFORMACIÓN.....	69
ANEXOS.....	71

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó; UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL - UGEL CHEPÉN, con el enfoque cuantitativo, diseño transaccional – correlacional.

El objetivo principal, es determinar el impacto de la gestión de recursos humanos y el desempeño organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL Chepén, 2020

Las dimensiones que se tomaron en cuenta con respecto a la variable gestión de recursos humanos fueron: Planeación estratégica de recursos humanos, incorporación de personas, colocación de personas, recompensas a las personas, desarrollo de las personas, retención de las personas y por ultimo supervisión de las personas. Con respecto a la variable desempeño laboral se tomo en cuenta como dimensiones las habilidades técnicas del colaborador, así como sus habilidades laborales y su rendimiento profesional.

Para la obtención de la información se aplicó una encuesta de opinión a 32 colaboradores administrativos, tanto varones como mujeres, los cuales se encuentran laborando en la la Unidad de Gestión Educativa; durante los meses de Octubre del 2020 y febrero del año 2121.

En relación al instrumento de recolección de datos; se aplicó un cuestionario para cada variable. El cuestionario de Gestión del Talento Humano estuvo compuesto por 14 ítems, con una amplitud de escala de Likert, del mismo modo el cuestionario para determinar el Desempeño Laboral, estuvo compuesto por 12 ítems, con una amplitud de escala de Likert. La validez y la confiabilidad del instrumento fueron realizadas; según el coeficiente de Alfa de Cronbach y los resultados obtenidos fueron: para el cuestionario de Gestión del Talento Humano fue de 0,961, mientras que para el cuestionario de Desempeño Laboral el resultado fue de 0,814, por tanto los instrumentos son fiables y consistentes. (Ver Anexo 3)

Se aplicó el coeficiente de relación de Spearman, en el que se observa un valor de 0,797 lo que significa que existe una correlación positiva alta, y con respecto al valor de “sig.” se obtuvo un resultado de 0.000, que es menor a 0.05 (nivel de significancia), por ende, existe relación significativa entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral en la Unidad de Gestión Educativa – UGEL Chepén.

ABSTRACT

The present research work was carried out; LOCAL EDUCATIONAL MANAGEMENT UNIT - UGEL CHEPÉN, with a quantitative approach, transactional - correlational design.

The main objective is to determine the impact of human resource management and organizational performance in the Local Educational Management Unit UGEL Chepén, 2020

The dimensions that were taken into account with respect to the human resource management variable were: Strategic planning of human resources, incorporation of people, placement of people, rewards to people, development of people, retention of people and finally supervision of people. Regarding the work performance variable, the employee's technical skills, as well as their work skills and professional performance, were taken into account as dimensions.

To obtain the information, an opinion survey was applied to 32 administrative collaborators, both men and women, who are working in the Educational Management Unit; during the months of October 2020 and February 2021.

In relation to the data collection instrument; A questionnaire was applied for each variable. The Human Talent Management questionnaire was composed of 14 items, with a Likert scale width, in the same way the questionnaire to determine Labor Performance, was composed of 12 items, with a Likert scale width. The validity and reliability of the instrument were performed; According to Cronbach's Alpha coefficient and the results obtained were: for the Human Talent Management questionnaire it was 0.961, while for the Labor Performance questionnaire the result was 0.814, therefore the instruments are reliable and consistent. (See Annex 3)

The Spearman relation coefficient was applied, in which a value of 0.797 is observed, which means that there is a high positive correlation, and with respect to the value of "sig." A result of 0.000 was obtained, which is less than 0.05 (level of significance), therefore, there is a significant relationship between Human Talent Management and Work Performance in the Educational Management Unit - UGEL Chepén.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación denominado “el impacto de la gestión de recursos humanos en el desempeño organizacional de la unidad de gestión educativa local - UGEL Chepén, 2020”, tiene como propósito fundamental, determinar la relación que existe entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral. Sin duda, los resultados de esta investigación, además de permitir obtener el título profesional; constituirá una fuente de información muy útil para conocer la actual realidad de la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral en la UGEL Chepén. A través de esta investigación se pretende, contribuir a mejorar la gestión del talento humano en las instituciones públicas; para que al talento humano se le considere como algo único y primordial en el desarrollo de la empresa.

En el capítulo I encontramos el planteamiento de problema, formulación del problema, las delimitaciones, la justificación, los objetivos, la definición de las variables, las hipótesis y la metodología de la investigación.

En el capítulo II encontramos los antecedentes de la investigación, el marco teórico, definición de términos y las bases legales.

En el capítulo III encontramos la presentación, análisis e interpretación de resultados y la discusión de los resultados.

En el capítulo IV encontramos las conclusiones, recomendaciones, la bibliografía y finaliza con los anexos.

Así mismo, para elaborar este trabajo de investigación, se ha tomado en cuenta los pasos metodológicos y procedimientos que comprenden el proceso de la investigación científica; con la finalidad de dar cumplimiento al reglamento de grados y títulos de la Universidad Alas Peruanas y el reglamento para la elaboración y sustentación de tesis de la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales; para optar el título profesional de Licenciado en Administración de y Negocios Internacionales.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

Según el diario El País, basado en un informe de Adecco, público que en el año 2018 el absentismo laboral en España costó 76.449 millones de euros, un 10,5% más que en el año anterior. Además en este estudio se pudo identificar que en promedio cada trabajador registró 3,3 horas injustificadas de absentismo laboral, lo cual representa un 37% por encima del año anterior. (El País, 2018) (El País, 2018)

En una publicación de la consultora HTconnect, se puntualizó que dentro de los principales desafíos que enfrentan actualmente las áreas de recursos humanos son: aumentar nuevas capacidades, modificar el diseño organizacional hacia uno más ágil y de trabajo en equipo, aumentar la eficiencia basada en el uso de tecnología y la expansión de las expectativas y nivel de liderazgo. (HRconnect, 2020)

En un informe publicado por el diario Gestión se menciona que el 87% de empresas considera que la falta de compromiso laboral es su principal problema. Además se menciona que el 50% de los ejecutivos peruanos consideran de mucha importancia la cultura organizacional y la falta de compromiso. Sin embargo el 60% de los empresarios afirmaron que no disponían de algún programa para medir o perfeccionar el compromiso laboral. Así mismo el 12% de los empresarios afirman hacer esfuerzos con la finalidad de fortalecer la cultura corporativa y solo el 7% calificaron como excelentes en su labor de medir, promover y mejorar el compromiso laboral y retención de sus empleados. (Diario Gestión, 2017)

La empresa consultora Deloitte a través de su informe anual tendencias globales del capital humano 2020, en el cual encuestó a más de 9000 trabajadores de 119 países, concluyó que para el 100% de sus encuestados el bienestar laboral es una responsabilidad de la organización, así mismo el 79% de los encuestados indicaron que el bienestar laboral no está integrado en sus trabajos. Además el 89% de los participantes del estudio están de acuerdo en que el sentido de pertenencia impulsa el desempeño organizacional.

Desde el punto de vista de las organizaciones este informe menciona que el 52% de estas consideran las diferencias generacionales para diseñar e impulsar sus programas de fuerza laboral. Otro dato impactante es que el 91% de los líderes no están preparados para gestionar una fuerza laboral multigeneracional en forma efectiva.

Con respecto a la capacitación el estudio reveló que el 45% de los trabajadores requieren cambiar sus habilidades y capacidades en los próximos 3 años, sin embargo solo el 6% cree que sus organizaciones realizara un aumento de la inversión en esta área.

En relación a la cultura organizacional, solo el 33% de los encuestados peruanos tiene esperanza que el área de recursos humanos cambiara sustancialmente y se adaptara a las necesidades actuales. (Deloitte, 2020)

En una investigación realizada en la región Lambayeque sobre el desempeño laboral en la gerencia regional de educación, se determino que para el 62% de los colaboradores el lograr un mejor desempeño permitirá aumentar la eficiencia, así mismo el 54% considera que mejorar el desempeño ayudara a lograr los objetivos de la organización. Sin embargo el 55% de los participantes del estudio manifiesta que la comunicación entre las áreas es deficiente. (Torres Uceda, 2020)

La unidad de gestión educativa local - UGEL Chepén una instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional con autonomía en el ámbito de su competencia.

La UGEL tiene por objetivo principal asegurar la prestación de un servicio de calidad en todos los niveles y modalidades del sistema educativo, promoviendo así la formación integral de los estudiantes. Para ello, está entre sus funciones el gestionar recursos financieros, de personal, infraestructura, desarrollo de tecnologías educativas y todo aquello que sirva de soporte a la mejora permanente del servicio educativo.

Sin embargo, con respecto a la gestión de personal, en lo que va del año en la UGEL Chepén, han aparecido ciertos inconvenientes relacionados con: dificultad para trabajar en equipo, desmotivación, falta de compromiso, deficiente comunicación, ausentismo, falta de cooperación. Esta situación relacionada a la gestión de recursos humanos está afectando la productividad y del desempeño de los colaboradores y perjudicando indirectamente tanto a docentes como a estudiantes de la provincia.

Debido a los eventos antes mencionados, es que nos preguntamos ¿Cuál es el impacto de la gestión de recursos humanos en el desempeño organizacional de la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL Chepén, 2020?

1.2. DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

1.2.1. Delimitación Espacial

Esta investigación se llevara a cabo en la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL Chepén. Ubicada en la Av. Miguel Grau, distrito de Chepén, provincia de Chepén, departamento de La Libertad.

1.2.2. Delimitación Social

Las personas sujetas a estudio en esta investigación serán los trabajadores administrativos de la UGEL – Chepén.

1.2.3. Delimitación Temporal

Este estudio será de tipo transversal, y su periodo de ejecución iniciara en el mes de noviembre del 2020 y concluirá en el mes de marzo de 2021.

1.2.4. Delimitación Conceptual

En este trabajo de investigación se estudiaran los siguientes temas:

- La Gestión de los recursos humanos
- El desempeño del personal

1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.3.1. Problema Principal

¿Cuál es el impacto de la gestión de recursos humanos en el desempeño organizacional de la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL Chepén, 2020?

1.3.2. Problemas Secundarios

- ¿Cuál es diagnóstico de la gestión de recursos humanos en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL Chepén, 2020?
- ¿Cuál es el desempeño organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL Chepén, 2020?

- ¿Cuál es la relación entre la gestión de recursos humanos y el desempeño organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL Chepén, 2020?

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General

Determinar el impacto de la gestión de recursos humanos y el desempeño organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL Chepén, 2020

1.4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la gestión de recursos humanos en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL Chepén, 2020.
- Diagnosticar el desempeño organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL Chepén, 2020.
- Determinar la relación entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL Chepén, 2020.

1.5. HIPOTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Hipótesis General

H0: La gestión de recursos humanos NO influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL Chepén, 2020.

1.5.2. Hipótesis Secundarias

H1: La gestión de recursos humanos influye significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL Chepén, 2020.

H2: La gestión de recursos humanos influye moderadamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL Chepén, 2020.

H3: La gestión de recursos humanos influye limitadamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL Chepén, 2020.

1.5.3. Variables (Definición Conceptual y operacional)

1.5.3.1. Gestión de recursos humanos

Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño. Chiavenato, I. (2009).

1.5.3.2. Desempeño Laboral

Es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. Chiavenato, I. (2002).

1.5.3.3. Operacionalización de las variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Gestión de recursos humanos	Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño. Chiavenato, I. (2009).	Cuestionario de Gestión de Recursos Humanos	Planeación estratégica de recursos humanos	Puntaje (Ordinal)	1, 2
			Incorporar a las personas		3, 4
			Colocación de las personas		5, 6
			Recompensar a las personas		7, 8
			Desarrollo de las personas		9, 10
			Retener a las personas		11, 12
			Supervisar a las personas		13, 14
Desempeño organizacional	Es el rendimiento del empleado respecto al cumplimiento de sus deberes. (Robbins & Coulter, 2010)	Cuestionario de desempeño laboral	Habilidades técnicas.	Puntaje (Ordinal)	1,2,3, 4
			Habilidades laborales.		5, 6, 7, 8
			Rendimiento profesional.		9, 10, 11, 12

1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1. Tipo y Nivel de la Investigación

a) Tipo de Investigación

La elección del tipo y diseño de investigación debe estar relacionado con el problema de investigación. Además, la clasificación de los tipos de investigación puede variar con respecto a diferentes autores, sin embargo, se hará énfasis en dos tipos de investigación:

- Investigación experimental, que puede ser dividida en experimentos puros y cuasi experimentos.
- Investigación No experimental, que puede ser dividida en diseños transversales y longitudinales. (Gómez, 2006)

Tomando en cuenta lo antes mencionado, este trabajo de investigación se puede definir de cómo de tipo **NO EXPERIMENTAL**, dado a que en este investigación solo se observaran, analizaran y describirán las variables; mas no se manipularan las mismas.

b) Nivel de Investigación

El nivel de investigación de este trabajo es: descriptivo - correlacional.

Descriptivo - Correlacional, debido a que en este estudio se describirán el conocimiento de la población y sus actitudes, para posteriormente buscar existencia de correlación entre estas.

Así mismo con respecto al grupo de estudio esta investigación será de campo, dado que se extraerán los datos de la realidad mediante el uso de técnicas de recolección de datos.

1.6.2. Método y Diseño de la Investigación

a) Método de Investigación

En esta investigación se tomo en cuenta el **método tradicional o cuantitativo**. Dado que este método se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Así mismo este método tiende a generalizar y normalizar resultados. (Bernal Torres, 2006)

b) Diseño de la Investigación

El diseño de esta investigación es descriptivo – correlacional, dado que se busca identificar qué relación existente entre las variables: Gestión de Recursos Humanos y Desempeño Laboral. A partir de una misma muestra compuesta por los colaboradores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL Chepén, 2020.

Diseño de investigación

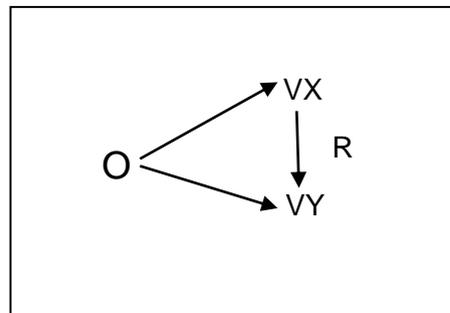


Grafico N° 01: Diseño de la investigación

Donde:

VX : Gestión de recursos humanos

VY : Variable Desempeño Laboral

1.6.3. Población y Muestra de la Investigación

a) Población

Se le denomina Población o Universo, al conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

En el caso de esta investigación la población está compuesta por los 32 colaboradores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL Chepén, 2020 que se encuentren contratados durante el periodo 2020.

Como criterios de inclusión, se tomarán en cuenta a todo el personal contratado que se encuentre desarrollando funciones administrativas en el área administrativa Unidad de Gestión Educativa Local UGEL Chepén, 2020, sin distinción de sexo, edad, estado civil o cualquier otra variable social demográfica.

Como criterios de exclusión, se excluirá a aquel personal contratado que labore en una área diferente al área administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL Chepén, 2020. Así mismo se excluirá de la investigación al personal contratado que no desee participar en la investigación.

b) Muestra de la Investigación

Según Alvarado, la muestra es un conjunto de elementos representativos de una población. En ese sentido el tamaño muestral vendría a ser el número de elementos elegidos de una población. (Alvarado Verdín, 2014)

Además, García Ramos afirma que cuando el investigador recolecta información de toda la población se le denomina CENSO.

Tomando en cuenta lo antes mencionado y que además la población de trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL Chepén está constituida solo por 32 colaboradores, en esta investigación se realizará un CENSO.

1.6.4. Técnica e Instrumentos de Recolección de datos

En esta investigación se empleó el cuestionario como técnica de recolección de datos. En ese sentido, con la finalidad de medir las variables sujetas a estudio se aplicaron dos instrumentos:

En primera instancia, con respecto a la variable Gestión de Recursos Humanos, se aplicó el “Cuestionario de Gestión de Recursos Humanos” para medir la percepción de colaboradores con respecto a la gestión de recursos humanos. (ver anexo 01)

En segunda instancia con respecto a la variable desempeño Laboral se aplicó el “Cuestionario de Desempeño laboral” con la finalidad de identificar el rendimiento de los colaboradores en función de sus labores asignadas. (ver anexo 02)

Los datos recopilados mediante los cuestionarios se tabularon en el software estadístico SPSS 22, y posteriormente se realizó un análisis descriptivo de las variables. Adicionalmente se midió la relación entre las variables de tomando en cuenta el análisis de correlación de Spearman.

