



**UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**“PLAN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR  
EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DE  
MONSEFU, DEL DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE, EN EL  
2022”**

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

**PRESENTADO POR  
Bach. MARCO ANTONIO AHUMADA ANACLETO  
<https://orcid.org/0000-0003-4082-8390>**

**ASESOR  
Mg. CESAR AVALOS DUEÑAS  
<https://orcid.org/0000-0003-2673-3635>**

**CHICLAYO – PERÚ**

**2022**

## Tabla de contenido

RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1. Planteamiento del Problema. ....	3
1.2. Formulación del Problema. ....	10
1.3. Objetivos de la Investigación.....	10
1.3.1. Objetivos Generales. ....	10
1.3.2. Objetivos Específicos.....	11
1.4. Justificación del estudio.....	11
1.5. Limitaciones de la Investigación. ....	12
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	13
2.1. Antecedentes del estudio.....	13
2.2. Bases Teóricas. ....	22
2.2.1. Gestión por competencias. ....	22
2.2.2. Desempeño Laboral. ....	31
2.3. Definición de términos.....	37
2.4. Hipótesis. ....	38
2.4.1. Hipótesis General. ....	38
2.5 Variables. ....	38
2.5.1. Definición Conceptual de las variables.....	38

2.5.2. Definición Operacional de las variables. ....	39
2.5.3. Operacionalización de las variables. ....	40
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA. ....	37
3.1. Tipo y nivel de investigación. ....	37
3.1.1. Tipo de investigación. ....	37
3.1.2. Nivel de investigación.....	37
3.1.3 Diseño de la investigación. ....	37
3.2. Descripción del ámbito de la investigación. ....	38
3.3. Población y muestra. ....	38
3.3.1. Población.....	38
3.3.2. Muestra.....	39
3.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.....	41
3.4.1. Técnica. ....	41
3.4.2. Instrumento.....	41
3.5. Validez y confiabilidad del instrumento. ....	42
3.6. Plan de recolección y procesamiento de datos. ....	42
CAPÍTULO IV: ANALISIS DE RESULTADOS ....	43
CAPITULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS ....	75
5.1. DISCUSIÓN DE RESULTADOS. ....	75
CONCLUSIONES. - .....	78
RECOMENDACIONES. - .....	79

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	80
ANEXOS.....	83

## **Dedicatória.**

Dedico la presente investigación a Dios, por darme la oportunidad de poder desarrollarme como persona y profesionalmente, y a mis padres que me dieron la vida, siempre me están apoyando incondicionalmente siendo estas personas que me impulsa a cumplir mis metas en cada proyecto, que me trazo.

De igual forma a toda mi familia que me impulsa con sus buenos ánimos a ser mejor profesional.

## **Agradecimiento.**

Agradezco a Dios por permitirme lograr este objetivo, de igual forma a mi Universidad, mi alma mater Alas peruanas que me permitió formarme profesionalmente, que me está dando en esta ocasión porque a pesar de los malos momentos que todos estamos pasando, me brinda sabiduría y paciencia; así mismo a mis profesores por la comprensión que tienen a cada uno de nuestros compañeros y darnos buenos consejos.

Además, agradezco a todas las personas que ayudaron de manera moral y personal, así como a mi familia mis hermanos que son un motivo más para cumplir este escalón más que siempre ha estado planificado

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación, tuvo como objetivo de implementar un plan de gestión del talento humano, para mejorar el clima organizacional de los colaboradores de la municipalidad de Monsefu, del Departamento de Lambayeque, en el 2022.

El presente trabajo de investigación es de Descriptivo, su diseño es no experimental ya que las variables de estudio no se sometieron a un experimento; su población estuvo conformado por 36 colaboradores de la Municipalidad de Monsefu, del Departamento de Lambayeque, como instrumento se utilizó el cuestionario, donde se usó la escala ordinal de Lickert y la observación.

El objetivo principal de la investigación, fue proponer un plan de gestión del talento humano, para mejorar el Clima organizacional de los colaboradores de la municipalidad de Monsefu, Departamento de Lambayeque, en el 2022, se concluye que no se está aplicando un plan de gestión del talento humano, por lo que se entiende que un pan de gestión del talento humano, mejorara significativamente el desempeño de los colaboradores de la municipalidad de Monsefu, del departamento de Lambayeque, en el 2022.

El desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad de Monsefu, del departamento de Lambayeque, no es evaluado en forma periódica y se hace necesario la implementación de un Plan de gestión del talento humano, por competencias incidiendo en el adecuado perfil profesional y el fortalecimiento de sus competencias laborales para mejorar el Clima organizacional de los colaboradores de la Municipalidad de Monsefu, del Departamento de Lambayeque, en el 2022.

**PALABRAS CLAVE:** Plan de Gestión del talento humano y Clima organizacional.

## ABSTRACT

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo tiene como propósito de estudio, investigar de qué manera, un plan de gestión del talento humano, influye en el clima organizacional, de la municipalidad de Monsefu, Departamento de Lambayeque, en el 2022, la actual gestión tanto pública como privada, destaca, las prerrogativas de promover una gestión orientada a resultados, en oposición con la gestión tradicional que enfatiza las operaciones, los métodos y técnicas de gestión en los diversos campos de acción.

En este sentido, el presente estudio tiene por objetivos concretos de investigación: Determinar de qué manera, un plan de gestión del talento Humano, mejorara el clima organizacional, de la municipalidad de Monsefu, del Departamento de Lambayeque, en el 2022.

La técnica que se empleará en este trabajo de investigación, en la recolección de los datos es la encuesta y el instrumento será el cuestionario.

El presente plan de tesis se encuentra dividido en cinco capítulos:

El capítulo I, contiene el planteamiento del problema, el cual se desarrolla aspectos sobre la descripción de la realidad problemática, delimitación de la investigación, formulación del problema, objetivos de la investigación de igual modo, se presenta la justificación e importancia de la investigación.

El capítulo II, lo compone el marco teórico, en donde se desarrolla, estudia y expone las teorías sobre la Planificación estratégica y la gestión pública. Además, los antecedentes, relacionados con las variables de estudio en mención.

EL capítulo III, presentamos la metodología de la investigación, en este caso es de tipo aplicado, con nivel relacional y los Instrumento para obtener los datos.

En capítulo IV, se muestran los resultados obtenidos en la investigación, así como el correspondiente análisis de la información.

El capítulo IV, mostramos la discusión de los resultados obtenidos con las teorías y antecedentes relacionados a las variables en estudio.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones propias de los resultados obtenidos en el trabajo de investigación realizado.

## **CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Planteamiento del Problema.**

En la actualidad, las relaciones comerciales son cada vez más dinámicas y con ello la economía, viene sufriendo cambios muy drásticos de manera general, donde el mundo empresarial se encuentra inmerso en esto, lo que está originando que se estén experimentando cambios acelerados, y generan que las empresa a fin de seguir compitiendo en los mercados locales así como en el mercado mundial, se ven en la obligación de elaborar estrategias modernas, que les permitan enfrentar los nuevos retos que se presentan en este cambiante mercado global. El avance de la tecnología y el mundo globalizado obliga a las empresas a nivel mundial, a cambiar las perspectivas en la gestión del talento humano, buscando cada vez que este sea más competitivo (Oscoco, 2015). De ahí que se torna un gran desafío para los que dirigen una organización, porque son ellos quienes tienen la tarea de buscar estrategias más pertinentes para mantener a su personal satisfecho con el trabajo que desempeña, agenciarse muchas veces de planes de estimulación, que hagan sentir al talento humano, como el factor más importante de la organización.

En el ámbito Internacional.

Santacruz (2015), realizó un estudio, donde explica, que en España las medianas organizaciones no cuentan con buen método para administrar apropiadamente la potencia del talento, por esta razón el desarrollo de los colaboradores es de manera negativa dando como resultado la renuncia de personal valioso para la organización. Evidentemente las medianas empresas son los que requieren trabajadores competentes, de modo que se encuentran en crecimiento, es por eso que se debe impulsar, la correcta y eficiente gestión del recurso humano, lo cual va favorecer a estas organizaciones, creando un buen clima de trabajo a sus colaboradores, desarrollándose cabalmente en las plazas según sus habilidades y competencias y así puedan trabajar optimizada mente por estar completamente motivados las prácticas de motivación y en algunos casos reconocimientos que aplican las empresas, son de corte coyuntural y cortoplacista, que no responde a un propósito mayor de buscar el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, en el

largo plazo. Tales hechos configuran en nuestro país, un escenario que bien pudiéramos tipificar en promedio, como trabajo que todavía dista mucho de ser considerada digno; ni mucho menos, puede ser catalogada como un trabajo de calidad, dado que todavía no cumple con los parámetros de trabajo decente, promovidos por la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

En el contexto internacional es importante citar a Beltran (2017) quien manifiesta, que la productividad debe determinar un nivel de insumos utilizados por una organización, lo cual determina los resultados obtenidos por la misma. La función de productividad en este caso tiene varios factores que se deben incluir: personal que trabaja, recursos físicos utilizados, productos o servicios intermedios que se requieren por parte de otras entidades, apoyo inter e intra-institucional, entre otros. Todos estos factores mencionados, implica que el análisis de productividad debe partir de un enfoque multifactorial, ya que no va a depender sólo del personal o sólo de los recursos que invierte la organización en sus actividades; también va a depender de los niveles de respuesta de otras entidades y de factores que van a dilatar o acelerar los procesos de consecución o consolidación de los productos o servicios que las empresas ofrecen al mercado potencial.

Mazurek (2018), manifiesta que ¿Necesitamos innovación en la gestión del talento?, en una encuesta reciente realizada por la misma autora indicó que el capital humano es uno de los grandes desafíos para los próximos diez años en las empresas. Reclutar y retener a los mejores talentos ya debería ser la principal estrategia en la administración de talentos; sin embargo, el desafío será ajustar la estrategia para adaptarse a los cambios en la fuerza laboral. El verdadero desafío para los profesionales de RR. HH y las empresas será desarrollar una estrategia innovadora para cumplir con la nueva normalidad del mundo empresarial. Desafortunadamente, en Recursos Humanos la innovación parece ser una habilidad que falta

A nivel latinoamericano, se puede observar que la tendencia es la misma, donde diversas instituciones públicas, que se encuentran en la búsqueda constante de poder obtener buenos resultados para alcanzar un adecuado desempeño; siendo un escenario común el no cumplir con las actividades

establecidas, lo que genera problemas al no poder cumplir con las metas establecidas (Chong & Falahat, 2020).

Es importante mencionar que en la actualidad la gestión diaria de las instituciones, como sucede en países como Nigeria, se presenta un bajo desempeño laboral por parte de los colaboradores de las instituciones, lo que se evidencia debido fundamentalmente a la ausencia de conocimiento, y la carencia de las habilidades cognitivas, por parte de los trabajadores que limitan el adecuado desarrollo de sus funciones (Ididunni, 2020).

En la actualidad se viene realizando diversos estudios y se ha concluido que las empresas que cuentan con un buen sistema de gestión de recursos humanos, son las que están a la vanguardia y encabezan la lista de empresas más eficientes y competitivas a nivel mundial, fundamentalmente ya que las empresas son grupos de personas que funcionan de manera eficiente siempre que tengan una motivación, y eso se viene demostrando en cualquier sea el rubro en que se desempeñen. Tales como Exxon Mobil y JP Morgan, ambos son entidades bancarias, considerados como las empresas más exitosas y poderosas del mundo, tomando como criterio de este desempeño, indicadores como sus ingresos, cifras de venta, activos y valor en el mercado; tomando como clave del éxito: El talento humano. (Revista Forbes, 2011).

En el ámbito Nacional.

En el Perú, la gestión del talento humano, según Alfaro (2016), manifiesta que la mayoría de personas del país termina el colegio sin ser consiente del talento que posee y lo pueden desarrollar. Eligen carreras solo viendo la parte económica y no en lo que le inspira, y apasiona. El resultado es que estas personas que trabajan en las organizaciones no son de un buen nivel, ya que es muy difícil que destaquen haciendo algo que no le gusta a largo plazo

La situación de la realidad empresarial de nuestro país es similar a la que viene viviendo las empresas en los demás países de este mundo, donde el trabajo, se convierte en una parte importante en la vida de las personas, lo que obliga a las empresas a tener mucho cuidado al momento de seleccionar su

factor humano, llevándolas a darle el peso que se merecen, desarrollando la Gestión por Competencias.

Según SERVIR (2015), considera que el problema central del actual segmento directivo es la existencia de insuficientes recursos humanos en la parte profesional, así como en el aspecto de áreas operativas que carecen de habilidades profesionales con las competencias necesarias para poder dirigir las entidades públicas del Estado. Por ello se propone un modelo de función directiva profesional de corte gerencial. Este modelo se rige bajo principios de eficiencia, eficacia, responsabilidad por resultados en la ciudadanía y creación de valor para el público. El acceso se realiza sobre principios de mérito, cuentan con un espacio de independencia para la toma de decisiones y son evaluados en función a sus resultados. Los Directivos Públicos dirigen sus organizaciones bajo criterios de creación de valor público, responsabilidad por resultados y racionalidad económica. Sin embargo, a pesar de la importancia del papel que juega la alta dirección, así como los directivos que guían el camino de las organizaciones, y que deben desempeñar los servidores públicos, hasta ahora no se cuenta con un servicio civil eficaz, que demuestre una clara orientación hacia el ciudadano. (SERVIR, 2012, p. ii)

Salina (2016) ha podido observar la alta efectividad producto de la implementación de sesiones de coaching o talleres de liderazgo (o de otro tipo), debido a que se consideran por sí solos como soluciones ante las problemáticas específicas de la empresa. Si bien el efecto de estas actividades siempre es positivo, ya que orientan a quien las toma acerca de cómo actuar en su día a día, y aportan herramientas de gestión importantes, siempre es conveniente ligar estas actividades a resultados específicos en la gestión de la persona que puedan ser observables a través de conductas deseadas definidas. Es en este punto en donde entra la gestión por competencias, lo cual tenemos los siguientes pasos: Definir las competencias comunes que todo el personal debe tener. Definir competencias específicas que cada puesto debe tener con sus conductas específicas asociadas. Evaluar las competencias actuales del personal de acuerdo a las conductas definidas e identificar las brechas. Impartir al personal las sesiones de coaching o talleres. Evaluar sistemáticamente el cumplimiento a las conductas.

En Apurímac, por ejemplo, las entidades públicas y también privadas, ejercen sus funciones en base a políticas basadas en resultados, donde el presupuesto que se le asigna para cada región (en el caso de entidades públicas) se realiza en base a objetivos los cuales se deben llevar a cabo en el año en ejercicio, lo que origina que tengan que enfrentar una serie de dificultades, por tal razón que se debe propiciar en mejor desarrollo de políticas efectivas que les permitan alcanzar sus metas y objetivos puesto que el desempeño del personal hoy en día es fundamental, ya que se relaciona con los resultados, lo que quiere decir que mientras más competitivo sea el personal (profesional), en el desarrollo de sus actividades encomendadas será mejor su nivel de eficiencia. (Casa, 2015).

Sin embargo, Según (Gestión, 2019) se está obviando gestionar las competencias del profesional docente y validar su desempeño, donde no solo se deben evaluar sus conocimientos, sino también sus aptitudes, habilidades, inteligencia emocional, y otros recursos, que permita establecer nuevos sistemas de enseñanza para obtener los objetivos que el estado requiere. El rápido cambio tecnológico, combinado con el aumento de los costos de la educación, ha hecho del sistema tradicional de educación superior un camino cada vez más anacrónico y arriesgado, sin embargo, se espera que en un tiempo adelante no será suficiente tener solo nivel del grado profesional, sino será también muy importante, tener habilidades y desarrollarlas, limitándose a evaluaciones de desempeño docente para su permanencia cada 5 años, “Que, el artículo 23 de la Ley, modificado por el artículo 2 de la Ley N° 30541, cuyo artículo señala que la Evaluación del Desempeño Docente es una condición necesaria para la permanencia, todo esto en concordancia con el artículo 28 de la Ley, en la Carrera Pública Magisterial, y se realiza como máximo cada 5 años.” (Diario El Peruano, 2018)

En el ámbito Regional.

