



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**TESIS**

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE  
HUÁNUCO, 2017**

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**PRESENTADO POR:**

**Bach. PERCY VELA GARCÍA**

**HUÁNUCO – PERÚ**

**2018**

## **DEDICATORIA**

**A mis Padres:** *por su esfuerzo en concederme la oportunidad de estudiar y por su constante apoyo a lo largo de mi vida.*

**A mi Esposa:** *por sus consejos, paciencia y toda la ayuda que me brindó para concluir mis estudios.*

**A mis Hijos:** *Por ser la razón de mi existir, sin ellos las fuerzas de levantarme cada día para ser mejor persona no sería una realidad, gracias: Salvador y Gabriel por existir.*

**Percy**

## **AGRADECIMIENTO**

***A Dios:** por permitirme tener la fuerza para terminar mi carrera.*

***A los docentes** de la Universidad Alas Peruanas, Filial Huánuco, en especial a los de la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales.*

***Y a todas aquellas personas** que, de alguna forma han influido y confiado en mí, para concluir mis estudios profesionales.*

**El autor**

## **RESUMEN**

La presente investigación titulada GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO, 2017, tiene como objetivo determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional. El tipo de Investigación es no experimental de alcance correlacional con un diseño correlaciona/transversal. La población lo constituyen 825 colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huánuco y la muestra de tipo probabilístico conformado por 104 trabajadores. Para la toma de datos se utilizó la encuesta y como instrumento un cuestionario que midió a las dos variables el mismo que fue validado por expertos y la confiabilidad se determinó mediante el coeficiente Alpha de Cronbach.

Los resultados de la presente investigación indican que la gestión del talento humano con el desarrollo organizacional en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017, se relacionan significativamente, puesto que el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.867, y el p-valor igual a cero es menor que el error estimado (0,01). Igual ocurre con las hipótesis específicas donde la gestión del talento humano se relaciona significativamente con el desempeño, la satisfacción y el involucramiento laboral de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017

**Palabras Claves:** Gestión del talento humano, desarrollo organizacional, satisfacción laboral, desempeño laboral, involucramiento laboral.

## **ABSTRACT**

The present investigation titled MANAGEMENT OF THE HUMAN TALENT AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT IN THE PROVINCIAL MUNICIPALITY OF HUÁNUCO, 2017, has like objective to determine the relation between the management of the human talent and the organizational development. The type of research is non-experimental correlational in scope with a correlational / transversal design. The population is made up of 825 collaborators from the Provincial Municipality of Huánuco and the probabilistic type sample consists of 104 workers. For the data collection the survey was used and as a tool a questionnaire that measured the two variables that was validated by experts and the reliability was determined by the Cronbach's Alpha coefficient.

The results of this research indicate that the management of human talent with organizational development in the Provincial Municipality of Huánuco 2017, are significantly related, since the correlation coefficient has a value of 0.867, and the p-value equal to zero is lower than the estimated error (0.01). The same occurs with specific hypotheses where the management of human talent is significantly related to the performance, satisfaction and labor involvement of the Provincial Municipality of Huánuco 2017.

**Keywords:** Human talent management, organizational development, job satisfaction, job performance, labor involvement.

## ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE	vi
ÍNDICE DE CUADROS	ix
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
INTRODUCCIÓN	xii
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	
1.1 Planteamiento del Problema.	15
1.2 Formulación del Problema.	21
1.2.1. Problema General:	21
1.2.2. Problemas Específicos:	21
1.3 Objetivos de la Investigación.	22
1.3.1. Objetivo General	22
1.3.2. Objetivos Específicos	22
1.4 Justificación del Estudio.	22
1.5 Limitaciones de la Investigación.	26
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Antecedentes del Estudio	28
2.1.1. Nivel Internacional.	28
2.1.2. Nivel Nacional.	31
2.1.3. Nivel Regional / Local	33
2.2 Bases Teóricas.	36
2.2.1 Evolución de la noción de Talento Humano	37
2.2.2 Teoría del Talento Humano	40
2.2.3 Modos Posibles de Formación del Talento Humano.	43
2.2.4 Conocimiento y Competencias del Talento Humano.	44
2.2.5 El Talento Humano como factor de Crecimiento Económico.	47
2.2.6 Teoría del Desarrollo Organizacional	50

2.2.7 Principales Autores del Desarrollo Organizacional.	52
2.2.8 Características y Enfoques del Desarrollo Organizacional.	54
2.2.9 Desarrollo Organizacional y Cambio.	55
2.2.10 Bases del Desarrollo Organizacional	57
2.3 Definición de Términos.	58
2.4 Hipótesis.	64
2.4.1 Hipótesis General	64
2.4.2 Hipótesis Específicas	64
2.4.2 Hipótesis Nula	64
2.5 Variables.	64
2.5.1 Definición Conceptual de la Variable.	65
2.5.2 Definición Operacional de la Variable.	65
2.5.3 Operacionalización de la Variable.	66
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	67
3.1 Tipo y Nivel de Investigación.	67
3.1.1 Tipo de Investigación	67
3.1.2 Nivel de Investigación	67
3.2 Descripción del Ámbito de Investigación	67
3.3 Población y Muestra	68
3.3.1 Población	68
3.3.2 Muestra	69
3.4 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos	71
3.4.1 Técnicas para la Recolección de Datos.	71
3.4.2 Instrumentos para la Recolección de Datos.	71
3.5 Validez y Confiabilidad del Instrumento	71
3.6 Plan de Recolección y Procesamiento de Datos.	72
3.6.1 Recolección de Datos	73
3.6.2 Procesamiento de Datos	73
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	
4.1 Presentación, descripción e interpretación de los resultados	74
4.2 Prueba de hipótesis	83
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	87
CONCLUSIONES	90

RECOMENDACIONES	91
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	92
ANEXOS	
Cuestionario	96
Validación	101
Matriz de Consistencia	102
Autorización	103
Panel Fotográfico	104



## **ÍNDICE DE CUADROS**

Nº	Título	pág.
1	Diferencias de la Cultura Organizacional entre Instituciones Públicas y Privadas	20
2	Evolución de la Gestión Municipal en el Perú	25
3	Proceso de Desarrollo del Talento Humano	58
4	Definición Conceptual de la Variable.	67
5	Definición Operacional de la Variable.	67
6	Operacionalización de la Variable.	66
7	Trabajadores que laboran en la Municipalidad Provincial de Huánuco por diferentes Modalidades - 2017	68
8	Distribución de la Muestra	68

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Nº	Título	pág.
1	Gestión del talento humano en la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2017	74
2	Conocimiento de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2017	75
3	Capacitación de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2017	76
4	Fuerzas motivacionales en la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2017	77
5	Procesos de comunicación en la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2017	78
6	Desarrollo organizacional en la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2017	79
7	Desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2017	80
8	Satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2017	81
9	Involucramiento laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2017	82

**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Nº	Título	Pág.
1	Gestión del talento humano en la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2017	74
2	Conocimiento de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2017	75
3	Capacitación de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2017	76
4	Fuerzas motivacionales en la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2017	77
5	Procesos de comunicación en la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2017	78
6	Desarrollo organizacional en la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2017	79
7	Desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2017	80
8	Satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2017	81
9	Involucramiento laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2017	82

## INTRODUCCIÓN

El mundo actual trae una nueva visión del talento humano, convirtiéndolo en el elemento más importante para lograr el éxito en el mundo de las organizaciones. Visualizar el Talento Humano como parte esencial, le representa a la organización pública o privada un aumento significativo en el valor económico, donde los beneficiados son la misma entidad, trabajadores y los usuarios.

Concebida esta nueva perspectiva, se comienza a aplicar el modelo de gestión del talento humano, el cual ayuda a aprovechar al máximo las habilidades de las personas, para que así cada una esté ubicada en el puesto de trabajo para el que verdaderamente sirve. Desde la gestión por competencias se entiende que solo así los trabajadores contribuyen de manera óptima a alcanzar las metas de la Institución.

Las organizaciones necesitan que su personal realice una labor que impacte positivamente la calidad de los productos o los servicios que brinda, para ello se requiere que este personal tenga las competencias apropiadas.

Por otra parte, el mundo de hoy es, sin duda, “el mundo de las competencias”. Tomando como referencia cualquiera de las acepciones de competencia, se trata tanto de la necesidad de ser *competentes*, en el sentido de estar aptos, facultados, capacitados para un desempeño de éxito; como de la necesidad de ser *competitivos*; es decir, estar preparados para salir adelante, prevalecer sobre otros, emular con otros, ganar y aventajar.

Las organizaciones públicas y privadas han comenzado a reconocer que la principal fuente de diferenciación y competitividad es su gente. Se recogen cada día más, experiencias de organizaciones que orientan sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano.

Generar ambientes propicios para el desarrollo organizacional, es decir la innovación y el aprendizaje continuo, son objetivos que se sustentan en los procesos de capacitación para el desarrollo de competencias laborales.

El desarrollo organizacional ha sido un movimiento que surge a partir de 1962 como mecanismo educacional que intenta modificar las estructuras, creencias y valores de los individuos que conforman las organizaciones, ya que los grupos están irremediablemente sujetos a un proceso de cambio veloz en todos sus ámbitos.

Por otra parte, es este el resultado del cambio organizacional que emerge de una necesidad identificada, la cual ocurre por el interés de modificar una estrategia administrativa centrada en procesos o metas, mejorar el clima organizacional, transformar la cultura. Es por esta razón, que el papel del talento humano en todo proceso de cambio organizacional, se enmarca en una visión centrada en analizar, prever y potencializar el comportamiento, así como en las dinámicas internas de las relaciones, el conocimiento y el que hacer de las personas en su contexto.

Los cambios tecnológicos y la globalización han sido procesos que han impulsado la transformación, adaptación y permanencia de las organizaciones en el mercado y, es la gestión de las personas las que determinan en gran medida la administración del cambio y los resultados favorables frente a este desafío.

Sin embargo, el papel del talento humano para el logro de resultados de éxito en todo proceso de transformación organizacional se centra en aspectos de actitud, desempeño y competencia entre los cuales se encuentra la falta de visión de sus directivos, no generar equipos de trabajo efectivo o un clima de esfuerzo común frente a las estrategias y beneficio frente a los resultados, no establecer la importancia del proceso y el sentido de la urgencia sobre su implementación, no establecer los cambios en la cultura organizacional y no planear técnicas para contrarrestar la resistencia al cambio.

El cambio organizacional va más allá de hacer las cosas de otra manera e incorporar la innovación en la organización, hace referencia al conjunto de variaciones que enfrenta la organización por efecto del entorno, un ajuste en los procesos o condiciones inherentes a la organización y su gente que afectan los resultados de la empresa.

Esto se apoya en Malott, 2001; Armenakis y Bedeian, (1999), citados por Negrete (2012), quienes definen el cambio como una modificación ocurrida en el entorno del trabajo, representa un aspecto importante en la innovación de las organizaciones y en su capacidad de adaptación para responder a las diferentes transformaciones del medio ambiente interno y externo.

Sin embargo, este no es un concepto nuevo ya que se ve reflejado desde el Modelo de Kurt Lewin (1951), el cual hace referencia a que las organizaciones se ven acosadas por muchas fuerzas que exigen cambios, por lo tanto, es importante admitir que también existen otros factores que actúan para mantenerla en un estado de equilibrio. Las fuerzas que se oponen al cambio son las que apoyan la estabilidad o el statu quo (que todo siga igual).

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

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

La administración del Talento Humano en las organizaciones públicas deviene de procesos decisorios complejos, donde se entremezclan cuestiones tales como: la influencia y los intereses de los distintos grupos que interactúan dentro y fuera del aparato del estado (gremios, cámaras, partidos políticos, asociaciones civiles, etc.); el desarrollo del sistema político que determina las características de los directivos de mayor jerarquía en las organizaciones; el marco legal o normativo que regula la función pública como sistema de recursos humanos; la situación económica financiera que condiciona el manejo presupuestario de los gastos en personal; la evolución del sistema educativo que influye en las calificaciones del personal, etc. Según Tecco, "uno de los principales problemas de la deformidad administrativa en las organizaciones municipales se refiere a las plantas de personal en las que es frecuente la abundancia de personal de baja calificación y carencia de recursos humanos con los conocimientos y experiencia necesarios para gestionar las nuevas políticas públicas locales. Según este autor, existen debilidades en las capacidades gerenciales de conducción y también en los conocimientos técnicos de los cuadros administrativos y profesionales.

No existe una verdadera "función pública profesionalizada" es decir, un sistema de mérito del servicio civil- definido como un conjunto de reglas, jurídicas e instrumentales, relativas. "El gobierno municipal como

promotor del desarrollo local-regional. Acerca de la adecuación organizacional de los Municipios a los nuevos desafíos y roles institucionales", en García Delgado, al modo y condiciones en que el estado asegura la disponibilidad de personal con las aptitudes y actitudes requeridas para el desempeño eficiente de actividades encuadradas en el cumplimiento de su rol frente a la sociedad. Por lo contrario, el ingreso y la carrera administrativa del empleado municipal se basan -muy a menudo- en esquemas burocráticos (o cuasi-burocráticos) y en estilos de gestión patrimonialistas y clientelares. (Tecco, 1997)

Por ejemplo, en la Alcaldía del Municipio Maracaibo (Venezuela), durante el período 1995-1998 demuestran que el reclutamiento y selección de personal, no es una acción planificada y dirigida a detectar las necesidades de recursos humanos. Las estrategias están delineadas por los partidos políticos, los criterios que privan son populistas y clientelares. La Dirección de Personal está relegada a cumplir los requerimientos impuestos por los partidos y es concebida como una unidad operativa. Los funcionarios que ingresan bajo estas estrategias, asimilan y reproducen que las influencias partidistas resultan beneficiosas para satisfacer necesidades personales. Esta acción se ha convertido en una característica del comportamiento organizacional, actitud que no está en función de producir cambios ni transformaciones en la Administración Municipal. Habría que preguntarse si esa realidad para una fecha lejana y para un lugar distante se verifica en la realidad de nuestras municipalidades y gobiernos regionales.

En esa misma dirección Bennardis y Ghetti (2008) para el caso de Argentina afirman "que los profesionales que acceden a funciones en el ámbito local tienen el conocimiento de su ciencia, pero carecen de los conocimientos de gestión organizacional necesarios para llevar adelante adecuadamente su función y responder a las necesidades sociales que de manera creciente se le presente al gobierno local". Un modelo que no está orientado a la ciudadanización de la población popular local, sino



funcional hacia el fortalecimiento de la administración municipal como proveedora eficiente de servicios y subvenciones sociales –todavía deficitarios en calidad, metas y orientaciones compartidas-- provistas por el Estado central. Deja intocado el problema de la fragmentación de la sociedad local, la inmediatez y particularismo de lo que se le propone como sentido de acción colectiva.

En términos generales, las políticas de recursos humanos de los últimos veinte años en las organizaciones públicas se vinculan con las reformas administrativas que el estado ha tenido en sus tres niveles (nacional, provincial y municipal). Estas reformas se contextualizan en el denominado paradigma de la Nueva Gestión Pública (NGP) que aparece como el referente doctrinario y práctico para cambiar la gestión de las personas en las organizaciones públicas. Desde este punto de vista, las organizaciones que deseen ser exitosas deben desafiar los supuestos de las organizaciones tradicionales y crear nuevos modelos de operación y gestión, una nueva cultura organizacional. Se pone énfasis en valores como la responsabilización (accountability) y el compromiso de los empleados públicos involucrados en los procesos de mejoras institucionales. Se los anima a cooperar en la creación de "valor público", de una nueva cultura organizacional que rijan el servicio público.

Como menciona Tecco (2004:3), "el administrador es desplazado en la literatura especializada por la figura del gerente público, cuyas principales cualidades están asociadas a su capacidad para coordinar y promover la participación de actores no gubernamentales en políticas y programas estatales y su aptitud para dar respuestas creativas a un entorno en cambio permanente".

Las principales políticas relacionadas con el sistema de administración de recursos humanos en el ámbito de las organizaciones públicas fueron: la reducción y flexibilización de las estructuras organizativas, la renovación de los regímenes legales de la función pública que modificaron la rigidez de las normas y procedimientos tradicionales; la implementación de convocatorias abiertas y públicas para el

reclutamiento y la selección; la capacitación y el desarrollo como medios para progresar en la carrera profesional; la evaluación de desempeño con el fin de medir el rendimiento pasado.

Un factor que influye en la calidad de los procesos organizacionales también tiene que ver con los mecanismos de selección de personal. Estudios realizados por Añez y López (2007) con el objetivo de analizar la influencia de los partidos políticos en el reclutamiento y selección del recurso humano.