1.6.5. Justificación, Importancia y Limitaciones de la Investigación

a) Justificación

La gestión de recursos humanos es una de las áreas de mayor importancia dentro de una organización, dado que los colaboradores son parte vital en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Así mismo, se puede decir que, de la gestión de recursos humanos va a depender la incorporación del personal idóneo para la organización, así como de su capacitación, motivación y retención.

Del mismo modo, la evaluación del desempeño laboral permite diagnosticar el rendimiento y la actitud de los colaboradores frente a sus funciones y tareas encomendadas. A través de la evaluación del desempeño se podrá identificar las fortalezas y debilidades de los trabajadores para futuros planes de mejora.

En ese sentido, esta investigación permitirá diagnosticar cual es el estado actual de la gestión de recursos humanos de la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL Chepén y su impacto en el desempeño laboral de sus colaboradores, sirviendo de base para la implementación de políticas y programas de mejora en el área de recursos humanos.

Adicionalmente, la metodología empleada para la investigación; así como la creación de instrumentos formales para el levantamiento de la información, los cuales serán usados en la recopilación de datos serán validados, permitirán posteriormente servir de base para futuras investigaciones en organizaciones de gestión educativa.

b) Importancia

Respecto a los recursos teóricos, el tema de investigación cuenta con suficiente información de fuentes secundarias tales como libros, revistas, trabajos de investigación, publicaciones, etc.

Si bien es cierto, para cada variable de estudio existen instrumentos de recolección de datos validados empleados en investigaciones previas, en esta investigación se elaborarán instrumentos de recolección de datos diseñados y validados acorde a las necesidades de la organización sujeta a estudio.

Esta investigación analizará a detalle las funciones realizadas por el área de recursos humanos de la UGEL Chepén a fin de identificar como estas están influyendo en el desempeño de los trabajadores administrativos, lo cual es de mucho intereses debido a que estos colaboradores de forma directa brindan soporte administrativo a más de **350** docentes de la provincia y de forma indirecta su desempeño afecta a más **2500** estudiantes de la provincia.

Respecto a los recursos de tiempo, esta investigación tendrá un horizonte de tiempo aproximado de 5 meses, en los cuales se desarrollaran: la descripción y planteamiento del problema, el marco teórico y metodológico, la emisión de los resultados, la discusión de resultados y finalmente las conclusiones y recomendaciones.

En relación a la inversión de los recursos financieros requeridos para sacar adelante este proyecto. Estos serán financiados en su totalidad por el investigador, por consiguiente no se requerirá el auspicio de otras instituciones.

c) Limitaciones

La primera limitación es de índole institucional, ya que en esta investigación solo tomara en cuenta a la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL Chepén. Y puntualmente el estudio se centra en el área administrativa.

La segunda limitación está relacionada a la población de estudio y muestra, dado que en esta investigación solo se tomarán en cuenta a los trabajadores administrativos de la UGEL Chepén que estén laborando durante el periodo 2020 – 2021.

La tercera limitante de esta investigación está relacionada a la medición de sus variables. Con respecto a la variable desempeño laboral se tomará en cuenta dimensiones como los rasgos de la personalidad de los colaboradores así como sus competencias, logros y potencial de mejoramiento. Mientras que en relación a la variable gestión de recursos humanos, esta se medirá tomando en cuenta a los procesos de planificación, incorporación, colocación, compensación, desarrollo, retención y supervisión del personal administrativo de la institución.

La cuarta Limitación está en función de los resultados, dado que estos sólo servirán para proponer e implementar políticas y programas de mejora de gestión de recursos humanos para la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL Chepén

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

(Pinedo & Quispe, 2017), en su tesis denominada “La gestión del talento humano y su influencia en la motivación en los colaboradores administrativos de la empresa Petrex s.a.”, tuvieron como objetivo determinar si la gestión del talento humano influye en la motivación en los colaboradores administrativos de la empresa Petrex S.A. El tipo de investigación fue cuantitativo correlacional. La muestra de la investigación estuvo constituida por 212 colaboradores administrativos de la empresa sujeta a estudio. Como resultado de la investigación se obtuvo que: existe una relación significativa ($R = 0.858$) entre el proceso de reclutamiento y selección de personal y la necesidad de existencia laboral. Además se identificó que la descripción de los puestos es de mucha importancia en el proceso de reclutamiento del personal dado que permite a la empresa captar personal calificado, del mismo modo adquiera un tipo motivación intrínseca por el cargo que desempeñaría. Así mismo a través de la prueba chi-cuadrado se determinó que existe una correlación significativa positiva ($R = 0.719$) entre el desempeño del personal y la necesidad de relación laboral. Del mismo modo haciendo uso del método estadístico antes mencionado se identificó que existe una correlación significativa positiva ($R = 0.715$) entre las dimensiones desarrollo y recompensas del personal, y al crecimiento en el trabajo.

(Arias Cubillas, 2017) en su tesis denominada “Importancia de la gestión de los recursos humanos y sus interrelaciones en la pequeña minería - caso de SMRL Lúcumá Dorada”, tuvo como objetivo determinar la influencia de la Gestión de Recursos Humanos actual, en la competitividad de la empresa, que se ve reflejada en la productividad de la pequeña minera. El tipo de investigación fue cuantitativo y de alcance descriptivo, transversal, con diseño no experimental. La técnica empleado para el levantamiento de la información fue el cuestionario, el cual fue aplicado a todos los miembros de la empresa. Como resultado del estudio se obtuvo que la Gestión de Recursos Humanos en la empresa SMRL Lúcumá Dorada no es la adecuada y su influencia en la competitividad de la pequeña minera no es positiva, en ese sentido, se puede afirmar que si desarrollamos empíricamente la Gestión de los Recursos Humanos los resultados en el desempeño general de la empresa será negativo. Por consiguiente se observó una relación entre la gestión de los recursos humanos y el desempeño de la pequeña empresa minera.

(INCA ALLCCA HUAMÁN, 2016) en su tesis denominada “Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Andahuaylas”, tuvo como objetivo determinar la relación existente entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas. El diseño de la investigación fue de tipo descriptivo correlacional - transversal. Con la finalidad de obtener la información se aplicó un cuestionario de tipo de Likert a una muestra de 104 trabajadores administrativos del mencionado municipio. Como conclusiones del estudio se determinó que existe una relación significativa ($R=0.819$) entre las variables gestión del talento humano y el desempeño laboral en el municipio sujeto a estudio.

(DE LA CRUZ VILCA & MENDOZA ASTO, 2017) sustentaron su tesis denominada “Gestión de los Recursos Humanos y su Relación en el Desempeño Laboral en la Empresa COMAPE Constructora E.I.R.L – Huancayo, 2016, la cual tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión de los recursos humanos y el desempeño laboral en la empresa COMAPE Constructora E.I.R.L. El tipo de investigación fue no experimental y el diseño de investigación fue descriptivo – correlacional. La técnica de recolección de datos fue la encuesta, la cual fue aplicada a todos los colaboradores que se encontraron en planilla (23 colaboradores). Aplicando el método de correlación de r de Spearman se obtuvo como resultado de la investigación que no existe una relación significativa ($R= 0,043$) entre las variables la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral. Así mismo las autoras mencionan que a mayor gestión de recursos humanos se percibe un menor desempeño en la empresa COMAPE Constructora E.I.R.L.

(Llontop Fuentes, 2018) desarrollo y sustento una tesis denominada “GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA DE MANTENIMIENTO DE LA I.E. KARL WEISS CHICLAYO” la cual tuvo como objetivo “Determinar la relación que existe entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral en el área de mantenimiento de la I. E. Karl Weiss”. El tipo de investigación fue descriptiva – correlacional. El estudio constó con dos poblaciones y por ende dos muestras, la primera de ellas correspondía a 5 trabajadores de la institución educativa y la segunda muestra constaba de 1706 alumnos. El instrumento de recolección de datos fue el cuestionario. Como resultado de la investigación se obtuvo que sí existe una relación significativa ($R = 0.968$) entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral del personal del área de mantenimiento de la I.E. Karl Weiss – Chiclayo. Además se determinó que el proceso que más influye para la retención de personal es la remuneración. Así mismo identificó que los componentes que aquejan el trabajo de los colaboradores del cargo de mantenimiento de la I.E. Karl Weiss –

Chiclayo es: la autoestima, la capacitación del trabajador y inexistencia de un sistema de motivación.

(ROJAS REYES & VILCHEZ PAZ, 2018) desarrollaron y sustentaron una tesis denominada “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 cual tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal del Puesto de Salud Sagrado Corazón de Jesús, Lima, enero 2018. El enfoque de la investigación fue cuantitativo y la metodología de la investigación fue descriptivo correlacional. El instrumento empleado fue un cuestionario estructurado el cual consto de 18 preguntas. En el estudio no hubo muestra dado que se aplico un censo a los 50 colaboradores del centro de salud. Como resultado de la investigación se obtuvo mediante la aplicación del método estadístico del Chi-cuadrado de Pearson un p-valor de 0,000; lo cual indica que existe una relación estadísticamente significativa entre la Gestión de Talento humano y el Desempeño laboral. Así mismo se determino la existencia de una correlación lineal positiva ($R = 0,641$) entre las variables Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral mediante la aplicación del estadístico coeficiente de correlación de Pearson. Adicionalmente se determinó una correlación lineal positiva ($R = 0,671$) entre las variables Gestión del Talento Humano y la calidad del trabajo del desempeño laboral. Del mismo modo se determino la existencia de una correlación lineal positiva ($R = 0,510$) entre las variables Gestión del Talento Humano y el trabajo en equipo del desempeño laboral.

(Muñoz Angulo, 2017) presento una tesis denominada “Gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, Lima” la cual tuvo como objetivo determinar si existe relación entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral. El tipo de investigación descriptiva - correlacional, de enfoque cuantitativo, y de diseño no experimental. La población estuvo conformada por 20 trabajadores de la oficina Nacional de procesos electorales. La técnica empleada para recolectar información fue la encuesta, y los instrumentos de recolección de datos fueron dos cuestionarios debidamente validados. Como conclusión se determino la que existe una relación directa y significativa entre las variables gestión de recursos humanos y el desempeño laboral siendo el p valor obtenido de 0.000, menor que el valor p tabulado de 0.05. y una correlación de 0.902.

(Osorio Torres & Zaravia Solano, 2017) en su tesis denominada “Gestión del Talento Humano y la Calidad de Servicio en la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y

Acondicionamiento Territorial - Gobierno Regional de Huancavelica – 2016” la cual tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y la calidad de servicio del personal de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial - Gobierno Regional de Huancavelica. La metodología de la investigación fue de tipo básico y el nivel de investigación fue correlacional. Con respecto al diseño fue no experimental – transversal. El instrumento empleado en el levantamiento de los datos fue el cuestionario, el cual se aplicó a una muestra constituida por 50 colaboradores de la institución. Como resultado de la investigación se determinó que existe una relación significativa ($r = 0,549$) entre las variables gestión del talento humano y la calidad de servicio del personal de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional - Huancavelica. Adicionalmente se determinó que existe una relación positiva media ($r = 0,455$) entre las variables gestión de talento humano y los elementos tangibles.

(Torres Uceda, 2020) Sustento su tesis titulada “NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA GERENCIA REGIONAL DE EDUCACIÓN LAMBAYEQUE, 2019”, la cual tuvo como objetivo determinar el nivel de Desempeño Laboral en los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación. La metodología de investigación empleada fue la descriptiva y el diseño fue el no experimental. El levantamiento de la información se realizó mediante un cuestionario, el cual constaba de 10 preguntas. El cuestionario fue aplicado en una población de 82 colaboradores de la institución. Como resultado de la investigación se obtuvo que el 78% de los colaboradores no están de acuerdo con la labor que ejecutan, así mismo el 62% de los colaboradores es consciente que si se logra mejorar el desempeño se podría mejorar la eficiencia en la Gerencia Regional de Educación. Del mismo modo el 54% de los colaboradores afirma que si mejoran su desempeño esto influenciará de manera positiva en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Por otro lado el 55% de los colaboradores no considera que la comunican este influyendo en el bajo desempeño laboral de la gerencia regional de educación.

(VALENTÍN RODRÍGUEZ, 2017) sustento su tesis titulada “Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral del Personal de la Red de Salud Huaylas Sur”, la cual tuvo como objetivo determinar de qué manera la gestión del talento humano influye en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur. El tipo de investigación fue no experimental - transversal. El instrumento aplicado para el levantamiento de la información fue la encuesta, y la muestra estuvo conformada por 161 colaboradores de la institución. Como resultado de la investigación se determinó que el 11.8% del personal considera que la gestión del talento humano presenta un

nivel alto, mientras que el 65.2% considera que la gestión del talento humano es de nivel de regular, y el 23.0% considera que la gestión del talento humano presenta un nivel de bajo. Así mismo se pudo observar que el 23.6% de los colaboradores afirma que el desempeño laboral presenta un nivel de desarrollo alto, sin embargo la mayoría de encuestados (69.6%), considera que tiene un nivel de desarrollo regular y mientras que el 6.8% refiere que tiene un nivel de desempeño bajo. Con respecto a la relación entre las variables se concluyo que si existe una relación entre las variables Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, debido a que el valor de significación observada ($p = 0.000$) es inferior al nivel de significación teórica ($\alpha = 0.05$). Del mismo modo se determino que existe relación entre la variable desempeño laboral y las dimensiones: Proceso de incorporación y del personal, Capacitación, Evaluación e Incentivos.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. GESTION DEL TALENTO HUMANO

(Chiavenato, 2008) define la Gestión del Talento Humano como el conjunto de políticas y prácticas requeridas para administrar el trabajo de los miembros de una organización. Estas políticas y prácticas comprenden los siguientes procesos: reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

(Amador Sotomayor, 2016) afirma que la Gestión del Talento Humano es una función derivada de la administración general, en la cual las organizaciones atienden profesionalmente al personal y su trabajo, observando para ello los aspectos legales, administrativos y éticos inherentes, comprendidos en las fases genéricas de planeación, ingreso, desarrollo y separación, así como su enfoque estratégico.

(MONDY, 2010) afirma que la administración de los recursos humanos implica coordinar la participación de los colaboradores para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, los administradores de todas las áreas funcionales deben interesarse en la gestión de los recursos humanos. Básicamente, todo administrador hace que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros; esto requiere de una administración eficaz de los recursos humanos.

Características del Talento Humano

(Chiavenato, 2008) afirma que el éxito de las organizaciones depende de la administración correcta del talento humano. Así mismo menciona que no es lo mismo tener personas a tener talentos dentro de la organización. Además define que un talento es siempre un tipo especial de persona, y que no siempre toda persona es un talento. Para que una persona sea un talento debe poseer ciertas características que lo que lo hacen diferente, valioso y competitivo.

Existen cuatro aspectos esenciales que desarrolla toda persona talentosa:

- a) Conocimiento. Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua
- b) Habilidad. Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar.
- c) Juicio. Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.
- d) Actitud. Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial.

Tipos de Talento

(Jerico, 2008), afirma que un profesional con talento es aquel que esta comprometido y que pone en práctica todas sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización.

Además menciona seis diferentes tipos de talento: Directivo, comercial, técnico, operativo, innovador y emprendedor. Así mismo afirma que cada uno de ellos requiere diferentes capacidades y el incremento de aportación dependerá del rol en el cual se desenvuelva. Es decir, que un profesional puede alcanzar resultados no muy buenos en cierta área o empresa, pero no quiere decir que en otro entorno no lo pueda lograr.

Objetivos de la Gestión de Recursos Humanos

(Chiavenato, 2008) hace mención que los colaboradores constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. Las empresas con éxito se han percatado que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados.

Las personas incrementan o reducen las fortalezas y las debilidades de una organización, a partir de cómo sean tratadas. Tomando en cuenta lo antes mencionado, los colaboradores pueden ser fuente de éxito y también de problemas. En ese sentido es mejor a los colaboradores como fuente de éxito con la finalidad de asegurar los objetivos de la organización.

Los objetivos de la gestión de los recursos humanos son múltiples, sin embargo podemos mencionar los siguientes:

- a) Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.
- b) Proporcionar competitividad a la organización
- c) Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.
- d) Aumentar la autoactualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.
- e) Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- f) Administrar e impulsar el cambio
- g) Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable.
- h) Construir la mejor empresa y el mejor equipo.