La rotación de personal, es un tema muy visible en muchas de las empresas en la actualidad, donde se muestra de manera frecuente el constante abandono del puesto de trabajo por parte de un individuo de una organización. La

cantidad de personas que ingresan y se desvinculan de la empresa. La distribuidora de productos Coca-Cola presenta este problema con un índice del 30%, lo que se manifiesta como un indicador bastante alto y que afecta a la empresa, los objetivos que se plantean en el presente trabajo es, establecer la causas que provocan la competencia laboral del personal, a fin de poder identificar cuáles son los elementos que inciden en la decisión de retiro de los colaboradores, La rotación de personal que presenta la distribuidora de productos Coca-Cola, se debe a múltiples factores que impactan de manera directa en los constantes cambios que se producen en el personal de esta tan grande empresas, generando un elevado índice de rotación. Cinco factores para poder implementarlos y contribuir en la reducción del índice de rotación de personal, cambiar la forma de pago, reducir en forma periódica las reuniones de trabajo, respetar los horarios de trabajo y en consecuencia el pago de las horas extras, eliminar la cuota cero y realizar la implementación de uniformes para mejorar la imagen de la empresa. (Chávez, 2010)

El clima laboral en el desempeño de los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque, donde se pudo determinar la importancia de los factores de clima laboral en los planes de gestión de recursos humanos influyen de manera directa en la situación y desempeño de los colaboradores de esta empresa, considerándose como factores determinantes de esta buena situación, para lo cual se corresponden al desempeño laboral y la estructura, la responsabilidad individual, remuneración, riesgos y toma de decisiones y tolerancia al conflicto que corresponde a la evaluación del clima laboral. El clima laboral influye en el desempeño, es decir que un trabajador tiene un mejor desempeño cuando percibe o experimenta un mejor clima laboral. (Mino, 2014)

El clima laboral que impera en una de las entidades bancarias reconocidas de la localidad y de alta participación del mercado local, como lo es la agencia del Banco Continental BBVA, Balta, ubicada en la ciudad de Chiclayo, y del diagnóstico se generó una propuesta de mejora en el aspecto antes mencionado para dicha entidad bancaria. Por lo tanto, el presente trabajo de investigación se trazó como objetivo: desarrollar una propuesta de un plan de mejora, basado en la teoría de Litwin y Stinger, para el clima laboral de los trabajadores del Banco Continental BBVA Balta-Chiclayo. el personal de cada institución financiera del

sector de la banca comercial. Se concluye, los trabajadores de la agencia del banco BBVA – Continental: conocen claramente la estructura organizativa, sin embargo se mostró además que falta trabajar en equipo, los colaboradores de la entidad financiera, perciben las recompensas como un estímulo por el trabajo bien realizado, asumen riesgos, existe un clima laboral apto para el trabajo, generalmente son indiferentes sobre la existencia de un espíritu de ayuda, las normas de rendimiento son bastante exigentes en esta institución, pero se manifiestan en los excelentes resultados encontrados en el clima laboral producto de la claridad de funciones y aspectos relacionados al óptimo desempeño de los colaboradores, existen conflictos y el grado de identidad de los trabajadores con la empresa es alto. (Villegas, 2015)

En el ámbito Institucional.

En lo que se refiere al clima organizacional, de la municipalidad de Monsefu, del departamento de Lambayeque, observamos que la falta de identificación institucional, el celo profesional, falta de incentivo laboral y la escasez de comunicación, crean un mal desempeño a las actividades que desempeñan los colaboradores de esta institución, disminuyendo la satisfacción de los colaboradores e influye negativamente en el desempeño laboral de los trabajadores. creando un clima organizacional negativo, manifestados en una alta rotación de personal, entendiéndose ésta como el retiro involuntario de una persona de la institución y no como el cambio periódico de un trabajador de una tarea a otra.

En este contexto, la modernización del Estado busca efectuar acciones inmediatas, meditas y a largo plazo, con la finalidad, de buscar la eficiencia en el servicio civil, implementando mecanismos normativos, políticos y económicos para la consecución de dichos fines, en tal sentido, la reciente indagación, se centra en la gestión de personal de la municipalidad de Monsefu, del departamento de Lambayeque, siendo dicha entidad publica, en la que aplica la presente investigación, debido a que, la administración y gestión al interior de esta organización local, presenta deficiencias gubernamentales por factores externos como internos, concretamente en el capital humano que poseen. Para lograr progresivamente la mejora del servicio, para una mejor atención a los

clientes, es fundamental que se brinde un buen servicio, priorizando que el personal o colaborador tenga una adecuada aplicación de gestión por competencias, en donde con una correcta gestión se mejorará notablemente el desempeño laboral del personal que labora en esta institución del estado, evidenciando un mejor desempeño, debido a que el colaborador tendrá el conocimiento, la actitud, motivación y capacidades que requieren para el puesto y cumplan con las funciones requeridas en la labor que desempeña, para brindar un servicio de calidad para la población, siendo estos los principales beneficiarios, existiendo de esta forma posturas discordes entre los servidores y funcionarios públicos respecto al tema.

Por consiguiente, para que exista un buen clima organizacional de la municipalidad de Monsefu, se debe tener en consideración, las relaciones interpersonales, la comunicación y el liderazgo de la dirección. La inexistencia de un Plan de gestión del talento humano, genera un mal clima organizacional, por no tener las ideas claras de su trabajo y por el contrario la implementación de un plan que permitirá analizar el rendimiento de cada trabajador, guiándolo al buen desempeño laboral y generar competencia altamente competitiva.

La inexistencia de esta estrategia denominada Plan de Gestión del talento Humano, no nos permite realizar un análisis del rendimiento de cada trabajador, por lo que la carencia de un plan de gestión del talento humano, en esta organización nos lleva a plantearnos la siguiente pregunta:

¿Un plan de Gestión del talento humano, mejorara el clima organizacional de la municipalidad de Monsefu, del departamento de Lambayeque, en el 2022?

## **1.2. Formulación del Problema.**

¿Un plan de Gestión del talento humano, mejorara el clima organizacional, de la municipalidad de Monsefu, del departamento de Lambayeque, en el 2022?

## **1.3. Objetivos de la Investigación.**

### **1.3.1. Objetivos Generales.**

Elaborar un Plan de Gestión del talento humano, para mejorar el Clima organizacional, de la municipalidad del departamento de Lambayeque, en el 2022.

### **1.3.2. Objetivos Específicos.**

1. Diagnosticar el estado actual del Clima organizacional, de la municipalidad de Monsefu, del departamento de Lambayeque, en el 2022.
2. Identificar los factores que influyen en el Clima organizacional, de la municipalidad de Monsefu, del departamento de Lambayeque, en el 2022.
3. Diseñar un Plan de Gestión del talento Humano, para mejorar el Clima organizacional de la municipalidad de Monsefu, del departamento de Lambayeque, en el 2022.

### **1.4. Justificación del estudio.**

**Científica.** Desde el punto de vista científico, debido a que se utilizarán las metodologías de investigación científica, donde se permita relacionar las variables consideradas, lo cual hará que este estudio sea de gran valor académico para quienes posteriormente lo usen como fuente de información para futuros trabajos académicos y de guía para realizar posteriores investigaciones sobre el tema.

Tal como mencionara Méndez (2000) Las “competencias” entendidas como las capacidades para combinar y utilizar conocimientos, saberes y destrezas para dominar situaciones profesionales y obtener resultados esperados. Son además capacidades reales, conductas observables y medibles que pueden ser modificadas y desarrolladas. Dentro de este tejido, no se puede perder de vista que las competencias tienen su origen en diversas fuentes, como la formación, el aprendizaje, la experiencia en puestos de trabajo y la experiencia de vida.

**Institucional.** El presente trabajo de investigación buscará que los colaboradores de la municipalidad de Monsefu, del departamento de Lambayeque, tengan un adecuado clima organizacional, debido fundamentalmente a que se ha considerado en su estudio, factores muy interesantes, como el clima laboral, la motivación, la comunicación interpersonal efectiva; lo cual redundará en el incremento de la eficiencia y efectividad de los mismos.

Con la realización de esta investigación se diseña un modelo de gestión del talento humano, para mejorar el clima organizacional, de la municipalidad de Monsefu, del departamento de Lambayeque, en el 2022, en el que se evalúan las competencias específicas para cada puesto de trabajo, y de cada colaborador, que permita favorecer, para el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados

**Social.** Al mejorar el clima organizacional, de la municipalidad de Monsefu, del departamento de Lambayeque, estos ofrecerán un servicio mejorado y de buena calidad, contribuyendo al mejor bienestar de los usuarios de los servicios brindados por esta institución.

### **1.5. Limitaciones de la Investigación.**

Una de las limitaciones que comúnmente se puede encontrar en este tipo de trabajos y que al parecer ha sido el caso, para elaborar este estudio, ha sido la falta de información por parte de la municipalidad de Monsefu, de departamento de Lambayeque, debido a que no existen estudios previos y no hay la información adecuada para la elaboración de la investigación, así como la predisposición de los trabajadores para querer colaborar con nuestro estudio en la disponibilidad de tiempo para la investigación y levantamientos de información, esto debido fundamentalmente al celo de los colaboradores y Funcionarios, ya que al parecer no les conviene, que se conozca el malestar de los trabajadores dentro de la organización.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes del estudio.**

#### **Internacional.**

Meza (2018) en su tesis titulada el clima organizacional para mejorar el desempeño laboral en empleados de la Municipalidad en Chiapas en México, donde se busca analizar la situación problemática, donde dentro de la metodología, se tomó como muestra a 135 colaboradores, a fin de evaluar la información proporcionada, donde se empleó la técnica de la encuesta, de acuerdo a las dimensiones propuestas por la teoría que según Chiavenato (2011), permitió obtener como resultados, que el 45% menciona la ausencia de gestión, así como acciones que ayuden al mejoramiento de las habilidades profesionales y personales; de la misma manera el 60% de los encuestados indica la ausencia de comunicación interna. Concluyendo que es importante plantear acciones de mejoramiento continuo en una organización y sobre todo para potenciar las habilidades y capacidades del talento humano a fin de lograr mejorar el desempeño de los colaboradores de esta institución mexicana.

Almeida (2016), en su tesis llamada “análisis de la gestión del talento humano de empresas dedicadas al diseño y producción de señalética y rotulación, en el distrito metropolitano de Quito, durante el año 2014, de la escuela politécnica nacional de Ecuador, en la cual la investigación fue de tipo aplicada tuvo una meta principal, conocer la situación en que se encuentra la gestión del talento humano en las empresas dedicadas al diseño y producción de señalética y rotulación, en el distrito metropolitano de Quito, durante el año 2014. El tipo de muestra que realizó fue el muestreo por conglomerados con la finalidad de llegar a puntos estratégicos para obtener información relevante para este estudio. Se dividió a Quito en 9 sectores dentro de los cuales se ha identificado la mayor cantidad de empresas de rotulación y

señalización y los empleados que serán encuestados en cada empresa, para un total de 196 empleados. El investigador concluyó que al realizar un análisis de las empresas dedicadas al diseño y producción de señalética y rotulación se pudo identificar algunos de los problemas que tienen y que requieren mejorar en relación al recurso humano. Con ello se ha logrado completar el análisis de la gestión del talento humano en las empresas, lo cual lleva a la posibilidad de que los actuales problemas se pueden solucionar con la implementación de un modelo de gestión de talento humano, que este justamente direccionado a mejorar las condiciones del talento humano, además de tener pasos a seguir para seleccionar, contratar, inducir, capacitar, evaluar y mantener al personal motivado, de forma que se cumpla con el perfil establecido para el cargo en el cual se va a desempeñar.

Chiang y Nadia (2015) realizaron un estudio cuyo objetivo fue medir cómo el desempeño laboral influye en la satisfacción laboral de los funcionarios, empleando un estudio no experimental, tipo descriptivo y correlacional. Para la recolección de datos se aplicó como instrumento un cuestionario a 259 funcionarios de la municipalidad de Talcahuano. Se concluye que ambas variables se correlacionan significativamente, destacando de manera positiva el desempeño y satisfacción en relación al jefe.

Vera (2016) en su tesis: “Gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral en el talento humano del Banco Guayaquil agencia Portoviejo – Ecuador”, realizado en la Universidad Técnica de Manubí, para obtener el título de ingeniero comercial. El objetivo de la investigación es analizar la gestión por competencias y su efecto en el desempeño laboral del talento humano. La investigación se desarrolló con un diseño no experimental, en una muestra de 27 trabajadores. Llegó a las siguientes conclusiones: Las gestiones por competencias deben estar basadas en una guía conductual que defina las competencias a partir de los colaboradores dentro de la empresa como las competencias técnicas, personales e interpersonales. El proceso de reclutamiento se realiza de manera directa al seleccionar y evaluar si el personal postulante es competente. En este sentido, es necesario adaptar procesos de selección externo con técnicas y normas vigentes.

(Sarmiento de la Torre, 2017) Desarrollo la investigación “Relación entre la Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral del personal del área central de la Universidad Central” en Ecuador; siendo el objetivo más importante determinar la correlación entre ambas variables (Gestión del talento humano y desempeño laboral) en la mencionada institución. El trabajo se realizó con una población conformada por 602 colaboradores. De donde se extrajo una muestra de 235, utilizando un muestreo por conglomerados. En las conclusiones, el autor indica que las variables gestión del talento humano y desempeño laboral están directamente relacionadas

De la Torre (2016) realizó la investigación titulada titulado El modelo de Gestión de Gobierno Provincial y su incidencia en el desempeño institucional, estudio de caso del Gobierno Autónomo descentralizado (GAD) Provincia de Imbabura – Quito - Ecuador, La Universidad de Posgrado del estado, su objetivo fue mejorar el desempeño institucional y como consecuencia la aceptación de la institución por para de la comunidad, siendo la gestión por resultados como la herramienta adecuada de la mejora. La investigación es de tipo descriptiva y se concluye remarcando que el modelo de gestión por resultados permitió a los responsables optimizar y controlar el proceso de creación de valor a fin de lograr un mejor resultado en la acción del gobierno provincial.

### **Nacional.**

(Laruta & Humpiri, 2017) en su tesis denominada: *Modelo de gestión por competencias para optimizar el desempeño laboral de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Caylloma 2017*; concluye que, en cuanto a la medición del desempeño, en su mayoría no cuentan con parámetros que permitan establecer la mejora en el ejercicio de sus funciones (...).En el mencionado estudio, plasma la manera de cómo puede optimizarse el desempeño laboral de los colaboradores que ocupan la función administrativa del gobierno distrital mediante la aplicabilidad de un modelo de gestión por competencias. Sin embargo, para cuestiones prácticas, los autores refieren que la medición es muy buena con relación a la evaluación objetiva del desempeño, teniendo como resultado el conocimiento real de la calidad del servicio que brindan tanto de manera interior en

la sede institucional como de manera exterior a la población. De esta manera, para garantizar la efectividad del servicio que se brinda vinculado al desempeño laboral se debe medir mediante cierto procedimiento objetivos, sin embargo, en la referida institución no cuentan con los parámetros establecidos, siendo una deficiencia en la gestión gubernamental. Finalmente, la correcta implementación de competencias del colaborador optimizará su rendimiento en el puesto de trabajo que ostenta, evidenciado mediante la medición como evaluación posterior en base a parámetros existentes.

**Salaverry** (2018). En su tesis realizada en la Universidad César Vallejo, Sección de Ciencias Empresariales, Línea de Investigación de Control Administrativo, en la ciudad de Trujillo, Perú, 2018. Trabajo titulado “Gestión administrativa y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2016”, para optar el grado de Maestro en Gestión Pública, en el cual se evidencia al término de la investigación consideraciones finales, que concuerdan con la presente investigación. Con un coeficiente de correlación rho Spearman = ,847 y un valor  $p = 0,000$  menor al nivel  $\alpha = 0,05$ , se concluye que: Existe relación significativa entre la Organización administrativa de la gestión administrativa y el Desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad provincial de Cajamarca en el año 2016. En un alto nivel de relación. Se sugiere a los altos directivos de esta Municipalidad, realizar un diagnóstico e implementar proyectos de capacitación y especialización, así como convenios con universidades, para mejorar el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Cajamarca, debido a que en la presente investigación se demostró que existe una alta relación entre las variables materia de investigación, como lo son la gestión administrativa y el Desempeño laboral.

**Orozco** (2018). En su tesis de maestría en gestión pública, denominada: Gestión de Talento Humano y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho, 2018; concluye que: el resultado 0.775, el cual indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta siendo el nivel de significancia bilateral  $p= 000$ . La investigación realizada durante el año 2018, Orozco analiza las variables percibidas entre la gestión por el potencial humano existente dentro de un gobierno local de alcance

distrital de San Juan de Lurigancho y el desempeño laboral de los colaboradores municipales que trabajan en funciones administrativas durante el periodo de tiempo de un año, de esta manera el estudio que realiza el autor, comprendió una población de dos mil servidores, permitiendo obtener información y datos suficientes para que se determine una correlación de nivel alto, existiendo una relación positiva entre las variables antes mencionadas, la investigación finaliza con un nivel sostenido con la significación bilateralmente. De esta manera se determina el objetivo principal planteado en la investigación con la comprobación de que se encuentra una relación existente y positiva de las variables de la investigación-

**Roque** (2017) Desarrollo el proyecto titulado Gestión del talento humano y la productividad de los trabajadores de la empresa CARTAVIO S.A.A. provincia de Ascope – 2015, esta investigación tuvo como principal motivo determinar la correspondencia que existe entre la Gestión del Talento Humano y la Productividad de los Trabajadores de la Empresa arriba mencionada, el objeto 15 de estudio se centró a una población conformada por 300 trabajadores del área de producción de la empresa Cartavio SAA. El diseño de investigación empleado fue el descriptivo correlacional, habiendo aplicado un cuestionario a la muestra probabilística conformada por 101 trabajadores; el cual dio los siguientes resultados: los directivos evalúan a modo regular el rendimiento de los colaboradores; mientras que los colaboradores coinciden con calificar de regular la gestión de personal; estos resultados fueron ratificados con la prueba estadística Chi cuadrado, siendo el valor obtenido menor a 0,05, determinando que existe relación directa entre estas variables.

**Del Castillo** (2017) en su tesis de maestría en gestión pública, denomina: La gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo – 2016; concluye que: Existe relación significativa entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo 2016. En la investigación del año 2017, Del Castillo indica que existe una relación significativa entre las variables estudiadas al interior de la entidad gubernamental de jurisdicción local y de competencia distrital de Chaclacayo, comprendida durante el año dos mil

dieciséis, que versó respecto a la gestión del potencial de los colaboradores del sector público, que involucra a los servidores bajo el régimen administrativo público y el desempeño laboral que realizan los colaboradores de la citada institución. La población que se empleó en la investigación durante un periodo específico fue de ochenta y dos informantes. Precizando que la correlación de las variables tiene un nivel alto. En tal sentido, el modelo de generar un cúmulo de competencias que posee el colaborador, aumenta significativamente un mejor desempeño en el servicio y trabajo que realiza al interior de la administración estatal.