En nuestro país desde el año 2007 se viene implementado una nueva estrategia de gestión pública denominada Presupuesto por Resultados, en adelante PpR, la cual promueve la vinculación de la asignación de recursos a productos y resultados medibles sobre la población. A su vez, como parte de esta nueva estrategia se han desarrollado instrumentos tales como los programas presupuestales, acciones de seguimiento sobre la base de indicadores, evaluaciones independientes e incentivos a la gestión.

En este contexto, en el marco de la implementación del instrumento de incentivos a la gestión, durante el mes de marzo del año 2009, mediante Ley 29332, se crea el Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal. Así mismo, en el mes de noviembre del mismo año se crea el Programa de Modernización Municipal mediante Ley 29465, Ley de Presupuesto del sector público para el año XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lima, Perú, 10- 13 nov. 2015, fiscal 2010.

Sin embargo, en noviembre del año 2011, la Ley 29812, Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2012 dispone la constitución de un único fondo bajo la denominación de Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal. Siendo el punto de partida de toda intervención la identificación de sus objetivos, el Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal, en adelante PI, se diseñó como un mecanismo de transferencia de recursos condicionado al cumplimiento oportuno de

determinadas metas, con el objetivo principal de fortalecer la articulación entre el Gobierno Central y las municipalidades a fin de promover la mejora de la capacidad de gestión para la provisión de servicios públicos de calidad a favor de los ciudadanos y la promoción del desarrollo económico local. En línea con el objetivo principal, el PI posee a la fecha los siguientes objetivos específicos:

- 
1. Mejorar los niveles de recaudación y la gestión de los tributos municipales, fortaleciendo la estabilidad y eficiencia en la percepción de los mismos.
  2. Mejorar la ejecución de proyectos de inversión pública, considerando los lineamientos de política de mejora en la calidad del gasto.
  3. Reducir la desnutrición crónica infantil en el país.
  4. Simplificar trámites generando condiciones favorables para el clima de negocios y promoviendo la competitividad local.
  5. Mejorar la provisión de servicios públicos locales prestados por los gobiernos locales.

**CUADRO N° 01**  
**DIFERENCIAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL ENTRE**  
**INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS**

<b>ORGANIZACIONES PÚBLICAS</b>	<b>ORGANIZACIONES PRIVADAS</b>
<p>El personal se siente poco identificado con su institución, no promoviéndose actividades para ello. No existen condiciones que propicien el trabajo en equipo.</p> <p>El personal considera que la capacitación es ínfima y por lo tanto limita la capacidad de aprendizaje que permita capitalizar el conocimiento. Limitada participación en la toma de decisiones por parte de los trabajadores, que impide compartir un sentido de pertenencia a cada uno de sus integrantes se influye desfavorablemente en sus manifestaciones conductuales.</p> <p>La relación con su jefe es buena, sin embargo, no se ve reflejada en la cultura organizacional.</p>	<p>El personal mayoritariamente se siente identificado con su institución, lo que genera suficiente energía y significado en el Recurso Humano para el proceso de cambio.</p> <p>Se considera imprescindible generar condiciones para promover el trabajo en equipo. Se valora la capacitación al Recurso Humano para lograr ventajas competitivas.</p> <p>La participación en la toma de decisiones influye favorablemente en las manifestaciones conductuales fortaleciendo el sentido de pertenencia. Las buenas relaciones con el jefe, se ven reflejadas en la cultura organizacional.</p>

Fuente: XX Congreso Internacional del CLAD Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lima, Perú,  
 Elaboración: Propia.

En este marco, la gestión de los Recursos Humanos municipales no estaría contribuyendo en gran medida a la construcción del "capital social". Precisamente, si el desarrollo local necesita de agentes que actúen de manera reticular y sinérgica, basados en relaciones de cooperación y apoyo mutuo, que formen "redes de compromiso cívico" (Putman: 1993 citado en Tecco: 2004:8) con el fin de posibilitar la puesta en práctica de una mayor participación de la sociedad civil en la gestión de la economía y el estado (Piselli, F: 2003 citado en Tecco: 2004:8), las

competencias de los agentes municipales deberán estar asociadas con este nuevo perfil de acción pública.

En síntesis, los servidores públicos municipales pueden convertirse en actores estratégicos para la creación de "capital social" con miras al desarrollo local. La gestión de Recursos Humanos en el ámbito municipal se encuentra a diario con debilidades políticas, administrativas y técnicas. Sin embargo, posee algunas fortalezas que la diferencian de las administraciones provinciales y nacionales: son organizaciones más pequeñas, menos impersonales, más democráticas ya que tienen contacto directo con los ciudadanos. Seguramente que en contextos sociales y económicos históricamente permeables al cambio y a la innovación, el involucramiento de los servidores públicos municipales en proyectos de desarrollo local será más fluido.

En el caso de que no existieran tales condiciones, los responsables gubernamentales de las administraciones municipales deberán, además de fomentar las condiciones externas de desarrollo local, crear las condiciones internas para que sus empleados sean agentes facilitadores del mismo. Mejorar la capacidad institucional de los municipios requiere de una lectura crítica y una visión estratégica de la sociedad civil, así como de políticas, entre las que se encuentran las de Recursos Humanos, que acompañen la misión "pública" de una organización fundamental para el desarrollo local.

Si hacemos un recorrido histórico sobre la situación en que se encuentran las municipalidades peruanas, considerando especialmente aspectos ligados a la organización tenemos resultados negativos.

## **1.2 Formulación del Problema.**

### **1.2.1. Problema General:**

¿Cómo se relaciona la gestión del talento humano con el desarrollo organizacional en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017?

### **1.2.2. Problemas Específicos:**

1. ¿De qué manera se relaciona la gestión del talento humano con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017?
2. ¿De qué manera se relaciona la gestión del talento humano con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017?
3. ¿De qué manera se relaciona la gestión del talento humano con el involucramiento laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.

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

#### **1.3.1. Objetivo General**

Establecer la relación de la gestión del talento humano con el desarrollo organizacional en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

1. Identificar la relación de la gestión del talento humano con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.
2. Determinar cómo se relaciona la gestión del talento humano con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.
3. Determinar de qué manera se relaciona la gestión del talento humano con el involucramiento laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.

### **1.4 Justificación del Estudio.**

Existen muchos y valiosos esfuerzos sobre propuestas para que los Gobiernos Regionales y Locales puedan realizar una gestión efectiva, sin embargo, consideramos que los aspectos de desarrollo organizacional, comportamiento organizacional, clima organizacional y gestión del cambio no han sido lo suficientemente desarrollados.

Este trabajo pretende cubrir en algo este vacío apelando a su carácter motivacional para incursionar con mayor dedicación y profundidad a tratar estos importantes tópicos.

Es indudable la importancia que adquirió el tratamiento del talento humano en los últimos años en las organizaciones públicas. Esta tendencia puso en valor el papel de las personas para el logro de los fines institucionales y la necesidad de encontrar políticas, estrategias y mecanismos para mejorar la gestión del talento humano adscritos a los aparatos administrativos del estado.

La gestión del talento humano se convierte en un aspecto crucial, pues si el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Para trabajar con las personas en forma efectiva es necesario comprender el comportamiento humano y tener conocimientos sobre los diversos sistemas y prácticas disponibles que pueden ayudar a obtener una fuerza de trabajo diestra y motivada. Aunque las personas son importantes para las organizaciones, en la actualidad han adquirido una función aún más importante en la creación de ventajas competitivas para la organización.

En este marco, la concepción sobre el talento humano en la gestión local, adquiere un relieve singular. Los diferentes enfoques respecto del desarrollo local no pasan por alto la importancia del talento humano como un elemento estratégico de dicho desarrollo. Porque son las personas quienes movilizan (o no) el resto de los componentes o recursos que una organización o comunidad poseen. Si bien esta simple fórmula ha sido reconocida por todas las escuelas de administración o de estudios sobre las organizaciones, en los últimos años ha adquirido un valor adicional. En efecto, las personas dejaron de entenderse como parte del capital físico de una organización (factor humano), como un "recurso", para entenderlas como "agentes de cambio" que poseen un capital intangible de valor irremplazable: el conocimiento. Precisamente, el conocimiento,

junto a la imaginación humana, es y será la fuente principal de riqueza de una sociedad.

Si el desarrollo local deviene de la interrelación de elementos, entre los cuales se encuentran el Talento Humano, su capacidad de crear condiciones que favorezcan la innovación, la creatividad y la generación de actitudes emprendedoras pone en valor una región y promueve dicho desarrollo.

Si entendemos que el desarrollo local se desenvuelve en un sistema donde existen actores (individuales y colectivos) que despliegan estrategias y generan determinadas prácticas, las personas que forman parte de una organización municipal no son más que otro conjunto de actores o agentes que actúan dentro del escenario local. Por lo cual, las personas que laboran en el ámbito municipal también son o pueden ser facilitadoras del cambio.

Chiavenato, Idalberto (2009) Define la Gestión del Talento Humano como: «el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño»

Eslava Arnao, Edgar (2004) Afirma que es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesario para ser competitivo en el entorno actual y futuro

Dessler, Gary (2006) Afirma que son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.



**CUADRO N° 02  
EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN MUNICIPAL EN EL PERÚ**

AÑO 2000	AÑO 2004	AÑO 2008
<p>La institución municipal para la gestión del desarrollo es muy precaria debido a problemas en la organización, sistemas administrativos inapropiados, déficit en la calificación del personal, poca transparencia en la toma de decisiones, incidencia del contexto económico social</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•La información y comunicación son muy débiles</li> <li>•El financiamiento es también precario debido al centralismo estatal, pero también como resultado de las propias ineficiencias de la gestión municipal</li> <li>•El monitoreo y evaluación de las acciones o procesos municipales, así como los impactos generados, es casi inexistente</li> <li>•La imagen de la gestión municipal para promover el</li> </ul>	<p>Liderazgos débiles.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Ineficientes, ineficaces, poco transparentes.</li> <li>•No rinden cuentas, baja credibilidad.</li> <li>•Bajos niveles de coordinación público-privada.</li> <li>•Baja organización social, participación y concertación.</li> <li>•Ausencia de trabajo en equipo.</li> <li>•Atrapados en el corto plazo, sin perspectivas estratégicas.</li> </ul>	<p>Inadecuados sistemas administrativos, para la organización y funcionamiento municipal. Esto se refleja en deficiente prestación de servicios públicos y baja recaudación tributaria municipal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•El débil desarrollo de las capacidades institucionales, por la virtual ausencia de formación en las autoridades, funcionarios y trabajadores municipales.</li> <li>•La corrupción institucionalizada, particularmente en las áreas relacionadas con la adquisición de bienes y servicios, y la ejecución de obras.</li> </ul>

desarrollo es de debilidad, ineficiencia y poca transparencia. Sin embargo, existen cada vez más experiencias positivas, por su innovación, eficiencia y capacidad de movilizar al conjunto de los actores locales		•Ausencia de visión integrales de desarrollo y de prioridades claras, que enmarquen los procesos de planeamiento concertado y los presupuestos participativos
--	--	---

Fuente: XX Congreso Internacional del CLAD Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lima, Perú, 10- 13 nov. 2015

Elaboración: Propia.

## 1.5 Limitaciones de la Investigación.

### 1.5.1 Limitaciones Metodológicas.

Tamaño de la muestra:

Hay que tener en cuenta que, si el tamaño de muestra es demasiado pequeño, será difícil encontrar relaciones y generalizaciones significativas a partir de los datos, ya que las pruebas estadísticas normalmente requieren un tamaño de muestra más grande para asegurar una distribución representativa de la población y ser considerados representativos de los grupos de personas, objetos, procesos, etc., estudiados.

Falta de datos disponibles y/o confiables:

La falta de datos o de datos confiables probablemente es un aspecto que puede limitar el alcance de la investigación, puede ser un obstáculo significativo para encontrar una tendencia, generalización o relación significativa.

La falta de estudios previos de investigación sobre el tema: puede haber poca investigación previa sobre el tema, se consultará ampliamente las principales bases de datos internacionales. Es importante destacar que descubrir una limitación de este tipo puede servir como una oportunidad

para identificar nuevas brechas en la literatura y consecuentemente nuevas investigaciones.

Datos auto-informados:

Los datos auto-informados están limitados por el hecho de que pocas veces pueden ser verificados independientemente. En otras palabras, me refiero al caso donde el investigador tiene que indagar lo que las personas opinan sobre un tema, ya sea en entrevistas, grupos focales, o en cuestionarios, por su valor nominal. Estos datos auto-informados pueden contener varias fuentes potenciales de sesgo a las que debe estar atento y observar como limitaciones (Price y Murnan, 2004)

### **1.5.2 Limitaciones del Investigador.**

Acceso:

Si el estudio depende de tener acceso a personas, organizaciones o documentos y, por cualquier razón, el acceso es denegado o limitado de alguna manera, no se dispuso de las fuentes necesarias. En el presente estudio se tuvo acceso limitado a la información, aduciendo los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Huánuco que era de carácter confidencial.

Efectos longitudinales:

El tiempo disponible para investigar un problema y medir el cambio o la estabilidad en el tiempo, es en la mayoría de los casos bien limitado, por ejemplo, a causa de la fecha de vencimiento del proyecto de Investigación, se tuvo que tomar datos existentes en algunos casos atrasados.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Antecedentes del Estudio.**

#### **2.1.1. Nivel Internacional.**

-Mora (2008) "Propuesta Para la Gestión del Talento Humano y la Comunicación En CNT Sistemas de Información S.A".

Trabajo de Grado para optar el Título de Comunicadora Social-Organizacional. Pontificia Universidad Javeriana Facultad De Comunicación y Lenguaje, Carrera De Comunicación Social-Organizacional Bogotá D.C. 2008

Conclusiones Generales:

- El proyecto COM. TALENTO HUMANO es la muestra de la gestión de conocimiento y Talento que hace CNT dentro de la empresa. La realización de este elevará los niveles de comunicación tanto con cliente interno como externo.
- La organización al diseñar herramientas tecnológicas tales como software para clínicas y hospitales son pertinente que actualice la

información de la página web. Este sitio es un elemento clave para la comunicación con sus clientes fijos y potenciales.

- La productividad de los empleados se va a aumentar si se mejora la calidad de vida de ellos y COM. TALENTO HUMANO les ofrece charlas donde pueden ayudar a superar los obstáculos que se les pueden estar presentando.
- CNT cuenta con colaboradores, la mayoría de ellos ingenieros, es pertinente que entre los mismos y entre las áreas haya una comunicación adecuada y oportuna que mejore los flujos de información que maneja la empresa.
- El apoyo de la empresa para sus estudios y las capacitaciones que se brindan es adecuado hacerlas con mayor frecuencia. Es necesario capacitar a todo el personal en cursos de ortografía y redacción. Esto a través de actividades lúdicas ayudará a la integración y dejará a un lado las rivalidades.

-Fernández (2011). "Gestión de Recursos Humanos por Competencias Laborales en la Secretaria de Inteligencia, para mejorar el Desempeño Técnico y Administrativo, para la producción de inteligencia y coordinación del Sistema Nacional de Seguridad del Estado Guatemalteco". Universidad de San Carlos de Guatemala. Maestría en Administración. Guatemala.

Conclusiones.

1. Se confirma la hipótesis de investigación, en cuanto a que la inexistencia de un modelo institucionalizado de gestión de recursos humanos por competencias no permite mejorar el desempeño de trabajo de la Secretaria de Inteligencia Estratégica (SIE), y los servicios de inteligencia que brinda el Sistema Nacional de Seguridad e Inteligencia del Estado de Guatemala.
2. La Dirección de Recursos Humanos de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, como órgano responsable de impulsar políticas de mejora y desarrollo del personal, no cuenta con procesos ni modelos

de gestión basado en desarrollo de competencias laborales, en sus subsistemas de trabajo, situación que afecta el nivel de desempeño de los trabajadores de las áreas técnicas y administrativas.

3. La Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, cuenta con una estructura técnica, administrativa y financiera plenamente integrada, con un equipo de recursos humanos alineados e identificados con la filosofía y su marco estratégico institucional, para proporcionar la información estratégica nacional e internacional de manera objetiva y oportuna.

4. Se crea la necesidad de implementar un modelo de gestión por competencias laborales en el Sistema de recursos humanos, de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, con miras a establecer una carrera profesional, técnica y administrativa con el personal que integra, no solo a la Secretaría sino a las Instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad del Estado Guatemalteco.

-Galvis y Cárdenas (2016) Gestión del Talento Humano en el Sector Público". Universidad Francisco de Paula. Santander. Colombia. 2016.

Conclusiones.

Como se ha venido hablando, en la gestión de Talento Humano se debe optimizar la conservación del mismo, como eje dinámico de toda organización pública y clave del éxito, es esto lo que influye en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y por ello una empresa se distingue de otra por el potencial del capital humano.

Como se ha venido mencionando el rol del gerente o administrador del Talento Humano; debe ser eficaz, eficiente, creativo, innovador y sobre todo saber la importancia de trabajar en equipo, pero hay que señalar algunas de sus responsabilidades como: seleccionar el personal más idóneo y hacer que estos cumplan con las responsabilidades que tienen frente al trabajo.