(Alfaro Castellanos, 2012) sostiene que los sistemas de recursos humanos tienen diversos objetivos, entre los principales se pueden destacar los siguientes:

- a) “Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización para promover al máximo el mejoramiento de bienes y servicios producidos.”
- b) “Lograr que el personal al servicio del organismo social trabaje para alcanzar los objetivos organizacionales.”

Procesos de administración de recursos humanos

(Chiavenato, 2008) refiere que la gestión de recursos humanos es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos, y en ese sentido define seis procesos básicos:

- a) Procesos para integrar personas. Corresponde los procesos necesarios para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.
- b) Procesos para organizar a las personas. Son los procesos para diseñar y definir las actividades que las personas realizarán en la organización, así como para orientar y acompañar su desempeño. Estos procesos Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.
- c) Procesos para recompensar a las personas. Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.

- d) Procesos para desarrollar a las personas. Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.
- e) Procesos para retener a las personas. Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.
- f) Procesos para auditar a las personas. Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.

(Alfaro Castellanos, 2012), basada en Robbis y Coulter, precisa que el proceso de gestión de recursos humanos de una organización consta de ocho actividades. Así mismo afirma que si se realizan correctamente estas actividades, la organización contara con empleados competentes y de alto rendimiento, capaces de mantener ese nivel de rendimiento en el largo plazo.

- a) Planificación de Recursos humanos: Actividad que busca garantizar que la organización cuente con la cantidad correcta de personal, que la fuerza laboral esté conformada por personas capaces y que éstas se asignen a los puestos de trabajo adecuados y en los momentos apropiados.
- b) Reclutamiento: Localización, identificación y atracción de candidatos capaces.
- c) Selección: Análisis de los candidatos a un puesto de trabajo con el propósito de asegurar la contratación del más apropiado para desempeñarlo.
- d) Capacitación: Comprende la resentación del puesto de trabajo y de la organización a un nuevo empleado. Así mismo corresponde a brindar información relevante sobre las funciones a realizar.
- e) Desarrollo de Carrera: El desarrollo de la carrera profesional proporciona una oportunidad para explorar posibles metas laborales y planificar los pasos para lograrlas.

- f) **Compensación y Beneficios:** es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales.

- g) **Evaluación del Desempeño:** Establecimiento de los estándares utilizados para evaluar el desempeño de los empleados

2.2.2. DESEMPEÑO LABORAL

Definiciones

Para (Chiavenato I. , 2011) el desempeño laboral es una apreciación sistemática del rendimiento actual y del potencial a futuro de los trabajadores dentro de una empresa. Mediante esta técnica se puede identificar problemas y definir posibles soluciones mediante acciones correctivas ó mediante la implementación de políticas de recursos humanos.

Para (Dessler, 2010) el desempeño laboral es la calificación de los colaboradores, respecto a la comparación entre sus acciones presentes ó pasadas y las normas establecidas por la organización.

Para (Gomez Mejia, Balkim, & Cardy, 2005) el desempeño laboral es la identificación, medición y administración del rendimiento de los recursos humanos dentro de la organización. Pudiendo ser esta evaluación del desempeño formal e informal.

Para (Robbins & Coulter, 2005) el desempeño laboral es un proceso en el cual se establecen normas de desempeño que posteriormente sirven para evaluar el personal con la finalidad tomar decisiones objetivos sobre los recursos humanos.

Para (Alfaro Castellanos, 2012) La evaluación del desempeño es una manera de controlar los procesos de selección, entrenamiento, capacitación y desarrollo.

Los resultados de estas evaluaciones de desempeño son útiles para conceder ascensos, premios, incentivos, etc., es decir, que de esta forma detectaremos a los mejores elementos para recompensarlos y al mismo tiempo tomar medidas

correctivas hacia aquellas personas que tienen rendimiento bajo a las cuales seguramente se deberán entrenar o cambiar de puesto. Así mismo Alfaro afirma que el objetivo primordial de la evaluación de desempeño es identificar problemas como de supervisión de personal, de integración del empleado a su cargo o a la empresa, no aprovechamiento exigido por el puesto, motivación, etc., para colaborar en la determinación y el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la empresa.

Evaluación de las Características Personales

(Alfaro Castellanos, 2012) Menciona que cuando se realiza una evaluación del desempeño se debe tener en cuenta las siguientes características: objetividad, validez y confiabilidad, las que abordaremos de manera detallada a continuación.

- a) **Objetividad**, Esta premisa indica que al establecerse los criterios de ejecución se deberá buscar la máxima objetividad de ellos, es decir, que deben estar totalmente libres de gustos, prejuicios, intereses y preferencias del que los establece. Para algunos tipos de puestos esto resulta más fácil que para otros. Mientras que un obrero puede encontrarla en base a la opinión de un gerente que puede guiarse por una simpatía o antipatía de por medio.
- b) **Validez**, Se trata de retratar, lo más fielmente posible la efectividad o ineffectividad de la persona juzgada, y aunque es un problema estrechamente ligado con el anterior, se puede tener medidas objetivas pero no válidas.
- c) **Confiabilidad**, Este requisito señala que mientras las condiciones y las personas permanezcan iguales, las medidas de eficiencia deben ser consistentes, es decir que deben dar resultados semejantes cada vez que se tomen.

Proceso de evaluación del desempeño

(MONDY, 2010), afirma que el punto de partida para el proceso de evaluación del desempeño es identificar las metas específicas del desempeño. Es probable que un sistema de evaluación de desempeño no logre atender con eficacia a todos los propósitos deseados; en ese sentido, es necesario seleccionar las metas específicas

que considere más relevantes y con la finalidad que se puedan alcanzar de manera realista.

- a) Así mismo el autor plantea cuatro actividades que se deben de tomar en cuenta al realizar el proceso de evaluación de desempeño:
- b) Identificar las metas específicas de evaluación del desempeño
- c) Establecer los criterios del desempeño y comunicarlos a los empleados
- d) Examinar el trabajo realizado
- e) Evaluar el desempeño
- f) Discutir la evaluación con el empleado

Sistemas de evaluación del desempeño

(Gomez Mejia, Balkim, & Cardy, 2005) proponen cuatro métodos para medir el desempeño laboral dentro de la organización:

- a) La Autoevaluación, Este método consiste en que los colaboradores evalúan su desempeño por si mismos.
- b) Evaluación de iguales o compañeros, en este método los colaboradores de un mismo nivel jerárquico dentro de empresa se evalúan los unos a los otros.
- c) Evaluación de subordinados, en este método los colaboradores evalúan el desempeño de sus jefes.
- d) Feedback 360 grados, en este método se combinan los tres métodos antes mencionados y en algunos casos se incluye una perspectiva externa correspondiente al punto de vista de los clientes.

(Robbins & Coulter, 2010), en su libro Administración proponen siete métodos para medir el desempeño laboral de los colaboradores dentro de la organización:

- a) Ensayo por escrito, en este método el evaluador describe de forma escrita las fortalezas y debilidades del empleado, mencionando también el desempeño que tuvo en el pasado y su potencial. En el documento se ofrecen, asimismo, sugerencias de mejora. La ventaja de este método es que es sencillo de utilizar, sin embargo el resultado del

desempeño del colaborador podría depender de la capacidad de redacción del evaluador.

- b) Incidentes críticos, en este método el evaluador se enfoca en los comportamientos críticos que diferencian el desempeño eficaz del ineficaz del colaborador. La ventaja de este método permite evaluar al colaborador en función de ejemplos basados en su comportamiento, sin embargo la desventaja es que este método requiere mucho tiempo y es cualitativo.
- c) Escalas gráficas de calificación, en este método el evaluador califica el desempeño del colaborador tomando en cuenta una escala incremental de factores de desempeño. La ventaja de este método es que genera datos cuantitativos y no requiere mucho tiempo, sin embargo la desventaja de este método es que no genera información individual del comportamiento de cada colaborador.
- d) Escalas de calificación basadas en el comportamiento (BARS), este método combina elementos de los métodos de incidentes críticos y escalas gráficas de calificación. En este método el evaluador utiliza una escala de calificación pero los factores a medir son ejemplos de comportamientos laborales reales. La ventaja de este método es que se basa en comportamientos laborales específicos y medibles, sin embargo la desventaja es que este método suele tomar mucho tiempo y con complicados de desarrollar.
- e) Comparación con pares, en este método el evaluador compara a los evaluados con otros integrantes del grupo de trabajo. La ventaja de este método es que permite comprar el desempeño de los empleados entre si, sin embargo la desventaja es que cuando el grupo de empleados es grande se hace difícil su aplicación.
- f) Administración por objetivos (APO), en este método los colaboradores son evaluados en función de qué tan bien cumplen objetivos específicos. La ventaja de este método es que se basa en los resultados, sin embargo la desventaja es que requiere de mucho tiempo su aplicación.

- g) Evaluación de 360 grados, este método se basa en la retroalimentación de supervisores, empleados y compañeros de trabajo. La ventaja de este método es que aporta información muy minuciosa, sin embargo la desventaja es que requiere de mucho tiempo aplicarlo.

Problemas en las evaluaciones del desempeño

Las evaluaciones del desempeño han sido constantemente criticadas. La técnica de con mayor discrepancia es la de escalas de calificación, sin embargo, se ha podido notar que el problema no es la técnica en sí, sino la su inadecuada aplicación. (MONDY, 2010)

A continuación se menciona algunas de las áreas problemáticas más comunes.

- a) Incomodidad del evaluador: La realización de evaluaciones del desempeño es con frecuencia una tarea frustrante para el área de recursos humanos. Estudios revelaron que las evaluaciones de desempeño no motivan a los colaboradores ni tampoco guían su desarrollo con eficacia. Sin embargo si pueden crear un conflicto entre los supervisores y los subordinados, los cuales podrían llevar a comportamientos disfuncionales. En ese sentido un sistema de evaluación defectuoso podría generar malestar en los colaboradores y en los supervisores que llevan a cabo la evaluación.
- b) Falta de objetividad Una deficiencia potencial de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño es que carecen de objetividad. En las escalas de calificación, por ejemplo, los factores que se usan comúnmente, como las actitudes, la apariencia y la personalidad son difíciles de medir.
- c) Error o efecto de halo: Error de evaluación que ocurre cuando un administrador generaliza una característica del desempeño, ya sea positiva o negativa, o un incidente positivo o negativo, a todos los aspectos de la evaluación del desempeño, dando como resultado una evaluación más alta o más baja de la que merecería el empleado.
- d) Indulgencia: Actitud que implica dar a un empleado una evaluación de alto desempeño que no merece.

- e) Severidad: Actitud que implica ser indebidamente crítico en relación con el trabajo de un empleado.
- f) Error de tendencia central: Error de evaluación que ocurre cuando el evaluador, incorrectamente, califica a todos los empleados cerca del promedio o de la parte media de una escala.
- g) Sesgos del comportamiento reciente: Frecuentemente los colaboradores mejoran su productividad varios días o semanas antes de la evaluación programada. Este comportamiento podría alterar el resultado de su evaluación.
- h) Ansiedad del empleado: El proceso de evaluación también genera ansiedad en el trabajador evaluado. La ansiedad puede asumir la forma de descontento, apatía y rotación de personal. En el escenario del peor caso, es posible que se presente una demanda con base en una falta de equidad real o percibida.
- i) Manipulación de las evaluaciones: Generalmente los encargados del área de recursos humanos controlan prácticamente todos los aspectos relacionados al proceso de evaluación y, por ende, están en una posición que les permite manipular el sistema, tanto para favorecer o desfavorecer a un colaborador.
- j) Sesgo personal (formación de estereotipos): Este problema ocurre cuando los encargados de las evaluaciones permiten que diferencias individuales, tales como raza, género, cultura, religión, etc; influyan en las calificaciones que otorgan.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- a) Administrar: Gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan.
- b) Administración: Administración es el acto de administrar, gestionar o dirigir empresas, negocios u organizaciones, personas y recursos, con el fin de

alcanzar los objetivos definidos. Conjunto de funciones que se realizan para administrar.

- c) **Aptitud:** Capacidad de una persona o una cosa para realizar adecuadamente cierta actividad, función o servicio. Habilidad natural para adquirir cierto tipo de conocimientos o para desenvolverse adecuadamente en una materia.
- d) **Calidad:** Conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite caracterizarla y valorarla con respecto a las restantes de su especie.
- e) **Capacitación:** Se considera como un proceso educativo a corto plazo el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado a través del cual el personal de una organización, adquiere los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para incrementar su eficacia en el logro de las metas que se haya propuesto la organización en la cual se desempeña.
- f) **Competencias:** Capacidad, real y demostrada, para realizar con éxito una actividad de trabajo específica.
- g) **Desempeño:** Disposición o aptitud para realizar distintas clases de actividades.
- h) **Desempeño Laboral:** El desempeño laboral es lo que el trabajador hace verdaderamente y no solo lo que sabe hacer según sus aptitudes.
- i) **Eficiencia:** Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.
- j) **Eficacia:** Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.
- k) **Estereotipo:** Imagen o idea aceptada comúnmente por un grupo o sociedad con carácter inmutable.
- l) **Evaluar:** Significa: "Determinar el valor o importancia de una cosa o de las aptitudes, conducta, etc., de una persona".
- m) **Gestión:** Es la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen

posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

- n) **Gestión Pública:** Conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo. En consecuencia podemos decir que la gestión pública está configurada por los espacios institucionales y los procesos a través de los cuáles el Estado diseña e implementa políticas, suministra bienes y servicios y aplica regulaciones con el objeto de dar curso a sus funciones.
- o) **Gestión de Recursos Humanos:** Consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura.
- p) **Globalización:** Proceso por el que las economías y mercados, con el desarrollo de las tecnologías de la comunicación, adquieren una dimensión mundial, de modo que dependen cada vez más de los mercados externos y menos de la acción reguladora de los Gobiernos.
- q) **Incentivo:** Del latín *incentivus*, es aquello que mueve a desear o hacer algo. Puede tratarse algo real (como dinero) o simbólico (la intención de dar u obtener una satisfacción).
- r) **Indicador de Desempeño:** Es una variable cuantitativa o cualitativa que permite verificar los cambios generados por una intervención pública, relativos a lo que estaba planeado inicialmente.

2.4. BASE LEGAL

- a) **LEY N° 30057 - LEY DEL SERVICIO CIVIL:** Esta ley, establece un régimen único y exclusivo para quienes prestan servicio en las entidades públicas estatales, instaura los derechos y deberes de los servidores públicos, la regulación para las capacitaciones, evaluaciones, compensaciones, régimen disciplinario, entre otros. (Minedu, 2013)

- b) Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil DECRETO SUPREMO N° 040-2014-PCM: El objetivo de este reglamento es regular la aplicación general de lo dispuesto en la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, conforme lo establecido en el literal a) de la Décima Disposición Complementaria Final de la Ley. (Minedu, 2014)
- c) Decreto Legislativo N° 276: Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público: Que la Carrera Administrativa es una institución social que permite a los ciudadanos ejercer el derecho y el deber de brindar sus servicios a la Nación, asegurando el desarrollo espiritual, moral, económico y material del servidor público, a base de méritos y calificaciones en el desempeño de sus funciones y dentro de una estructura uniforme de grupos ocupacionales y de niveles. (Plataforma Digital Unica del Estado Peruano, 2013)

CAPITULOIII: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1. ANÁLISIS DE TABLAS Y GRÁFICOS

Análisis de datos de la variable Gestión de Recursos Humanos.

a) El área de recursos humanos tiene un documento formal en el cual describa las funciones a realizar para cada uno de los puestos de trabajo.