Anaya y Paredes (2015), en su trabajo de investigación Propuesta de mejora de clima organizacional a partir de la gestión del talento humano de la universidad del Pacífico, Lima, Perú. El presente trabajo se realizó para el área de ventas corporativas de una empresa del sector de cosméticos dedicada a la venta directa multinivel del mercado peruano. El objetivo principal del trabajo fue mejorar el clima organizacional de las ventas corporativas, considerando las percepciones de sus integrantes. Ello permitió aplicar acciones sobre la base del desarrollo del talento humano y compromiso de los colaboradores. Finalmente se realizó un esquema de priorización de acciones para generar el cronograma de implementación, una propuesta de costos y recomendaciones orientadas a la evaluación y medición de los resultados, Como consecuencia del análisis realizado de brechas de clima sobre la base de encuestas realizadas por la empresa Great Place to Work , que fueron tomadas como entrada para realizar un análisis cualitativo de mayor profundidad basado en entrevistas usando el método de insights, se reconoció la existencia de una oportunidad de mejora para el área, pues se encontró una base emocional positiva frente a la organización que genera identificación y un ambiente propicio para proponer acciones de mejora.

**Quintanilla** (2015); realizó la investigación: “Gestión por competencias y desempeños laborales en las municipalidades de Ayacucho”. Ayacucho. Perú; concluye que es preciso resaltar como resultado final que, una nueva concepción para los directivos y trabajadores en general de las municipalidades de Ayacucho, es el reto que tienen de adecuarse a las exigencias del contexto y los cambios, siendo necesario adaptar todo un sistema de gestión por competencias en busca de la excelencia organizacional, debido a la influencia significativa de ésta en los

desempeños laborales. Asimismo, tienen que comprender mejor el desarrollo de habilidades y destrezas, de capacidades para el manejo de la tecnología aplicada, capacidades para el trabajo en equipo, fomentar el desarrollo de la creatividad e iniciativa, capacidades para el desarrollo de proyectos, para tomar decisiones de riesgo, orientar adecuadamente las actitudes y conductas, la práctica de valores institucionales, la capacitación por competencias, etc. Es decir, encaminar su accionar hacia un sistema de gestión por competencias como estrategia de desarrollo y cambio de las municipalidades, porque influyen en los desempeños laborales de los trabajadores de los referidos municipios. Y, por último, el trabajo individual, la falta de simplificación, la rigidez normativa y la evasión de responsabilidades son características de los métodos tradicionales de trabajo, éstos inciden en los rendimientos de la fuerza laboral existente en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho. Por tanto, la alternativa de solución es incorporar un modelo de gestión por competencias.

### **Regional.**

Capurro y Noa (2019) en su tesis: "Gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Representaciones Castillo S.A. de la ciudad de Arequipa, 2018" desarrollado en la Universidad Tecnológica del Perú, para obtener el título de administración, El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa. La investigación fue desarrollada con el diseño cuantitativo. Llegó a las siguientes conclusiones: Existe relación positiva media entre la gestión por competencias con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa, mediante un R de Pearson de 0.609 y un nivel de significancia menor a 0.05. Es decir, se aprovecha todas las competencias que poseen los colaboradores para mejorar los procesos de la empresa. Existe relación positiva débil entre las competencias personales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa, mediante la prueba de R de Pearson de 0.497 y un nivel de significancia de 0.000. Es decir, las competencias personales de cada puesto, permite un desempeño correcto de sus funciones.

**Tarazona** (2018) investigó la Evaluación del desempeño y conducta laboral en enfermeras del Hospital Cayetano Heredia, con el propósito de evaluar el nivel de

desempeño y conducta laboral en la población descrita. Fue un estudio descriptivo de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental y transversal. La muestra estuvo conformada por 410 enfermeras, que fueron evaluados en el primer semestre del año 2017, mediante el formato de “Evaluación del desempeño y conducta laboral”, aprobada por la Resolución Ministerial Nro. 626- 2008/Minsa, estos documentos oficiales de la Oficina de Administración de Recursos Humanos del hospital fueron los instrumentos utilizados. Considerando los resultados en relación a la escala valorativa de los factores evaluados, se observó que el factor Oportunidad sobresale con 84,9%, Calidad de Trabajo con un 80,0%, y con un promedio inferior de 40,0% y 30,2% los factores Planificación y Responsabilidad respectivamente.

**Cayotopa** (2017); Realizó la investigación: de gestión por competencias para la empresa Grupo RTP de la ciudad de Chiclayo. Permitted conocer la descripción con los resultados donde se analizó la clasificación seleccionada y se definieron los perfiles por competencias para cada cargo, los beneficios para la empresa se muestran en poder gestionar, potenciar y desarrollar su talento humano, al poder ser recomendado para implementarlo, logrando así incrementar la eficacia y eficiencia organizacional. Además, con el fin de establecer un balance teórico y conceptual de la evaluación de competencias, a través de este modelo, se revisó la literatura pertinente sobre los conceptos de competencias, su desarrollo histórico, sus alcances, metodologías, ventajas y desventajas. Finalmente se hacen algunas apreciaciones sobre la aplicación del modelo en diversos contextos organizacionales.

**Hanco** (2018) en su tesis: “Gestión por competencias y desempeño laboral del personal de Enfermería de los establecimientos del primer nivel de atención de EsSalud Cusco”, realizada en la Universidad Cesar Vallejo para obtener el grado de maestra en gestión de los servicios de salud. Tuvo con objetivo determinar la relación que existe entre gestión por competencias y desempeño laboral del personal de enfermería del primer nivel de atención de EsSalud. La investigación se desarrolló con un diseño no experimental en una muestra conformada por 23 licenciadas. Llegó a las siguientes conclusiones: Existe una relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de enfermería de los establecimientos del primer nivel de atención de Essalud - Cusco,

con un Rho Spearman (0,702) a un nivel de significancia de ( $p = 0,001$ ). Dentro de los perfiles estudiados en la gestión por competencias del personal de enfermería de los establecimientos del primer nivel de atención presentan un nivel deficiente en la orientación al paciente familia con (73,9%), orientación al logro del personal (56,5%), trabajo en equipo y cooperación (47,8%), flexibilidad del personal (52,2%), pensamiento analítico (73,9%), conocimiento técnico (82,6%) y comprensión interpersonal (52,2%) siendo estos aspectos que afectan al desempeño del personal como se muestra con un nivel deficiente de 47,8%.

**Montenegro** (2018) en su tesis doctoral denominada: *Percepciones y perspectivas de desarrollo social – local desde los colaboradores de la gerencia regional de educación de Lambayeque*; concluye que las percepciones de los colaboradores GRED refieren al desarrollo social-local como Progreso integral comunitario, donde lo económico debe estar al servicio del bien común mediante la educación integral, mientras que sus perspectivas de desarrollo social-local se orientan al énfasis a la educación ciudadana y la erradicación de la corrupción. Durante el año 2018, Montenegro presenta su investigación realizada en la Gerencia Regional de Educación de Lambayeque –en siglas GRED- como unidad orgánica del Gobierno Regional de Lambayeque, el periodo de tiempo estudiado radica en el año dos mil diecisiete, comprendidos veintiún colaboradores. El autor manifiesta la inserción de la investigación en el paradigma humanista con enfoque cualitativo. Teniendo como parte concluyente que los servidores públicos en la administración educativa de la Región, tienen *percepciones* que buscan el desarrollo social-local, como una manifestación de adelanto integral, permitiendo la inversión monetaria para brindar servicios a la comunidad como expresión del bien común que debe garantizar la educación por parte de las instituciones educativas, y las *perspectivas* que sondean el desarrollo social-local dentro de los servidores, se basa en ofrecer mediante estrategias y métodos de enseñanza una educación de calidad enfatizando aspectos cívicos en los ciudadanos para erradicar prácticas nefastas que generan daños –moral, económico, institucional y político- al Estad por actos corruptibles de sus colaboradores.

## **2.2. Bases Teóricas.**

### **2.2.1. Plan de Gestión del talento Humano.**

según Guajala (2011) es una guía para orientar la acción, previsión, empleo de los recursos, esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución. (p. 98).

Mora (2012) indicó: Que la gestión del talento humano es una herramienta estratégica, indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas donde se garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas “de lo que saben hacer” o podrían hacer. (p. 32).

La gestión de recursos humanos, gestión humana o gestión de talento humano, tiene por objeto a la gestión de personas que trabajan en una organización laboral, y esas personas son las portadoras del conocimiento que no puede tratarse descontextualizado o independientemente de las personas como seres sociales (Cuesta, 2010, p. 22).

La (RAE, 2018) en la actualización publicada en el año 2017, la palabra gestionar, tiene dos connotaciones, tanto como una actividad u operación propia de gestionar y de administrar algo, la misma que es realizada por una persona (sea varón o mujer) de manera personal (en su esfera o entorno) o colectiva (dentro de una organización).

Para (Alles M., 2017), a la pregunta ¿Qué son competencias?, responde: que son “esas características de personalidad devenidas en comportamientos que resultan en un desempeño exitoso”.

La (RAE, 2018) en su actualización del 2017, la palabra competencia tiene dos, tiene contenidos que agrupan variadas definiciones, en la segunda acepción de la misma, señala:

f. Pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.

La competencia es algo especializado que tiene la persona logrado mediante el conocimiento, habilidad, destreza y actitudes, que generan una peculiaridad propia, de igual manera, es la idoneidad que tiene la persona para intervenir en un tema concreto, asunto específico y materia determinada, teniendo características individuales para su desempeño

El talento son las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta. En definitiva, se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable. Así, se puede hablar de dos tipos de competencias: Las diferenciadoras y Las competencias umbral o esenciales

Para Ernst & Young (2008), de acuerdo al grado de especificidad, las competencias se dividen en dos grandes bloques:

Conocimientos específicos, de carácter técnico, precisos para la realización adecuada de las actividades.

Habilidades/ cualidades, capacidades específicas precisas para garantizar el éxito en el puesto.

Por lo tanto, si partimos de esta similitud en la utilización de estos términos, cuando se dice “gestión del talento” se hace referencia a “gestión de las competencias”.

Según Alles Martha (2007), gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere

un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización. La Gestión por Competencias exige que la gestión de recursos humanos sea entendida desde una perspectiva integral, implantando y desarrollando diferentes políticas que, de forma simultánea, sean vertebradas por un eje central, el de las competencias laborales.

La administración de recursos humanos implica diferentes funciones desde el inicio hasta el fin de la relación laboral: reclutar y seleccionar personal, mantener la relación laboral/contractual dentro de las normas vigentes del país, capacitar y entrenar al personal, desarrollar sus carreras y evaluar su desempeño. Los recursos se consideran estratégicos cuando permiten marcar la diferencia entre una organización y otra, las empresas deben manejarse en ambientes altamente competitivos y para ello cuentan con sus recursos humanos.

Los trabajadores, contarán con un mecanismo para certificar los conocimientos adquiridos y las habilidades y actitudes desarrollados en su vida laboral, mejorando sus posibilidades de movilidad laboral, dentro o entre distintos sectores productivos y dispondrán de información sobre los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el adecuado desempeño de sus funciones y para planificar posibles trayectorias de desarrollos personal y profesional.

Los empleadores dispondrán de estándares definidos y aceptados para hacer más eficientes sus procesos de reclutamiento y selección de personal; apoyar procesos de evaluación del desempeño con las normas y estándares definidos y en general, para orientar su inversión en desarrollos de recursos humanos.

Según Alles, Martha (2007), las competencias se agrupan de la siguiente forma:

Competencias Técnica. Aprender a hacer. Qué saberes prácticos y teóricos son necesarios que el egresado domine.

Competencias Cognitivas. Aprender a conocer. Habilidades conocimientos y valores Científicos que deberá adquirir el egresado para aprender a comprender.

Competencias Formativas. Aprender a ser y convivir. Valores, actitudes profesionales, sociales y filosóficas que deben tener los egresados.

Estos tres tipos de competencias constituyen lo que se ha denominado competencia integrada. Como se señaló anteriormente, los procesos formativos como totalidad plantean forzosamente mirar las competencias integrales desde la relación entre la teoría y la práctica.

Según Schermerhorn (2004), existen siete tipos de competencias:

**Competencia personal.** La competencia personal incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para evaluar sus fortalezas y debilidades, establecer sus metas profesionales y personales y perseguirlas; equilibrar su vida personal y laboral; y participar en el aprendizaje de cosas nuevas, entre ellas habilidades, comportamientos y actitudes nuevas o modificadas.

**Competencia para la comunicación.** Incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para emplear todas las formas de transmitir, comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos (verbales, auditivas, no verbales, escritas, electrónicas y demás) a efecto de poder transmitir e intercambiar información y emociones. Podemos suponer que esta competencia es como el sistema circulatorio que nutre a las otras competencias.

**Competencia para la diversidad.** Incluye los conocimientos, habilidades, y capacidades para valorar las características singulares de los individuos y de los grupos, para admitir estas características como fuentes potenciales de fuerza para la organización y apreciar la singularidad de cada individuo. Esta competencia también implica la habilidad para ayudar a las personas a trabajar juntas de forma efectiva, a pesar de que sus intereses y antecedentes sean bastante diferentes.

**Competencia ética.** Incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para incorporar los valores y los principios que diferencian lo correcto de lo incorrecto cuando se toman decisiones y eligen conductas. La ética se refiere a los valores y los principios que lo distingue el bien del mal.

**Competencia transcultural.** Incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para reconocer y admitir las similitudes y diferencias entre naciones y culturas y después abordar las cuestiones organizacionales y estratégicas clave con una mentalidad abierta y curiosa.

**Competencia en equipos.** Incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para desarrollar, apoyar, facilitar y liderar grupos de modo que alcancen las metas de la organización.

La competencia en equipos incluye los conocimientos, habilidades y capacidades clave que les permitirán ser efectivo para:

Determinar las circunstancias en las que es conveniente utilizar el enfoque de equipo y si se utiliza uno, cual es el tipo de equipo que resulta más conveniente.

Participar o liderar el proceso para establecer metas claras de desempeño para el equipo.

Participar o liderar las actividades para definir las responsabilidades y las tareas del equipo en general y las de los miembros individuales en particular.

Resolver los conflictos personales y los relacionados con las tareas que se pudieran presentar entre los miembros del equipo.

Evaluar el desempeño de la persona y el del equipo en lo relativo a las metas, lo que incluye la capacidad para aplicar acciones correctivas cuando se necesite.

**Competencia para el cambio.** Incluye los conocimientos, habilidades y capacidades clave para reconocer e instituir las adaptaciones necesarias o para transformaciones enteramente nuevas de las personas, las tareas, las estrategias, las estructuras o las tecnologías del área de responsabilidad de una persona.

Las fuerzas tecnológicas, de acuerdo a Hellriegel & Slocum (2009), sobre todo las tecnologías de información basadas en computadora e internet, siguen revolucionando la forma de atender a los clientes, la forma en que los empleados se comunican y forman redes entre sí y con grupos de interés externos, como los clientes, los proveedores, los competidores y las dependencias gubernamentales, y la forma de desempeñar las tareas, de estructurar las organizaciones, de dirigir y administrar a los recursos humanos. El cambio tecnológico puede tener efectos

positivos, como productos y servicios de mejor calidad y menor costo; pero también los puede tener negativos, como la erosión de la privacidad personal, el estrés laboral y los problemas de salud (vista cansada, etc.). La revolución tecnológica es una fuerza impulsora que está creando la necesidad de administrar el cambio de forma activa.

#### **2.2.1.2. Objetivos de la gestión del talento humano.**

Según (Consultores, Ernst & Young, 2008)., El objetivo principal del enfoque de gestión del talento humano es implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización. Por medio de la gestión por competencias, se pretende alcanzar los siguientes objetivos, a saber:

Alinear la estrategia de RRHH con la estrategia general de la empresa.

Mejorar la adecuación persona-puesto. La obtención del perfil competencial de los puestos y de las personas, supone para la organización una fuente de información para mejorar la adecuación entre ambos. La generación de un proceso de mejora continua en la calidad, y asignación de los recursos humanos. La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas del negocio.

La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.

La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.

La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos. (Autores, 2008).

**Dimensiones de Gestión del Talento Humano** Para la presente investigación se trabajará con las dimensiones de selección, capacitación y desarrollo de personas; las cuales se detallan:

#### **Dimensión 1: Selección de persona.**

Para Chiavenato (2011), es una tarea de escoger y clasificar a los candidatos más idóneos para los puestos disponibles con la intención de aumentar su

producción en la compañía (p. 144). Para el inicio de este proceso se necesita de los informes, la descripción del estudio y la referencia del cargo a desempeñar, pues el propósito de la selección es elegir con mayor exactitud la mejor opción de candidato para la organización. Seguido, se considera la información y las particularidades de los puestos, con las condiciones esenciales que debe poseer el posterior empleado; y también de aquellos postulantes con diferencias evidentes, compitiendo por el mismo puesto. Finalmente se realiza una comparación y se toma una decisión (Chiavenato, 2011, p. 144). La diversidad entre las personas, ocasionan conductas y actos diferentes, lo que resulta que el desempeño tenga o no éxito en la organización. En consecuencia, las personas tienen estilos distintos para afrontar situaciones, aptitudes para formarse, la manera de cómo trabaja, como se relaciona con los demás y su aportación a la organización, etcétera. Existen procedimientos de elección que se deben hacer, entre ellos tenemos: la entrevista, siendo el más frecuente en todas las empresas y de modo directo se vincula con los candidatos; los exámenes de pruebas de aptitud; los exámenes psicológicos, donde se observan la conducta; los exámenes de identidad se conoce su estado emocional; y el proceso de estrategias, que se utiliza para realizar funciones vinculadas con el puesto que ocupará (Chiavenato, 2011, p. 145). La selección de empleados apropiados para la organización es fundamental ya que dependerá mucho de las habilidades y competencias que éste le otorgue a la empresa, de lo contrario, de verían afectados negativamente en su desempeño laboral (Dessler, 2011, p. 140).