Pero también le corresponde brindarle a cada uno de los trabajadores un excelente clima organizacional, motivarlos, capacitarlos, incentivarlos y lograr satisfacer sus necesidades básicas, como contar con un empleo y salario digno, prestaciones sociales, ser respetado, entre otras. Cabe

resaltar que no se puede descuidar los sistemas de compensación basada en la evaluación de desempeño.

Pero lastimosamente en algunas de las organizaciones del sector público se presentan otras formas de selección de personas, es por eso que es de vital importancia que una vez seleccionado el personal debe ser capacitado para que no vayan a presentarse choques con su puesto de trabajo.

### **2.1.2. Nivel Nacional.**

-Arana y Vásquez (2014) “La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral del personal en el Área Administrativa de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo en el 2014”. Tesis para Obtener el Título de Licenciado en Administración. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela Académico Profesional de Administración. Trujillo, Perú.

Conclusiones.

1. Para la organización el puesto de trabajo, las tareas tanto habituales como periódicas y eventuales que debe cumplir el trabajador, se concluye que la Universidad Privada Antenor Orrego si se responsabiliza por dar a conocer las funciones de que en cada uno de los puestos de trabajo debe cumplir los empleados. Esta es la razón por la cual los trabajadores deben tener un pleno conocimiento de lo deberes que deben cumplir y consecuentemente se establecen semejanzas y diferencias entre los antedichos puestos de trabajo.
2. Según las respuestas proyectadas en la encuesta, se puede sintetizar que los conocimientos teóricos-prácticos que se necesita para el mejor desenvolvimiento del puesto de trabajo son muy bajos y no de buena calidad.
3. Se concluye que en la empresa no se realizan reuniones entre el personal y jefes de área con regularidad, por lo que se desconoce eventos importantes que suceden en la misma.

4. En cuanto tiene relación al incentivo que desean los trabajadores en las respuestas, se ve reflejada que la capacitación es la mejor muestra de motivación para dar mayor impulso al rendimiento de los trabajadores.

5. Una conclusión significativa manifestada por los trabajadores es que si existe de alguna manera evaluaciones, que califican el nivel de desempeño, esto no excluye que la empresa implemente un método más moderno para evaluar el desempeño.

6. El Talento Humano que se desempeña en la empresa, se encuentra desmotivado, se sobrentiende que es por la ausencia casi total de un plan de capacitación, sin embargo, se debe aclarar que existe capacitación de carácter informal.

-Inca (2015) "Gestión del Talento Humano y su relación con el Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas 2015". Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas. Facultad de Ciencias de la Empresa. Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas, Apurímac.

### Conclusiones

1. La Gestión de Talento Humano y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, luego de someterse al coeficiente de spearman arrojó un valor de 0.819, lo que indica que existe una correlación positiva alta, entre gestión de Talento Humano y desempeño laboral. Demostrando así que, si se desarrolla una buena gestión de Talento Humano, se apreciará en el desempeño laboral del trabajador.

2. La selección de personal y calidad del trabajo en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, nos permite demostrar a través del coeficiente de spearman arrojó un valor de 0.640, lo que indica que existe una correlación positiva moderada, entre selección de personal y la calidad del trabajo.

3. La selección de personal y trabajo en equipo en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, nos permite demostrar a través del



coeficiente de spearman arrojó un valor de 0.613, lo que indica que existe una correlación positiva moderada, entre selección de personal y el trabajo en equipo.

4. La capacitación de personal y calidad del trabajo en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, nos permite demostrar a través del coeficiente de Spearman arrojó un valor de 0.756, lo que indica que existe una correlación positiva alta, entre capacitación de personal y la calidad del trabajo.

5. La capacitación de personal y trabajo en equipo en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, nos permite demostrar a través del coeficiente de Spearman arrojó un valor de 0.672, lo que indica que existe una correlación positiva moderada, entre capacitación del personal y el trabajo en equipo.

-Oscoco (2014) "Gestión del Talento Humano y su relación con el Desempeño Laboral del Personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha - Andahuaylas – Apurímac, 2014". Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas. Universidad Nacional José María Arguedas. Facultad de Ciencias de la Empresa. Escuela Profesional de Administración de Empresas. Andahuaylas, Apurímac.

Conclusiones.

1° La Gestión del Talento Humano se relaciona de forma positiva débil con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha, de acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman (0.552).

2° La Planificación del Talento Humano se relaciona de forma positiva débil (0.475, coeficiente de correlación de Spearman) con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha.

3° La Integración del Talento Humano se relaciona de forma positiva débil (0.483, coeficiente de correlación de Spearman) con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha.

4° El Desarrollo del Talento Humano se relaciona de forma positiva débil (0.417, coeficiente de correlación de Spearman) con el desempeño laboral.

### **2.1.3. Nivel Regional / Local.**

-Nolberto (2017) "Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, 2017". Universidad de Huánuco Facultad de Ciencias Empresariales. Escuela Académico Profesional de Administración de Empresas Huánuco- Perú.

#### Conclusiones

La Gestión de Talento Humano y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui luego de someterse al coeficiente de spearman arrojó un valor de 0.819, lo que indica que existe una correlación positiva alta, entre gestión de Talento humano y desempeño laboral. Demostrando así que, si se desarrolla una buena gestión de Talento Humano, se apreciará en el desempeño laboral del trabajador.

La selección de personal y calidad de vida laboral en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui nos permite demostrar a través del coeficiente de spearman arrojó un valor de 0.640, lo que indica que existe una correlación positiva moderada, entre selección de personal y la calidad del trabajo.

La selección de personal y trabajo en equipo en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, nos permite demostrar a través del coeficiente de spearman arrojó un valor de 0.613, lo que indica que existe una correlación positiva moderada, entre selección de personal y el trabajo en equipo.

La capacitación de personal y calidad de vida laboral en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, nos permite demostrar a través del coeficiente de spearman arrojó un valor de 0.756, lo que indica que existe una correlación positiva alta, entre capacitación de personal y la calidad del trabajo.

-Ramos Arce, Judith Gimena, Vega Soto, Jackeline, "La Gestión del Talento Humano y su Relación con la Satisfacción del usuario en el Hospital Essalud -Huánuco 2014". Tesis de Grado. Universidad Nacional Hermilio Valdizán Huánuco.

Sumario:

La presente investigación, referida a la "La Gestión del Talento Humano y su Relación con la Satisfacción del Usuario en el Hospital Essalud-Huánuco 2014". La investigación se realizó en el "Hospital Essalud-Huánuco "motivo de la investigación, durante el período del 2014.

El propósito de la presente investigación consistió en Determinar la relación que existe entre la Gestión del Talento Humano y la Satisfacción del usuario en el Hospital Essalud-Huánuco 2014. El presente estudio tiene una utilidad práctica para la Institución de salud, pues, al determinar la relación de gestión del Talento Humano y la satisfacción del usuario, se acopio información valiosa para una toma de decisiones respecto del área de gestión de personal.

El Hospital de Essalud Huánuco, presenta un personal empleado con poca motivación hacia el desempeño laboral, puesto que la misma no maneja políticas motivacionales adecuadas para estimular a sus empleados y funcionarios, desfavoreciendo el rendimiento laboral; consiguientemente un servicio inadecuado a los usuarios que acuden a esta institución en busca de atención de salud, reflejándose en un descontento por la atención que reciben por parte del personal de esta institución, no compensa con los requerimientos básicos que le exige la sociedad.

Entre otros factores motivacionales se encuentran las condiciones laborales puesto que existe la carencia de un proceso comunicacional que facilite las relaciones interpersonales, al igual que no se ofrecen políticas de ascenso, ni capacitación para el desempeño eficiente del trabajo desempeñado.

-Marque, Quispe y Villanueva (2016) "La Estabilidad Laboral y su relación con el Desempeño Laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Huánuco – 2013". Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco, Perú.

Resumen:

El presente trabajo en su contexto general, detalla un análisis de todos los aspectos relacionados a la estabilidad laboral y al desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, con la finalidad de mejorar el desempeño de los trabajadores y así sirva de guía a la actual gestión y a las próximas gestiones de la Municipalidad Provincial de Huánuco, y así promover la estabilidad laboral de todos sus trabajadores, y de esta manera incrementar su desempeño laboral. Como primer punto se definió el problema, es decir el objeto de estudio, que constituyó la razón de ser de la investigación.

En el primer capítulo, se determina la relación entre la estabilidad laboral y el desempeño laboral de los trabajadores, lo cual permite conocer la realidad de la Municipalidad Provincial de Huánuco y de esta manera guiar el trabajo de investigación, hacia el análisis de posibles alternativas, que permitan mejorar dichas variables.

El segundo capítulo, referente al marco teórico, reúne varias conceptualizaciones que enmarcan la estabilidad laboral y al desempeño laboral y que sirven de sustento, para la aplicación de la propuesta a partir del planteamiento de hipótesis.

En el tercer capítulo se plantea la modalidad de la investigación, así como la metodología de recolección de la información, para a través de ella, en el transcurso de la investigación evidenciar tentativas de solución, mismas que permitirán conseguir resultados favorables en beneficio de la Municipalidad Provincial de Huánuco.

En el cuarto capítulo, análisis e interpretación de resultados, se analizaron los factores que están afectando la estabilidad laboral, desde el punto de vista de los trabajadores.

## **2.2 Bases Teóricas.**

Teorías de apoyo. Para el proceso de la presente investigación, se estableció un marco teórico que sirva de base de sustentación al problema que se aborda. El trabajo estará sustentado fundamentalmente por la Teoría del Talento Humano y la Teoría del Desarrollo Organizacional.

### **2.2.1 Evolución de la noción de Talento Humano.**

La teoría del Crecimiento Económico considera el desarrollo como aumento del producto per cápita en un país. La preocupación de los economistas en la década de los años 50 era definir el crecimiento óptimo de una nación para los efectos de la planificación, determinando la participación de los factores en el crecimiento en las economías de mercado.

El economista más representativo de esta teoría fue Solow (1956). Estudió el problema del crecimiento desde el punto de vista teórico y lo aplicó al proceso económico de los EEUU en un lapso de 40 años. Según dicho autor, la productividad no se puede explicar si no se añaden a las variables del capital y el trabajo un nuevo factor exógeno que él llama “progreso técnico” y que es el que aporta el mayor porcentaje de crecimiento a la producción, sin especificar claramente qué significa este progreso técnico.

Esta teoría tuvo sus seguidores y sus detractores. Entre estos se encuentra Schultz quien advierte que en la fórmula de Solow, el factor trabajo es contabilizado únicamente por horas hombre y no por la mejora de la calidad del trabajo producto de la formación del empleado. Denison es quien descompone los elementos involucrados en el factor residual “progreso técnico” y anota entre ellos la prolongación de la escolaridad de los trabajadores y el progreso de los conocimientos.

Según Moreno (1998): La conferencia de Theodore W. Schultz sobre Inversión en Talento Humano, ante la reunión anual de la American Economic Association en 1960 constituye para muchos el acta de nacimiento de esta corriente y por extensión, de la Economía de la Educación. (p.33)

En dicha conferencia la idea principal esbozada por Schultz fue la siguiente: el proceso de adquisición de habilidades y conocimientos por medio de la educación no debería verse como un consumo, sino más bien como una forma de inversión.

De esta forma la inversión en capital humano no sólo incrementa la productividad individual, sino que al hacerlo sienta la base técnica del tipo de fuerza necesaria para un rápido crecimiento económico

La expansión del sistema educativo es de indiscutible utilidad para crear los valores y capacidades indispensables para las funciones modernas. No sólo es necesaria la expansión, sino que además debe ampliarse el contenido de la educación.

Moreno (1998) resume así la teoría del Talento Humano desarrollada por Gary Becker:

1. Los individuos emplean parte de su renta pensando en satisfacciones pecuniarias y no pecuniarias futuras; eligen cuidados médicos, educación adicional, se informan de nuevos puestos de trabajo. Tales fenómenos pueden considerarse mejor como inversión que como consumo. En lo que se refiere a Educación, la demanda de formación adicional a la obligatoria supone unos costes individuales directos e indirectos esperando que estos causen un incremento en las oportunidades de conseguir empleos mejor remunerados. La Educación no es un costo pues, los individuos invierten en sí mismos considerando que esas inversiones son importantes. Se considera que cada persona toma decisiones racionales basadas en el análisis costo beneficio para optimizar su ganancia.

2. La Educación es una inversión, no un consumo. La prueba está comparando una persona que después de lograr su educación obligatoria se incorpora al mercado de trabajo y otra que además de los estudios obligatorios toma la decisión de seguir estudiando hasta alcanzar una profesión de más alto nivel. El primero tendrá una expectativa de rendimiento económico durante toda su vida acorde con su cualificación, manteniendo un tope del cual seguramente no pasará. El segundo invierte en costos directos para pagar su educación y en indirectos por los costos de oportunidad ocasionados durante el tiempo que no trabajó por estar estudiando. Pero cuando ingrese al mercado laboral partirá con una remuneración superior y durante su vida laboral tendrá más oportunidad de aumentar sus ingresos.

3. La aportación central de esta teoría consiste en relacionar el número de años de escolaridad a los que se suma la experiencia en el trabajo, el coeficiente intelectual de la persona con la posibilidad de conseguir los empleos y remuneraciones en correspondencia con la cantidad y calidad de los factores antes mencionados. A mayor nivel de estudios, con experiencia y con buen nivel intelectual mayores posibilidades de conseguir los empleos mejor remunerados.

Concluye: Si esta correlación educación-ingresos la extendemos ahora macroeconómicamente, o sea, al conjunto de la Economía podríamos obtener las siguientes conclusiones:

- 1) Los más escolarizados tienen más oportunidades de empleo y ganan más;
- 2) Si sus ingresos reflejan la capacidad productiva es que la escolarización aumenta su productividad, y
- 3) Si el desarrollo de una sociedad es en gran parte una función del crecimiento de la capacidad productiva de sus miembros, entonces una mayor escolarización contribuirá a un mayor desarrollo económico. (p. 38).

Estas externalidades funcionan como un mecanismo endógeno que acelera el proceso de crecimiento al impedir la caída de la rentabilidad marginal. Además, el conocimiento es un capital que se derrama a lo

interno y externo de las organizaciones por lo que potencia la acumulación de capital y la producción. Romer por su parte sostiene que el crecimiento no sólo depende de la tecnología que ahora es endógena, sino de las preferencias del consumidor. Esto hace que se asigne capital humano a la investigación y desarrollo.

Romer (1991) un incremento permanente en las existencias del capital humano en la población conduce a la creación de nuevos diseños y a un aumento en I+D, por lo que vuelve a generar un círculo virtuoso que impulsa la tasa de innovación.

### **2.2.2 Teoría del Talento Humano.**

La globalización puede ser descrita como una ampliación, profundización y aceleración de la interconexión mundial en todos los aspectos de la vida social contemporánea, desde el cultural hasta el económico. Un elemento clave de la economía globalizada es el comercio internacional, el cual se define como el comercio transfronterizo de bienes y servicios. El crecimiento del comercio internacional es una indicación directa de la globalización económica. Cuando los residentes de EE.UU., por ejemplo, al leer las etiquetas de la ropa, muestran que están hechos en China, Malasia o México, o cuando al decidirse a comprar un coche se dan cuenta que ha sido ensamblado en Corea del Sur con partes fabricadas en muchas partes del mundo, el sentido de la conexión global económica es inmediato. Es decir, las empresas pueden decidir producir sus productos no sólo en su país de origen, sino también en otros países, ya sea para evadir los aranceles o cuotas de los países en los que desean vender sus productos, o para reducir sus costos de producción. Así, la globalización supone la reagrupación de los capitales financieros, la tecnología y otros insumos estratégicos para hacer transferencia de inversión extranjera directa en otro país.

La inversión extranjera directa es un indicio de la creciente propiedad transnacional de los activos de producción. Se trata de una vanguardia de



la globalización económica en el sentido que el aumento de la propiedad extranjera de producción puede dar una influencia directa sobre los medios de subsistencia y producción. Las implicaciones de esto pueden incluir tanto elementos positivos como negativos, dependiendo de la perspectiva del observador. La inversión extranjera ha sido a menudo una importante vía para la transferencia de conocimientos y tecnología. Al mismo tiempo, la inversión extranjera pone a los trabajadores bajo control foráneo, y conduce a la apropiación de los beneficios. Es en este contexto económico en el cual se desarrolla el concepto de Talento Humano, el cual, desde la técnica, hace énfasis en brindar o proporcionar las condiciones para la productividad económica, es decir, el concepto intenta aplicar estrategias para hacer a las organizaciones empresariales lo más rentables y productivas económicamente, dentro del contexto de la globalización.