	Nominal	Porcentual
Nunca	0	0%
Casi Nunca	8	25%
A Veces	16	50%
Casi Siempre	8	25%
Siempre	0	0%
Total	32	100%

Tabla N°1 - Encuesta de GRH - Pregunta 1

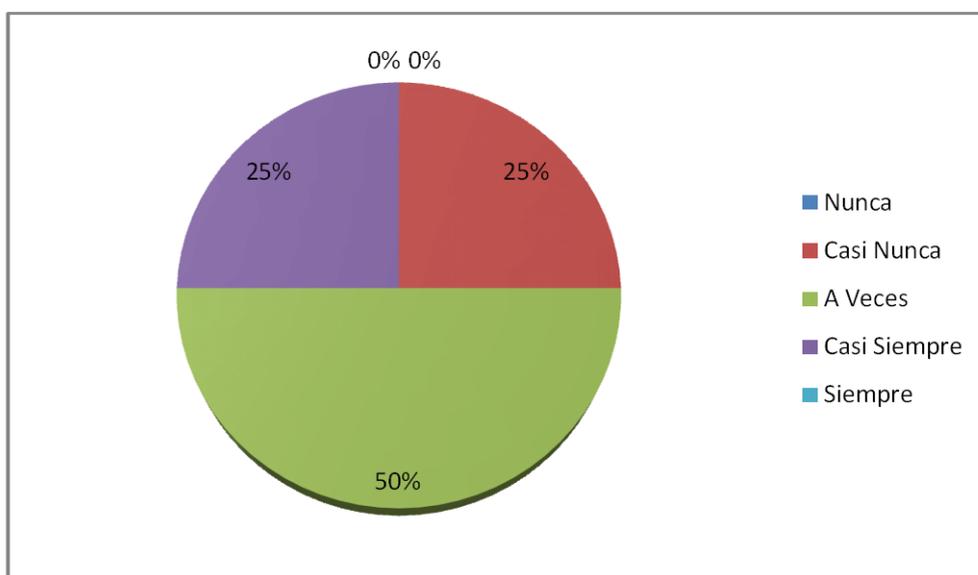


Gráfico N°1 - Encuesta de GRH - Pregunta 1

Como se puede evidenciar en el gráfico, el 50% de los colaboradores menciona que a veces se realizan los documentos relacionados a la gestión del área de recursos humanos, sin embargo el 25% afirma que nunca se realizan los documentos de gestión del área de recursos humanos y el 25% restante menciona que casi siempre el área de recursos humanos realiza tareas de planificación.

b) El área de recursos humanos tiene identificadas cuales son las actitudes y aptitudes que debe tener cada colaborador para poder ejercer efectivamente su puesto de trabajo.

	Nominal	Porcentual
Nunca	16	50%
Casi Nunca	0	0%
A Veces	16	50%
Casi Siempre	0	0%
Siempre	0	0%
Total	32	100%

Tabla N°2 - Encuesta de GRH - Pregunta 2

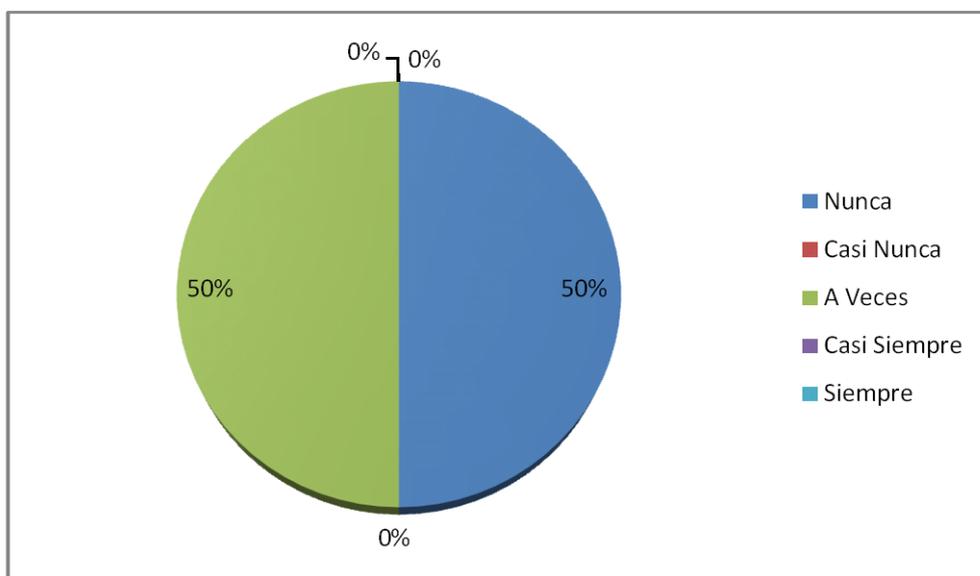


Gráfico N°2 - Encuesta de GRH - Pregunta 2

En el gráfico N°2, se puede apreciar que el 50% de los colaboradores afirman que el área de recursos humanos tiene mapeado cuales deben ser las actitudes y aptitudes que deben de tener los colaboradores para sus respectivos puestos. Sin embargo el 50% restante afirma que el área de recursos humanos no toma en cuenta las actitudes y las aptitudes del personal con respecto al puesto asignado.

C) El área de recursos realiza convocatorias públicas ante la necesidad de nuevos colaboradores para cubrir alguna posición laboral

	Nominal	Porcentual
Nunca	0	0%
Casi Nunca	16	50%
A Veces	16	50%
Casi Siempre	0	0%
Siempre	0	0%
Total	32	100%

Tabla N°3 - Encuesta de GRH - Pregunta 2

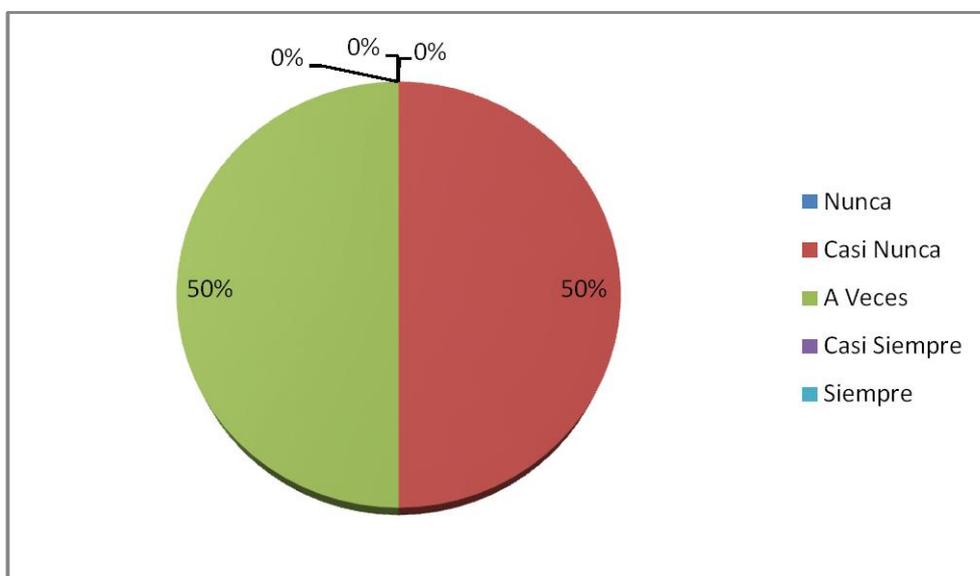


Gráfico N°3 - Encuesta de GRH - Pregunta 3

Como podemos apreciar en el gráfico N°3, el 50% de los colaboradores afirma casi nunca se realizan convocatorias públicas cuando se requiere de nuevo personal. Sin embargo el 50% restante menciona que a veces se realizan convocatorias públicas para atraer a nuevo personal.

d) El área de recursos humanos publica información relevante y detallada relacionada en sus convocatorias laborales.

	Nominal	Porcentual
Nunca	0	0%
Casi Nunca	0	0%
A Veces	16	50%
Casi Siempre	16	50%
Siempre	0	0%
Total	32	100%

Tabla N°3 - Encuesta de GRH - Pregunta 4

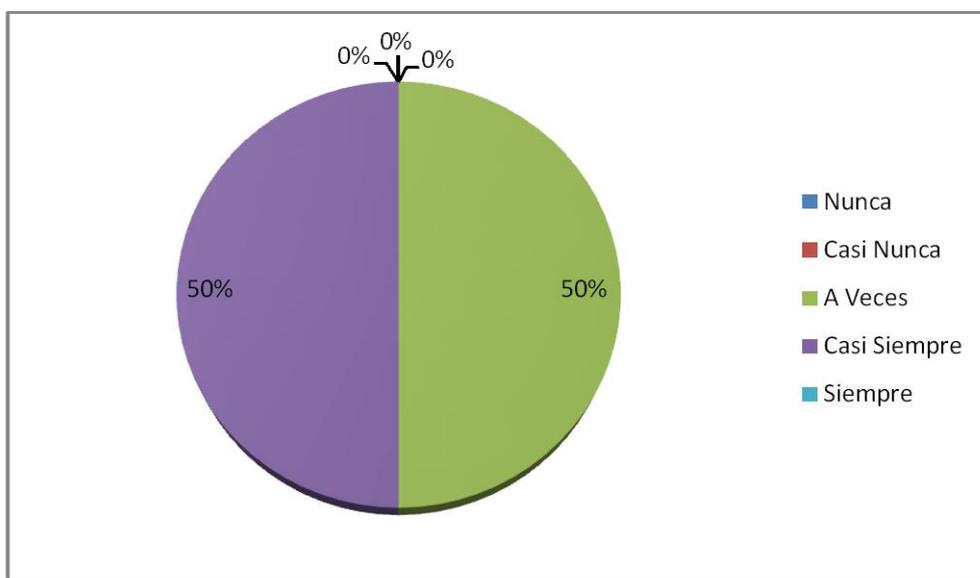


Gráfico N°3 - Encuesta de GRH - Pregunta 4

Como podemos apreciar en el gráfico N°4, el 50% de los colaboradores afirma nunca se publica información detallada sobre los puestos que son publicados en las convocatorias. Sin embargo el 50% restante menciona que a veces si se detalla la información que es publicada en las convocatorias de nuevo personal de la UGEL.

e) El área de recursos humanos cuenta con una rúbrica detallada y transparente para realizar la evaluación de los candidatos.

	Nominal	Porcentual
Nunca	0	0%
Casi Nunca	0	0%
A Veces	8	25%
Casi Siempre	8	25%
Siempre	16	50%
Total	32	100%

Tabla N°5 - Encuesta de GRH - Pregunta 5

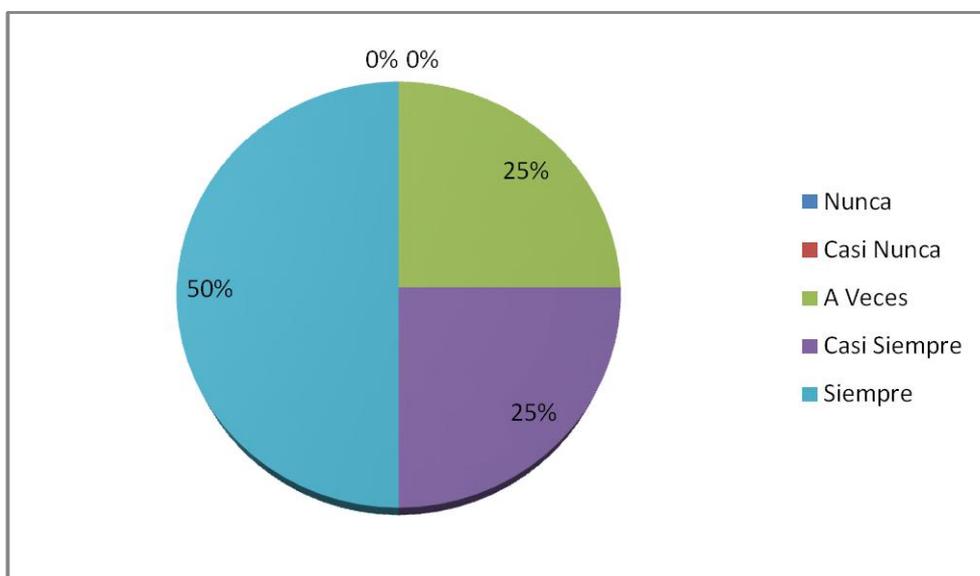


Gráfico N°5 - Encuesta de GRH - Pregunta 5

Como podemos apreciar en el gráfico N°5, el 50% de los jurados evaluadores del proceso de selección aplican una rúbrica estandarizada para la calificación de los postulantes. Sin embargo el 25% menciona que a veces se realiza el uso de la rúbrica y el 25% restante afirma que casi siempre se hace uso de la rúbrica.

f) El área de recursos humanos es transparente y objetiva durante la evaluación de los candidatos.

	Nominal	Porcentual
Nunca	4	13%
Casi Nunca	3	9%
A Veces	16	50%
Casi Siempre	8	25%
Siempre	1	3%
Total	32	100%

Tabla N°6 - Encuesta de GRH - Pregunta 6

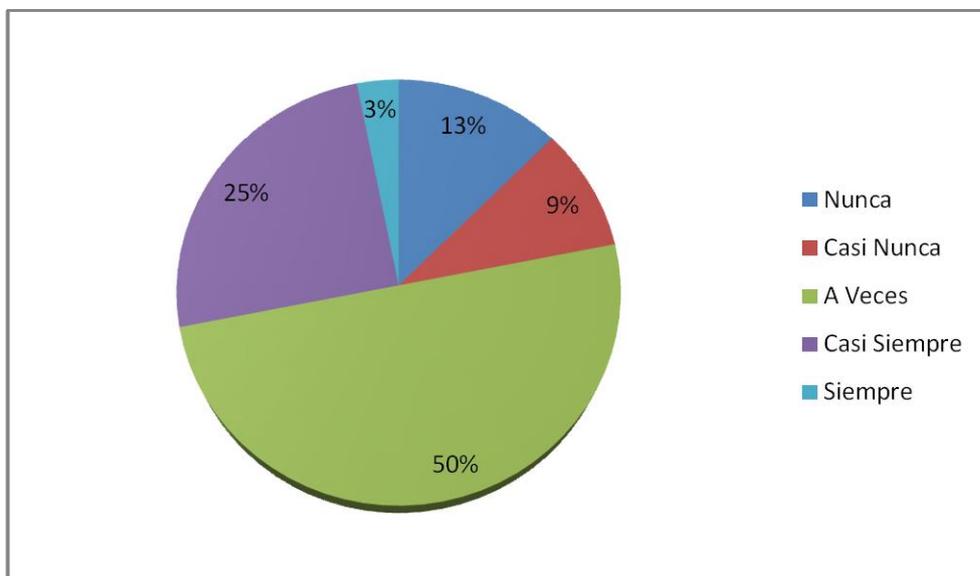


Gráfico N°6 - Encuesta de GRH - Pregunta 6

Como podemos apreciar en el gráfico N°6, el 50% de los encuestados afirma que a veces el área de recursos humanos es transparente y objetiva al realizar la evaluación de postulantes. Sin embargo hay un 25% de participantes que precisa que casi siempre el área de recursos humanos casi siempre es transparente y objetiva durante los procesos de evaluación de postulantes.

g) El área de recursos humanos realiza la presentación del puesto de trabajo y de los miembros de la organización a los nuevos colaboradores

	Nominal	Porcentual
Nunca	16	50%
Casi Nunca	8	25%
A Veces	8	25%
Casi Siempre	0	0%
Siempre	0	0%
Total	32	100%

Tabla N°7 - Encuesta de GRH - Pregunta 7

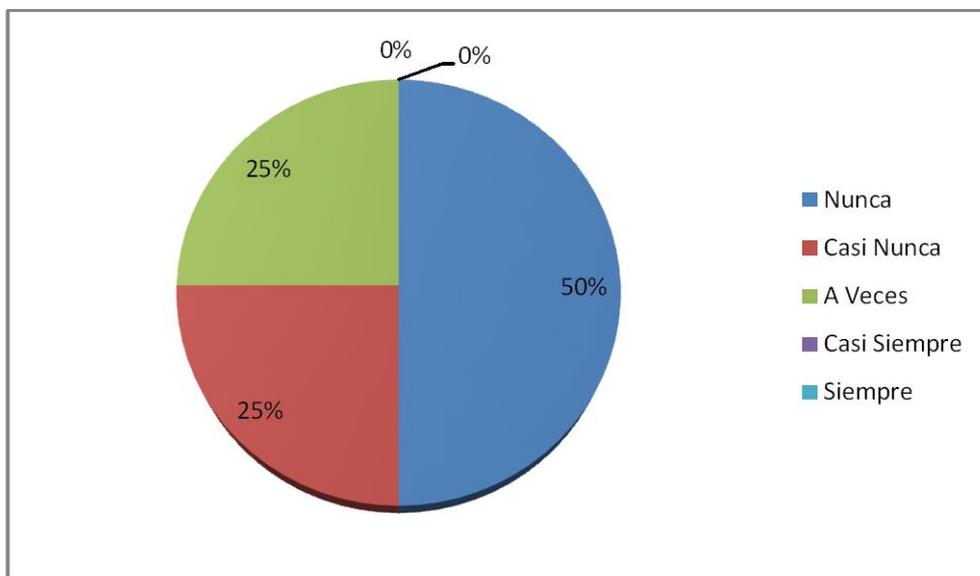


Gráfico N°7 - Encuesta de GRH - Pregunta 7

Como podemos apreciar en el gráfico N°7, el 50% de los participantes afirmó que nunca se realiza la labor de presentar a los nuevos colaboradores de la institución. Así mismo un 25% de los colaboradores afirma que casi nunca se realiza la actividad de presentación de nuevos colaboradores y el 25% restante menciona que a veces si se realiza la tarea de presentar a los nuevos colaboradores.