Según Chiavenato (2008) manifestó que: Es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretenden atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por la cual la organización pública ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende cubrir. (p.117)

Según el autor el reclutamiento es importante al utilizar técnicas llamará la atención de personas calificadas que deseen o requieran cubrir un puesto de trabajo en la empresa de acuerdo al talento que posea.

## **Dimensión 2: Capacitación de personal.**

Chiavenato (2011), determinó que el entrenamiento del trabajador es un medio de instrucción con la finalidad de ampliar los conocimientos y el dominio del empleado para el ejercicio en determinado cargo (p. 322). Contiene un ciclo de cuatro fases: a) localización de las necesidades, que implica un estudio de las carencias; b) programa de entrenamiento, donde se prepara y organiza la técnica más apropiada para la instrucción; c) ejecución del entrenamiento, que contiene todo el aprendizaje; y d) valoración del entrenamiento, que se realiza a nivel institucional, en recursos humanos o en operaciones. (Chiavenato, 2011, p.344)

Por lo tanto, adiestrar significa transmitir al colaborador las competencias y conocimientos que lo hagan más experto para realizar sus funciones en el trabajo, con la finalidad del desarrollo individual como organizacional. Existen cuatro modelos de entrenamiento: a) entrenamiento para el empleo, dirigido al trabajador que va a ocuparse de una nueva tarea; b) entrenamiento de ascenso, ofrece progresar a cargos de rangos superiores al actual; c) entrenamiento de pre-ingreso, entrega a los ingresantes las instrucciones que exige para desempeñarse; y, d) entrenamientos en el trabajo, sirve para mejorar la actitud de los empleados, lograr la evolución personal, y cumplir con los objetivos de la empresa. Las organizaciones modernas proponen la capacitación como un procedimiento fijo y flexible de aprendizaje, teniendo en cuenta las insuficiencias de las instituciones, con el objeto de lograr sus metas y el perfeccionamiento de sus funciones, asimismo, las necesidades que pueda tener el trabajador para promover su crecimiento individual y profesional (Minsa, 1999, p.145).

### **Dimensión 3: Desarrollo de personal.**

El crecimiento de las personas se define mediante un grupo de actividades de instrucción dado por la institución con la finalidad de un alcance de crecimiento individual y desarrollo organizacional. En las compañías, los individuos son el único elemento vital e inteligente, con una cualidad totalmente enérgica, potencialmente capaz de aprender habilidades, entender y captar información, transformar actitudes y comportamientos y generar ideas y juicios (Chiavenato, 2000, p. 548). La disimilitud entre capacitación y desarrollo de las personas, consiste en los objetivos al que quiere llegar, por un lado, se desea integrar al personal y en el desarrollo se pretende aumentar actitudes: el plazo para lograr

las metas es a corto y largo plazo, respectivamente. En el proceso de la administración del capital humano, se necesita que el personal que ingresa a una institución, no solo demuestre la responsabilidad para realizar sus tareas, sino también que pretenda desarrollar habilidades, actitudes y destrezas que aseguren su crecimiento laboral, para así progrese y evolucione en su ámbito laboral (Werther y Davis, 2008, p. 253).<sup>35</sup> Las capacitaciones y desarrollo son procedimientos de enseñanza. Para el autor estos términos se diferencian por el tiempo para conseguir sus metas. La capacitación se concentra en el presente y en el entendimiento de conocimientos para un buen desarrollo laboral en un cargo de trabajo específico, en tanto, el desarrollo tiene la intención de afinar algunas habilidades que la organización requiere de sus participantes en un futuro de igual manera el alcance de sus metas organizacionales (Chiavenato, 2009, p.414).

### **Competencias del personal**

Los factores que influyen en la definición de los perfiles profesionales son los aplicables también para el análisis y establecimiento de las competencias de la persona, pero con la diferencia que lo que para un puesto de trabajo son requerimientos derivados de la complejidad y responsabilidad exigida, en las personas hay que tener en cuenta el aprendizaje o las capacidades ya desarrolladas.

Para Ernst & Young (2008), la determinación del perfil de la persona se puede realizar utilizando las siguientes fuentes de información:

**Evaluación por superiores:** Consiste en recoger información sobre cada trabajador, evaluando sus conocimientos, habilidades y actitudes, a partir de la entrevista mantenida con el superior directo.

**Auto cuestionarios:** Las personas analizadas reflejan su propia percepción sobre las competencias mediante un cuestionario de autoevaluación. Esta información suele cruzarse con la recibida por los superiores. Es un método que se utiliza en organizaciones muy maduras.

**Evaluación por terceros (internos o externos):** Consiste en recoger información sobre cada persona a través de entrevistas con las personas y con los superiores, a partir de las cuales se elabora un informe sobre el nivel actual de competencias.

**Pruebas profesionales:** Consiste en realizar pruebas dirigidas a conocer en qué medida la persona tiene y desarrollada la competencia exigida para el puesto. Generalmente son un complemento a otros sistemas y no son imprescindibles para realizar la evaluación.

**Adecuación persona/puesto:** Una vez definidos los perfiles profesionales y los de la persona, siguiendo las mismas especificaciones técnicas, se identifica el nivel de ajuste de a persona al puesto que ocupa, comparando las competencias, identificando los puntos fuertes y débiles de la persona respecto al puesto.

### **Implantación de un sistema de competencias**

Las competencias definidas y aplicables en una empresa deben concebirse como un sistema, es decir, como un conjunto de medios e instrumentos orientados a una finalidad que, en este caso, es el progreso del negocio a través de la mejora de las personas que lo realizan.

Por ello, el proceso de implantación del sistema de competencias debe comprender todos los elementos que intervienen en su viabilidad:

Información general sobre la empresa, que contemple sus características básicas como el volumen de su facturación, su plantilla media, el tipo de producto que produce o vende, el entorno competitivo en que se ubica o actúa, etc.

Información sobre la plantilla, que incluya los perfiles profesionales más destacados y su organización, así como titulaciones, antigüedad, edad media, etc.

El sistema también debe recoger aspectos característicos de la gestión de recursos humanos que hace la empresa en los procesos más habituales, como la selección, formación, promoción, retribución, etc.

#### **2.2.2. Clima organizacional.**

Por otro lado, Méndez (2006) definió: Como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su

proceso de interacción social y en la estructura organizacional, que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. (p. 108)

Según Chiavenato (2001), el clima organizacional, está representado por el desenvolvimiento del trabajador durante su jornada laboral, siempre y cuando lo realice con eficiencia y eficacia, es decir, que cumpla con las funciones asignadas sin ningún tipo de limitación, más que las derivadas de la empresa, en cuanto a tiempo, recursos, materiales, personal, entre otros.

Chiavenato (2000) refirió que el desempeño laboral es el nivel de comportamiento del trabajador para ser estudiado con el resultado de los objetivos planteados, donde se mide las actividades, las obligaciones y el producto de cada integrante de la institución (p.359).

El clima organizacional para García (2003) “representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual labora y la opinión que se ha formado de ella en términos de factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo”. (p. 104)

En conclusión, podemos determinar que el clima organizacional influye en el comportamiento de los trabajadores que pertenecen a una organización, este clima puede ser a su vez de manera positiva o negativa dependiendo de la percepción que realiza el trabajador en el lugar donde trabaja

### **Factores que influyen en el clima organizacional.**

En el área organizacional se ha estudiado la relación de esta con el desempeño laboral, se infiere que él depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al momento de realizar y desarrollar su trabajo. Davis y Newtrons (2000), conceptualizan las siguientes capacidades: adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño.

Por un lado, Chiavenato (2001) afirma al respecto que el desempeño se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, entre ellos, factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

Por otro lado, señala Davis (2001), el buen desenvolvimiento laboral depende de algunos factores, entre los que se pueden mencionar, el ambiente de trabajo, el salario, las relaciones con los jefes y con el resto del personal (relaciones interpersonales), así como también la jornada laboral, horario de trabajo, cancelación puntual del salario, incentivos y motivación dentro de la organización. Todo esto influye en forma directa en el individuo que trabaja, en vista de que son diferentes las posibilidades que tiene cada uno para el desarrollo de sus actitudes.

**El ambiente de trabajo:** se refiere a las condiciones que se ofrecen al empleado dentro de un ambiente afable, caracterizado por buenas condiciones, disposición de los elementos acordes con el desempeño y desenvolvimiento en la empresa durante la jornada laboral, de modo que se logre la armonía entre el individuo que trabaja y el lugar de trabajo, es decir, que el personal cuente con las condiciones mínimas necesarias.

**El salario:** en la medida en que al trabajador se le ofrece una remuneración acorde, justa con su labor y desempeño, que satisfaga las necesidades individuales y colectivas, se esfuerza para su rendimiento, se crea un valor por el trabajo, porque sabe que está recibiendo lo justo por el cumplimiento de sus funciones dentro de la empresa.

**Relaciones interpersonales:** éste es un factor fundamental dentro de la empresa, porque en la medida que el individuo se relaciona con los demás, logra actuar con mayor armonía y equilibrio; es entendido como el ambiente agradable que percibe el colaborador en su lugar de trabajo

**Jornada laboral:** se refiere al número de horas trabajadas y al tipo de funciones el colaborador cumple dentro de la empresa; jornada laboral en cuanto a las diferentes

actividades que debe realizar el trabajador en la empresa, de tal manera que los colaboradores cumplan de forma correcta, su horario normal de trabajo.

**Horario de trabajo:** está en función de la cantidad de horas que el trabajador cumple con su jornada laboral, así como un horario en el cual él se sienta cómodo, de esta manera, se puede señalar que el horario de trabajo debe estar adecuado de acuerdo a las actividades que cada colaborador realiza en la empresa y con las funciones propias del cargo del trabajador y desempeño que desarrolla y cumple el personal.

**Cancelación puntual del salario:** la mejor forma de mantener la satisfacción del trabajador es cancelando su remuneración puntualmente, ya que de esta manera logra satisfacer sus necesidades individuales y familiares, por lo que se muestra eficiente en su desempeño, porque sabe que va a recibir la recompensa de su esfuerzo.

**Incentivos y motivación dentro de la organización:** en este grupo de factores se incluyen los incentivos que se ofrecen al personal para que se sienta estimulado a trabajar en forma más eficiente, eficaz y efectiva, ya que sabe que en la medida que realice un esfuerzo, igualmente recibirá un estímulo que retribuya ese esfuerzo.

Al respecto de las instituciones públicas, señala el Instituto Venezolano de Planificación (Iveplan, 2004) que el personal de este tipo de organizaciones, no sólo debe poseer las cualidades acordes con el cargo que ocupa, sino que la organización debe proveer de factores que estimulen un desempeño ajustado a su carácter de público, a través del cual se logre un real compromiso para con las responsabilidades que su puesto de trabajo exige.

En referencia a ello, se puede indicar que, dentro de las organizaciones públicas, el personal debe poseer actitudes y aptitudes ajustadas a las exigencias sociales, como el compromiso, la responsabilidad, la vocación de servicio, al igual que la lealtad, la honestidad y la corresponsabilidad en el cumplimiento de las funciones, ya que éstas son dirigidas hacia un colectivo.

#### **2.2.2.2. Dimensiones del Clima organizacional.**

## **Dimensión 1: Calidad de Trabajo.**

Desde tiempos lejanos, las personas han venido desarrollándose de manera constante y desenvuelta. Desde este punto, el empleo se transforma no solamente como un recurso de producción, sino como un componente de remodelación del individuo, ejecución, y también un componente sustancial para la calidad de la existencia. De acuerdo a Werther y Davis (2008) define la calidad del trabajo como un elemento del producto de la valoración del rendimiento laboral que tiene un colaborador en un cargo establecido (p.330). La calidad de trabajo, calcula aspectos o cualidades del sujeto que revela en el rendimiento en optimizar sus funciones, como, por ejemplo: la dedicación, distribución de tiempo, precisión, la regularidad de faltas, entre otros. Respecto a la misma dimensión, se aprecia la puntualidad, la dedicación y la organización en el empleo. Siendo las peculiaridades o atributos que el sujeto tiene para desenvolver un deber establecido, y está asociado con el grado de cognición, aptitudes, habilidades y capacidades que posee cada colaborador del organismo (Chiavenato, 2000, p.369). El Minsa (2008) menciona que la calidad de trabajo es: “la incidencia de aciertos y errores, consistencia, precisión y orden en la presentación del trabajo encomendado” (p. 4). En definitiva, la calidad de trabajo valora la puntualidad, la presencia del trabajador, la celeridad en la atención, la cordialidad y consideración, la eficiencia y responsabilidad en los actos.

## **Dimensión 2: Iniciativa.**

El Minsa (2008) en relación a la iniciativa afirma que es el grado en el que una persona actúa de manera desenvuelta en lo laboral, sin la exigencia de formación y vigilancia, originando nuevas respuestas ante dificultades de trabajo con innovación (p. 4). Un elemento importante dentro de la iniciativa, es la innovación. Entonces, Robbins y Judge (2009) mencionan que la innovación y aceptación del riesgo es el grado donde se impulsa a los trabajadores para que desarrollen su lado novedoso (p. 551). Por consiguiente, la innovación conlleva a realizar modificaciones y reorganización de novedosos conceptos con el propósito de incrementar la competencia en la organización. En los procedimientos y asistencias que se ofrecen en una entidad, la innovación, contiene beneficios de calidad, aunque, dependería de la empresa, pues muchas veces afronta limitaciones; de modo que, se generan modernas ideas o puede permanecer a la vanguardia.

### **Dimensión 3: Relaciones humanas.**

En el trabajo las tareas se programan y efectúan con los grupos de trabajo, de manera que un trabajo personal es una actividad colectiva, lo que significa contar con la disposición y planificación del grupo, así pues, se logra reforzar el potencial de cada integrante y en conjunto expresan sus opiniones y organizan los productos esperados. La teoría de las relaciones humanas estudia el intercambio social, es decir, son los actos y conductas que acontecen en las relaciones entre individuos y equipos. Todo sujeto conoce su propio carácter y entiende que puede influenciar en la conducta y proceder de otros empleados con los que está en relación y, también ser influenciado por otros dentro de la institución, es así como nacen las relaciones humanas, a causa de las intercomunicaciones que se forman (Chiavenato, 2000, p. 92). Un equipo de trabajo produce una correlación positiva mediante los esfuerzos de sus colaboradores que ofrecen como fruto un grado de desempeño elevado, adicionalmente las colaboraciones personales y en un organismo se tornan en una posibilidad de elaborar programas y de concretizar las metas colectivas (Robbins y Judge, 2009, p. 323). Así, cuando se forman los grupos de trabajo que pueden contestar a las constantes variaciones y retos del ambiente, y en efecto, comprometidos, consiguen innovar y reorganizar su propia gestión, con la intención de alcanzar mayor producción y calidad en la compañía.

### **Dimensión 4: Logro de metas.**

Según el Minsa (2008) el logro de metas hace referencia al nivel de realización de los propósitos planteados en el programa operacional de la organización para la unidad a su cargo (p. 4). Chiavenato (2009) señala respecto a las metas y resultados, que existen pautas para la evaluación de desempeño, los cuales abarca cualidades de la tarea que ejecuta, atención y agrado por parte del usuario, disminución de costos, prontitud para dar solución, cumplimiento de tiempos y el impacto de los resultados (p. 254). Por lo tanto, se puede expresar que el número como el rasgo que muestra la dimensión y la condición de trabajo como señal de perfección con la sumatoria de las cuales dan el resto de las metas y resultados, y suelen pasar en tiempos de ejecución, lo esencial en todo organismo es pactar objetivos. En el momento en que los objetivos se tornan complejos y peculiares

necesitan de un alto grado de responsabilidad, y ello implica que el individuo crea en lo importante que es alcanzar el objetivo.

### **2.3. Definición de términos.**

**Administración de personal.** afirman que la administración personal se refiere a la unidad operativa que funciona como un área del staff, es decir como elemento que presta servicios en el terreno del reclutamiento, la selección, la formación, la higiene y la seguridad del trabajo, las prestaciones. Alles (2012);

**Aptitud.** Salas (2003); afirman que la aptitud es conjunción de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas específicas, propias de las personas al momento de realizar ciertas actividades.

**Capacitación:** Morga (2000); afirman que la capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los colaboradores, que les permiten un mejor desempeño en sus actividades habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución.

**Capital Intelectual:** Habana (2012); afirman que el concepto de Capital Intelectual se ha incorporado en los últimos años tanto al mundo académico como empresarial para definir el conjunto de aportaciones no materiales que en la era de la información se entienden como el principal activo de las empresas del tercer milenio.