Este trabajo plantea que el modelo actual del Talento Humano como recurso y su relación con el desarrollo humano no es claro y los riesgos en términos sociales no han sido bien valorados. El texto se desarrolla alrededor de una reflexión teórica sobre los aspectos esenciales que hacen parte de la teoría del capital o Talento Humano. Se retoman algunos planteamientos de Schultz (1961) sobre los fundamentos de la teoría del talento humano alrededor de elementos como flexibilidad, especificidad del conocimiento e innovación, que gestarán las condiciones del desarrollo del talento humano para la consecución de las metas empresariales. La configuración de estos elementos desde una perspectiva holística presentará una mirada que dimensiona el talento humano no como una cualidad individual, sino como una cualidad estructural de las organizaciones empresariales. Se realiza una crítica hacia las perspectivas que abordan el tema del Talento Humano como el resultado de una serie de condiciones a priori que desarrolla y potencia el trabajador como cualidades innatas e independientes de las condiciones y de las funciones desempeñadas en su puesto de trabajo.

En ese sentido, la disertación tiene como función desmitificar el éxito de las organizaciones y presentar, por el contrario, que el éxito económico y humano –basado en el Talento Humano- supone una orientación consciente, pragmática y dirigida a los procesos que llevarán a fortalecer las cualidades necesarias que debe desarrollar el trabajador en su puesto de trabajo. Muchos estudios acogen el concepto del capital humano como el conjunto de capacidades, conocimientos y destrezas de los empleados y directivos de la empresa. Pero tiene que ser algo más que la suma de estas medidas, ya que debe captar igualmente la dinámica de una organización inteligente en un ambiente competitivo cambiante. De este modo, se presenta otra mirada sobre un fenómeno altamente mitificado y mistificado por hombres y medios de negocios, que ven en el éxito empresarial variables aleatorias de azar, del destino o de las cualidades intrínsecas –físicas, intelectuales y psicológicas- de los trabajadores, que, en un momento dado, pueden entrar a beneficiar o a perjudicar un proceso de desarrollo empresarial.

### **¿Capital o Talento Humano?**

Hoy, como nunca antes, se verifica en el mundo la consistencia de la unidad entre desarrollo del conocimiento y progreso material, asumiendo por supuesto, desde una perspectiva crítica, este concepto de progreso como algo relativo, de acuerdo al contexto en que se dé. No obstante, el desarrollo vertiginoso de nuevas tecnologías, el frenetismo actual (pos-industrial) para el desarrollo y el abaratamiento del costo en los nuevos productos, a una escala mayor que la de la producción Fordista o en cadena y la “unión permanente” entre ciencia y producción industrial, hacen que adquiera poca importancia la excesiva precaución acerca de las causas, consecuencias y contenidos de estos conocimientos acumulados y organizados sistemáticamente.

Y no hay duda en que estos conocimientos se desarrollan en un marco creciente y vertiginoso de acumulación por parte de agencias especializadas, cada vez más, en determinadas disciplinas y tecnologías [3]. Así pues, la sociedad del conocimiento y su expediente de base, el

conocimiento, son vitales para esta nueva economía, para esta mundialización del comercio y del intercambio de bienes y la consecuente globalización.

Si bien es cierto que el proceso de globalización no es algo nuevo, sí se puede evidenciar el grado de aceleración que ha sufrido en los últimos 10 o 15 años, donde básicamente se ha caracterizado por la transformación hacia mercados más abiertos; este libre intercambio ha obligado a las empresas, los países y las regiones a idear nuevas estrategias para competir. Su nacimiento puede situarse a inicios de los 90 y hace posible por vez primera que los empresarios transnacionales desempeñen un papel clave, no solo en el manejo de la economía, sino de la sociedad en su conjunto. Este proceso tiende a socavar no solo los cimientos de las economías nacionales, sino también el de los estados nacionales entendidos en un sentido tradicional.

Además, se debe entender que en su aspecto operativo, la globalización no es más que el desenvolvimiento de una etapa cualitativamente nueva y superior del desarrollo de la internacionalización del capital; es decir, la globalización debe apreciarse como una nueva etapa en el proceso de expansión internacional del capital financiero, es por esto que las nuevas reglas en materia de comercio e inversión como el flujo de capitales foráneos y los “capitales golondrina”, imponen la búsqueda de nuevos paradigmas para enfrentar los efectos de este fenómeno, trascendiendo las discusiones alrededor de los modos de producción.

Desde otra perspectiva, esta realidad y el nuevo esquema de competencia, plantea la necesidad de analizar los conceptos de supervivencia, crecimiento, rentabilidad, productividad, competitividad y desarrollo; aspectos que están íntimamente ligados a los factores de éxito como lo son los cambios tecnológicos, productivos y organizacionales. Estos conceptos pueden convertirse en medios importantes de justa distribución de la riqueza, de relaciones laborales estables y de participación democrática de los trabajadores, con lo que se lograría balancear los objetivos económicos, sociales, tecnológicos y ambientales.

### **2.2.3 Modos Posibles de Formación del Talento Humano.**

a). La formación general, adquirida en el sistema educativo, formativo.

Su transferibilidad y su compra, explica el que esté financiada por el trabajador, ya que puede hacerla valer sobre el conjunto del mercado de trabajo. Por otra parte, la empresa no está, obligada a sufragar los costes de formación de una persona, susceptible de hacer prevalecer esa formación en otra empresa dispuesta a mejorar la remuneración, lo que podría incitarla a abandonar la organización.

En vista de ello, la financiación de la actividad toma la forma de una remuneración más fiable. Por lo que, el acuerdo entre el trabajador y la firma consiste en la compra, por parte de la empresa, de la «fuerza de trabajo» y la compra de formación del trabajador, por otro.

b). La formación Específica.

Adquirida en el seno de una unidad de producción o de servicio, permite desarrollar al trabajador, su productividad dentro de la empresa, pero nada, o bien poco, fuera de ésta. OIT (2004).

### **2.2.4 Conocimiento y Competencias del Talento Humano.**

Pero independientemente del término utilizado, capital o talento, es evidente la instauración de un paradigma tecnológico de una naturaleza tal como no lo ha habido antes y de su correlativo de base: el conocimiento. Siendo que el cambio tecnológico explica hoy más de la mitad del crecimiento económico en todo tipo de economías, es sobre esa base y sus procesos internos de acumulación que se gestiona tal crecimiento y es comprendiendo cómo se producen esos procesos, la manera como pueden formularse alternativas de desarrollo del sector y de las sociedades que las requieren. Esto no significa otra cosa que la relación directa con los procesos de generación, distribución, transacción y transformación del conocimiento.

Por otra parte, se puede añadir que nuestra época se ha bautizado como la “Era del Talento,” es decir, el tiempo en que el capital y la tecnología ya

no son suficientes para que una organización se mantenga vigente y sobreviva en el entorno globalizado, sino que ahora es indispensable contar con capacidad de innovación y Talento humano. Y esto implica abordar el concepto de la formación empresarial, tal como se hizo con el de talento, desde una perspectiva acorde con la realidad del entorno competitivo; pero sin desconocer el proceso evolutivo que ha conducido al paradigma actual de las organizaciones de aprendizaje. Al respecto se puede plantear que el mundo de la producción y el trabajo asociado a la educación siempre existió, y que se han presentado cambios en la división del trabajo, en los aspectos tecnológicos y en el desarrollo científico.

De todas formas, cabe agregar y/o concluir hasta aquí, que el Talento Humano es una de las herramientas productivas más importantes que tienen las empresas dentro del mundo económicamente globalizado.

El concepto de Talento Humano fue acuñado por Peter Drucker en diferentes épocas. En el decenio de 1990, lo utilizó para denotar una idea más o menos perfilada en el concepto de sociedad de la información. Drucker realizó un planteamiento inverso respecto a la idea estandarizada según la cual el conocimiento no tiene valor de cambio. Es decir, que el conocimiento estaba por fuera de los procesos económicos y productivos. Drucker plantea lo opuesto a esta opinión generalizada y afirma que lo importante del conocimiento es su capacidad para producir riqueza. Teniendo en cuenta esto, se puede definir el “Talento Humano” como: “todos los programas de formación que buscan mejorar el rendimiento, levantar la moral y aumentar el potencial de los empleados que hacen parte de una organización. Es un medio relevante para la planeación de proyectos de vida y de trabajo del personal, pero al mismo tiempo es un aspecto clave para el logro de los objetivos y mejoramiento de posibilidades organizacionales futuras en términos de competitividad”

Son muchos los elementos que podrían nombrarse como factores esenciales para que una empresa alcance un nivel de desarrollo óptimo, pero el más importante es la integración holística de los empleados con

los recursos o herramientas de trabajo que necesitan (tecnologías, sistemas de información, etc.). La calidad del servicio de una empresa radica en la posibilidad de sostener el Talento Humano en una línea temporal prolongada. En términos generales se puede considerar algunos factores que influyen en la consolidación del Talento Humano:

- La organización del trabajo se caracteriza por el funcionamiento de grupos autónomos, donde predomina la rotación de labores, la polivalencia.
- No existe la separación jerárquica de responsabilidades. La organización del trabajo pasa de ser piramidal, a ser un conjunto de redes.
- Esta mayor interconectividad requiere de una organización de los “recursos humanos” basada en la colaboración y la confianza y las buenas relaciones laborales.

En otras palabras, el Talento Humano no puede desarrollarse de manera espontánea, se necesita de un complejo estructural que permita potenciar al trabajador respaldando su Talento Humano, independientemente del lugar que ocupe dentro de la jerarquía laboral. De esta forma, el objetivo principal de una organización empresarial debe ser potenciar el desempeño del trabajador, tratando de que su acción tenga efectos en toda la cadena productiva.

Son muchas las aptitudes y actitudes que un trabajador puede desarrollar gracias a la potenciación de su capacidad de desempeño: trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia del diseño de trabajo, maximización del desempeño.

“El trabajo en equipo se refiere a la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permita el consenso. Los estándares de trabajo, se refieren a la capacidad de cumplir y exceder las metas o estándares de la

organización y a la capacidad de obtención de datos que permitan retroalimentar el sistema y mejorarlo.

El desarrollo de talentos, se refiere a la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros. La potencia del Diseño del Trabajo, se refiere a la capacidad de determinar la organización y estructura más eficaz para alcanzar una meta, a la capacidad de reconfigurar adecuadamente los trabajos para maximizar las oportunidades de mejoramiento y flexibilidad de las personas. La maximización del desempeño se refiere a la capacidad de establecer metas de desempeño/desarrollo, proporcionando capacitación y evaluando el desempeño de manera objetiva”.

### **2.2.5 El Talento Humano como factor de Crecimiento Económico.**

Desde la época de Adam Smith, se ha reconocido la importancia de la formación para lograr mejores resultados en el trabajo, es así, como en la parte I del primer tomo de La Riqueza de las Naciones, refiriéndose a las desigualdades que resultan de la naturaleza de los empleos, reconoce cinco causas que influyen para que en unos empleos sea mayor que en otros la ganancia pecuniaria.

La segunda causa mencionada por Smith es, “la facilidad y poco coste, o la dificultad y gastos para aprenderlos”; en la sustentación de este planteamiento compara a un hombre educado con una costosa máquina, y afirma: “Un hombre educado a expensas de mucho trabajo y tiempo, en cualquiera de aquellos oficios que requieren una destreza y pericia extraordinaria, debe compararse a una de estas costosas máquinas.....” Smith, eleva la educación y la formación para el trabajo a la categoría de capital, el cual debe recibir una renta mayor en la medida que las capacidades superiores resultantes del proceso de formación contribuyan al logro de un mayor producto, si el dueño de la máquina recibe una renta por el capital invertido en ella; de la misma forma el dueño del conocimiento o la pericia extraordinaria, debe recibir una renta por el

capital invertido en el proceso de adquisición de esas capacidades y pericias extraordinarias.

Los desarrollos posteriores de la teoría económica, han permitido abordar desde diferentes perspectivas la formación y capacitación en y para el trabajo, resaltando la importancia de este factor en la actividad económica.

Es así, como dentro de la Escuela Marginalista, entre quienes trabajaron la teoría del equilibrio se destaca León Walras, quien plantea: “Se suponen insertos en el sistema económico tres categorías de sujetos, distintos según la naturaleza de los bienes de capital a su disposición. Serán terratenientes, que poseen la tierra, trabajadores, que poseen capital personal y capitalistas en sentido estricto, que poseen los bienes de capital propiamente dichos.

De la teoría clásica, se deriva la escuela Marginalista y de esta surge la teoría del capital y el crecimiento que da origen a la escuela del crecimiento, cuyo primer exponente es Theodore Schultz (1959), quien refiriéndose al miedo que los economistas tienen al concepto de inversión en hombres, afirma: “son pocos los que han considerado a los seres humanos como capital, pero entre ellos hay tres nombres distinguidos.

Adam Smith, filósofo y economista, incluyó como parte del capital todas las capacidades adquiridas y útiles de todos los habitantes de una nación. Así lo hizo también H. Von Thunen, quien añadió que la aplicación del concepto de capital al hombre ni le degrada ni estorba su libertad y dignidad; antes, al contrario, la falta de aplicación de ese concepto resultaba especialmente perniciosa en las guerras; “... pues en ellas... con tal de salvar un cañón se sacrifica, sin pensarlo dos veces en una batalla, a cien seres humanos que se encuentran en la plenitud de sus vidas”. El motivo es que: “la compra de un cañón produce un desembolso de fondos públicos, mientras que los seres humanos se obtienen gratis mediante un decreto de alistamiento”.



(Thunen 1875). También, Irving Fisher presentó con claridad y lógica un concepto de capital que lo incluye todo (Fisher 1906). “Pese a esto, la corriente del pensamiento principal ha sostenido que no es práctico ni apropiado aplicar a los seres humanos el concepto de capital. Marshall, cuyo explica en gran medida la aceptación de esta visión, sostenía que, aunque es incontestable que desde un punto de vista matemático y abstracto los seres humanos son capitales, si se los tratara así en los análisis prácticos se perdería el contacto con el mercado.

En consecuencia, la inversión en seres humanos se ha incorporado pocas veces al núcleo formal de la economía, a pesar que muchos economistas, Marshall incluido, han puesto de manifiesto su relevancia en alguno de sus escritos”.

Cada uno de estos sujetos, en cuanto propietarios de capital, están en condiciones de ofrecer al mercado los servicios productivos de sus capitales”. De esta forma, Walras considera de la misma importancia la posesión de capital físico o capital personal, que en este caso podríamos asimilarlo al concepto que aparece años después de Capital Humano.

A partir de la concepción sobre la necesidad de destinar recursos a la inversión en seres humanos y como un aporte de la teoría del crecimiento, en su libro, *Invirtiendo en la Gente*, con el cual obtuvo el Premio Nobel de Economía en el año 1979, refiriéndose a una gran mayoría de la población sometida al yugo de la pobreza, Schultz plantea : “Los factores de producción decisivos para el mejoramiento del bienestar de los pobres no son el espacio, la energía y la disponibilidad de tierra cultivable; los factores decisivos son el mejoramiento de la calidad de la población y los adelantos en el conocimiento.” (León, 2003)

Con relación a la importancia que se le dio a la tierra como factor fundamental en los procesos de producción de alimentos y a las diferencias en productividad de los suelos como elementos que explican los niveles de pobreza en la gente, consideraba como lo más importante para las tierras de cultivo, los incentivos y las oportunidades asociadas que tienen los cultivadores para aumentar la cantidad efectiva de tierra

mediante inversiones que incluyen las contribuciones de la investigación agrícola y el mejoramiento de las habilidades humanas.

También planteó como parte integral de la modernización de las economías de países de alto y bajo nivel de renta, el declive de la importancia económica de la tierra de cultivo y el ascenso en importancia del capital humano; por lo cual, el agente humano es considerado el factor crítico en la cuestión de la pobreza, y afirma que la inversión en el mejoramiento de la calidad de la población puede aumentar significativamente las perspectivas económicas y de bienestar de los pobres, la atención a los niños, la experiencia laboral y doméstica, la adquisición de información y de habilidades, mediante la escolarización y otras formas de inversión en sanidad y escolaridad, pueden aumentar la calidad de la población.

## **2.2.6 Teoría del Desarrollo Organizacional**

### **Orígenes de la teoría.**

Como teoría administrativa, el desarrollo organizacional constituye un movimiento que surge a principios de los 60 como consecuencia de un conjunto de ideas e investigaciones de carácter humano relacionista.

Algunos autores incluyen el DO dentro de la corriente científico-administrativa denominada neo-humana-relacionista como una proyección de la teoría del comportamiento organizacional.

Chiavenato atribuye los orígenes del DO a un complejo conjunto de razones, entre las que cabe destacar:

- ▶ La dificultad relativa para sistematizar los conceptos de las diversas teorías de la organización.
- ▶ Profundización y difusión de estudios sobre la motivación humana.
- ▶ La realización de los primeros experimentos de laboratorio sobre el comportamiento humano.