h) El área de recursos humanos capacita a sus nuevos colaboradores antes de ingresar a laborar en la institución

	Nominal	Porcentual
Nunca	0	0%
Casi Nunca	8	25%
A Veces	16	50%
Casi Siempre	8	25%
Siempre	0	0%
Total	32	100%

Tabla N°8 - Encuesta de GRH - Pregunta 8

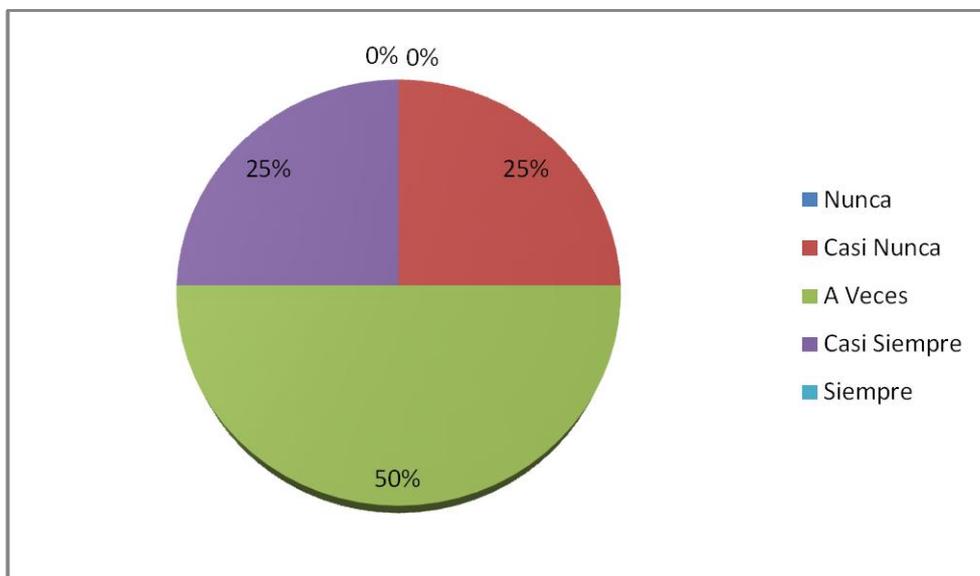


Gráfico N°8 - Encuesta de GRH - Pregunta 8

Como podemos apreciar en el gráfico N°8, el 50% de los colaboradores menciona que el área de recursos humanos si realiza la función de capacitar a los nuevos colaboradores. Así mismo un 25% de los colaboradores afirma que el área de recursos humanos casi siempre realiza la labor de capacitación de nuevos colaboradores.

I) El área de recursos humanos le ha dado a conocer cuál es su línea de carrera dentro de la institución.

	Nominal	Porcentual
Nunca	32	100%
Casi Nunca	0	0%
A Veces	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Siempre	0	0%
Total	32	100%

Tabla N°9 - Encuesta de GRH - Pregunta 9

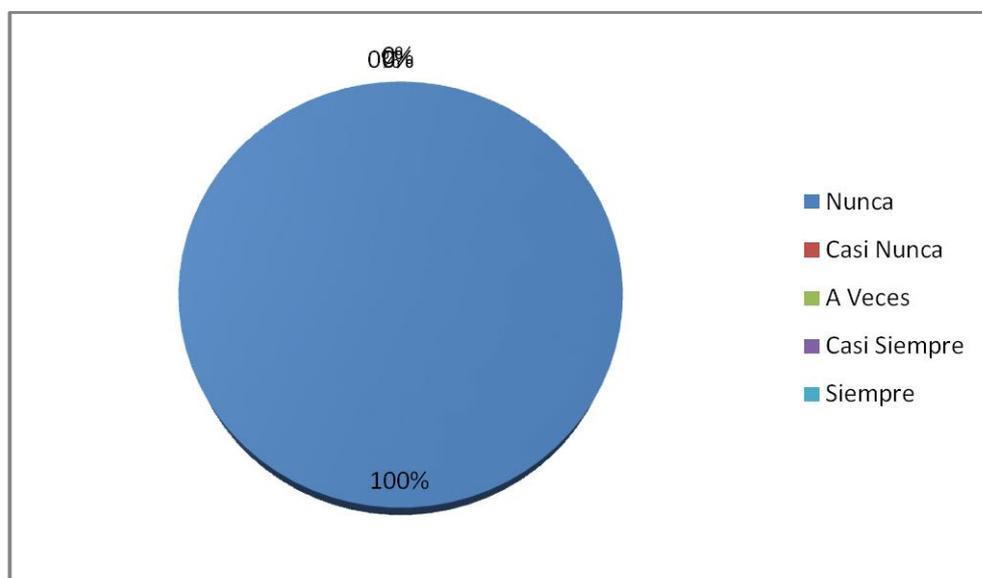


Gráfico N°9 - Encuesta de GRH - Pregunta 9

Como podemos apreciar en el gráfico N°9, el 100% del personal precisa no conocer cuál es su línea de carrera.

j) El área de recursos humanos le ha planteado cuales son las metas y objetivos que debe de realizar para poder ascender dentro de la institución.

	Nominal	Porcentual
Nunca	32	100%
Casi Nunca	0	0%
A Veces	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Siempre	0	0%
Total	32	100%

Tabla N°10 - Encuesta de GRH - Pregunta 10

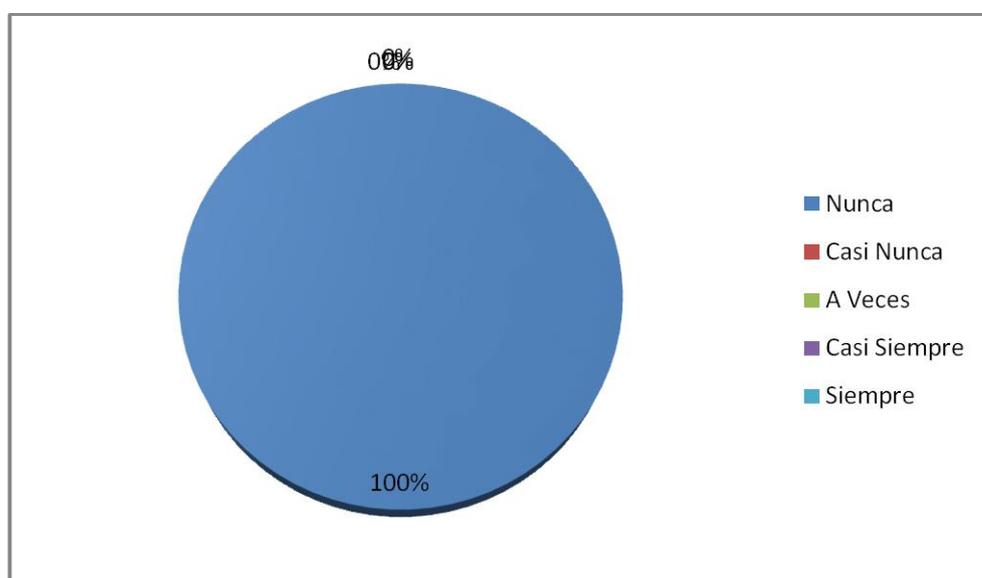


Gráfico N°10 - Encuesta de GRH - Pregunta 10

Como podemos apreciar en el gráfico N°10, el 100% del personal desconoce cuáles son las objetivos y metas que debe cumplir para poder ascender en una línea de carrera. Al parecer no está bien definido este punto dentro de la Institución o no tienen líneas de carrera definidas.

k) El área de recursos humanos realiza correctamente (en monto y tiempo) el pago de sus remuneraciones y bonificaciones.

	Nominal	Porcentual
Nunca	0	0%
Casi Nunca	8	25%
A Veces	8	25%
Casi Siempre	16	50%
Siempre	0	0%
Total	32	100%

Tabla N°11 - Encuesta de GRH - Pregunta 11

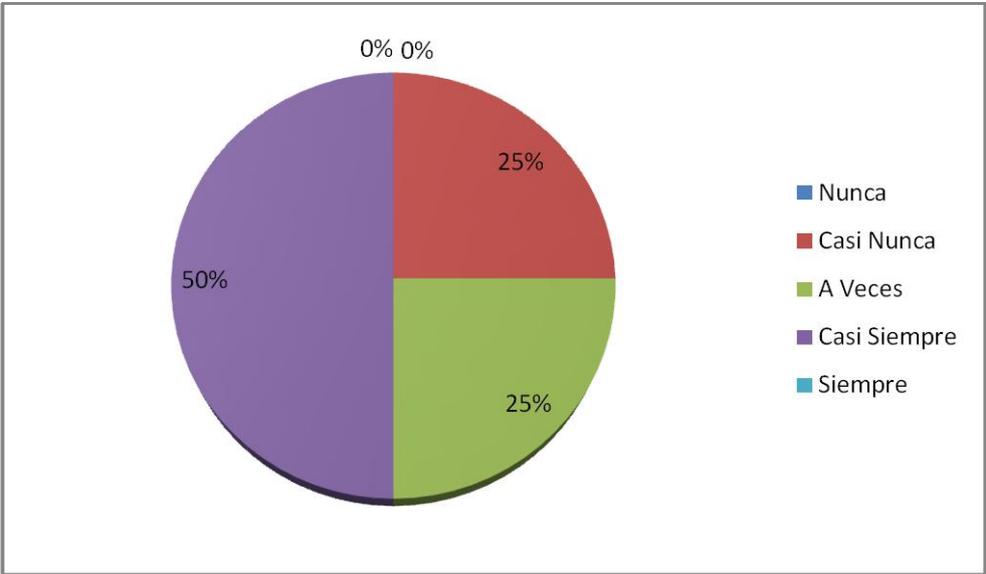


Grafico N°11 - Encuesta de GRH - Pregunta 11

Como podemos apreciar en el grafico N°11, con respecto a las remuneraciones y bonificaciones el 50% de los colaboradores afirma que casi siempre son pagadas a tiempo, mientras que un 25% menciona que casi nunca se pagan a tiempo, así mismo el 25% restante menciona que casi nunca se pagan a tiempo los salarios. Esto podría deberse al tipo de contratación que presenta el colaborador o debido a error en los cálculos de las planillas.

I) El área de recursos humanos establece estructuras salariales correctas en función de las labores y responsabilidades.

	Nominal	Porcentual
Nunca	0	0%
Casi Nunca	16	50%
A Veces	16	50%
Casi Siempre	0	0%
Siempre	0	0%
Total	32	100%

Tabla N°12 - Encuesta de GRH - Pregunta 12

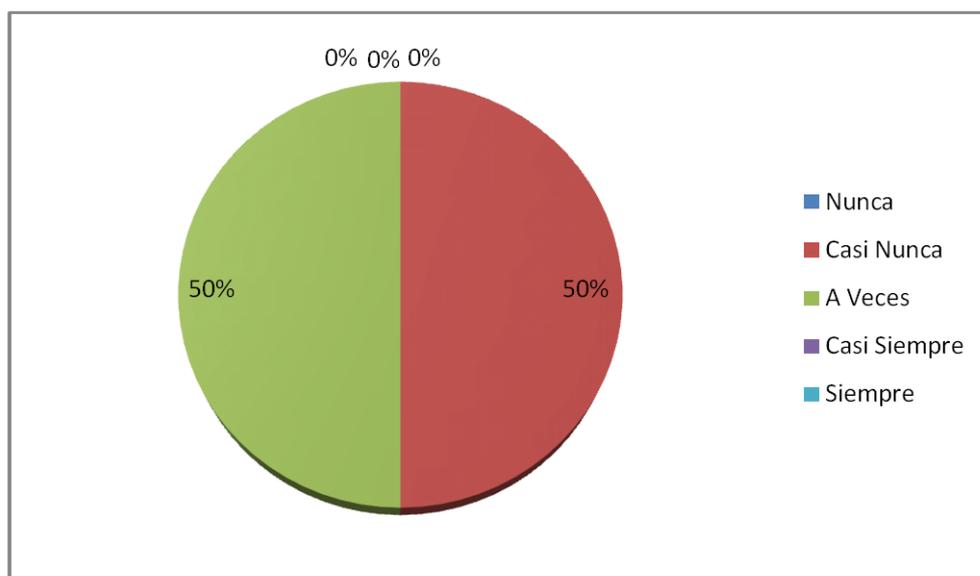


Grafico N°12 - Encuesta de GRH - Pregunta 12

Como podemos apreciar en el grafico N°12, el 50% de los colaboradores afirma que a veces los salarios están de acorde a las labores y responsabilidades. Sin embargo el 50% restante precisa que casi nunca se relaciona las escalas salariales y las labores y responsabilidades.

m) El área de recursos humanos realiza evaluaciones de desempeño a los colaboradores de la institución.

	Nominal	Porcentual
Nunca	0	0%
Casi Nunca	0	0%
A Veces	24	75%
Casi Siempre	8	25%
Siempre	0	0%
Total	32	100%

Tabla N°13 - Encuesta de GRH - Pregunta 13

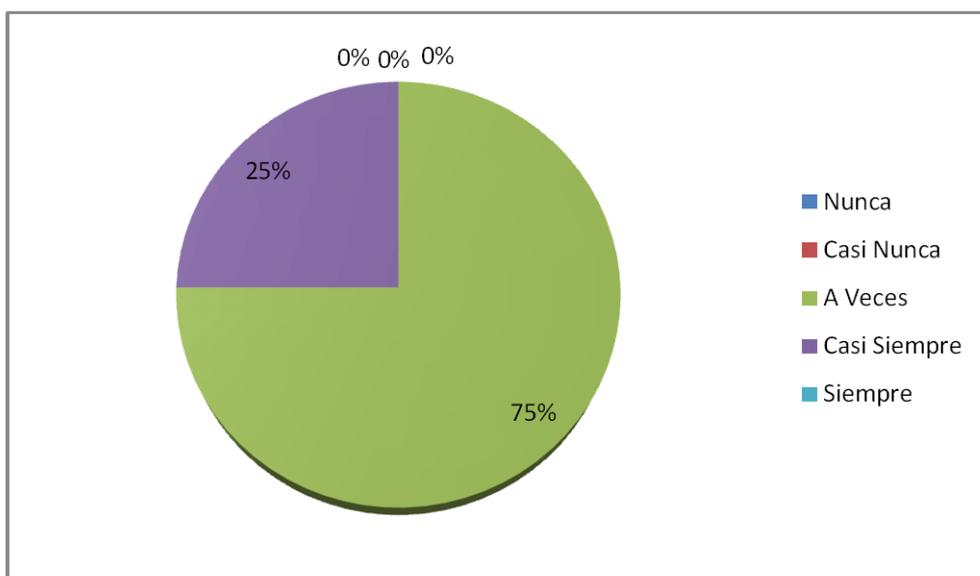


Grafico N°13 - Encuesta de GRH - Pregunta 13

Como podemos apreciar en el grafico N°13, el 75% de los colaboradores precisa que a veces el área de recursos humanos realiza labores de evaluación de desempeño. Mientras que el 25% restante menciona que casi siempre el área de recursos humanos realiza labores de evaluación de desempeño.

n) El área de recursos humanos le da un feedback en relación a su desempeño.