**Competencia:** Alles (2008); afirman que el termino competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas, comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos.

**Desempeño laboral:** Cartaya (2009); afirman que es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

**Eficacia:** Perales (2016); afirman que es el grado en que el producto o servicio satisface las necesidades reales y potenciales o expectativas de los clientes o destinatarios.

**Eficiencia:** Pérez (2013); afirman que lograr que la productividad sea favorable o sea es lograr el máximo resultado con una cantidad determinada o mínima de insumos o recursos, lograr los resultados predeterminados o previstos con un mínimo de recursos.

**Gestión:** Equipo de redacción (2017); afirman que este término hace referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma. Para ello uno o más individuos dirigen los proyectos laborales de otras personas para poder mejorar los resultados, que de otra manera no podrían ser obtenidos.

## **2.4. Hipótesis.**

### **2.4.1. Hipótesis General.**

La implementación de un Plan de Gestión del talento humano, mejorará el clima organizacional de la municipalidad de Monsefu, del departamento de Lambayeque, en el 2022.

## **2.5 Variables.**

- **Variable Independiente:** Plan de gestión del talento humano.

- **Variable Dependiente:** Clima Organizacional.

### **2.5.1. Definición Conceptual de las variables.**

#### **Plan de gestión del talento Humano.**

Documento que contiene un proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente.

#### **Clima Organizacional.**

El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de

personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente. Méndez (2006) manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. El clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno. Comportamiento del trabajador en búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.

### **2.5.2. Definición Operacional de las variables.**

#### **Plan de gestión de talento humano.**

Impulsa a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas; garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer.

#### **Clima organizacional.**

El clima organizacional es hoy un factor clave y determinante en el desarrollo y éxito empresarial, por lo que es necesario su estudio en profundidad, a fin de encontrar un diagnóstico y una situación real y con ello articular una serie de acciones que conlleve alcanzar ciertas situaciones adecuadas de mejoramiento, por cuanto su incidencia es fundamental que permite de manera directa y estrecha en el sentimiento de la persona que al consolidarse se transforma en una fuerza cas  
Medida en que el trabajador cumple con sus funciones o actividades designadas.

### 2.5.3. Operacionalización de las variables.

- **Variable independiente:** Plan de gestión del talento humano.

Dimensión	Indicador	Pregunta	Categoría	Técnica	Fuentes	Item
Selección de Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de conocimientos percibidos.</li> <li>- Toma de decisiones.</li> </ul>	<p>¿Cuál es el nivel de conocimiento del personal? ¿Qué tan eficiente eres para la toma de decisiones?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Muy Alto</li> <li>b) Alto</li> <li>c) Medio</li> <li>d) Bajo</li> </ul>	Encuesta	Trabajador	1
Capacitación de Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actitudes y conductas</li> <li>- Pro actividad</li> </ul>	<p>¿Actualmente que actitudes tienen los trabajadores? ¿Qué tan pro activo eres en tu centro de trabajo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Muy Buena</li> <li>b) Buena</li> <li>c) Media</li> <li>d) No tan buena</li> <li>e) Pésima</li> </ul>	Encuesta	Trabajador	2
Desarrollo de Personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Práctica de valores</li> <li>- Vocación de servicio</li> </ul>	<p>¿Actualmente el trabajador participa de las decisiones de la empresa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Siempre</li> <li>b) Casi siempre</li> <li>c) A veces</li> <li>d) Casi nunca</li> <li>e) Nunca</li> </ul>	Encuesta	Trabajador	3

**- Variable dependiente: Clima Organizacional.**

Dimensión	Indicador	Pregunta	Categoría	Técnica	Fuentes	Ítem
Calidad del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carga de trabajo</li> <li>- Horario de trabajo</li> <li>- Remuneraciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿El trabajo que realiza esta dentro de lo que tiene, es manejable por usted?</li> <li>- ¿El trabajo que realiza esta dentro de las 8 horas? de trabajo?</li> <li>- ¿Considera que la remuneración que recibe está de acuerdo al esfuerzo y tiempo que le toma realizar su trabajo?</li> </ul>	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	Encuesta	Trabajador	1
Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agrado o desagrado con el trabajo que realiza</li> <li>- desagrado con el jefe</li> <li>- Agrado consigo mismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Le agrada el trabajo que realiza?</li> <li>- ¿Considera que su jefe tiene un buen comportamiento con los trabajadores a su mando?</li> <li>- ¿Usted se encuentra satisfecho consigo mismo del trabajo que realiza?</li> </ul>	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	Encuesta	Trabajador	2
Relaciones humanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflicto entre compañeros de trabajos</li> <li>- Cumplimiento de objetivos de equipo</li> <li>- Colaboración entre trabajadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Usted tiene conflictos con sus compañeros de trabajo?</li> <li>- ¿Usted cumple con los objetivos trazados por su equipo de trabajo?</li> <li>- ¿Percibe que existe una buena colaboración entre los miembros de trabajo?</li> </ul>	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	Encuesta	Trabajador	3
Logro de Metas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de capacitaciones</li> <li>- Calidad de las capacitaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Durante el año usted fue capacitado más de 3 veces?</li> <li>- ¿Las capacitaciones que tuvo sirvieron para desempeñar mejor su trabajo?</li> </ul>	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	Encuesta	Trabajador	4

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.**

### **3.1. Tipo y nivel de investigación.**

#### **3.1.1. Tipo de investigación.**

Es una investigación de tipo explicativa y cuantitativa, puesto que describiremos el análisis de los resultados, para ello emplearemos una encuesta para determinar el clima organizacional, de la municipalidad de Monsefu, del departamento de Lambayeque, en el 2022.

Es aplicada, porque utiliza los conocimientos en la práctica

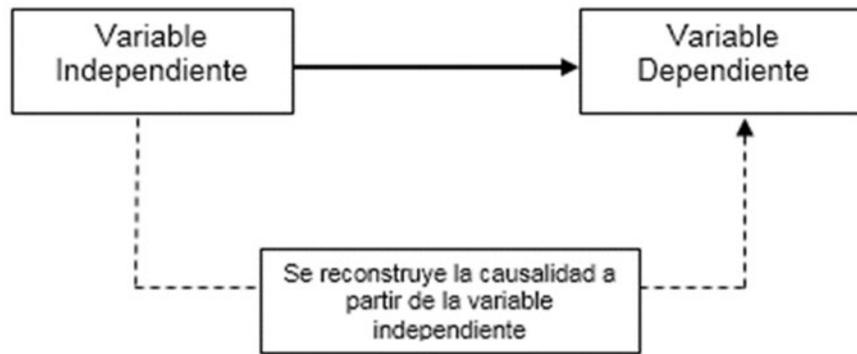
La investigación según su temática fue descriptiva según el objeto que pretende lograr, que en opinión teórica de (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P., 2014) afirman que: Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, buscan medir información independiente sobre los conceptos o las variables que se estudian, su objetivo no es indicar como se relacionan éstas. (p.80).

#### **3.1.2. Nivel de investigación.**

El nivel de investigación es correlacional causal, porque se centra en determinar las causas de un determinado conjunto de fenómenos.

#### **3.1.3 Diseño de la investigación.**

El diseño de investigación es no experimental, transeccional causal, prospectivo, porque proyecta un escenario hipotético futuro en base a datos históricos y actuales. Su diagrama es el siguiente:



Fuente: (Hernández et al, 2010)

Es no experimental, donde (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), refieren que tiene la: “característica en razón que los datos no se manipulan, es decir no hay manipulación deliberada o sistemática en los datos de la variable de estudio, pues sólo se observan en una situación normal o natural para luego ser analiza”. (p. 231).

La investigación según su diseño fue proyectiva. En palabras de Hurtado J. (2010), consiste en que diseña los planes de acción de las investigaciones posteriores. En donde proponer (un plan) mediante criterios metodológicos es una investigación proyectiva.

El tipo no experimental de la investigación se sostiene porque no existirá ninguna manipulación de la realidad, se medirá la variable como se presenta sin intervención del investigador

### **3.2. Descripción del ámbito de la investigación.**

La investigación se realizará en la municipalidad de Monsefu, del departamento de Lambayeque, en el 2022.

### **3.3. Población y muestra.**

#### **3.3.1. Población.**

Es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Para efectos de esta investigación, la población de la presente investigación la conforman los 35 colaboradores de la municipalidad de Monsefu, del departamento de Lambayeque, en el 2022.

### 3.3.2. Muestra.

Es una representación significativa de las características de una población, que bajo, la asunción de un error (generalmente no superior al 5%), estudiamos las características de un conjunto poblacional mucho menor que la población global. En este sentido nuestra muestra corresponde a 35 colaboradores o trabajadores, y para su cálculo se siguió el siguiente procedimiento:

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

**Dónde:**

n = Tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la población.

P: Proporción de unidades que poseen el atributo de interés.

Q: Resto aritmético de P.

Z = Valor del nivel de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza que equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza que equivale 2.58, valor que queda a criterio del investigador.

E = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

Ordenando se obtiene los datos para calcular el tamaño de la muestra:

Se tiene:

- $N = 35$
- $Z = 1,96$  (nivel de confianza 95%).
- $E = 0,05$  (margen de error 5%).

Reemplazando valores de la fórmula se tiene:

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

$$n = \frac{(1,96)^2 (0.5) (0.5) (35)}{(0.05)^2 (35 - 1) + (1,96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{3,8416 \times 0,25 \times 35}{0,0025 (34) + 3,8416 \times 0,25} = 33$$

El resultado nos dio finalmente una cantidad de 33 colaboradores de la municipalidad de Monsefu, del departamento de Lambayeque, tal como se describe a continuación.

Tabla 2: población y muestra

	Tamaño de la población	Estrato de la muestra
Monsefu – Lambayeque 2022	35	33

### **3.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.**

#### **3.4.1. Técnica.**

La técnica será la encuesta que, viene a ser la obtención de información relativa a un tema, problema o situación determinada, mediante la aplicación de cuestionarios orales o escritos. Encuesta. Técnica realizada por muestreo, es decir parciales. El diseño de encuestas es exclusivo de las ciencias sociales y parte de la premisa de que, si queremos conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo mejor es preguntárselo directamente a ellas. Esta técnica nos permitirá medir las dos variables de investigación:

- Cuestionario 1, de 5 ítems que mide el plan del talento humano de la municipalidad de Monsefu, del Departamento de Lambayeque.
- Cuestionario 2, de 11 ítems que mide el clima organizacional, de la municipalidad de Monsefu, del departamento de Lambayeque.

#### **3.4.2. Instrumento.**

Como instrumento se utilizará el cuestionario, el cual nos servirá para recoger datos sobre un mismo criterio de preguntas y mantener el orden de la recolección de la información, bajo el instrumento establecido.

Según Hernández, Baptista, Fernández, Hernández (2010), el cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.

**Nombre original:** ficha de criterios del plan de gestión por competencias y el desempeño laboral.

**Autor:**

**Procedencia:** Chiclayo

**Objetivo:** Determinar de qué manera, un plan del talento Humano, influye en el clima organizacional, de la municipalidad de Monsefu, del departamento de Lambayeque, en el 2022.

**Significación:** el cuestionario está orientado a determinar la relación que existe entre el plan de gestión del talento humano y el clima organizacional.

### **3.5. Validez y confiabilidad del instrumento.**

#### **Validez.**

Los resultados que se obtengan mediante los instrumentos aplicados a la muestra, serán validados mediante el juicio de expertos, el cual consiste en consultar a especialistas en el tema sobre el grado en que el cuestionario que vamos a utilizar mide realmente la variable que se pretende medir.

#### **Confiabilidad.**

Para la obtener la confiabilidad del instrumento, se utilizará el coeficiente de Alfa Cron Bach, el cual permitirá cuantificar el nivel de fiabilidad de una escala de medida para la magnitud inobservable construida a partir de las “n” variables observadas.

El Alfa de Cronbach muestra un valor de ,965 lo cual contrasta que el instrumento empleado para la investigación es: fiable. Que para la realización de la prueba de Cronbach se aplicó ANOVA de interpersonal, inter elementos, intrapersonal y residual

### **3.6. Plan de recolección y procesamiento de datos.**

Para la recolección de datos en los trabajadores de la municipalidad de Monsefu, del departamento de Lambayeque, en el 2022, se solicitará formalmente la autorización de los directivos para la aplicación del instrumento.

El procesamiento de nuestros datos de la encuesta será tabulado a través de una tabla Excel, el cual permitirá determinar si el nivel de clima organizacional, de la municipalidad de Monsefu del departamento de Lambayeque, es adecuado, así mismo identificar cuáles son sus principales causas.

## CAPÍTULO IV: ANALISIS DE RESULTADOS

### RESULTADOS DE TABULACIÓN

**VARIABLE INDEPENDINTE:** Plan de Gestión del talento humano.

**DIMENSION:** Selección de Persona.

**INDICADOR:** Nivel de conocimientos recibidos.

Tabla 1: *Conocimiento del personal*

	Cantidad	Cantidad (%)
NUNCA	2	6%
CASI NUNCA	5	15%
CASI SIEMPRE	10	30%
SIEMPRE	16	48%
Total general	33	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad de MONSEFU.

Figura 1. *Conocimiento del personal*



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad de MONSEFU.

**Interpretación.**

De la Tabla 1, Se puede observar que, del total de los 33 colaboradores encuestados, de la municipalidad de Monsefu, el 48 %, respondieron que siempre, se observa un buen nivel de conocimiento del personal sobre su trabajo que realizan, el 30% respondieron que casi siempre, sucede de esta manera, un 15%, manifestaron que casi nunca, y solo un 6 %, manifestaron que nunca, se observa un buen nivel de conocimiento del personal sobre su trabajo que realizan, evidenciando que en esta institución existe un manejo de las funciones que se les son asignadas a los colaboradores de la misma.

**VARIABLE INDEPENDINTE:** Plan de Gestión del talento humano.

**DIMENSION:** Selección de personas.

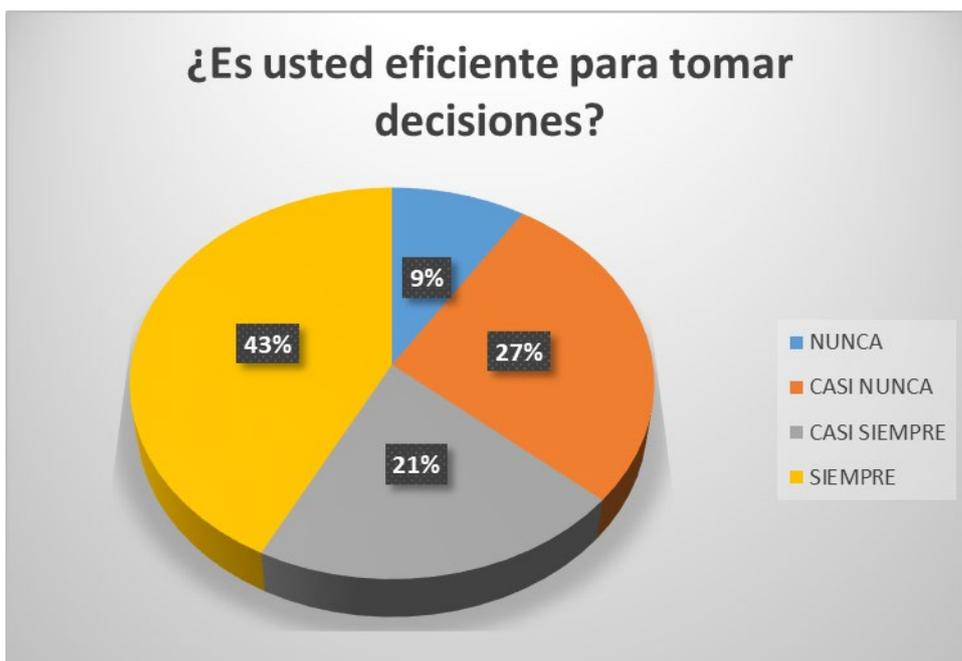
**INDICADOR:** Nivel de conocimientos

Tabla 2: *Eficiencia en la toma de decisiones*

	Cantidad	Cantidad (%)
NUNCA	3	9%
CASI NUNCA	9	27%
CASI SIEMPRE	7	21%
SIEMPRE	14	42%
Total general	33	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad de MONSEFU.

Figura 2: *Eficiencia en la toma de decisiones*



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad de MONSEFU.

#### **Interpretación.**

De la Tabla 2, Se puede observar que, del total de la muestra encuestada, correspondiente a los 33 colaboradores; de la municipalidad de Monsefu, el 42 % de los encuestados, respondieron que siempre, son eficientes para tomar decisiones, el 21% respondieron que casi siempre son eficientes para tomar decisiones, un 27% manifestó que casi nunca ocurre de esta manera, y solo un 9%, manifestaron que nunca, son eficientes para tomar decisiones.