- ▶ La pluralidad de cambios que se suceden en el ámbito organizacional. Esto significa que los ambientes son más dinámicos, las organizaciones más complejas, desarrollo y diversificación de la tecnología.
- ▶ Desarrollo y ampliación de la teoría administrativa, que asume un enfoque sistemático donde la complejidad y la interacción medioambiental cobran interés.

### **Objetivos del Desarrollo Organizacional.**

Introducir una nueva mentalidad, abierta, democrática y eminentemente participativa, orientada mucho más hacia la administración de personas que hacia la administración de bienes y técnicas.

- Destacar los cambios ambientales y el rol de la cultura organizacional en el proceso de cambio organizacional.
- Dar una idea del desarrollo organizacional, sus supuestos básicos y su proceso, y presentar diversos modelos de DO basados en cambios estructurales, de comportamiento, o en ambos.
- Permitir una visión crítica de las diversas modalidades de intervención en las organizaciones.

Surgió a partir de 1962 pero no como el resultado del trabajo de un autor único sino como el complejo conjunto de ideas respecto del hombre, la organización y el ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades.

### **Clima Organizacional.**

También enfatizan en el clima organizacional, el cual constituye el medio interno de una organización y su atmósfera psicológica particular. El clima organizacional está íntimamente ligado a la moral y a la satisfacción de las necesidades humanas de sus miembros. El clima puede ser saludable o malsano, cálido o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo se sienten los participantes con respecto a la organización.

Algunos individuos son más o menos sensibles que otros en relación con aspectos de ese clima, además una característica que parece ser positiva para un miembro de una organización puede ser percibida como negativa o insatisfactoria para otros.

El concepto de clima organizacional comprende diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología utilizada, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (todos ellos constituyen los factores estructurales), además de las actitudes y formas de comportamiento social, impulsadas o castigadas (constituyen los factores sociales).

### **Aplicaciones del Desarrollo Organizacional.**

Existen ciertas condiciones organizacionales que requieren aplicación y empleo del D.O., la condición esencial es que alguien, en una posición estratégica de la organización, sienta la necesidad de modificación, Los programas de D.O. pueden aplicarse a los siguientes tipos de condiciones organizacionales o necesidades sentidas de cambio:

- a) Necesidad de cambiar normas culturales, o sea, la cultura organizacional.
- b) Necesidad de cambiar estructuras y posiciones; es decir, los aspectos formales de la organización.
- c) Necesidad de mejorar la colaboración intergrupala

### **El Proceso del Desarrollo Organizacional.**

La tecnología del desarrollo organizacional, surgió de las ciencias del comportamiento. En este sentido el D.O. constituye un proceso que consta de tres etapas: recolección de datos, diagnóstico.

1. Recolección de datos: la recopilación y el análisis de datos es una de las actividades más difíciles técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y subsistemas. y las maneras de identificar los problemas y asuntos más importantes.

2. Diagnóstico organizacional: se orienta principalmente al proceso de solución de problemas. Presta considerable atención al desarrollo y

verificación de nuevos enfoques para la solución de problemas organizacionales y a la preparación del sistema para el cambio.

3. Intervención: la acción de intervención puede realizarse a través del entrenamiento de la sensibilidad o de métodos de laboratorio. La intervención es una fase del proceso del D.O. que puede ser definida como una acción planeada que debe ejecutarse a continuación de la fase de diagnóstico. El hecho de obtener datos o de diagnosticar es una manera de intervenir en el sistema. La intervención no es la fase final del D.O., sino una etapa capaz de facilitar el proceso. El cual debe ser continuo.

### **2.2.7 Principales Autores del Desarrollo Organizacional.**

#### **Herbert Shepard**

Durante el año 1957 gracias a las presentaciones de D. Mc. Gregor se unió al departamento de relaciones de los empleados de ESSO OÍL como investigador asociado.

Shepard uso un impacto importante en el surgimiento del DO. Shepard también se involucró en actividades de desarrollo de la comunidad y en 1960, en el Case Institute of Technologyc fundo el primer programa de doctorado dedicado a capacitar a especialistas en el DO.

#### **Richard Beckhard**

Este señor, otra figura importante en el surgimiento y desarrollo del campo del DO. Trabajo con Mc Gregor en 1959, en donde Mc Gregor trabajaba con Dewey Balsh vicepresidente de personal y de Relaciones Industriales donde trabajaba en un intento para facilitar un programa de cambio total de la cultura de la organización llamada hoy en día "la calidad de vida en el trabajo", o Desarrollo Organizacional.

Desarrolló uno de los primeros programas de entrenamiento pioneros en el DO, el programa para especialistas en capacitación y desarrollo organizaciones del NTL. Junto con Mc Gregor, Likert, Argyris, Blake, Bradford y J. Gibb. Fueron los fundadores de las conferencias de trabajo

gerencial de NTL (Entrenamiento en laboratorio para gerentes a nivel medio).

### **Robert Blake y Jane Mouton**

Igualmente, que Shepard y otros las influencias en Robert Blake fueron importantes en el surgimiento del Desarrollo Organizacional. La influencia de Jane Mouton, en el pensamiento de Blake y en el desarrollo del Grid surgieron en parte, según las palabras de ella:

-De mi trabajo antes de graduarme en matemáticas puras y en física lo que subrayo la importancia de la medición, el diseño experimental y el enfoque científico a los fenómenos. Blake presto sus servicios en la unidad de investigación psicológica de la fuerza aérea del ejército, donde interactuaba con un gran número de científicos de la conducta, incluyendo a los sociólogos, esto durante la segunda guerra mundial.

Lo anterior contribuyo a su interés en considerar al sistema más que a los individuos dentro del sistema sobre una base aislada de uno a uno.

### **2.2.8 Características y enfoques del desarrollo organizacional.**

La definición de Desarrollo Organizacional supone varias características, como:

1. Enfocarse a la organización como un todo. El Desarrollo Organizacional involucra a la organización como un todo para que el cambio pueda ocurrir efectivamente.
2. Orientación sistémica. El DO se enfoca para las interacciones entre las partes de la organización que se influenciaron recíprocamente, para las relaciones de trabajo entre las personas, así como para la estructura y los procesos organizacionales.
3. Agente de cambio. El DO utiliza agentes de cambio, que son las personas que desempeñan un papel de estimular, orientar y coordinar el cambio dentro de un grupo.

4. Solución de problemas. El DO enfatiza la solución de problemas y no solamente los discute teóricamente. Para eso utiliza la investigación-acción o sea la mejoría organizacional por medio de la investigación y del diagnóstico de los problemas y de la acción necesarios para resolverlo.
5. Aprendizaje experimental. Los participantes aprenden por la experiencia en el ambiente de capacitación los tipos de problemas que enfrentan en el trabajo.
6. Proceso de grupo y desarrollo de equipos. El DO descansa sobre procesos grupales como discusiones en grupo, confrontaciones, conflictos intergrupales y procedimientos para cooperación.
7. Retroalimentación. El DO proporciona información de retorno y retroalimentación a las personas para que ellos tengan datos concretos que fundamenten sus decisiones. La retroalimentación provee información de retorno sobre su conducta y motiva las personas a comprender las situaciones en que están involucradas y tomar acción auto correctiva.
8. Orientación situacional. El DO sigue un procedimiento rígido e inmutable. Todo lo contrario, es situacional y orientado para las contingencias. Es flexible pragmático, adapta las acciones para adecuarlas a las necesidades específicas y particulares que se diagnosticaron.
9. Desarrollo de equipos. El DO se hace por medio de equipos. Su proposición es el cambio planeado parte del principio de que no existe un modelo ideal aplicable a cualquier circunstancia. Las organizaciones deben adaptarse a sus circunstancias de forma planeada.
10. Enfoque interactivo. Las comunicaciones e interacciones constituyen los aspectos fundamentales del DO para obtener multiplicación de esfuerzos rumbo al cambio. La sinergia es fundamental en las interacciones.

### **Enfoques del desarrollo organizacional.**

-El principal fundamento teórico del DO está en la ciencia del comportamiento. Sin embargo, aunque, a veces, se considere al DO como una parte de la psicología, el DO tiene un fuerte componente administrativo. Un proceso de DO implica una intervención en aspectos

emocionales, esto es, comportamentales de la organización, pero también, en los aspectos estructurales y formales.

-En realidad, el DO implica una convergencia e integración de técnicas de intervención psicológicas con las técnicas de intervención administrativa, bajo el convencimiento de que ninguna de los 2 funciona aisladamente.

-Podemos concluir diciendo que el DO se enfoca sobre la cultura, los procesos y la estructura de una organización, utilizando una perspectiva total del sistema.

### **2.2.9 Desarrollo organizacional y cambio.**

Cuando Max Weber escribió acerca de «la burocracia», había ideado el modelo de organización que la gran empresa enmarcada por la Revolución Industrial necesitaba para superar una serie de deficiencias que la agobiaban. De ese modo creó un modo de organización caracterizado fundamentalmente por una alta concentración y racionalización de las actividades productivas de diversa naturaleza.

La burocracia suponía el perfeccionamiento de la eficiencia empresarial en base de la aplicación de criterios como la especialización creciente, la división del trabajo, la consagración de una autoridad jerárquica formalmente instituida, el establecimiento de reglas claras de funcionamiento, así como un sistema de procedimientos y reglas para manejar todas las eventualidades del trabajo, el rigor de los controles, un alto sentido de impersonalidad de la organización, la promoción y selección basada en la competencia técnica, la impersonalidad en las relaciones humanas, todo lo que permitiría un mejor funcionamiento de las organizaciones sociales. (Petrella, 2007)

Y en efecto, la concepción de la burocracia ha servido en su época, para mejorar los sistemas de estructuración, debido a que las organizaciones se desenvolvían en un medio de naturaleza más o menos estable y podían desarrollarse, con relativo éxito, mediante tal estabilidad.



Sin embargo, a partir de los años 40, de postguerra, tal estabilidad cobra nuevo ritmo y se observa un nuevo factor que hace variar sustantivamente el medio o entorno de la empresa: EL CAMBIO. Si bien el cambio, en la multiplicidad de factores que rodean a las organizaciones sociales ha estado siempre presente, es el nuevo ritmo de éste, como protagonista importante de la vida social y económica, que ha hecho de las instituciones burocráticas, organizaciones obsoletas, esclerosadas, inflexibles, incapaces de subsistir en un medio profundamente cambiante.

Surgen nuevos enfoques al encuentro de las perspectivas de la Dirección y la Administración, tales como la Estructuralista y la del Flujo del Trabajo, otras distintas que tratan de asumir este cambio, que al decir de Alvin Tofler se presenta con increíble dramatismo.

El Desarrollo organizacional es una estrategia educativa, que haciendo uso de las técnicas de gestión y de la administración del factor humano, busca la potenciación de éste a fin de lograr la eficiencia de las organizaciones en un medio profundamente agitado y cambiante.

En términos teórico-doctrinarios, el desarrollo organizacional es una doctrina y una tecnología para la implantación operativa de la filosofía que propone, lo que es un reto a la imaginación y a la investigación, para adecuar, con éxito, la teoría, los principios y las técnicas ya desarrolladas, aplicándolos en nuestro medio, donde en muchos aspectos nos ubicamos todavía en una etapa pre-burocrática, lo que sugiere la necesidad de «quemar etapas» a fin de optar por el desarrollo del modo más pronto posible.

En términos prácticos, el Desarrollo Organizacional significa el choque de las organizaciones del ayer con el medio del presente y del mañana, acerca del cual no estamos preparados, pues el cambio nos ha sorprendido y amenaza con aniquilar la organización social, si no atendemos uno por uno los problemas que nos plantea dicho medio.

De otro lado nos insinúa que el proceso de modernización aludido, para revertir la burocracia, no evoca solamente el concepto de la Administración Pública como una institución con procedimientos lentos, parsimoniosos, complejos, disfuncionales, en fin de cuentas burocratizados, si no también aquel modelo de maquinaria «perfectamente ensamblada y lubricada» que en rigor doctrinario es la burocracia, y que ha devenido en obsoleta por los requerimientos del cambio, incluso en las entidades del sector privado.

### **2.2.10 Bases del Desarrollo Organizacional**

Según Alfred Sloan, el desarrollo organizacional se hace indispensable en nuestras instituciones sociales contemporáneas y del futuro, por la lucha que tienen que llevar a cabo para sobrevivir en las condiciones del medio que corresponden a un cambio crónico en las instituciones sociales que coordinan los asuntos de casi todas las organizaciones humanas: industriales, gubernamentales, educativas, de investigación, militares, religiosas, etc., por tanto tiempo conocidas como burocracia, la cual es una invención social que se perfeccionó en el marco de la Revolución Industrial. La burocracia fue, en muchas actividades, adecuada en el siglo XIX, pero en la actualidad, no puede ya enfrentar con éxito las realidades de los últimos días del siglo XX y el amanecer del siglo XXI. Hay por lo menos cuatro bases en el desarrollo de las organizaciones, que plantean el cambio de las organizaciones profundamente caracterizadas por su temperamento burocrático.

### **Cuadro N° 3**

#### **PROCESO DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO**



Fuente: Download full-size image  
Elaboración: Propia.

## 2.3 Definición de Términos.

### **Administración Municipal.**

La administración pública municipal es la actividad que realiza el Gobierno Municipal, en la prestación de bienes y servicios públicos para satisfacer las necesidades; garantizando los derechos de la población que se encuentra establecida en un espacio geográfico determinado, en los términos que prevén las leyes.

### **Administración Pública.**

La administración pública es el conjunto de órganos que ejecutan actividades por medio de las cuales el Estado logra sus fines y objetivos. En otras palabras, la administración pública consiste en todas las operaciones que tienen como propósito el cumplimiento de las políticas públicas.

En el ámbito político, se entiende por administración pública una de las tres funciones del Estado, es decir, la que está a cargo del Poder Ejecutivo, referida al manejo de los bienes y recursos del Estado, la recaudación e inversión de los fondos fiscales, la prestación de los servicios públicos y el mantenimiento del orden jurídico.

**Actitudes Personales.**

La actitud es la manera de actuar de una persona, es decir, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas. Por tanto, de manera sencilla podemos decir que las actitudes son la forma en que vemos y afrontamos la vida.

**Agentes del Cambio.**

Son aquellas personas que propician deliberadamente, o mediante su comportamiento, cambios en lo social, en lo cultural o en el comportamiento de los individuos.

Un Agente de Cambio se caracteriza por que es quien tiene el valor de asumir un riesgo y de abrirse a nuevas ideas, es quien está insatisfecho con la realidad actual.

**Aptitudes Personales.**

En psicología, la palabra aptitud refiere a las condiciones psicológicas de una persona que se vinculan con sus capacidades y posibilidades en el ámbito del aprendizaje. El concepto tiene su origen en el latín "Aptus". Cabe diferenciar entre el uso del término en el lenguaje coloquial y en la psicología.

En el habla cotidiana, la aptitud hace referencia a la capacidad que tiene un individuo para desarrollar una actividad correctamente y con eficiencia. En psicología, en cambio, el término está vinculado a los rasgos emocionales del sujeto y a su capacidad en lo referente a la cognición. La aptitud, en este sentido, se encuentra asociada a la habilidad natural del sujeto, a los conocimientos que adquieren a partir del aprendizaje y a aquello que se conoce como inteligencia.

**Burocracia.**

El término es utilizado en la sociología, en la ciencia administrativa y, especialmente, en la de administración pública. Podría definirse como un conjunto de técnicas o metodologías dispuestas para aprender o

racionalizar la realidad exterior (a la que pretende controlar el poder central) a fin de conocerla y llamarla de forma estandarizada o uniforme.

Un claro ejemplo de esta característica de las burocracias, particularmente de las de gobierno, es la contratación y asignación o remoción de personal, es decir, funcionarios, de acuerdo a criterios explícitos y relevante al desempeño de funciones.

En la base de todo aparato burocrático hay algún tipo de disciplina. Por tal razón, la burocracia sirve como articulación de la simplificación. Se podría argumentar que por la burocracia es posible la división de trabajo promovida por el poder central, que a su vez busca dominar a los funcionarios.

### **Cambio organizacional.**

El cambio organizacional es aquella estrategia normativa que hace referencia a la necesidad de un cambio. Esta necesidad se basa en la visión de la organización para que haya un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras.

### **Capital humano.**

El capital humano es un término usado en ciertas teorías económicas del crecimiento para designar a un hipotético factor de producción dependiente no sólo de la cantidad, sino también de la calidad, del grado de formación y de la productividad de las personas involucradas en un proceso productivo.

### **Desarrollo organizacional.**

El Desarrollo Organizacional es la disciplina de ver a las organizaciones y a los grupos como sistemas y de diseñar sistemas y procesos para mejorar su productividad, efectividad y resultados. Normalmente, el DO no es considerado como una función dentro de la estructura organizacional.