	Nominal	Porcentual
Nunca	24	75%
Casi Nunca	0	0%
A Veces	8	25%
Casi Siempre	0	0%
Siempre	0	0%
Total	32	100%

Tabla N°14 - Encuesta de GRH - Pregunta 14

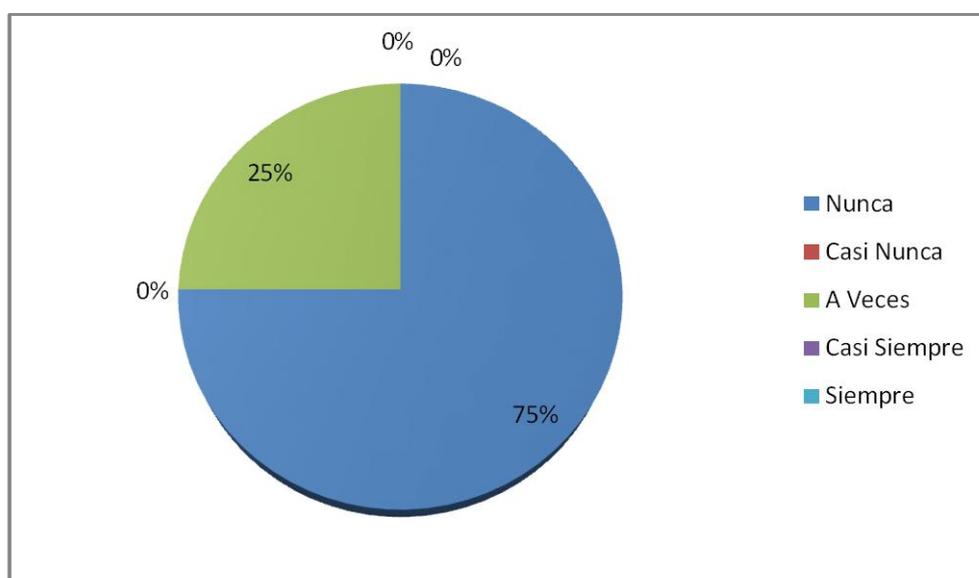


Gráfico N°14 - Encuesta de GRH - Pregunta 14

Como podemos apreciar en el gráfico N°14, con respecto a la evaluación del desempeño, el 75% de los colaboradores afirma que no reciben el feedback. Sin embargo el 25% restante menciona que a veces reciben feedback producto de la evaluación de desempeño.

Análisis de datos de la variable Desempeño Laboral.

a) El trabajo que realiza le permite desarrollar al máximo sus capacidades.

	Nominal	Porcentual
Nunca	0	0%
Casi Nunca	0	0%
A Veces	9	28%
Casi Siempre	16	50%
Siempre	7	22%
Total	32	100%

Tabla N°15 - Encuesta de DL - Pregunta 1

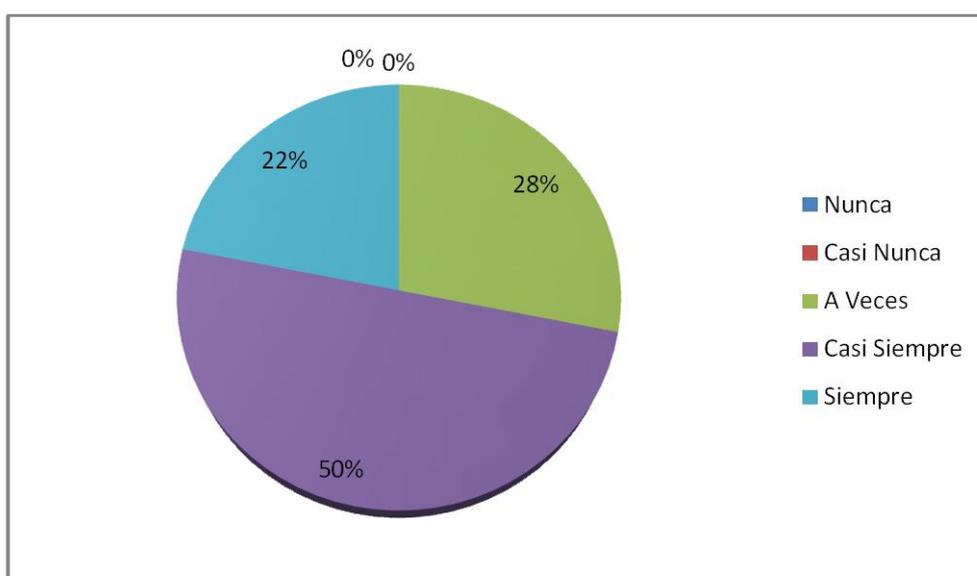


Gráfico N°15 - Encuesta de DL - Pregunta 1

Como podemos apreciar en el gráfico N°15, el 50% de los colaboradores afirman que el trabajo que realizan les permite desarrollar al máximo sus capacidades. Así mismo un 22% menciona que su trabajo siempre les permite desarrollar al máximo sus capacidades. Sin embargo un 28% de los colaboradores precisa que a veces el trabajo les permite desarrollar al máximo sus capacidades.

b) Aplica su experiencia, capacidades y conocimientos adquiridos demostrando resultados eficientes.

	Nominal	Porcentual
Nunca	0	0%
Casi Nunca	1	3%
A Veces	2	6%
Casi Siempre	8	25%
Siempre	21	66%
Total	32	100%

Tabla N°16 - Encuesta de DL - Pregunta 2

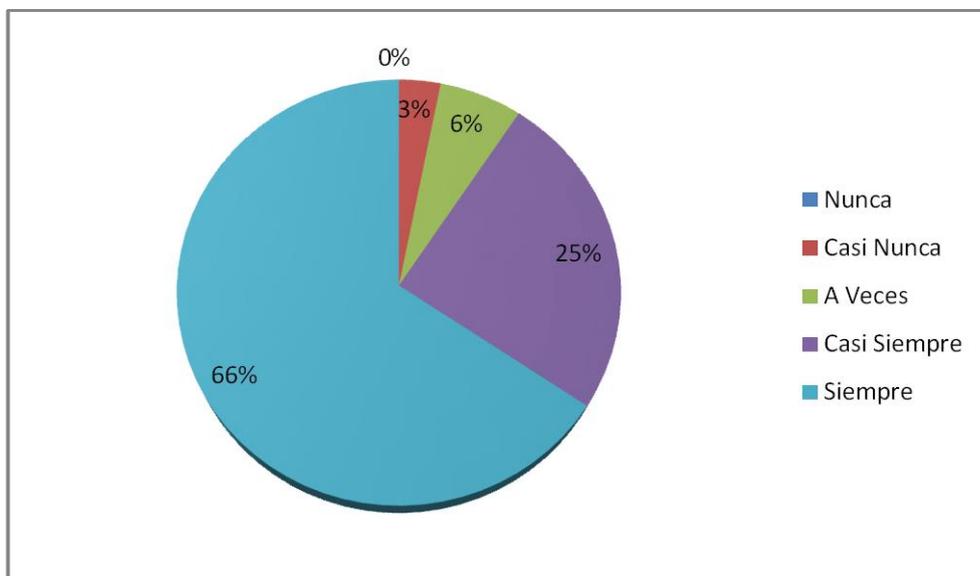


Gráfico N°16 - Encuesta de DL - Pregunta 2

Como podemos apreciar en el gráfico N°16, el 66% de los colaboradores afirman que aplican toda su experiencia, capacidades y conocimientos para poder lograr resultados exitosos. Sin embargo existe un 3% de los colaboradores que menciona que no aplican su experiencia, capacidades y conocimientos.

c) Participa de capacitaciones y cursos de actualización.

	Nominal	Porcentual
Nunca	0	0%
Casi Nunca	16	50%
A Veces	16	50%
Casi Siempre	0	0%
Siempre	0	0%
Total	32	100%

Tabla N°17 - Encuesta de DL - Pregunta 3

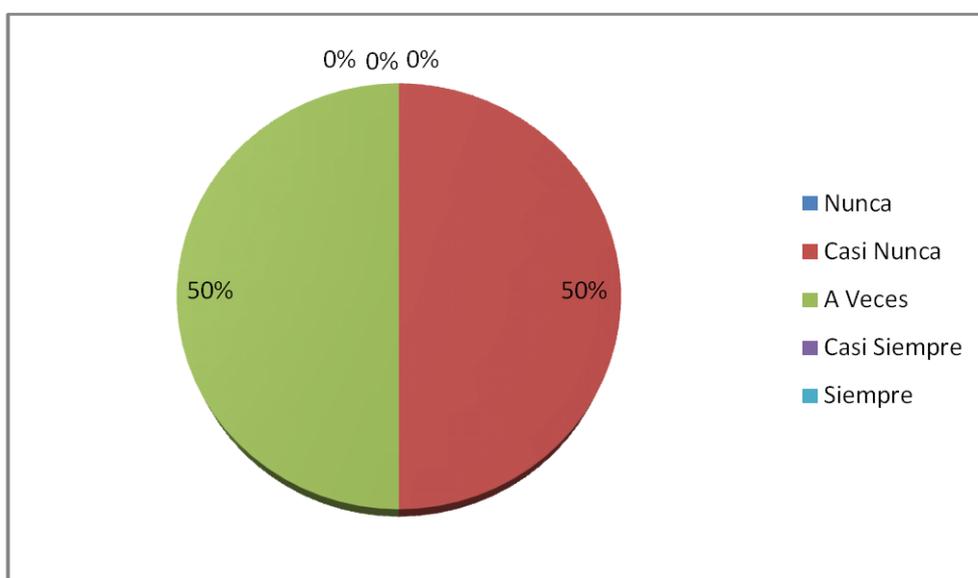


Gráfico N°17 - Encuesta de DL - Pregunta 3

Como podemos apreciar en el gráfico N°17, los colaboradores no son partícipes de capacitaciones y actualizaciones. El 50% precisa que a veces realizan los cursos de capacitación y el 50% restante menciona que casi nunca los realiza.

d) La capacitación que recibe le permite realizar las tareas encomendadas de forma exitosa.

	Nominal	Porcentual
Nunca	0	0%
Casi Nunca	20	63%
A Veces	4	13%
Casi Siempre	8	25%
Siempre	0	0%
Total	32	100%

Tabla N°18 - Encuesta de DL - Pregunta 4

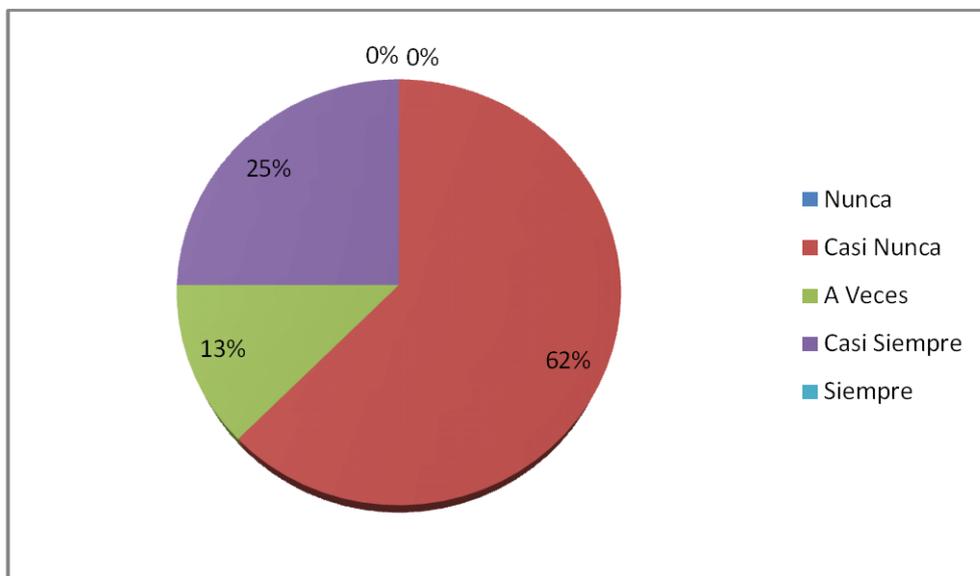


Gráfico N°18 - Encuesta de DL - Pregunta 4

Como podemos apreciar en el gráfico N°18, al parecer los colaboradores no sienten que las capacitaciones aporten en su trabajo. Es por ello que el 62% mencionó que casi nunca les ha sido útil las capacitaciones recibidas en mejoría de su trabajo. Sin embargo hay un 25% de colaboradores que menciona que casi siempre les es útil las capacitaciones recibidas. Esto podría deberse a que las capacitaciones son muy genéricas y no de acuerdo a las necesidades de cada puesto de trabajo.

e) Se anticipa a las necesidades y problemas futuros que se presentan en su area de trabajo.

	Nominal	Porcentual
Nunca	0	0%
Casi Nunca	8	25%
A Veces	9	28%
Casi Siempre	0	0%
Siempre	15	47%
Total	32	100%

Tabla N°19 - Encuesta de DL - Pregunta 5

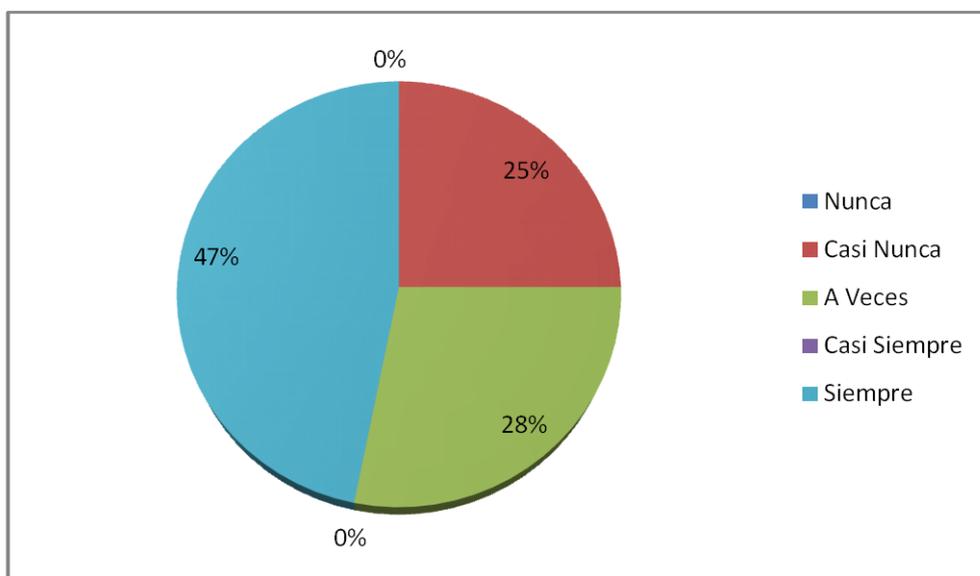


Gráfico N°19 - Encuesta de DL - Pregunta 5

Como podemos apreciar en el gráfico N°19, el 47% de los colaboradores se anticipa a las necesidades y problemas futuros que podrían ocurrir en sus puestos laborales. Sin embargo existe un 28% que a veces se anticipa a las necesidades y problemas futuros y un 25% que casi nunca se anticipa. En ese sentido nos podemos percatar que en su mayoría los colaboradores están motivados y atentos a cambios o problemas que puedan afectar sus labores.

f) Produce y realiza su trabajo en forma metódica y ordenada.

	Nominal	Porcentual
Nunca	0	0%
Casi Nunca	8	25%
A Veces	8	25%
Casi Siempre	16	50%
Siempre	0	0%
Total	32	100%

Tabla N°20 - Encuesta de DL - Pregunta 6

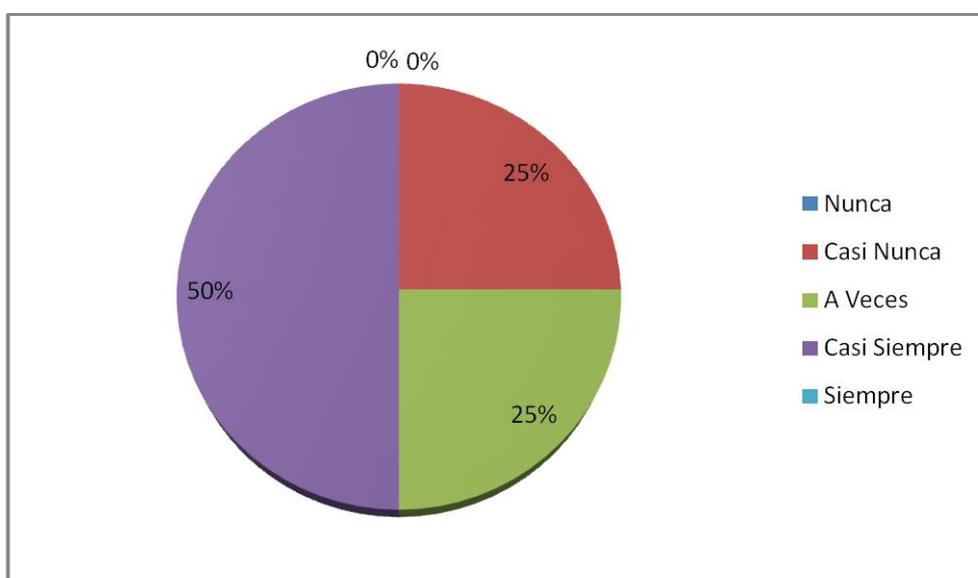


Gráfico N°20 - Encuesta de DL - Pregunta 6

Como podemos apreciar en el gráfico N°20, el 50% de los colaboradores realizan sus labores de forma metódica y ordenada, así mismo un 25% lo hace a veces. Sin embargo el 25% restante afirma no hacer sus labores de forma metódica. Esto se puede deber a que no cuentan con una guía de procesos.

g) Asume con responsabilidad las consecuencias negativas de sus acciones.