**VARIABLE INDEPENDIENTE:** Plan de Gestión del talento humano.

**DIMENSION:** Capacitación de Personas.

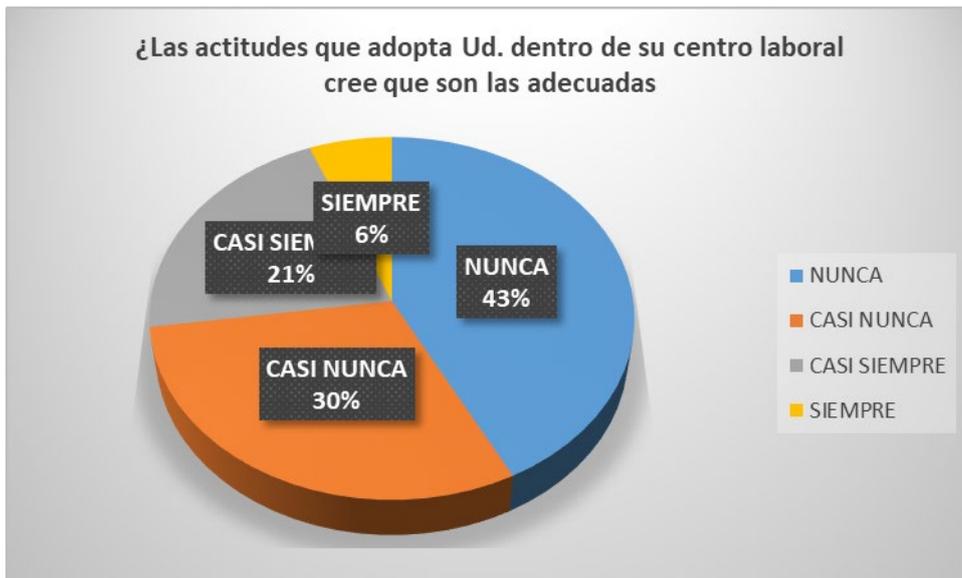
**INDICADOR:** Nivel de conocimientos recibidos.

Tabla 3: *Actitudes adecuadas*

	Cantidad	Cantidad (%)
NUNCA	14	42%
CASI NUNCA	10	30%
CASI SIEMPRE	7	21%
SIEMPRE	2	6%
Total general	33	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad de MONSEFU.

Figura 3. *Actitudes adecuadas*



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad de MONSEFU.

### Interpretación.

De la Tabla 3, Se puede observar que, del total de la muestra encuestada, correspondiente a los 33 colaboradores; de la municipalidad de Monsefu, el 6% de los encuestados, respondieron que siempre, las actitudes que realizan dentro de su trabajo son adecuadas, el 21 % respondieron que casi siempre, sucede de esta manera, el 30 % manifestó que casi nunca las actitudes dentro de su trabajo son adecuadas y solo un 42 %, manifestó que nunca, sucede de esta manera.

**VARIABLE INDEPENDINTE:** Plan de Gestión del talento humano.

**DIMENSION:** Capacitación de Personal.

**INDICADOR:** Nivel de conocimientos recibidos.

Tabla 4: *Proactividad de los colaboradores*

	Cantidad	Cantidad (%)
NUNCA	4	12%
CASI NUNCA	7	21%
CASI SIEMPRE	9	27%
SIEMPRE	13	39%
Total general	33	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad de MONSEFU.

Figura 4: *Proactividad de los colaboradores*



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad de MONSEFU.

### **Interpretación.**

En la Tabla 4, Se puede observar que, del total de la muestra encuestada, correspondiente a los 33 colaboradores; de la municipalidad de Monsefu, el 39 % de los encuestados, respondieron que siempre, se consideran proactivos en su centro laboral, el 27 % respondieron que casi siempre, sucede de esta manera, el 21 % manifestó que casi nunca se consideran proactivos en su centro laboral, y solo un 12 %, manifestó que nunca, sucede de esta manera.

**VARIABLE INDEPENDINTE:** Plan de Gestión del talento humano.

**DIMENSION:** Desarrollo de Personas.

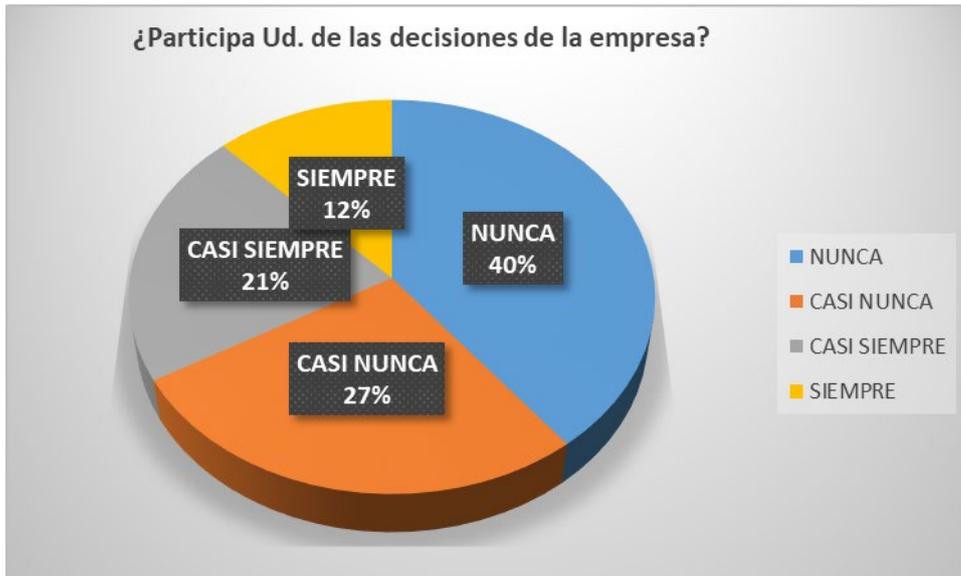
**INDICADOR:** Nivel de conocimientos recibidos.

Tabla 5: *Participación en las decisiones*

	Cantidad	Cantidad (%)
NUNCA	13	39%
CASI NUNCA	9	27%
CASI SIEMPRE	7	21%
SIEMPRE	4	12%
Total general	33	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad de MONSEFU.

Figura 5: *Participación en las decisiones*



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad de MONSEFU.

### **Interpretación.**

De la Tabla 5, Se puede observar que, del total de la muestra encuestada, correspondiente a los 33 encuestados; de la municipalidad de Monsefu, el 12 % de los encuestados, respondieron que siempre, participan en las decisiones de la empresa, el 21 % respondieron que casi siempre participan en las decisiones de la empresa, un 27 %, manifestó que casi nunca ocurre de esta manera, y un 39 %, manifestó que casi nunca, participan en las decisiones que toma la empresa.

**VARIABLE DEPENDIENTE: Clima Organizacional.**

**DIMENSIÓN:** Calidad del trabajo.

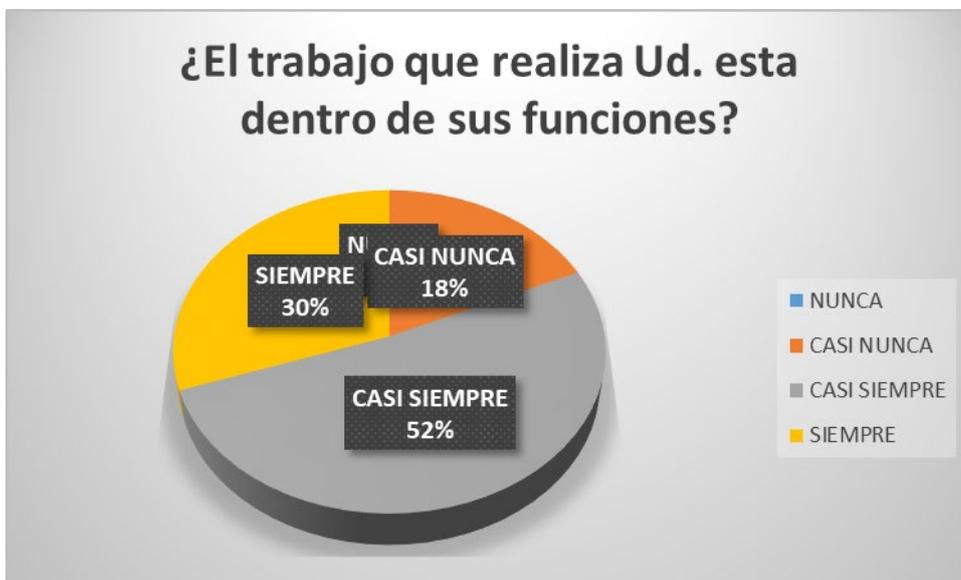
**INDICADOR:** Carga de trabajo.

**Tabla 6:** Funciones que realiza en su trabajo.

	Cantidad	Cantidad (%)
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	6	18%
CASI SIEMPRE	17	52%
SIEMPRE	10	30%
Total general	33	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad de MONSEFU.

**Figura 6:** Funciones que realiza en su trabajo.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad de MONSEFU.

### **Interpretación.**

De la Tabla 6, Se puede observar que, del total de la muestra encuestada, correspondiente a los 33 encuestados; de la municipalidad de Monsefu, el 20 % de los encuestados, respondieron que siempre, el trabajo que realiza esta dentro de sus funciones. 52 % respondieron que casi siempre el trabajo que realizan está dentro de sus funciones y solo un 18 %, manifestaron que casi nunca, el trabajo que realizan está dentro de sus funciones.

**VARIABLE DEPENDIENTE:** Clima Organizacional.

**DIMENSIÓN:** Calidad del trabajo.

**INDICADOR:** Horario de trabajo.

**Tabla 7:** Jornada de trabajo legal

	Cantidad	Cantidad (%)
NUNCA	4	12%
CASI NUNCA	9	27%
CASI SIEMPRE	7	21%
SIEMPRE	13	39%
Total general	33	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad de MONSEFU.

**Figura 7:** Jornada de trabajo legal



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad de MONSEFU.

### **Interpretación.**

En la Figura 7, correspondiente a la información tabulada en la Tabla del mismo número, se observó que de los 33 encuestados; de la municipalidad de Monsefu, el 39 % de los encuestados considera que siempre trabaja las 8 horas establecidas. El 21 % manifestaron que casi siempre trabajan las 8 horas establecidas de acuerdo a ley, un 27 % respondieron que casi nunca trabajan las 8 horas establecidas y solo un 12 % considera la opción correspondiente a que nunca trabajan las 8 horas establecidas.

**VARIABLE DEPENDIENTE:** Clima Organizacional.

**DIMENSIÓN:** Calidad del trabajo.

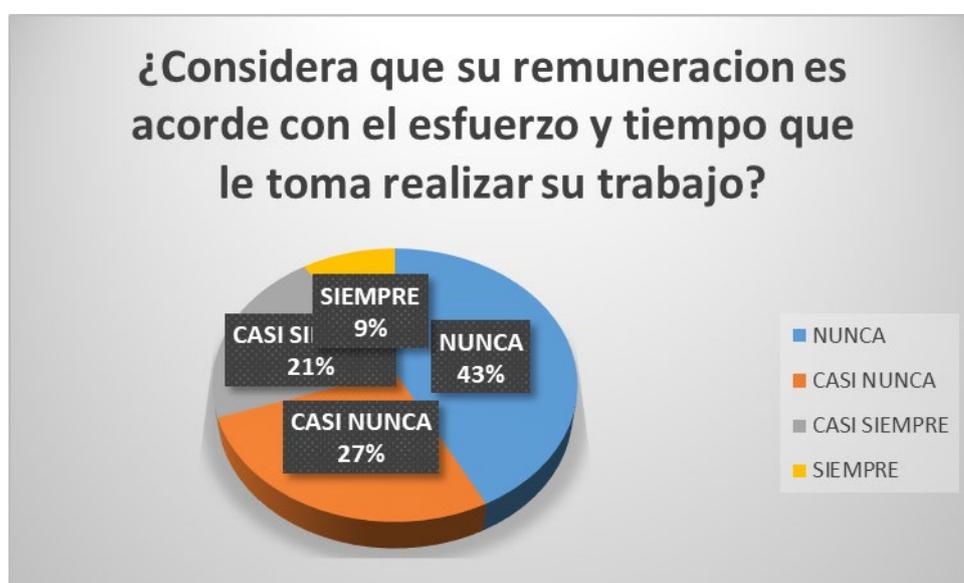
**INDICADOR:** Remuneraciones.

**Tabla 8:** Tipo de remuneración

	Cantidad	Cantidad (%)
NUNCA	14	42%
CASI NUNCA	9	27%
CASI SIEMPRE	7	21%
SIEMPRE	3	9%
Total general	33	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad de MONSEFU.

**Figura 8:** Tipo de remuneración



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad de MONSEFU.

### Interpretación.

Con respecto a los resultados de la tabla 8, y la respectiva representación gráfica de dicha información, se pudo observar que de la muestra encuestada, el 9 % de los encuestados manifestaron que la remuneración recibida es acorde con su esfuerzo y tiempo que ellos entregan en su trabajo siempre, mientras que un 21 % de los encuestados, señalaron que esto pasa casi siempre en la empresa donde laboran como lo es la municipalidad de Monsefu, del departamento de Lambayeque, un 27%, respondieron que esto casi nunca ocurre y un 42 %, bastante significativo manifestaron que esto nunca ocurre así.

**VARIABLE DEPENDIENTE: Clima Organizacional.**

**DIMENSIÓN:** Iniciativa.

**INDICADOR:** Agrado o desagrado que realiza.

**Tabla 9:** Trabajo que realiza.

	Cantidad	Cantidad (%)
NUNCA	3	9%
CASI NUNCA	7	21%
CASI SIEMPRE	9	27%
SIEMPRE	14	42%
Total general	33	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad de MONSEFU.

**Figura 9:**



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad de MONSEFU.

**Interpretación.**

Como muestra la información obtenida tras la realización de la encuesta en la Tabla 9 y Figura 9, se indica que del total de los 33 encuestados del personal que laboran en la municipalidad de Monsefu, el 42 % de los encuestados manifestaron que siempre les agrada el trabajo que realiza dentro de la municipalidad de Monsefu, así mismo un 27 %, respondieron que casi siempre les agrada el trabajo que realizan, un 21 %, manifiestan que casi nunca les agrada el trabajo que realizan y solo un 9 % señalaron que el trabajo que realizan nunca les agrada.

**VARIABLE DEPENDIENTE: Clima Organizacional.**

**DIMENSIÓN:** Iniciativa.

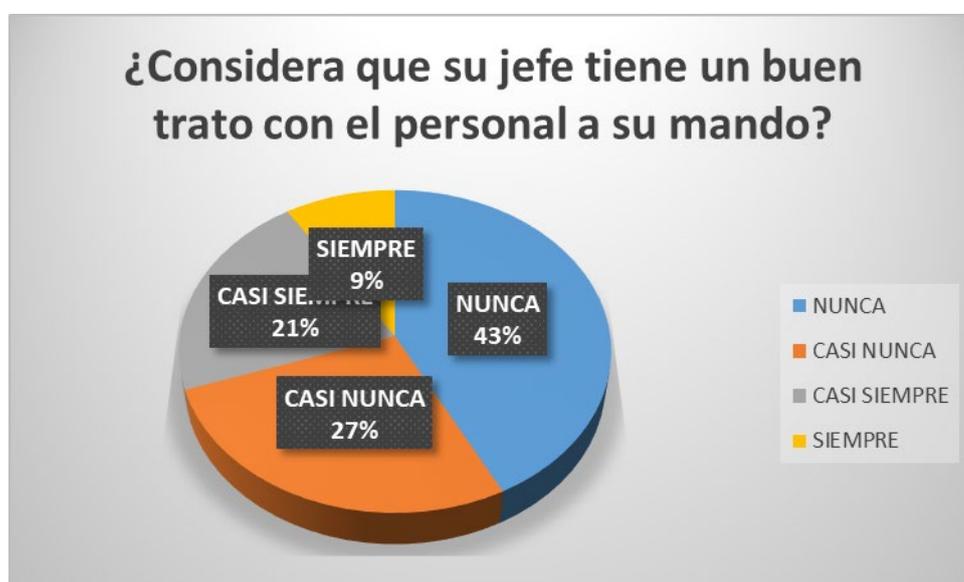
**INDICADOR:** Desagrado con el jefe.

**Tabla 10:** *Comportamiento de su jefe con los trabajadores a su mando.*

	Cantidad	Cantidad (%)
NUNCA	14	42%
CASI NUNCA	9	27%
CASI SIEMPRE	7	21%
SIEMPRE	3	9%
Total general	33	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad de MONSEFU.

**Figura 10:**



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad de MONSEFU.

**Interpretación.**

Los resultados mostrados producto de la encuesta realizada a los 33 colaboradores de la municipalidad de Monsefu, se pudo observar en la Tabla 10 y Figura 10, que del total de los encuestados; un 9 % de los encuestados considera que su jefe siempre tiene un buen comportamiento con sus trabajadores. Un 21 % respondieron que esto ocurre casi siempre en la municipalidad de Monsefu, el 27 %, manifestó que casi nunca su jefe tiene un buen comportamiento agradable con los trabajadores y un 42 %, manifiestan que nunca su jefe tiene un buen trato con sus colaboradores.

**VARIABLE DEPENDIENTE: Clima Organizacional.**

**DIMENSIÓN:** Relaciones humanas.

**INDICADOR:** Agrado consigo mismo.

**Tabla 11:** Satisfacción del trabajador

	Cantidad	Cantidad (%)
NUNCA	3	9%
CASI NUNCA	7	21%
CASI SIEMPRE	13	39%
SIEMPRE	10	30%
Total general	33	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad de MONSEFU.

**Figura 11:**



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad de MONSEFU.

**Interpretación.**

Como muestra la Tabla 11 y Figura 11, referente a la encuesta realizada, se puede observar que el 30 % de los encuestados, manifestaron que siempre, están satisfechos con el trabajo que realiza, un 39 % señalaron que esto ocurre casi siempre, un 21 %, de los encuestados respondió que casi nunca están satisfechos con el trabajo que realizan y un 9 %, manifestaron que nunca están satisfechos con el trabajo que realizan en la municipalidad de Monsefu.