### **Diagnóstico organizacional.**

El diagnóstico organizacional es el proceso analítico por medio del cual se identifica la situación real de la empresa o compañía, con el fin de detectar y solucionar los problemas o inconvenientes que se estén presentando en un momento determinado y establecer las tácticas y estrategias para optimizar los recursos de la organización.

### **Estructura organizacional.**

La estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras.

### **Gestión organizacional.**

Toda organización tiene definidos unos objetivos, los cuales se encuentran plasmados y desarrollados mediante la planeación estratégica, sin embargo, el logro de éstos no se obtiene si la empresa no define unos lineamientos organizacionales con respecto a la diferenciación de su personal y define una identidad propia de la empresa. Es importante que las empresas definan el modelo de gestión por competencias, con el fin de crear una cultura enmarcada en el desarrollo técnico, personal y organizacional.

El tipo o nivel de una competencia trae implicaciones prácticas en la planeación de recursos humanos. Las competencias siempre incluyen una intención, la cual es el motivo o fuerza del carácter que causa la acción hacia un resultado.

### **Gobierno.**

En muchos casos se confunde los conceptos de gobierno y administración como sinónimos. Sin embargo, si bien es cierto que el órgano Ejecutivo gobierna y administra, existe una diferencia sustantiva entre ambas funciones. El término gobierno tiene una connotación política, en tanto que el término administración tiene más bien una significación técnica.

**Gobierno electrónico.**

El gobierno electrónico, describe el uso de tecnologías para facilitar la operación de gobierno, la distribución de la información y los servicios del mismo. ... El concepto de Gobierno Electrónico trata de lograr un mayor dinamismo y personalización en la relación entre el Estado y las personas.

**Motivación laboral.**

La motivación laboral es la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos de la misma, es decir, en relación al trabajo.

**Municipio.**

Un municipio es una entidad administrativa que puede agrupar una sola localidad o varias y que puede hacer referencia a una ciudad, un pueblo o una aldea.

El municipio está compuesto por un territorio claramente definido por un término municipal de límites fijados (aunque a veces no es continuo territorialmente, pudiendo extenderse fuera de sus límites y presentando enclaves de otros municipios) y la población que lo habita regulada jurídicamente por instrumentos estadísticos como el padrón municipal y mecanismos que otorgan derechos, como el vecindamiento o vecindad legal, que sólo considera vecino al habitante que cumple determinadas características —origen o antigüedad— y no al mero residente.

**Partidocracia.**

La partidocracia o partidocracia se trata de un neologismo empleado para definir la burocracia de los partidos políticos. Según el filósofo Gustavo Bueno "la partidocracia constituye una deformación sistemática de la democracia. Cada partido tiene sistemáticamente que atacar al otro".

**Reclutamiento de personal.**

El reclutamiento se define como el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización. Igualmente, puede ser definido como el proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capacitados e idóneos.

**Reingeniería humana.**

Reingeniería Humana es una técnica cuya finalidad es el crecimiento tangible de las personas ayudándolas a pasar de un estado energético a otro superior en el cual su personalidad, conocimientos, actitudes y comportamientos son desarrollados para el bien de la persona y de la organización.

**Satisfacción laboral.**

Del latín satisfacción, satisfacción es la acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. Estas definiciones nos permiten comprender la idea de satisfacción laboral, que es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo.

**Talento humano.**

Es la capacidad inherente al ser humano para ejercer una cierta ocupación o para desempeñar una actividad. Suele estar asociado a la habilidad innata y a la creación, aunque también puede desarrollarse con la práctica y el entrenamiento.

**2.4 Hipótesis.****2.4.1 Hipótesis General.**

La Gestión del talento humano con el desarrollo organizacional en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017, se relacionan significativamente.



### **2.4.2 Hipótesis Específicas.**

1. La gestión del talento humano con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017, se relacionan significativamente.
2. La gestión del talento humano con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017, se relacionan significativamente.
3. La gestión del talento humano con el involucramiento laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017, se relacionan significativamente.

### **2.4.3 Hipótesis Nula (Ho).**

No existe relación significativa entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.

## **2.5 Variables.**

V1= Gestión del Talento Humano.

V2=Desarrollo Organizacional.

### **2.5.1 Definición Conceptual de la Variable.**

**CUADRO N° 4**  
**Definición Conceptual de la Variable.**

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL
1	Conjunto de acciones y de la capacidad del colaborador o trabajador para ejercer una cierta ocupación o para desempeñar una actividad asociado a la habilidad innata y a la creación de sus capacidades y competencias dentro de una organización para el cumplimiento de sus metas y objetivos
Gestión del Talento Humano.	
2	Disciplina de ver a las organizaciones y a los grupos como sistemas y de diseñar métodos y procesos para mejorar su productividad, efectividad y resultados. Normalmente, el Desarrollo Organizacional no es considerado como una función dentro de la estructura organizacional.
Desarrollo Organizacional.	

### 2.5.2 Definición Operacional de la Variable.

**CUADRO N° 5**  
**Definición Operacional de la Variable.**

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL
1	Conjunto de acciones y de la capacidad del colaborador o trabajador para ejercer una cierta ocupación o para desempeñar una actividad de acuerdo al cumplimiento de su funciones del mismo que será medido mediante un cuestionario conformado por 11 preguntas
Gestión del Talento Humano.	
2	Disciplina de ver a las organizaciones y a los grupos como sistemas y de diseñar métodos y procesos para mejorar su productividad, efectividad y resultados, el mismo que fue medido mediante un cuestionario conformado por 8 preguntas
Desarrollo Organizacional.	

### 2.5.3 Operacionalización de la Variable.

**CUADRO N° 6**  
**Operacionalización de la Variable.**

<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ESCALA DE MEDICIÓN</b>
<b>1</b>  Gestión del Talento Humano.	Conocimiento  Capacitación  Fuerzas motivacionales  Procesos de comunicación	-Conocimiento de la misión, visión -Conocimiento de los documentos normativos y operativos -Motivación permanente -Reconocimientos e incentivos -Comunicación asertiva y oportuna	Ordinal
<b>2</b>  Desarrollo Organizacional.	Desempeño laboral  Satisfacción laboral  Involucramiento laboral	- Cumplimiento de la jornada laboral -Productividad -Satisfacción con la remuneración. Satisfacción con los elementos tangibles -Identidad -Compromiso	Ordinal

## CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

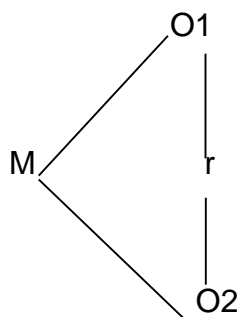
### 3.1 Tipo y Nivel de Investigación.

#### 3.1.1 Tipo de Investigación.

No experimental de alcance correlacional, ya que no existe manipulación de variables y porque se determinó la relación entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Provincial de Huánuco

#### 3.1.2 Nivel de Investigación.

El presente estudio fue de un nivel descriptivo - correlacional consiste en la descripción de los hechos, fenómenos, etc. La cual los describe tal como son, entonces esto indica que, en la descripción de los hechos, solamente se diagnostican. Es decir, que solo pone de manifiesto las características de un fenómeno. El estudio nos permitió describir y analizar el nivel de desarrollo organizacional, que existe en la Municipalidad Provincial de Huánuco. Acorde con el nivel el diseño es correlacional-transversal cuyo esquema es el siguiente:



Donde:

M = Muestra de la Investigación

O1 = Gestión del talento humano

O2 = Desarrollo organizacional

r = Relación entre variables

### 3.2 Descripción del Ámbito de Investigación.

El grupo social objeto de estudio fueron los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, que laboran bajo diferentes regímenes. El ámbito geográfico, será el distrito cercado de Huánuco, provincia y región del mismo nombre.

De acuerdo a la estructura productiva de 2011, el departamento aportó el 0,95 por ciento del Valor Agregado Bruto (VAB) nacional, y el 0,85 por ciento del Producto Bruto Interno (PBI) del país. La dinámica económica del departamento está sustentada en los sectores de servicios (43,5 por ciento), agropecuario y silvicultura (23,2 por ciento), comercio (16,0 por ciento) y manufactura (10,3 por ciento), los que en conjunto representaron el 93,1 por ciento del VAB departamental.

### 3.3 Población y Muestra.

#### 3.3.1 Población.

Colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, que laboran bajo diferentes regímenes. 825 colaboradores en total.

#### CUADRO N° 07

#### TRABAJADORES QUE LABORAN EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO, POR DIFERENTES MODALIDADES - 2017

SITUACIÓN	CONDICIÓN	CANTIDAD TOTAL
-----------	-----------	----------------

Nombrado	Empleado	98
Nombrado	Obrero	242
Contratado	Contratos Administrativos de Servicio (CAS)	182
Contratado	Contratos de Terceros	303
<b>TOTAL, TRABAJADORES</b>		<b>825</b>

Fuente: Of. De Personal de la Municipalidad Provincial de Huánuco  
Elaboración: Propia.

### 3.3.2 Muestra

104 trabajadores. (Nivel de Confianza 95%. Error máximo de Estimación 5%). Se aplicó de la fórmula para calcular el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

**N:** Es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

**k:** Es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 95,5 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 4,5%.

**Los valores k más utilizados y sus niveles de confianza son:**

**e:** Es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella.

**p:** Es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que  $p=q=0.5$  que es la opción más segura.

**q:** Proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es  $1-p$ .

**n:** Es el tamaño de la muestra (número de encuestas que se van aplicar).

<b>N</b> [tamaño del universo]	<b>825</b>
<b>p</b> [probabilidad de ocurrencia]	<b>0.5</b>

Nivel de Confianza ( $\alpha$ )	$1-\alpha/2$	$z (1-\alpha/2)$
90%	0.05	1.64
95%	0.025	1.96
97%	0.015	2.17
99%	0.005	2.58

MATRIZ DE TAMAÑOS MUESTRALES PARA UN UNIVERSO DE 825 CON UNA P DE 0.5										
Nivel de Confianza	d [error máximo de estimación]									
	10.0%	9.0%	8.0%	7.0%	6.0%	5.0%	4.0%	3.0%	2.0%	1.0%
90%	62	75	93	118	152	203	278	392	553	735
95%	86	104	127	158	202	262	347	465	614	760
97%	103	124	150	186	234	300	389	506	644	771
99%	138	164	198	241	296	368	460	570	688	786

**N= 825**

**p= 0.5**

**alfa= 95 %**

**d= 5.0 %**

**n= 104**

**CUADRO N° 08  
DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA**

<b>SITUACIÓN</b>	<b>CONDICIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
Nombrado	Empleado	26	25
Nombrado	Obrero	26	25
Contratado	Contratos Administrativos de Servicio (CAS)	26	25
Contratado	Contratos de Terceros	26	25
<b>TOTAL, TRABAJADORES ENTREVISTADOS</b>		<b>104</b>	<b>100</b>

Fuente: Of. De Personal de la Municipalidad Provincial de Huánuco.  
Elaboración: Propia.

### **3.4 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos**

#### **3.4.1 Técnicas para la Recolección de Datos.**

Las técnicas son procedimientos sistematizados. La técnica debe ser seleccionada teniendo en cuenta lo que se investiga, porqué, para qué y cómo se investiga. Las técnicas pueden ser: La observación, la entrevista, el análisis de documentos, escalas para medir actitudes, la experimentación y la encuesta.

En la presente investigación se utilizó la encuesta

#### **3.4.2 Instrumentos para la Recolección de Datos.**

Los instrumentos son medios auxiliares para recoger y registrar los datos obtenidos a través de las técnicas.

En la presente investigación se utilizó un cuestionario que midieron a las dos variables conformada por 20 preguntas.

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

**Validez.** La validez se realizó por juicio de expertos para ello se presentó una carpeta conformada por la petición respectiva para validación, la matriz de validación, el instrumento de toma de datos y la matriz de consistencia.



**Confiabilidad.** Se realizó empleando el estadígrafo Alfa de Cronbach y para que sea confiable el instrumento dicho estadígrafo debe ser mayor o igual a 0.50 ( $\alpha \geq 0.5$ ). Para ello se aplicó el instrumento de toma de datos a una muestra piloto conformado por los usuarios que no pertenezcan a la muestra real de nuestra investigación. Los resultados de la confiabilidad se tiene en el siguiente cuadro:

#### **Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,860	20

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

#### **3.6.1 Recolección de Datos**

Se recolectarán los datos e información a través de las fuentes primarias, utilizando la técnica de encuesta, caracterizada por su amplia utilidad en la investigación social por excelencia, debido a su utilidad, versatilidad, sencillez y objetividad de los datos que se obtiene mediante estas fuentes como herramientas de investigación.

Las fuentes secundarias fueron los centros de documentación tales como el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Biblioteca de la Municipalidad del distrito de Huánuco, y otras fuentes como estudios e investigaciones que se efectuaron sobre el mismo tema o área de estudio.

#### **3.6.1 Procesamiento de Datos**

Una vez recogida la información y los datos de las diferentes fuentes directas e indirectas; el procesamiento de datos, se realizará a través del programa informático Excel y tendrá la siguiente presentación:

- Elaboración de cuadros de distribución porcentual. - Elaboración de gráficos.
- Análisis de resultados. -Finalmente, todo el análisis estadístico se realizó a través del programa SPSS v 21.0

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

### 4.1 Presentación, descripción e interpretación de los resultados

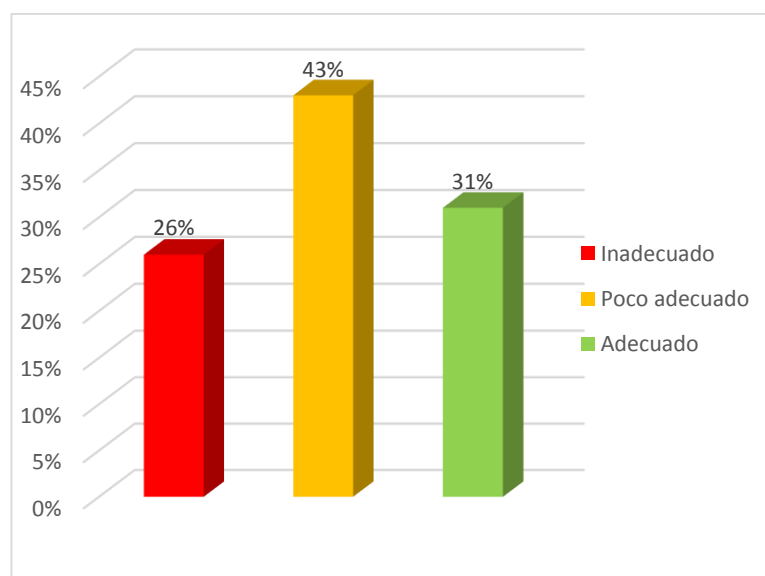
**Tabla 1. Gestión del talento humano en la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2017**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	27	26%
Poco adecuado	45	43%
Adecuado	32	31%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en enero del 2018

Elaboración: Propia

**Gráfico 1. Gestión del talento humano en la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2017**



#### Descripción e interpretación

En la tabla y gráfico adjunto, se observa que el 43% de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco opinan que la gestión del talento humano es poco adecuado el 31%, pina que es adecuado y el 26% opina que es inadecuado. Se evidencia por lo tanto

que la mayoría de los trabajadores opina que dicha gestión es poco adecuada.

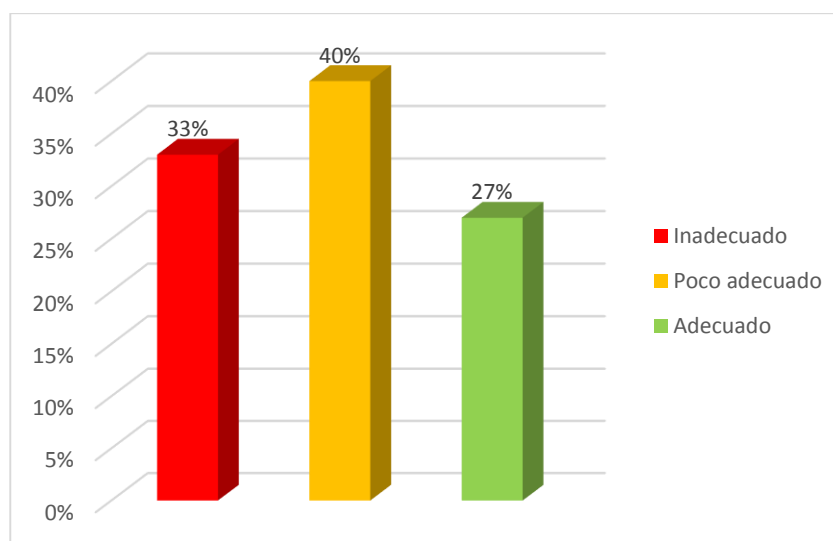
**Tabla 2. Conocimiento de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2017**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	34	33%
Poco adecuado	42	40%
Adecuado	28	27%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en enero del 2018

Elaboración: Propia

**Gráfico 2. Conocimiento de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2017**



### Descripción e interpretación

En la tabla y gráfico adjunto, se observa que el 40% de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco tienen conocimiento pocos adecuados de la misión, visión y de los documentos operativos y normativos como el MOF, ROF, CAP, RI y otros, 33%, tienen conocimientos inadecuados y el 27% tienen

conocimientos adecuados. Se evidencia por lo tanto que la mayoría de los trabajadores tienen conocimientos poco adecuados.