	Nominal	Porcentual
Nunca	0	0%
Casi Nunca	0	0%
A Veces	1	3%
Casi Siempre	16	50%
Siempre	15	47%
Total	32	100%

Tabla N°21 - Encuesta de DL - Pregunta 7

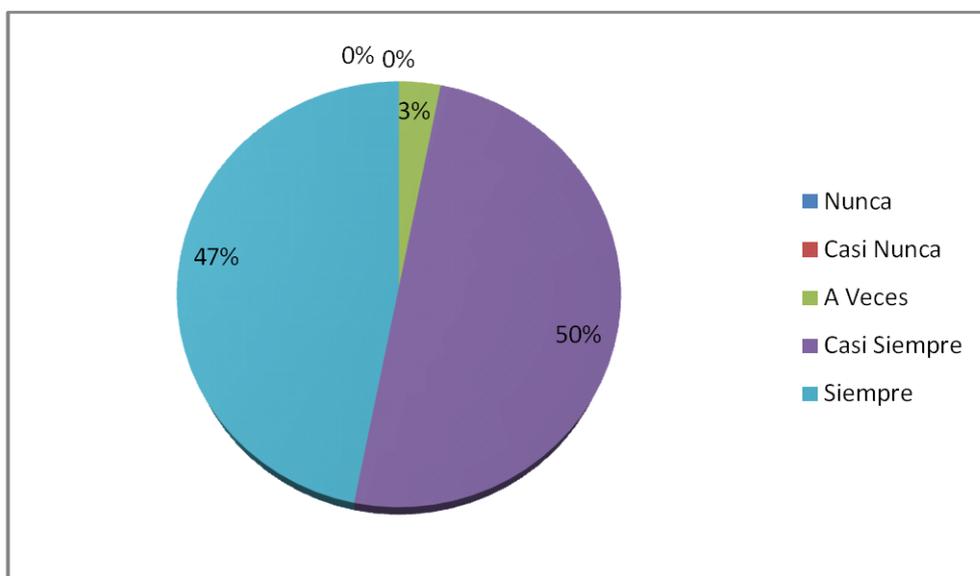


Gráfico N°21 - Encuesta de DL - Pregunta 7

Como podemos apreciar en el gráfico N°21, los colaboradores en su mayoría son muy responsables en asumir las consecuencias de sus decisiones. El 50% afirma que casi siempre aceptan las consecuencias negativas de sus acciones, mientras que el 47% precisa que siempre aceptan las consecuencias negativas de sus actos. Sin embargo existe un 3% de colaboradores que solo a veces aceptan las consecuencias negativas de sus actos.

h) Reacciona efectivamente y de forma calmada frente a dificultades o situaciones conflictivas.

	Nominal	Porcentual
Nunca	0	0%
Casi Nunca	0	0%
A Veces	16	50%
Casi Siempre	8	25%
Siempre	8	25%
Total	32	100%

Tabla N°22 - Encuesta de DL - Pregunta 8

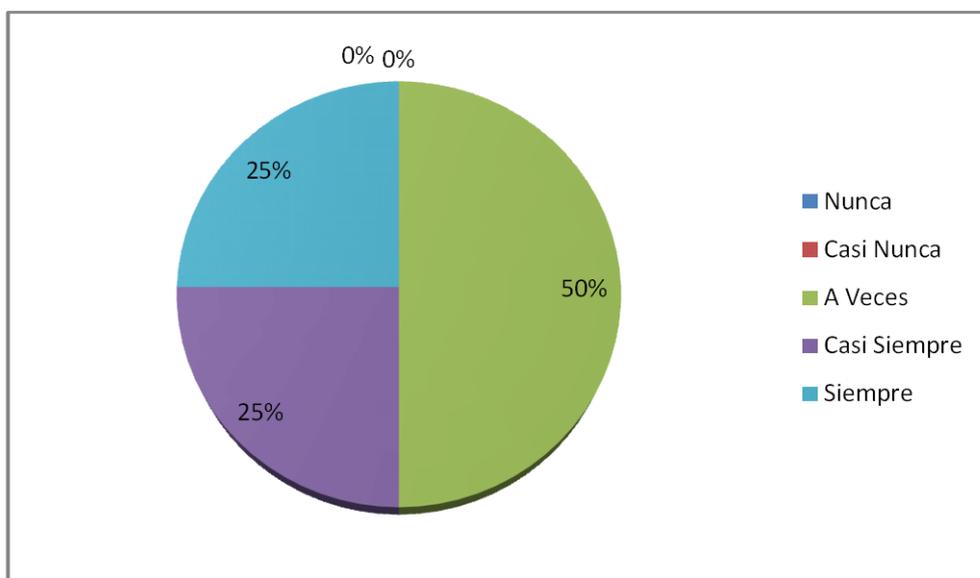


Gráfico N°22 - Encuesta de DL - Pregunta 8

Como podemos apreciar en el gráfico N°22, el 50% de los colaboradores afirman que a veces reaccionan de forma efectiva y calmada ante dificultades y situaciones conflictivas. Sin embargo el 50% restante siempre y casi siempre reaccionan de forma efectiva y calmada ante dificultades y situaciones conflictivas.

i) Realiza el trabajo en tiempo establecido y sin errores.

	Nominal	Porcentual
Nunca	0	0%
Casi Nunca	0	0%
A Veces	12	38%
Casi Siempre	15	47%
Siempre	5	16%
Total	32	100%

Tabla N°23 - Encuesta de DL - Pregunta 9

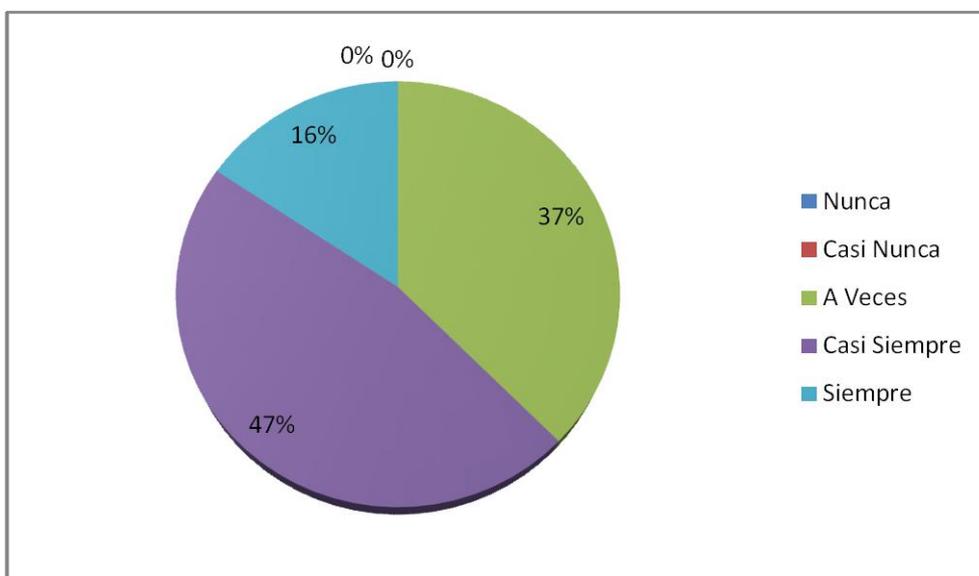


Gráfico N°23 - Encuesta de DL - Pregunta 9

Como podemos apreciar en el gráfico N°23, en relación a los colaboradores, el 47% casi siempre, el 37% siempre y el 16% siempre afirman realizar su trabajo en los plazos establecidos, sin errores y con la calidad demandada.

j) Cumple con el horario y registra puntualidad.

	Nominal	Porcentual
Nunca	0	0%
Casi Nunca	8	25%
A Veces	9	28%
Casi Siempre	15	47%
Siempre	0	0%
Total	32	100%

Tabla N°24 - Encuesta de DL - Pregunta 10

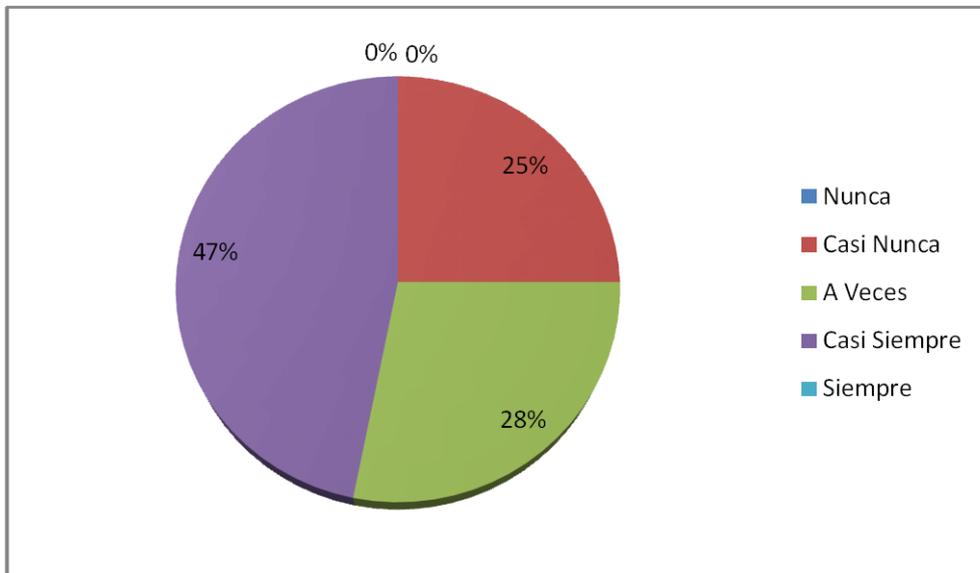


Gráfico N°24 - Encuesta de DL - Pregunta 10

Como podemos apreciar en el gráfico N°24, el 47% de los colaboradores casi siempre son puntuales y registran sus asistencias, sin embargo el 28% a veces son puntuales mientras que el 25% casi nunca son puntuales.

k) Se siente feliz por los resultados que logra en su trabajo.

	Nominal	Porcentual
Nunca	0	0%
Casi Nunca	9	28%
A Veces	16	50%
Casi Siempre	7	22%
Siempre	0	0%
Total	32	100%

Tabla N°25 - Encuesta de DL - Pregunta 11

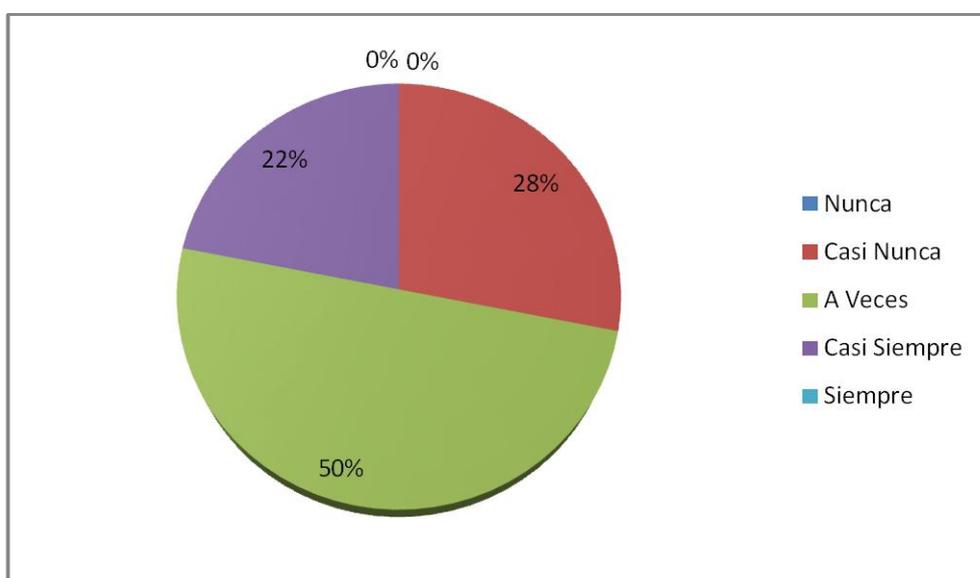


Gráfico N°25 - Encuesta de DL - Pregunta 11

Como podemos apreciar en el gráfico N°25, con respecto a la felicidad que sienten los colaboradores en relación a los resultados que logran en sus funciones, el 50% a veces está feliz con sus resultados, mientras que el 28% casi nunca feliz con sus resultados. Sin embargo existe un 22% que casi siempre están por los resultados que logra en su trabajo.

I) Cumple con los objetivos demostrando iniciativa en la realización de actividades en tiempo indicado.

	Nominal	Porcentual
Nunca	0	0%
Casi Nunca	0	0%
A Veces	17	53%
Casi Siempre	15	47%
Siempre	0	0%
Total	32	100%

Tabla N°26 - Encuesta de DL - Pregunta 12

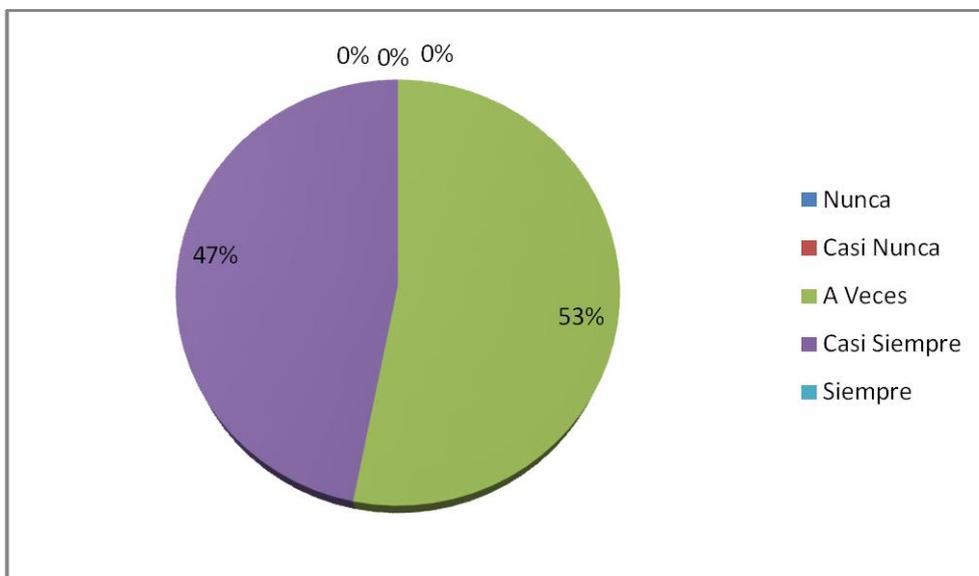


Gráfico N°26 - Encuesta de DL - Pregunta 12

Como podemos apreciar en el gráfico N°26, el 53% de los colaboradores mencionan que a veces tienen iniciativa y cumplen los objetivos en el tiempo indicado, sin embargo el 47% restante afirman que casi siempre cumplen con los objetivos, demostrando iniciativa en la realización de actividades en el tiempo indicado.

Percepcion de la gestion del area de recursos humanos por parte de los colaboradores

	Nominal	Porcentual
Malo	6	19%
Regular	17	53%
Bueno	9	28%
Muy Bueno	0	0%
Total	32	100%

Tabla N°27 - Percepcion de la gestion del area de recursos humanos

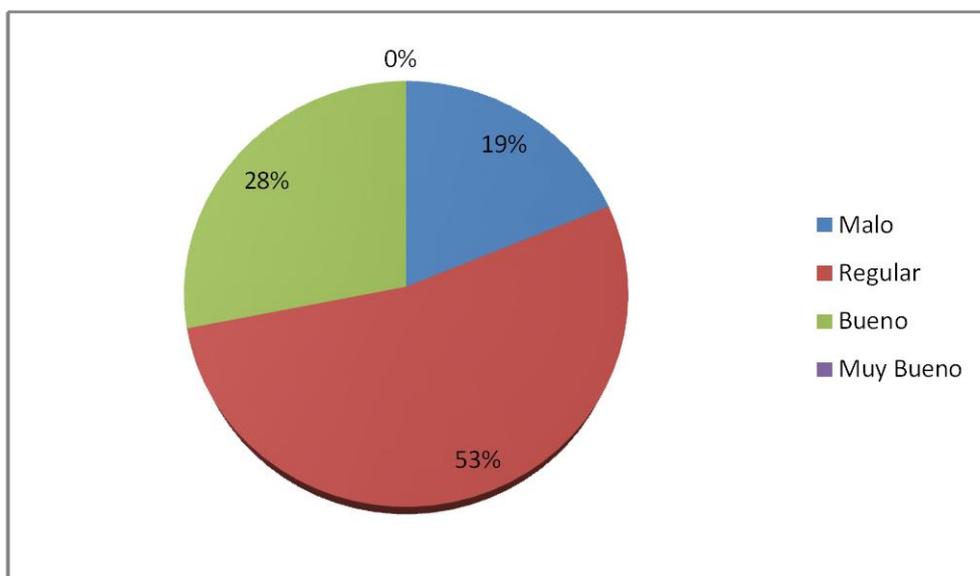


Gráfico N°27 - Percepcion de la gestion del area de recursos humanos

Como podemos apreciar en el gráfico N°27, el 57% de los colaboradores califica la gestión del área de recursos humanos como “regular”, así mismo un 28% menciona que la gestión del área de recursos humanos es “buena”. Sin embargo existe un 19% que no está de acuerdo y precisa que la gestión del área de recursos humanos es “mala”.