**VARIABLE DEPENDIENTE: Clima Organizacional.**

**DIMENSIÓN:** Relaciones humanas.

**INDICADOR:** Conflicto entre compañeros de trabajo.

**Tabla 12:** *Conflictos entre colaboradores*

	Cantidad	Cantidad (%)
NUNCA	14	42%
CASI NUNCA	9	27%
CASI SIEMPRE	7	21%
SIEMPRE	3	9%
Total general	33	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad de MONSEFU.

**Figura 12:**



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad de MONSEFU.

**Interpretación:**

Como se puede observar en los resultados proporcionados por la encuesta realizada, en la Tabla 12 y Figura 12, se observa que, del total de los 33 colaboradores encuestados, solo un 9 %, manifestaron que siempre tiene conflictos con sus compañeros con los cuales laboran, un 21 %, respondieron que esto ocurre casi siempre, el 27 %, señalaron que casi nunca tienen conflictos con sus compañeros y un 42 % de los encuestados, manifestaron que nunca tienen problemas con sus compañeros de trabajo.

**VARIABLE DEPENDIENTE: Clima Organizacional.**

**DIMENSIÓN:** Logro de metas.

**INDICADOR:** Cumplimiento de objetivos en equipo.

**Tabla 13:** *Cumplimiento con los objetivos trazados por su equipo de trabajo.*

	Cantidad	Cantidad (%)
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	8	24%
CASI SIEMPRE	10	30%
SIEMPRE	15	45%
Total general	33	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad de MONSEFU.

**Figura 13:** *Cumplimiento con los objetivos trazados por su equipo de trabajo.*



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad de MONSEFU.

**Interpretación:**

Tal como se presenta la información correspondiente a la elaboración de la encuesta realizada, en la Tabla 13 y Figura 13 se puede observar, que, del total de los encuestados, el 45 % manifestaron que siempre cumplen con los objetivos trazados por su equipo de trabajo, un 30 % respondieron a esta pregunta que casi siempre, otro 24 %, manifestaron que casi nunca cumplen

con los objetivos trazados por su equipo de trabajo y 0% consideraron como respuesta que nunca.

**VARIABLE DEPENDIENTE: Clima Organizacional.**

**DIMENSIÓN:** Relaciones humanas.

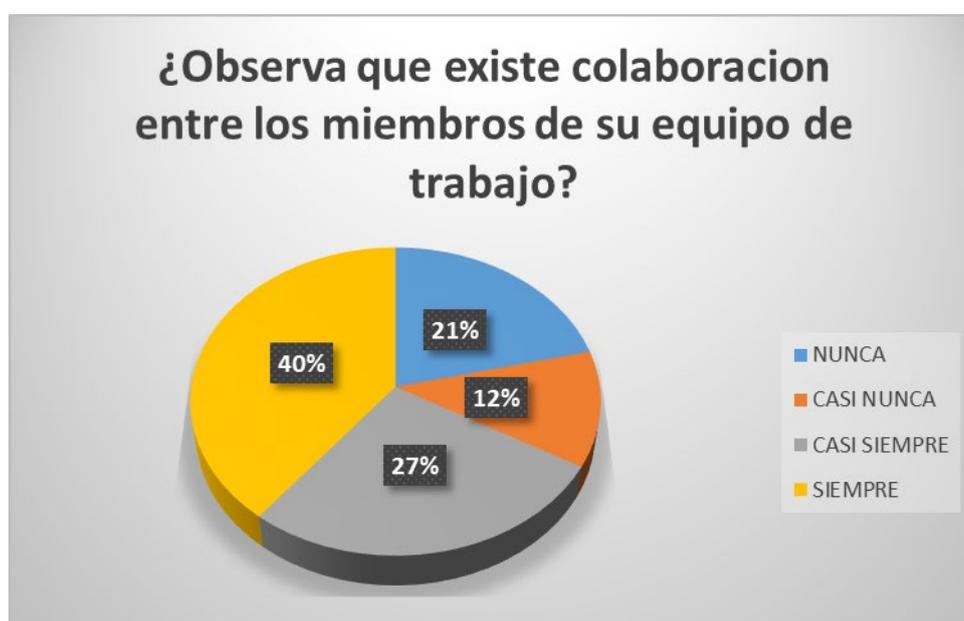
**INDICADOR:** Colaboración entre trabajadores.

**Tabla 14:** *Colaboración entre los miembros de trabajo.*

	Cantidad	Cantidad (%)
NUNCA	7	21%
CASI NUNCA	4	12%
CASI SIEMPRE	9	27%
SIEMPRE	13	39%
Total general	33	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad de MONSEFU.

**Figura 14:** *Colaboración entre los miembros de trabajo.*



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad de MONSEFU.

**Interpretación.**

Como se muestra en los resultados presentados en la tabla 14 y su correspondiente representación en la Figura 14, se indica que del total de los

33 encuestados; el 39 % de los encuestados respondió que siempre existe una buena colaboración entre los miembros de su equipo de trabajo, un 27 % manifestó que se observa casi siempre una buena colaboración entre los miembros de su equipo de trabajo, otro 12 %, manifestó que esto casi nunca pasa, y un 21 %, señalaron que nunca existe una buena colaboración entre los trabajadores de su equipo.

**VARIABLE DEPENDIENTE: Clima Organizacional.**

**DIMENSIÓN:** logro de metas.

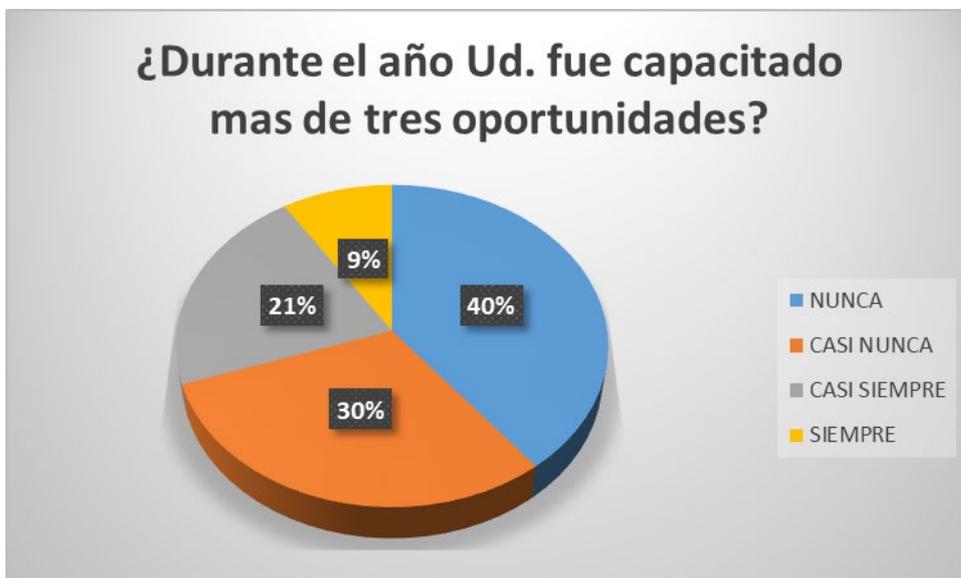
**INDICADOR:** Numero de capacitaciones.

**Tabla 15: Capacitación**

	Cantidad	Cantidad (%)
NUNCA	13	39%
CASI NUNCA	10	30%
CASI SIEMPRE	7	21%
SIEMPRE	3	9%
Total general	33	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad de MONSEFU.

**Figura 15: Capacitación**



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad de MONSEFU.

**Interpretación.**

Como se muestra en los resultados tabulados en la Tabla 15 y su respectiva representación en la figura 15, se puede ver que del total de los 33

encuestados; solo el 9 % de los encuestados siempre fue capacitado más de 3 veces. El 21 % respondieron que casi siempre fueron capacitados por más de tres veces, otro 30 %, manifestaron que casi nunca fueron capacitados por más de tres veces, y un 39 % considera que nunca fueron capacitados por tres veces, lo que indica una situación complicada para la empresa en este factor de desempeño tan importante para lograr los objetivos de compromiso por parte de los colaboradores con esta organización.

**VARIABLE DEPENDIENTE: Clima Organizacional.**

**DIMENSIÓN:** Logro de metas.

**INDICADOR:** Calidad de las capacitaciones.

**Tabla 16:** *Capacitaciones y desempeño de trabajo.*

	Cantidad	Cantidad (%)
NUNCA	6	18%
CASI NUNCA	5	15%
CASI SIEMPRE	9	27%
SIEMPRE	13	39%
Total general	33	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad de MONSEFU.

**Figura 16:** *Capacitaciones y desempeño de trabajo.*



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la municipalidad de MONSEFU.

**Interpretación.**

De acuerdo a lo presentado por los resultados obtenidos en la Tabla 16 y Figura 16, se observa que, del total de la muestra encuestada, de los 33 colaboradores de la municipalidad de Monsefu, el 39 % de los encuestados manifestaron que siempre las capacitaciones sirvieron para desempeñar mejor su trabajo. Un 27 % respondieron que casi siempre ocurrió esto, un 15 % manifestaron que esto ocurre casi nunca y el 18 %, de los encuestados manifestaron que nunca las capacitaciones sirvieron para mejorar el desempeño de su trabajo que ellos realizan en la institución.

## **PROPUESTA DE SOLUCIÓN**

### **PLAN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

#### **1. SÍNTESIS DE LA NECESIDAD IDENTIFICADA**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación a través de las diferentes técnicas utilizadas, podemos analizar qué en la municipalidad de Monsefu, del departamento de Lambayeque, se encuentra atravesando serios problemas al parecer no se está invirtiendo el dinero presupuestado de manera correcta, ni lo necesario para lograr mejorar la eficiencia de los trabajadores, a través de la mejor preparación y por ende mejorar el clima organizacional, de la municipalidad de Monsefu, del departamento de Lambayeque.

Otro punto importante a resaltar y a la vez de gran relevancia es que la existencia de una relación desagradable con sus colaboradores, por parte de los jefes, lo cual genera una incomodidad a ciertos colaboradores en la organización.

La implementación de un Plan de Gestión del talento humano mejorará el clima organizacional de la municipalidad de Monsefu, del departamento de Lambayeque, en el 2022.

#### **2. OBJETIVOS:**

##### **a. GENERAL. -**

Mejorar el clima organizacional, de la municipalidad de Monsefu, del departamento de Lambayeque, en el 2022

## **b. ESPECÍFICOS. -**

1. Incrementar Satisfacción del Trabajo.
2. Elevar la Autoestima
3. Mejorar el Trabajo en equipo
4. Implementar las Capacitaciones del personal

## **3. MARCO LEGAL**

- Ley de seguridad y salud en el trabajo N° 29783.
- Decreto Legislativo N° 728, Ley de formación y promoción laboral.
- Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30036, Ley que regula el teletrabajo.
- LEY N° 28518 Ley sobre modalidades formativas laborales.
- Decreto Legislativo N° 713 sobre los descansos remunerados de los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada.
- Decreto supremo n° 007-2002- Ley de jornada de trabajo, horario y trabajo en sobretiempo.
- Decreto Supremo Ley N° 29409, Ley que concede el derecho de licencia por paternidad a los trabajadores de la actividad pública y privada.



#### **4. DETALLES DE LA PROPUESTA.**

Permite analizar el nivel de conocimiento del trabajador ya que influye directamente en las capacitaciones que ha tenido el colaborador.

Propiciar un buen clima laboral, sin conflictos, malestar para alcanzar un mayor rendimiento, responsabilidad de la alta dirección para generar un buen ambiente de trabajo.

Permite elaborar tomas de decisiones de los trabajadores para evitar un mal control dentro de la empresa.

Evaluaciones necesarias para controlar los factores de riesgos y prevenir las malas tomas de decisiones, mantener informada a la empresa de cualquier riesgo para la toma de medidas preventivas.

Permite examinar las actitudes y conducta que demuestra el desagrado por sus compañeros de trabajo o jefe.

Propiciar un buen clima laboral, sin conflictos, malestar para alcanzar un mayor rendimiento, responsabilidad de la alta dirección para generar un buen ambiente de trabajo.

Permite desarrollar la pro actividad para cumplir con los objetivos que traza la empresa.

Capacitaciones, reforzar la seguridad, brindar mantenimiento y un especialista al área.

Permite desarrollar la práctica de valores dentro de la empresa.

Capacitaciones referentes a los valores, reforzar la seguridad, Brindar reuniones familiarizando a todos los trabajadores.

permite analizar la vocación de servicios de forma unánime.

Capacitaciones, reforzar la seguridad, Brindar mantenimiento y un especialista al área.

PLAN DE ACTIVIDADES. -

o	ACTIVIDAD	OBJETIVO	INDICADOR	META	PERÍODO	FUNDAMENTACION	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
	<p><b>Nivel de conocimientos</b></p>	<p>Obtener el conocimiento previo para el mejoramiento del clima organizacion al.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carga de trabajo</li> <li>- Horario de trabajo</li> <li>- Remuneracion es</li> <li>- Agrado o desagrado con el trabajo que realiza</li> <li>- Desagrado con el jefe</li> <li>- Agrado consigo mismo</li> <li>- Conflicto entre compañero de</li> </ul>	<p>- Mejora el desenvolvimiento de los trabajadores y así obtendrá la eficacia de cada uno de ellos.</p>	<p>12 meses</p>	<p>El conocimiento es una propiedad que se predica cada uno de esos entes (Juaquin luque, 1993)</p>	<p>GERENTE GENERAL</p>	<p>Capacitar a 30 trabajadores en la ciudad de Trujillo por un costo de 300 soles cada uno, llegando a invertir un total de:</p> <p style="text-align: right;">S/.9,000.00</p>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>trabajos</li> <li>- Cumplimiento de objetivos de equipo</li> <li>- Colaboración entre trabajadores</li> <li>- Numero de capacitaciones</li> <li>- Calidad de las capacitaciones</li> </ul>						
		Lograr una toma de decisiones más eficiente dentro del campo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carga de trabajo</li> <li>- Horario de trabajo</li> <li>- Remuneracion es</li> <li>- Agrado o</li> </ul>	Lograran tomar nuevas ideas y adaptarlas al plan de	2	1	“Es fundamental para el organismo la conducta de la organización. La toma de decisión suministra los medios para el	GERENTE GENERAL	Capacitar a 30 trabajadores en

	<b>Toma de decisiones</b>	laboral	<p>desagrado con el trabajo que realiza</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desagrado con el jefe</li> <li>- Agrado consigo mismo</li> <li>- Conflicto entre compañero de trabajos</li> <li>- Cumplimiento de objetivos de equipo</li> <li>- Colaboración entre trabajadores</li> <li>- Numero de capacitaciones</li> <li>- Calidad de las</li> </ul>	trabajo.	meses	<p>control y permite la coherencia en los sistemas".</p> <p>(Freemont E. Kast, 2014)</p>		<p>la ciudad de Trujillo por un costo de 300 soles cada uno, llegando a invertir un total de: S/.9,000.00</p>
--	---------------------------	---------	--	----------	-------	--	--	---

			capacitaciones					
	<b>Actitudes y conductas</b>	Demostrar actitudes y conductas positivas para el mejoramiento de imagen de la persona	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carga de trabajo</li> <li>- Horario de trabajo</li> <li>- Remuneracion es</li> <li>- Agrado o desagrado con el trabajo que realiza</li> <li>- Desagrado con el jefe</li> <li>- Agrado consigo mismo</li> <li>- Conflicto entre compañero de trabajos</li> <li>- Cumplimiento de objetivos de</li> </ul>	Alcanzaran formaciones adecuadas que identificaran la imagen de la empresa	12 meses	“Una definición clásica de actitud es un constructo o variable no observable directamente” (Vallerand, 1994)	GERENTE GENERAL	Capacitar a 30 trabajadores en la ciudad de Trujillo por un costo de 300 soles cada uno, llegando a invertir un total de:S/.9,000.00

			<p>equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboración entre trabajadores</li> <li>- Numero de capacitaciones</li> <li>- Calidad de las capacitaciones</li> </ul>					
	<b>Pro actividad</b>	Brindar la pro actividad para el mejoramiento del clima organizacion	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carga de trabajo</li> <li>- Horario de trabajo</li> <li>- Remuneracion es</li> <li>- Agrado o</li> </ul>	Mejora del sistema de gestión, y obtendremos la responsabilid	12	Considera que la esencia de la persona proactiva es la capacidad de liderar su propia vida. Al margen de lo que pase a su	GERENTE GENERAL	Capacitar a 30 trabajadores en la ciudad de Trujillo por un costo de 300

		al	<p>desagrado con el trabajo que realiza</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desagrado con el jefe</li> <li>- Agrado consigo mismo</li> <li>- Conflicto entre compañero de trabajos</li> <li>- Cumplimiento de objetivos de equipo</li> <li>- Colaboración entre trabajadores</li> <li>- Numero de capacitaciones</li> <li>- Calidad de las capacitaciones</li> </ul>	ad, habilidad	meses	<p>alrededor, la persona proactiva decide cómo quiere reaccionar ante esos estímulos y centra sus esfuerzos.</p> <p>(Steven Covey, 1946)</p>		soles cada uno, llegando a invertir un total de: S/.9,000.00
--	--	----	---	---------------	-------	--	--	--

	<b>Práctica de valores</b>	Poner en práctica los valores y adaptarse profesionalmente en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carga de trabajo</li> <li>- Horario de trabajo</li> <li>- Remuneraciones</li> <li>- Agrado o desagrado con el trabajo que realiza</li> <li>- Desagrado con el jefe</li> <li>- Agrado consigo mismo</li> <li>- Conflicto entre compañero de trabajos</li> </ul>	Mejoraría a la convivencia de los trabajadores en la cadena de comida rápida KFC, de la ciudad de Ilo, en el 2021.	12 meses	El valor es una incitación permanente a la acción creadora y la elevación moral. (FRONDIZI RISIERI, 2005)	GERENTE GENERAL	Capacitar a 30 trabajadores en la ciudad de Trujillo por un costo de 300 soles cada uno, llegando a invertir un total de: S/.9,000.00

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de objetivos de equipo</li> <li>- Colaboración entre trabajadores</li> <li>- Numero de capacitaciones</li> <li>- Calidad de las capacitaciones</li> </ul>					
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carga de trabajo</li> <li>- Horario de trabajo</li> <li>- Remuneraciones</li> </ul>					<p>Capacitar a 30 trabajadores en la ciudad de Trujillo por un costo de 300</p>

	<b>Vocación de servicios</b>	Brindar la vocación de servicios adecuado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agrado o desagrado con el trabajo que realiza</li> <li>- Desagrado con el jefe</li> <li>- Agrado consigo mismo</li> <li>- Conflicto entre compañero de trabajos</li> <li>- Cumplimiento de objetivos de equipo</li> <li>- Colaboración entre trabajadores</li> <li>- Numero de capacitaciones</li> <li>- Calidad de las capacitaciones</li> </ul>	Desarrollar las habilidades de los trabajadores.	2 meses	1	Gente con vocación de servicio es el recurso que toda empresa necesita para progresar. Las organizaciones lo saben, y aprecian la calidad de estos elementos que son objeto de alta estima, las mejores remuneraciones y oportunidades en la vida. (Ayn Rand, 2007)	GERENTE GENERAL	soles cada uno, llegando a invertir un total de: S/.9,000.00
--	------------------------------	--	--	--	---------	---	---	-----------------	--



## **CAPITULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS.**

### **5.1. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.**

**Dimensión:** Capacitación y desarrollo.

**Indicador:** Nivel de conocimientos percibidos.

**Síntesis del resultado. -**

La municipalidad de Monsefu, del departamento de Lambayeque, tiene la capacidad para fortalecer sus niveles de conocimientos de los trabajadores, empleando charlas dirigidas hacia ellos.