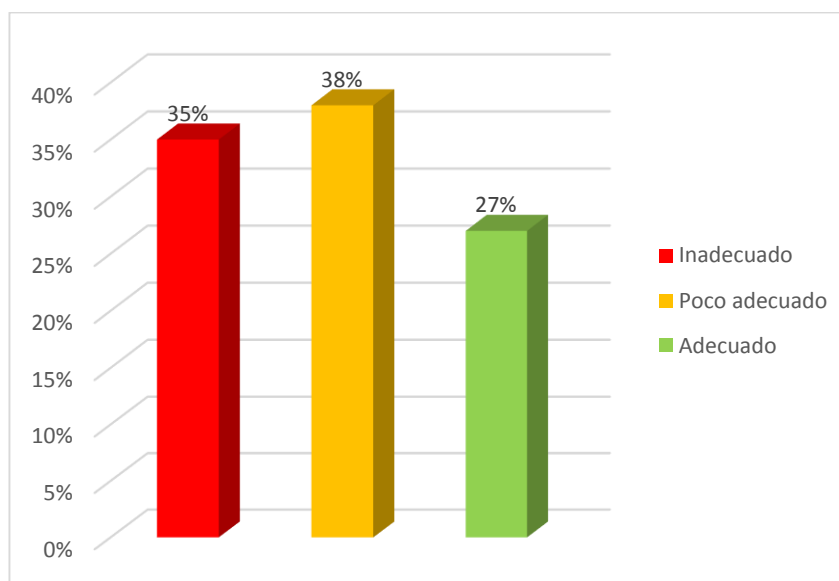
**Tabla 3. Capacitación de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2017**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	36	35%
Poco adecuado	40	38%
Adecuado	28	27%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en enero del 2018

Elaboración: Propia

**Gráfico 3. Capacitación de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2017**



### Descripción e interpretación

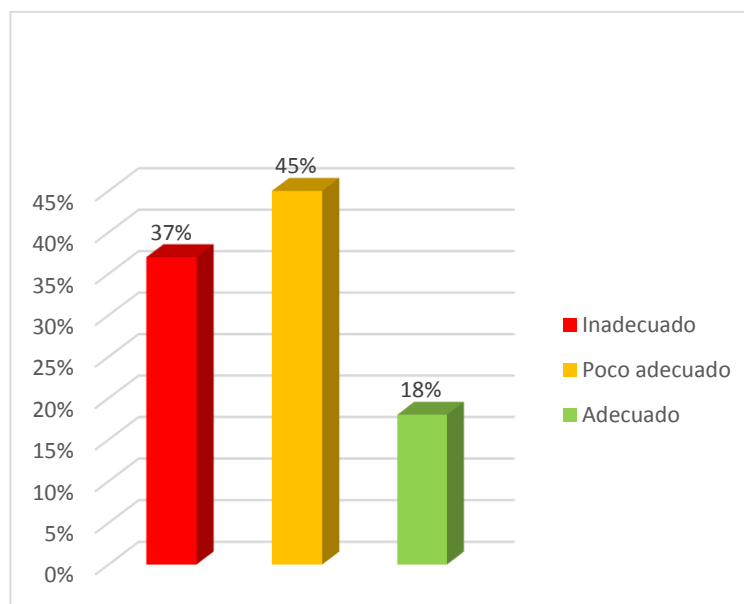
En la tabla y gráfico adjunto, se observa que el 38% de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco tienen capacitaciones poco adecuadas, el 35%, tienen capacitaciones inadecuadas y el 27%, tienen capacitaciones adecuadas y pertinentes. Se evidencia por lo tanto que la mayoría de los trabajadores tienen capacitaciones poco adecuadas.

**Tabla 4. Fuerzas motivacionales en la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2017**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	38	37%
Poco adecuado	47	45%
Adecuado	19	18%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en enero del 2018  
Elaboración: Propia

**Gráfico 4. Fuerzas motivacionales en la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2017**



#### Descripción e interpretación

En la tabla y gráfico adjunto, se observa que el 45% de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco opinan que existe fuerzas motivacionales poco adecuadas, el 37%, pina que son inadecuadas y el 18% opina que son adecuadas. Se evidencia por lo tanto que la mayoría de los trabajadores opina que las fuerzas motivacionales son poco adecuadas.

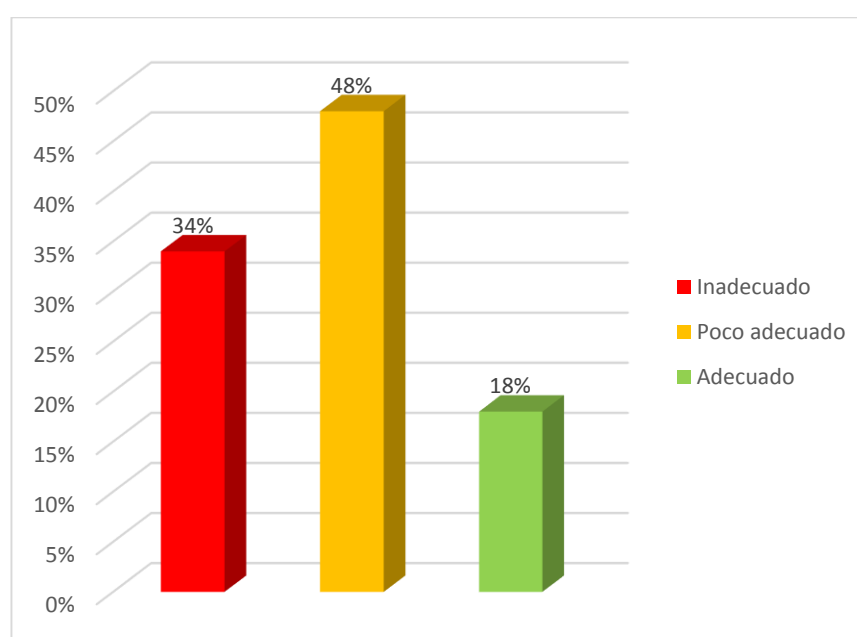
**Tabla 5. Procesos de comunicación en la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2017**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	35	34%
Poco adecuado	50	48%
Adecuado	19	18%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en enero del 2018

Elaboración: Propia

**Gráfico 5. Procesos de comunicación en la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2017**



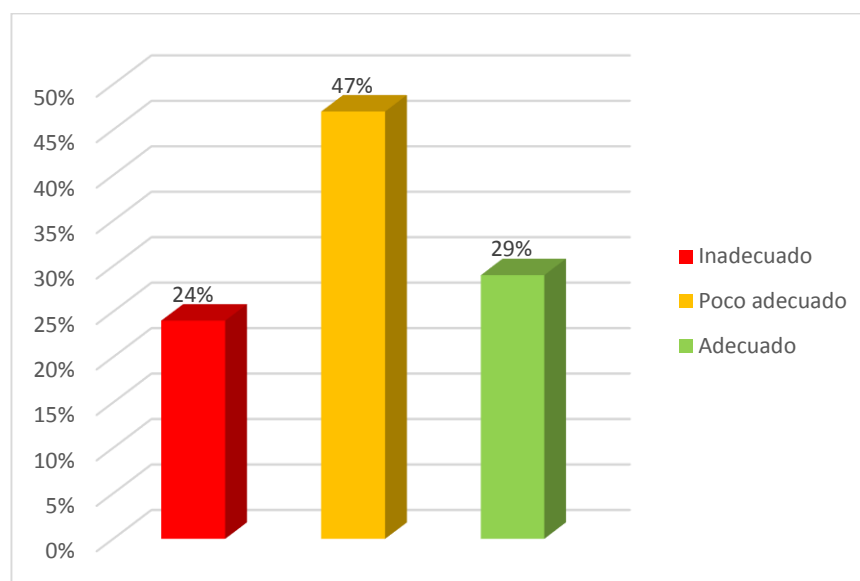
### Descripción e interpretación

En la tabla y gráfico adjunto, se observa que el 48% de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco opinan que los procesos de comunicación son poco adecuados, el 34%, opina que son adecuados y el 18% opina que son adecuados. Se evidencia por lo tanto que la mayoría de los trabajadores opina que los procesos de comunicación son poco adecuados.

**Tabla 6. Desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2017**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	25	24%
Poco adecuado	49	47%
Adecuado	30	29%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 6. Desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2017**



### Descripción e interpretación

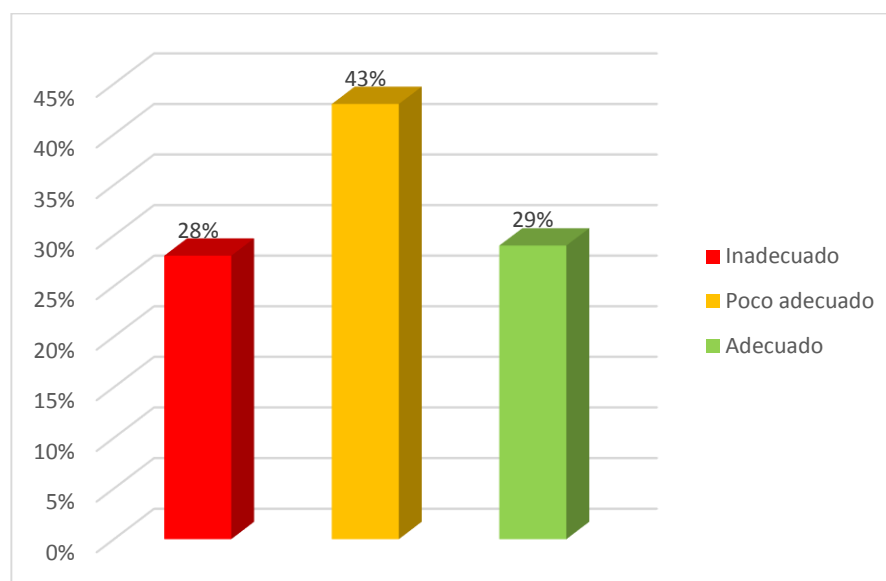
En la tabla y gráfico adjunto, se observa que el 47% de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco opina que el desarrollo organizacional es poco adecuado el 29%, opina que es adecuado y el 24% opina que es inadecuado. Se evidencia por lo tanto que la mayoría de los trabajadores opina que el desarrollo organizacional es poco adecuado.

**Tabla 7. Desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2017**



Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	29	28%
Poco adecuado	45	43%
Adecuado	30	29%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 7. Desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2017**



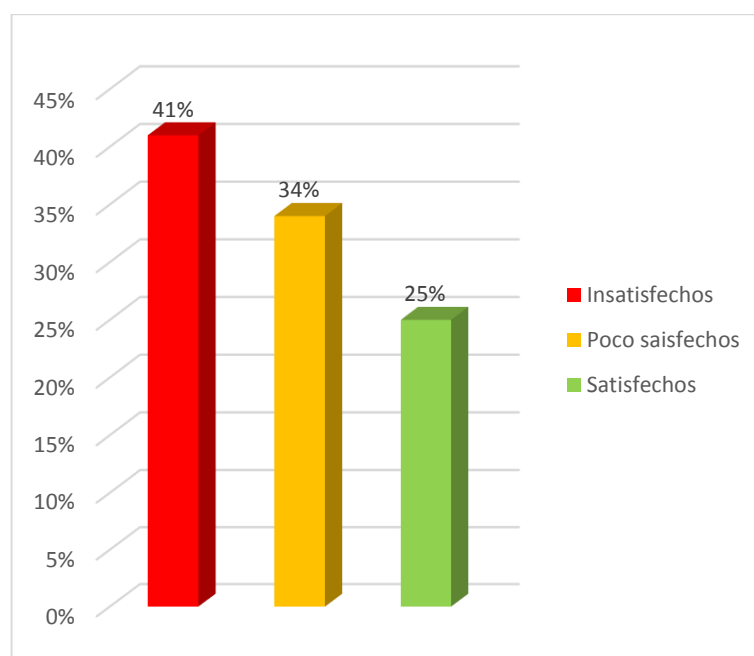
### Descripción e interpretación

En la tabla y gráfico adjunto, se observa que el 43% de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco tienen un desempeño laboral poco adecuado, del 29%, su desempeño adecuado y del 28% inadecuado. Se evidencia por lo tanto que la mayoría de los trabajadores tienen un desempeño laboral poco adecuado.

**Tabla 8. Satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2017**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfecho	43	41%
Poco satisfecho	35	34%
Satisfecho	26	25%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 8. Satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2017**



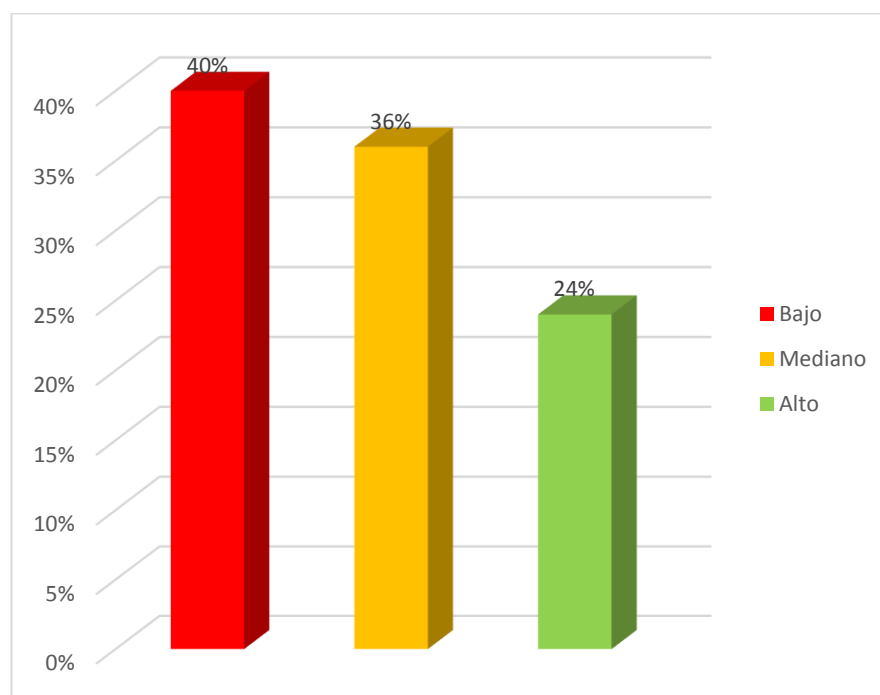
### Descripción e interpretación

En la tabla y gráfico adjunto, se observa que el 41% de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco opina que están insatisfechos, el 34%, están poco satisfechos y el 25 % opina que están satisfechos. Se evidencia por lo tanto que la mayoría de los trabajadores opina que están insatisfechos.

**Tabla 9. Involucramiento laboral la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2017**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	42	40%
Poco adecuado	37	36%
Adecuado	25	24%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 9. Involucramiento laboral la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2017**



### Descripción e interpretación

En la tabla y gráfico adjunto, se observa que el 40% de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco tienen un bajo involucramiento laboral, el 36%, tienen un mediano involucramiento y el 24%, un alto involucramiento laboral. Se evidencia por lo tanto que la mayoría de los trabajadores tienen un involucramiento laboral bajo.

## 4.2 Prueba de hipótesis

Para la prueba de hipótesis de acuerdo a las variables que son categóricas, se utilizó la prueba no paramétrica del coeficiente de correlación Rho de Spearman, así mismo el procesamiento de datos se realizó utilizando el Programa SPSS, versión 21.0

### Contrastación de la hipótesis general:

**Ho:** La gestión del talento humano con el desarrollo organizacional en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017, no se relacionan significativamente.

**Hi:** La gestión del talento humano con el desarrollo organizacional en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017, se relacionan significativamente.

### Correlaciones

			GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
Rho de Spearman	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Coeficiente de correlación	1,000	,867**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	104	104
	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Coeficiente de correlación	,867**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	104	104

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

**Interpretación:** Como el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.867, y el p-valor igual a cero es menor que el error estimado (0,01), entonces se acepta la hipótesis de investigación, es decir, la gestión del talento humano con el desarrollo organizacional en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017, se relacionan significativamente.

### Contrastación de las hipótesis específicas:

### Hipótesis específica 1

**Ho:** La gestión del talento humano con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017, no se relacionan significativamente.