Resultado de la evaluación de desempeño de los colaboradores de la institución: UGEL Chepén

	Nominal	Porcentual
Malo	0	0%
Regular	9	28%
Bueno	16	50%
Muy Bueno	7	22%
Total	32	100%

Tabla N°28 - Resultado de la evaluación de desempeño

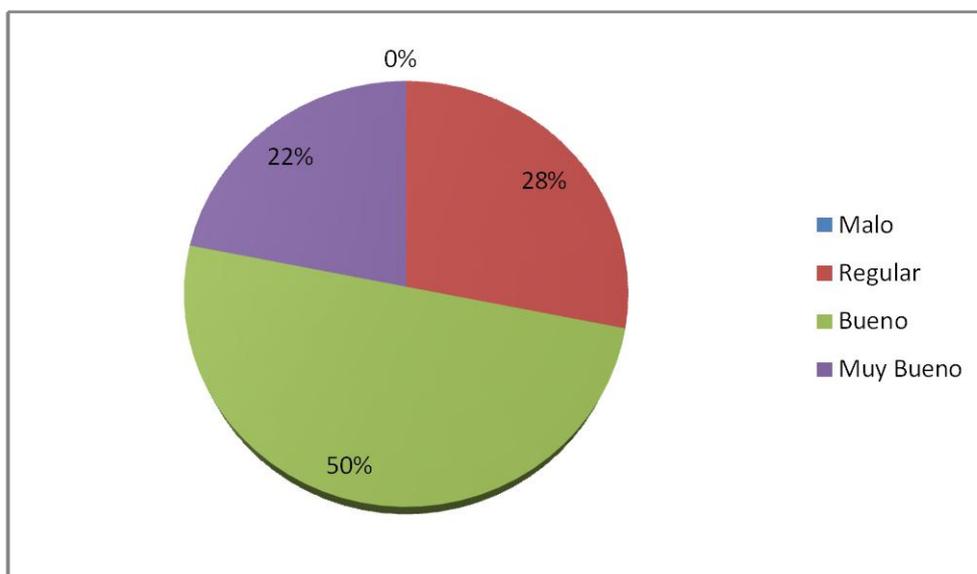


Tabla N°28 - Resultado de la evaluación de desempeño

Como podemos apreciar en el gráfico N°28, con respecto a la evaluación del desempeño de los colaboradores de la UGEL - Chepén, el 50% tiene un “buen” desempeño, mientras que un 22% tiene un “muy buen” desempeño laboral. Sin embargo existe un 28% de los colaboradores que tienen un desempeño “regular”.

Análisis de correlación de las variables Gestión de Recursos Humanos y Desempeño Laboral.

→ Correlaciones

Correlaciones

		GRH	DL
GRH	Correlación de Pearson	1	,797**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	32	32
DL	Correlación de Pearson	,797**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	32	32

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Como podemos apreciar en la tabla de correlaciones, después de aplicar el método estadístico de correlación de Pearson, se obtuvo una calificación **$r = 0.797$** . Con lo cual se ha podido identificar la existe una relación **alta y positiva** entre las variables Gestión de Recursos Humanos y Desempeño Laboral.

3.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El resultado de esta investigación identifico que existe una relación alta y positiva ($r = 0.797$) entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL Chepén, 2020. El resultado es similar a la investigación de (Pinedo & Quispe, 2017), “La gestión del talento humano y su influencia en la motivación en los colaboradores administrativos de la empresa Petrex s.a.”, en el cual se determino la existencia de una relación alta y positiva significativa ($R = 0.715$) entre las variables desarrollo y recompensas del personal. Del mismo modo en la tesis de (INCA ALLCCA HUAMÁN, 2016) en su tesis denominada “Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Andahuaylas”, se concluyo la existencia de una relación significativa y positiva ($R=0.819$) entre las variables gestión del talento humano y el desempeño laboral en el municipio sujeto a estudio. Similar fue en la tesis de (Llontop Fuentes, 2018) denominada “GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA DE MANTENIMIENTO DE LA I.E. KARL WEISS CHICLAYO” la cual dio como resultado de la investigación la existencia de una relación significativa y positiva ($R = 0.968$) entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral del personal del área de mantenimiento de la I.E. Karl Weiss – Chiclayo. Similar fue el resultado en la investigación de (ROJAS REYES & VILCHEZ PAZ, 2018) en la cual se determino la existencia de una correlación lineal positiva ($R = 0,641$) entre las variables Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral mediante la aplicación del estadístico coeficiente de correlación de Pearson.

Sin embargo en el trabajo de (DE LA CRUZ VILCA & MENDOZA ASTO, 2017) denominado “Gestión de los Recursos Humanos y su Relación en el Desempeño Laboral en la Empresa COMAPE Constructora E.I.R.L – Huancayo, 2016, se determino que no existe una relación significativa ($R= 0,043$) entre las variables la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral. Un resultado similar se obtuvo en la tesis de (Osorio Torres & Zaravia Solano, 2017) denominada “Gestión del Talento Humano y la Calidad de Servicio en la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial - Gobierno Regional de Huancavelica – 2016” en la cual se determino Como resultado de la investigación se determino que existe una relación significativa ($r = 0,549$) entre las variables gestión del talento humano y la calidad de servicio del personal de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional -Huancavelica.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

- a) Se diagnosticó la gestión de recursos humanos en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL Chepén, 2020, obteniendo en su mayoría (57%) de los colaboradores califica la gestión del área de recursos humanos como “regular”. Sin embargo existe un grupo de colaboradores (28%) que mencionan que la gestión del área de recursos humanos es “buena”. Sin embargo existe una minoría (19%) que no está de acuerdo con la gestión del área de recursos humanos y afirma que es “mala”.
- b) Se diagnosticó el desempeño laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL Chepén, 2020, obteniendo como resultado que en su mayoría (50%) los colaboradores obtuvieron un buen desempeño, así mismo cabe resaltar que un grupo significativo de colaboradores obtuvieron un muy buen desempeño. Sin embargo casi un tercio de los colaboradores (28%) obtuvieron un rendimiento regular.
- c) Se determinó la relación entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL Chepén, 2020, obteniéndose como resultado que existe una relación alta – positiva ($r = 0.797$) entre las variables sujetas a estudio. Lo cual significa que a mejor gestión de recursos humanos, mejor será el desempeño de los colaboradores. Del mismo modo se rechaza la hipótesis nula H_0 y acepta la hipótesis secundaria H_1 .

4.2. RECOMENDACIONES

- a) Con la finalidad de mejorar la gestión de recursos humanos, se recomienda realizar capacitaciones que sean de interés para los colaboradores. Así mismo se recomienda presentar a los nuevos colaboradores con los demás miembros de la organización, con la finalidad de mejorar las relaciones laborales entre colaboradores. Del mismo modo se recomienda capacitar a los colaboradores antes de ingresar a realizar sus funciones, con la finalidad de mejorar la calidad de los resultados y reducir la incertidumbre de los colaboradores. Además mediante estas capacitaciones se reduce la curva de aprendizaje de los nuevos colaboradores. Así mismo se recomienda realizar regularmente análisis del desempeño laboral y brindar un feedback objetivo a los colaboradores.
- b) Con la finalidad de mejorar el desempeño laboral se recomienda la implementación de programas de motivación, con la finalidad de reducir las tardanzas y el ausentismo. Así mismo es se recomienda trabajar habilidades blandas de los colaboradores, tales como: de comunicación efectiva y manejo de conflictos.
- c) Se recomienda mejorar la gestión del área de recursos humanos a través de las medidas antes mencionada, con la finalidad de mejorar el desempeño laboral de los colaboradores.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Alfaro Castellanos, M. (2012). *Administración de Personal*. Mexico: Red Tercer Milenio.

Amador Sotomayor, A. (2016). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Editorial Universitaria UANL.

Arias Cubillas, P. (2017). *Importancia de la gestión de los recursos humanos y sus interrelaciones en la pequeña minería - caso de*. Lima: Tesis de Magister.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. Mexico: Mc Graw Hill.

DE LA CRUZ VILCA, L. M., & MENDOZA ASTO, N. R. (2017). *GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA COMAPE CONSTRUCTORA E.I.R.L – HUANCAYO, 2013*. Huancayo: Tesis de Pregrado.

Dessler, G. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Florida: Pearson.

Gomez Mejia, L., Balkim, D., & Cardy, R. (2005). *Gestion de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson.

INCA ALLCCA HUAMÁN, K. (2016). 1.5.3.1. *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ANDAHUAYLAS, 2015*. ANDAHUAYLAS: Tesis de Pregrado.

Jerico, P. (2008). *La nueva gestión del talento*. Madrid: Pearson Educación.

Llontop Fuentes, E. P. (2018). *GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA DE MANTENIMIENTO DE LA I.E. KARL WEISS CHICLAYO*. Chiclayo: Universidad Señor de Sipán.

Minedu. (2013). *Minedu*. Recuperado el 22 de Febrero de 2021, de <http://www.minedu.gob.pe/politicas/pdf/ley-30057/ley-del-servicio-civil-30057.pdf>

Minedu. (2014). *Minedu*. Recuperado el 21 de Febrero de 2021, de <http://www.minedu.gob.pe/politicas/pdf/ley-30057/ds-n040-2014-pcm.pdf>

MONDY, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.

Muñoz Angulo, M. E. (2017). *Gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, Lima*. Lima: Escuela de Postgrado de la UCV.

Osorio Torres, Y., & Zaravia Solano, F. Y. (2017). *Gestión del Talento Humano y la Calidad de Servicio en la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial - Gobierno Regional de Huancavelica - 2016*. Huancayo: UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES.

Plataforma Digital Unica del Estado Peruano. (2013). *Plataforma Digital Unica del Estado Peruano*. Recuperado el 25 de Febrero de 2021, de <http://www.rree.gob.pe/elministerio/Documents/D.%20Leg.%20N%C2%B0%20276%20Ley%20de%20Bases%20de%20la%20Carrera%20Administrativa.pdf>

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). México: Pearson.

Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. Mexico: Pearson.

ROJAS REYES, R. R., & VILCHEZ PAZ, S. B. (2018). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL PUESTO DE SALUD SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS – LIMA, ENERO 2018*. Lima: Norbert Wiener.

Torres Uceda, D. L. (2020). *NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA GERENCIA REGIONAL DE EDUCACIÓN LAMBAYEQUE, 2019*. Chiclayo: Universidad Señor de Sipan.

VALENTÍN RODRÍGUEZ, H. A. (2017). *Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral del Personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016*. Lima: UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA.

El País. (20 de Junio de 2018). El absentismo laboral costó 76.449 millones el pasado año, un 10,5% más. pág.

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/06/20/midinero/1529491403_145030.html.

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario de Desempeño Laboral

CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL

DATOS GENERALES										
Sexo: (M) (F)										
Edad en rango de años: (de 18 a 25) (de 26 a 33) (de 34 a 40) (de 41 a 48)										
Grado de Instrucción completo: (Primaria) (Secundaria) (Técnico) (Universitario)										
Años laborando en la empresa: (1 año) (2 años) (3 años) (4 años) (más de 5 años)										
Fecha: ____ / ____ / ____										
INSTRUCCIONES:										
Estimado señor(a):										
Le agradecemos anticipadamente su colaboración en la investigación " EL IMPACTO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL - UGEL CHEPÉN, 2020". Esta encuesta es anónima y los datos son confidenciales, por favor marque con una " X " la alternativa que se adecue a su criterio.										
La escala de medición es la siguiente:										
5		4		3		2		1		
Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		
N°	PREGUNTAS					5	4	3	2	1
1	El trabajo que realiza permite desarrollar al máximo sus capacidades.									
2	Aplica la experiencia, capacidades y conocimientos adquiridos demostrados en resultados.									
3	Los jefes promueven las capacitaciones.									
4	La capacitación que recibe le permite realizar las tareas encomendadas de forma exitosa.									
5	Se anticipa a las necesidades y problemas futuros.									
6	Produce y realiza su trabajo en forma metódica y ordenada.									
7	Asume con responsabilidad las consecuencias negativas de sus acciones.									
8	Reacciona efectivamente y de forma calmada frente a dificultades o situaciones conflictivas.									
9	Realiza el trabajo en tiempo establecido y sin errores.									
10	Cumple con el horario y registra puntualidad.									
11	Se siento feliz por los resultados que logra en su trabajo.									
12	Cumple con los objetivos demostrando iniciativa en la realización de actividades en tiempo indicado.									

Anexo 2: Cuestionario de Gestión del área de recursos humanos.

CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN SOBRE LA GESTIÓN DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

DATOS GENERALES															
Sexo: (M) (F) Edad en rango de años: (de 18 a 25) (de 26 a 33) (de 34 a 40) (de 41 a 48) Grado de Instrucción completo: (Primaria) (Secundaria) (Técnico) (Universitario) Años laborando en la empresa: (1 año) (2 años) (3 años) (4 años) (más de 5 años) Fecha: ____ / ____ / ____															
INSTRUCCIONES:															
Estimado señor(a): Le agradecemos anticipadamente su colaboración en la investigación " EL IMPACTO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL - UGEL CHEPÉN, 2020". Esta encuesta es anónima y los datos son confidenciales, por favor marque con una " X " la alternativa que se adecue a su criterio. La escala de medición es la siguiente:															
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; text-align: center;">5</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Siempre</td> <td style="text-align: center;">Casi siempre</td> <td style="text-align: center;">A veces</td> <td style="text-align: center;">Casi nunca</td> <td style="text-align: center;">Nunca</td> </tr> </table>						5	4	3	2	1	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
5	4	3	2	1											
Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca											
N°	PREGUNTAS	5	4	3	2	1									
1	El área de recursos humanos realizó una descripción de las funciones a realizar en su puesto de trabajo														
2	El área de recursos humanos realizó una especificación sobre las características aptitudinales y actitudinales para ejercer su puesto de trabajo.														
3	El área de recursos humanos realiza convocatorias públicas ante la necesidad de trabajadores para cubrir alguna posición laboral.														
4	El área de recursos humanos brinda información relevante relacionada a las convocatorias laborales.														
5	El área de recursos humanos cuenta con una rúbrica de evaluación de los candidatos.														
6	El área de recursos humanos es transparente y objetiva durante la evaluación de los candidatos.														
7	El área de recursos humanos realiza la presentación del puesto de trabajo y de la organización a un nuevo empleado														
8	El área de recursos humanos brinda capacitación inicial sobre el puesto de trabajo.														
9	El área de recursos humanos le ha dado a conocer cuál es su línea de carrera dentro de la institución.														
10	El área de recursos humanos le ha planteado cuáles son las metas y objetivos que debe de realizar para poder ascender dentro de la institución.														
11	El área de recursos humanos realiza correctamente el pago de sus remuneraciones y bonificaciones.														
12	Las estructuras salariales de la institución es la correcta.														
13	El área de recursos humanos realiza evaluaciones de desempeño.														
14	El área de recursos humanos le da un feedback en relación a su desempeño.														

Anexo 3: Análisis de fiabilidad de los instrumentos

- a. Resultado del Alfa de Cronbach para el Cuestionario de Gestión del área de recursos humanos.

→ Fiabilidad

[Conjunto_de_datos3]

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	32	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	32	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,950	26

- b. Resultado del Alfa de Cronbach para el Cuestionario de Desempeño Laboral

Fiabilidad

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	32	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	32	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,814	12