**Causales. -**

La municipalidad de Monsefu, del departamento de Lambayeque, debe implementar mecanismos, de manera continua le determinen el sistema emocional del trabajador a fin poder determinar la situación exacta de lo que él está pasando dentro de la institución y con la finalidad de poder ayudarlo y mantenerlo estable, emocionalmente.

**Consecuencias. -**

La mejor toma de decisión es mantener un compañerismo y asistir a charlas o capacitaciones para el mejoramiento del clima organizacional.

**Tendencias con la propuesta. -**

Necesidades del mercado identificadas en relación al servicio. El periodo para implementar esta propuesta será de 12 meses

**Análisis del marco teórico. -**

Se entiende que la fidelización de clientes según Andrés, Martínez. (2004). Se puede decir que el conocer es un proceso a través de cual un individuo se hace consiente de su realidad y en éste se presenta un conjunto de representaciones sobre las cuales no existe duda de su veracidad. Además, el conocimiento puede ser entendido de diversas formas: como una contemplación porque conocer es ver; como una asimilación porque es nutrirse y como una creación porque conocer es engendrar.

**Dimensión:** Capacitación y desarrollo.

**Indicador:** toma de decisiones.

**Síntesis del resultado. -**

La municipalidad de Monsefu, del departamento de Lambayeque, tiene que cuidar a los empleados en la toma de decisiones, porque puede generar malos entendidos entre ellos y afectar la toma de decisiones.

**Causales. -**

La municipalidad de Monsefu, del departamento de Lambayeque, debe identificar sus servicios más importantes, que les permitan crear nuevas estrategias para lograr fidelizar al cliente.

**Consecuencias. -**

Debido a su gran demandad del producto, se podrá reflejar en una mejor posición, y por ende traerá como consecuencia el incremento de sus precios.

**Tendencias con la propuesta. -**

Lograr fidelizar al cliente con las diferentes propuestas de servicios que esta institución brinda, a fin poder lograr lo propuesto, para lo cual se estima un plazo de 12 meses.

**Análisis del marco teórico. -**

Las Preferencias del consumidor según Sánchez Galán (2015). Están determinadas por aquellos bienes o servicios que otorgan una utilidad a este. En otras palabras, estos productos satisfacen las diferentes necesidades que los consumidores tienen y que pueden conseguir teniendo en cuenta dadas sus respectivas restricciones presupuestarias. Habitualmente, las preferencias del consumidor suelen presentar unas características comunes, como la preferencia por productos novedosos y duraderos, cuya información esté presente y entendible de manera clara gracias a su packaging especialmente y las acciones de marketing que lo rodean.

**Dimensión:** Selección del personal.

**Indicador:** Actitudes y conducta.

**Síntesis del resultado. -**

Los clientes de La municipalidad de Monsefu, del departamento de Lambayeque, consideran que los servicios que esta organización brinda son de buena calidad.

**Causales. -**

La municipalidad de Monsefu, del departamento de Lambayeque, debe mantenerse con sus mismos proveedores ya un porcentaje bastante significativo de los usuarios les parece, de muy buena la calidad los productos que se ofrecen en la institución.

**Consecuencias. -**

La calidad no es una cuestión menor, la falta de calidad genera pérdidas económicas o emotivas, las cuales llevan a una actitud negativa del consumidor para con la marca en cuestión. Ello no sólo se da en productos sino también en servicios.

**Tendencias con la propuesta. -**

Lograr posicionarse en la mente del consumidor con servicios de calidad. Para lograr esto se requiere un tiempo de 12 meses.

**Análisis del marco teórico. -**

Feigenbaum (1971-1994), considera que calidad es un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la gestión, de los distintos grupos de la organización para proporcionar productos y servicios a niveles que permitan la satisfacción del cliente, a un costo que sea económico para la empresa, agregando posteriormente: calidad es la resultante de una combinación de características de ingeniería y de fabricación, determinantes del grado de satisfacción que el producto proporcione al consumidor durante su uso.

## **CONCLUSIONES. -**

Luego de haber realizado los estudios pertinentes en la municipalidad de Monsefu, del departamento de Lambayeque, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Que existe un bajo nivel de conocimiento por parte de los trabajadores, lo cual se pone de manifiesto en las respuestas proporcionadas por los mismos colaboradores, que manifiestan el desconocimiento de muchos detalles respecto a los procesos propios del funcionamiento de la institución, así como las respectivas funciones a su cargo.
2. Luego del análisis realizado a la documentación proporcionada por la municipalidad de Monsefu, del departamento de Lambayeque, en cuanto a las facturaciones y entrevistas a los clientes, se concluye que los factores de mayor influencia en el volumen de ventas son: La calidad de los servicios y los precios y tarifas de los servicios brindados, por parte de los clientes, y que son los más demandados por los mismos. Por lo tanto, La municipalidad de Monsefu, del departamento de Lambayeque, tiene que estar en constante cambio para poder ver la necesidad de sus clientes y así poder fidelizarlos.
3. Luego del proceso de elaboración de la propuesta de solución para lograr mejorar el clima organizacional, de la municipalidad de Monsefu, del departamento de Lambayeque, se llega a la conclusión de que debemos tomar la necesidad de implementar un Plan de gestión del talento humano, en el 2022, a fin de mejorar el nivel del clima organizacional, de esta tan importante entidad del sector público.
4. Luego del proceso de estimación de resultados de la propuesta elaborada, se concluye que el clima organizacional, de la municipalidad de Monsefu, mejorara de manera muy significativa, con la implementación de un Plan de gestión del talento humano.

## **RECOMENDACIONES. -**

Determinadas las conclusiones encontradas en la presente investigación, se considera interesante investigar sobre otros aspectos relacionados con herramientas como la implementación de un Plan de Gestión del talento humano en esta institución tan importante del departamento de Lambayeque, con el fin de ayudar a las propuestas de solución.

Se recomienda:

1.- implementar programas de capacitación a la medida y de manera permanente, en función a las necesidades de los trabajadores de la municipalidad de Monsefu, del departamento de Lambayeque, en el 2021.

2.- Implementar programas de integración Laboral y Participación de reuniones de trabajo comunicativo entre el personal de la municipalidad de Monsefu, del departamento de Lambayeque, en el 2022, que contribuyan a un mejor clima organizacional en esta institución.

3.- Invertir en recursos tecnológicos lo cual permitirá que la empresa lograra replantear e integrar sus procesos, reducir costos, mejorar las comunicaciones, transformar los procesos, como lo es en la municipalidad de Monsefu, del departamento de Lambayeque, implementar una cultura sólida, con la finalidad de mejorar la preferencia de nuestros clientes por nuestros servicios.

4.- Incluir un Plan de Gestión del talento humano que mejore el clima organizacional, de la municipalidad de Monsefu, en el 2022. que no sólo le permitirá a la empresa, aprovechar las nuevas oportunidades, sino también anticiparse a los cambios futuros y ser parte del nuevo mundo de los negocios.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Capurro, A. y Noa, K. (2019). Gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Representaciones Castillo S.A. de la ciudad de Arequipa, 2018 (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.utp.edu.pe/handle/UTP/2117>
- Guerrero (2014) realizó la investigación: “*Gestión del Talento Humano basado en Competencias* (Chiavenato, 1994; Goleman, 1999; Robbins, 2004).
- Chong, S., & Falahat, L. (2020). *Emotional Intelligence and Job Performance of Academicians in Malaysia*. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1234696>:  
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1234696.pdf>. doi:  
<https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n1p69>
- Gómez & Mendoza (2013) desarrollaron la investigación: “*Modelo de Gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S.*”
- Martínez (2013) desarrolla la investigación: “*Gestión del Talento Humano por Competencias para una empresa de las Artes Gráficas*.”
- Bedoya (2003), realizó la investigación: “La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas”
- Granados (2013); realizó la investigación: “*Desarrollo de competencias laborales y formación de los profesionales en Turismo, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*”
- Quintanilla (2015); realizó la investigación: “Gestión por competencias y desempeños laborales en las municipalidades de Ayacucho”.
- Cayotopa (2017); Realizó la investigación: de gestión por competencias para la empresa Grupo RTP de la ciudad de Chiclayo.
- Meza, E. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral en empleados de la Municipalidad de Chiapas*. Tesis de maestría. México: Universidad de Morelos. Obtenido de <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.11972/901/Tesis%20Eloina%20Meza%20Cruz.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rojas (2017); Realizó una investigación: de Gestión de competencias para el éxito del desempeño laboral

Salaverry, F. (2018). Gestión administrativa y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2016. Tesis de Maestría. Trujillo: Universidad César Vallejo.

Castillo (2010); Realizó una investigación: En el Hospital Belén de Lambayeque Ernst & Young (2008), de acuerdo al grado de especificidad.

Ibidunni, A. (2020). *Exploring Knowledge Dimensions for Improving Performance in Organizations*. Nigeria: Journal of Workplace Learning. doi:<https://doi.org/10.1108/JWL-01-2019-0013>

Según Alles Martha (2007), gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento.

Según Alles, Martha (2007), las competencias se agrupan.

Para Bohlander (2003), “el desempeño laboral es la eficiencia con la cual el personal cumple sus funciones dentro de una organización”

Según Chiavenato (2001), el desempeño laboral está representado por el desenvolvimiento del trabajador durante su jornada laboral.

Por un lado, Chiavenato (2001) afirma al respecto que el desempeño se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados.

Por otro lado, señala Davis (2001), el buen desenvolvimiento laboral depende de algunos factores.

Según Dessler (2001), la evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo.

Morga (2010); afirman que es posible que la administración es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente.

Alles (2012); afirman que la administración personal se refiere a la unidad operativa que funciona como un área del staff.

Salas (2003); afirman que la aptitud es conjunción de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas específicas.

Morga (2000); afirman que la capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje.

Habana (2012); afirman que el concepto de Capital Intelectual se ha incorporado en los últimos años tanto al mundo académico como empresarial

Alles (2008); afirman que el termino competencia hace referencia a características de personalidad.

Habana (2003); afirman que aprender a conocer habilidades, conocimientos y valores científicos.

Carrasco (2016); afirman que es posible que aprender a ser y convivir.

Cartaya (2009); afirman que es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador.

Cejas (2004); afirman que aprender a hacer. Qué saberes prácticos y teóricos son necesarios.

Desarrollo (2017); afirman que significa crecimiento, progreso, evolución, mejoría.

Perales (2016); afirman que es el grado en que el producto o servicio satisface las necesidades reales y potenciales o expectativas de los clientes o destinatarios.

Pérez (2013); afirman que lograr que la productividad sea favorable o sea es lograr el máximo resultado con una cantidad determinada o mínima de insumos o recursos.

UNAM (2003); afirman que consiste en cómo crear y reforzar la competitividad del negocio a largo plazo.

Equipo de redacción (2017); afirman que este término hace referencia a la administración de recursos

Becerra (2012); afirman que el Sistema de gestión sirve para alinear el personal a los objetivos estratégicos de la organización.

## ANEXOS

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

ENCUESTA

Se está realizando un trabajo de investigación con el objetivo de diseñar un programa para mejorar el clima organizacional, de la municipalidad de Monsefu, en el 2022. Por lo que se le solicita su colaboración para responder la siguiente encuesta con la mayor sinceridad posible.

Únicamente marque con una X la opción que considere en cada enunciado.

N°	ITEMS	Siempre	Casi Siempre	Casi Nunca	Nunca
1	¿Se observa continuamente un buen nivel de conocimiento laboral del personal?				
2	¿Es usted eficiente para tomar decisiones?				
3	¿Las actitudes que efectúa usted dentro de su centro laboral son las adecuadas?				
4	¿Se considera proactivo en su centro laboral?				
5	¿Alguna vez participa usted de las decisiones en la empresa?				
6	¿El trabajo que realiza usted está dentro de sus funciones?				
7	¿El trabajo que realiza usted está dentro de las 8 horas legalmente establecidas?				
8	¿Considera que la remuneración que recibe es acorde al esfuerzo y tiempo que le toma realizar su trabajo?				
9	¿Le agrada el trabajo que realiza?				
10	¿Considera que su jefe tiene un buen comportamiento con los trabajadores a su mando?				
11	¿Se encuentra usted satisfecho del trabajo que realiza?				
12	¿Tiene conflictos con sus compañeros de trabajo?				
13	¿Cumple usted con los objetivos trazados por su equipo de trabajo?				

14	¿Observa usted que exista una buena colaboración entre los miembros de trabajo?				
15	¿Durante el año usted fue capacitado más de 3 veces?				
16	¿Las capacitaciones que realizó sirvieron para desempeñar mejor su trabajo?				

### CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	2021	2021/2022			
	SEP	OCT	NOV	DIC	ENER
Elaboración del plan de tesis.					
Presentación para su aprobación e inscripción.					
Elaboración, validación y/o prueba de los instrumentos.					
Aplicación de instrumentos.					
Tabulación de los datos obtenidos.					
Análisis e interpretación de los resultados.					
Revisión y corrección del avance por el asesor. Elaboración del borrador de tesis					
Presentación para su revisión, corrección y aprobación ante el Jurado					
Sustentación de tesis en acto público.					

**Fuente:** Elaboración Propia

**PRESUPUESTO  
MATERIALES**

N°	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	SUB TOTAL		
					EFECTIVO	VALORIZADO	
1	Papel bond.	Millar.	1	20.00		20.00	20.00
2	Tinta para impresora.	Unidad.	1	60.00		60.00	60.00
3	Folder manila.	Unidad.	5	1.00	5.00		5.00
<b>TOTAL:</b>					<b>5.00</b>	<b>80.00</b>	<b>85.00</b>

**EQUIPOS**

N°	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	SUB TOTAL		
					EFECTIVO	VALORIZADO	
1	Laptop	Unidad.	1	1,800.00		1,800.00	1,800.00
2	Impresora.	Unidad.	1	300.00		300.00	300.00
3	Escáner.	Unidad.	1	150.00	150.00		150.00
<b>TOTAL:</b>					<b>150.00</b>	<b>2,100.00</b>	<b>2,250.00</b>

**SERVICIOS**

N°	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	SUB TOTAL		
					EFECTIVO	VALORIZADO	
1	Internet. (1)	Horas	1,080	1.00		1,080.00	1,080.00
2	Movilidad y viáticos.	Meses	12	40.00	480.00		480.00
<b>TOTAL:</b>					<b>480.00</b>	<b>1,080.00</b>	<b>1,560.00</b>

(1).- 8 horas diarias x 30 días al mes x 12 meses

(2).- 5 horas a la semana x 4 semanas al mes x 12 meses.

**RESUMEN TOTAL**

N°	DESCRIPCIÓN	SUB TOTAL		
		EFFECTIVO	VALORIZADO	IMPORTE
1	Materiales.	5.00	80.00	85.00
2	Equipos.	150.00	2,100.00	2,250.00
3	Servicios.	480.00	1,080.00	1,560.00
<b>TOTAL:</b>		<b>635.00</b>	<b>3,260.00</b>	<b>3,895.00</b>
<b>%:</b>		<b>16%</b>	<b>84%</b>	<b>100%</b>