**Hi:** La gestión del talento humano con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017, se relacionan significativamente.

#### Correlaciones

			GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	DESEMPEÑO LABORAL
Rho de Spearman	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Coeficiente de correlación	1,000	,857**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	104	104
	DESEMPEÑO LABORAL	Coeficiente de correlación	,857**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	104	104

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

**Interpretación:** Como el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.857, y el p-valor igual a cero es menor que el error estimado (0,01), entonces se acepta la hipótesis de investigación, es decir, La gestión del talento humano con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017, se relacionan significativamente.

### Hipótesis específica 2

**Ho:** La gestión del talento humano con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017, no se relacionan significativamente.

**Hi:** La gestión del talento humano con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017, se relacionan significativamente.

### Correlaciones

			GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	SATISFACCIÓN LABORAL
Rho de Spearman	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Coeficiente de correlación	1,000	,836**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	104	104
	SATISFACCIÓN LABORAL	Coeficiente de correlación	,836**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	104	104

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

**Interpretación:** Como el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.836, y el p-valor igual a cero es menor que el error estimado (0,01), por lo que se acepta la hipótesis de investigación, es decir, la gestión del talento humano con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017, se relacionan significativamente

### Hipótesis específica 3

**Ho:** La gestión del talento humano con el involucramiento laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017, no se relacionan significativamente.

**Hi:** La gestión del talento humano con el involucramiento laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017, se relacionan significativamente.

### Correlaciones

			GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	INVOLUCRAMIENTO LABORAL
Rho de Spearman	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Coeficiente de correlación	1,000	,829**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	104	104
	INVOLUCRAMIENTO LABORAL	Coeficiente de correlación	,829**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	104	104

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

**Interpretación:** Como el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.829, y el p-valor igual a cero es menor que el error estimado (0,01), por lo que se acepta la hipótesis de investigación, es decir La gestión del talento humano con el involucramiento laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017, se relacionan significativamente.

## CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

Con relación a la verificación de las hipótesis planteadas, en relación a la hipótesis general los resultados de la presente investigación indican que la gestión del talento humano con el desarrollo organizacional en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017, se relacionan significativamente, puesto que el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.867, y el p-valor igual a cero es menor que el error estimado (0,01). Igual ocurre con las hipótesis específicas donde la gestión del talento humano se relaciona significativamente con el desempeño, la satisfacción y el involucramiento laboral de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017. Del mismo modo los trabajadores mencionan que tanto la gestión del talento humano como el desarrollo organizacional están en una valoración de regular. Estos resultados se relacionan con investigaciones realizadas anteriormente como es el caso de Galvis y Cárdenas (2016) , quienes en su trabajo de investigación concluyen que la gestión del talento humano es el eje dinámico de toda organización pública y clave del éxito, es esto lo que influye en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y por ello una empresa se distingue de otra por el potencial del capital humano, para ello es necesario brindarle a cada uno de los trabajadores un excelente clima organizacional, motivarlos, capacitarlos, incentivarlos y lograr satisfacer sus necesidades básicas, como contar con un empleo y salario digno, prestaciones sociales, ser respetado, entre otras. Cabe resaltar que no se puede descuidar los sistemas de compensación basada en la evaluación de desempeño. Arana y Vásquez (2014) en su investigación concluyen que según las respuestas proyectadas en la encuesta, se puede sintetizar que los conocimientos teóricos-prácticos que se necesita para el mejor desenvolvimiento del puesto de trabajo son muy bajos y no de buena calidad; es una conclusión que



coincide con la presente investigación puesto que según los resultados los conocimientos que tienen los trabajadores del municipio son poco adecuados e inadecuados, repercutiendo indudablemente en el desempeño laboral. Así mismo el talento humano que se desempeña en la empresa, se encuentra desmotivado, se sobrentiende que es por la ausencia casi total de un plan de capacitación, sin embargo, se debe aclarar que existe capacitación de carácter informal. Inca (2015) en su trabajo de investigación concluye que la gestión de talento humano y el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, luego de someterse al coeficiente de Spearman arrojó un valor de 0.819, lo que indica que existe una correlación positiva alta, entre gestión de Talento Humano y desempeño laboral. Demostrando así que, si se desarrolla una buena gestión de talento humano, se apreciará en el desempeño laboral del trabajador. Conclusión que coincide plenamente con una de las conclusiones de la presente investigación donde la gestión del talento humano se relaciona significativamente con el desempeño laboral con un coeficiente de correlación alta y positiva. Oscoco (2014) en su trabajo de investigación concluye que la gestión del talento humano se relaciona de forma positiva débil con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha, de acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman (0.552). Conclusión que no coincide con la nuestra puesto que el resultado indica que la gestión del talento humano se relaciona significativamente con el desempeño laboral con un coeficiente de correlación alto y positivo. Otra investigación consultada fue de Nolberto (2017) en sus conclusiones coinciden con las conclusiones de la presente investigación puesto que como resultado reporta que la gestión de talento humano y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui luego de someterse al coeficiente de Spearman arrojó un valor de 0.819, lo que indica que existe una correlación positiva alta, entre gestión de Talento humano y desempeño laboral. Demostrando así que, si se desarrolla una buena gestión de talento humano, se apreciará en el desempeño laboral del trabajador. Igual ocurre con Ramos y Vega (2014), quienes en su tesis de grado refieren que la gestión del talento se relaciona directa y positivamente con la satisfacción

laboral de los trabajadores, así como con la satisfacción del usuario del en el Hospital Essalud -Huánuco 2014.

Todas las conclusiones anotadas líneas arriba indican pues que la gestión del talento humano es un factor incidente y un referente fundamentalmente para el comportamiento de otras variables organizacionales y si existe una relación significativa entre ellas implica que a una adecuada gestión existirá por lo tanto un adecuado desempeño, satisfacción e involucramiento laboral en cualquier institución sea pública o privada.

## CONCLUSIONES

- La gestión del talento humano con el desarrollo organizacional en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017, se relacionan significativamente, puesto que el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.867, y el p-valor igual a cero es menor que el error estimado (0,01). Igual ocurre con las hipótesis específicas donde la gestión del talento humano se relaciona significativamente con el desempeño, la satisfacción y el involucramiento laboral de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017. Del mismo modo los trabajadores mencionan que tanto la gestión del talento humano como el desarrollo organizacional están en una valoración de regular.
- La gestión del talento humano con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017, se relacionan significativamente, puesto que el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.857, y el p-valor igual a cero es menor que el error estimado (0,01), entonces se acepta la hipótesis de investigación.
- La gestión del talento humano con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017, se relacionan significativamente, puesto que el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.836, y el p-valor igual a cero es menor que el error estimado (0,01), por lo que se acepta la hipótesis de investigación.
- La gestión del talento humano con el involucramiento laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017, se relacionan significativamente, puesto que el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.829, y el p-valor igual a cero es menor que el error estimado (0,01), por lo que se acepta la hipótesis de investigación.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los responsables de la conducción de la Municipalidad Provincial de Huánuco optimizar la gestión del talento humano ya que dicha variable se relaciona directamente con el desarrollo organizacional, para ello es necesario capacitaciones, charlas, talleres a todo los trabajadores de la institución
- Siendo las fuerzas motivacionales una dimensión del talento humano de menor valoración es necesario que se realice promociones, reconocimientos a todo el personal por la labor realizada y sus metas cumplida.
- Así mismo recomendamos reforzar y mejorar el desarrollo organizacional, puesto que tiene una valoración de regular según la opinión de los trabajadores, para ello es necesario pasantías con municipios que hayan tenido o que tengan experiencias exitosas.
- Se recomienda también que mejorar sustancialmente la satisfacción laboral, puesto que es una dimensión del desarrollo organizacional donde los trabajadores muestra estar insatisfechos y poco satisfechos en su gran mayoría, para ello es necesario una adecuada gestión, así como reconocer dentro de las normas legales vigentes canastas o bonos mensuales de la productividad edil.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2007) *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*, 2a Edición. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Añez, Carmen. (2012). *Subcontratación y triangulación laboral: relaciones encubiertas*. Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura. Volumen 18, número 2. Venezuela (Pp. 163-177).
- Arana Barrueto, Katherine Lilibeth y Vásquez Solano, Ana Lucia (2014). *La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral del personal en el Área Administrativa de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo*. Trujillo Perú.
- Araujo, M. & Leal Guerra, M. (2007). *Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral en las Instituciones de Educación Superior Públicas*. Bogotá, Colombia: CICAG.
- Bedoya, E. (2005). *La Nueva Gestión de Personas y su Evaluación de Desempeño en Empresas Competitivas*, (tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima- Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Bennardis, Adrián y Ghetti, Roberto (2008). *Programa de actualización en administración pública local*. Disponible en: [http://www.poderlocal.net/leer\\_noticias.asp?ID=42186](http://www.poderlocal.net/leer_noticias.asp?ID=42186).
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*. Ciudad de México, México. Editorial McGraw HILL.
- Eslava, Edgar (2004). *Empowerment en la gestión gerencial*. Revista Visión Humana de Panamá 2008
- Fernández Reyes, Gustavo Adolfo (2011). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias Laborales en la Secretaria de Inteligencia, para*

*mejorar el Desempeño Técnico y Administrativo. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.*

Galvis García, Laura Liliana y Cárdenas Triana, Nayla Azucena (2016). *Gestión del Talento Humano en el Sector Público*. Universidad Francisco de Paula. Santander. Colombia.

George, D. y Mallery, P. (2003). *SPSS/PC+step by step: a simple guide and reference*. Wadsworth Publishing Co. Belmont, CA. EEUU.

Inca Allcchahuamán, Kiember (2015). *Gestión del Talento Humano y su relación con el Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas 2015*. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas, Apurímac.

Léon (2003). *Estudios de Economía Social, Segunda Sección*; Vuotto, Mirta (compiladora) *Economía Social, Precisiones Conceptuales y Algunas Experiencias Históricas: 17-36*. Buenos Aires: Editorial Altamira, 2003.

Marque Lugo, Miguel Ángel, Quispe Sánchez, Gustavo Zósimo, Villanueva Rojas, Marybel (2016). *La Estabilidad Laboral y su relación con el Desempeño Laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Huánuco – 2013*. Universidad Nacional Hermilio Valdizán. Huánuco, Perú.

Méndez Álvarez, C. E. (2006). *Clima Organizacional*. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.

Mora Bautista, Luisa Fernanda (2008). *Propuesta Para la Gestión del Talento Humano y la Comunicación En CNT Sistemas de Información S.A*. Tesis de licenciatura. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá Colombia.

Mora Vanegas, C. (2012). *Gestión de Talento Humano*. Caracas, Venezuela.

Morales Guzmán, G. (2010). *Relación entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Operativo en una Dependencia Gubernamental*. México D.F, México.

Naresh., Malhotra. (1997). *Investigación de Mercados. Un Enfoque Práctico*. México D.F. México: Prentice Hall.

- Nolberto Ramos, Maribel Calixta (2017). *Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, 2017*. Universidad de Huánuco. Huánuco- Perú.
- Oscoco Peralta, H. (2015). *Gestión del Talento Humano y su Relación con el Desempeño Laboral del Personal de la Municipalidad Distrital Pacucha - Andahuaylas, Apurímac, 2014*. Andahuaylas.
- Oscoco Peralta, Henry (2014). *Gestión del Talento Humano y su relación con el Desempeño Laboral del Personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha - Andahuaylas – Apurímac, 2014* Tesis de licenciatura. Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas, Apurímac.
- Petrella, Carlos (2007). *Análisis de la Teoría Burocrática. Aportes Para la Comprensión del Modelo Burocrático V. 02*. Contribución para la Revista Electrónica de la Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad Católica del Uruguay.
- Ramos Arce, Judith Gimena, Vega Soto, Jackeline (2014). *La Gestión del Talento Humano y su Relación con la Satisfacción del usuario en el Hospital Essalud -Huánuco 2014*. Tesis de maestría. Universidad Nacional Hermilio Valdizán. Huánuco., Perú
- Stoner J, Freeman Edward, Gilbert Daniel, (1996), *Administración*, 6a Edición. Barcelona, España: Pearson.
- Tecco, Claudio Alberto (2004). *La gestión del desarrollo local y la administración de bienes públicos. Sobre modelos y prácticas en la organización de la gestión municipal*. Universidad Nacional de Córdoba, Argentina.
- Velazco, J. (2007). *Organización de la Producción: Distribución de Planta y Mejora de los Métodos y los Tiempos*. Madrid, España: Pirámide.
- Villavicencio Carranza, M. A. (2015). *Efectos de una Intervención Ad Hoc sobre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral*. México D. F. México: El Ateneo.
- Weihrich, K. (2004). *Administración: Una Perspectiva Global*. México: McGraw-Hill.

# ANEXOS



## ANEXO Nº 01: INSTRUMENTOS

### CUESTIONARIO

Sr. Sra. Srta., colaborador de la Municipalidad Provincial de Huánuco tenga Ud., un buen día. Estamos realizando un trabajo de investigación a nivel universitario, para lo cual estamos aplicando encuestas para determinar la Gestión del Talento Humano y el Desarrollo Organizacional. Le agradeceremos brindarnos un momento de su valioso tiempo y responder con toda sinceridad a las siguientes preguntas.

Las respuestas son totalmente ANÓNIMAS, por favor no poner ninguna identificación.

**Muchas Gracias**

#### **I. PREGUNTAS PARA LA VARIABLE TALENTO HUMANO.**

1. ¿Conoce Ud., la Visión, la Misión y los Objetivos de la Municipalidad Provincial de Huánuco?

a	Totalmente de Acuerdo	<input type="radio"/>
b	De Acuerdo	<input type="radio"/>
c	Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>
d	En Desacuerdo	<input type="radio"/>
e	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	<input type="radio"/>

2. ¿Conoce usted la Cultura Organizacional?

a	Totalmente de Acuerdo	<input type="radio"/>
b	De Acuerdo	<input type="radio"/>
c	Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>
d	En Desacuerdo	<input type="radio"/>
e	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	<input type="radio"/>

3. ¿Conoce los documentos normativos y operativos como el MOF, ROF, CAP, \_Ri y otros?

a	Totalmente de Acuerdo	<input type="radio"/>
b	De Acuerdo	<input type="radio"/>
c	Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>
d	En Desacuerdo	<input type="radio"/>
e	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	<input type="radio"/>

4. ¿Se capacita Ud., constantemente en temas relacionados a su trabajo?

a	Totalmente de Acuerdo	<input type="radio"/>
b	De Acuerdo	<input type="radio"/>
c	Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>
d	En Desacuerdo	<input type="radio"/>
e	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	<input type="radio"/>

5. ¿La Municipalidad Provincial de Huánuco cuenta con un programa de capacitación y desarrollo para el personal?

a	Totalmente de Acuerdo	<input type="radio"/>
b	De Acuerdo	<input type="radio"/>
c	Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>
d	En Desacuerdo	<input type="radio"/>
e	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	<input type="radio"/>

6. ¿La motivación en la municipalidad es permanente?

a	Totalmente de Acuerdo	<input type="radio"/>
b	De Acuerdo	<input type="radio"/>
c	Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>
d	En Desacuerdo	<input type="radio"/>
e	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	<input type="radio"/>

7. ¿En su oficina o área reconocen frecuentemente los méritos y logros de los colaboradores?

a	Totalmente de Acuerdo	<input type="radio"/>
b	De Acuerdo	<input type="radio"/>
c	Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>
d	En Desacuerdo	<input type="radio"/>
e	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	<input type="radio"/>

8. ¿La Municipalidad Provincial de Huánuco ofrece a sus empleados oportunidades de promoción y ascensos?

a	Totalmente de Acuerdo	<input type="radio"/>
b	De Acuerdo	<input type="radio"/>
c	Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>
d	En Desacuerdo	<input type="radio"/>
e	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	<input type="radio"/>

9. ¿La comunicación en la municipalidad, es oportuna?

a	Totalmente de Acuerdo	<input type="radio"/>
b	De Acuerdo	<input type="radio"/>
c	Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>
d	En Desacuerdo	<input type="radio"/>
e	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	<input type="radio"/>

10. ¿Existe comunicación asertiva en todos los miembros de la municipalidad?

a	Totalmente de Acuerdo	<input type="radio"/>
b	De Acuerdo	<input type="radio"/>
c	Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>
d	En Desacuerdo	<input type="radio"/>
e	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	<input type="radio"/>

11. ¿Tiene Ud., acceso fácil para consultar con su jefe inmediato superior, sobre asuntos relacionados al trabajo?

a	Totalmente de Acuerdo	<input type="radio"/>
b	De Acuerdo	<input type="radio"/>
c	Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>
d	En Desacuerdo	<input type="radio"/>
e	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	<input type="radio"/>

12. ¿La comunicación es para todo el personal y no solo para algunos trabajadores?

a	Totalmente de Acuerdo	<input type="radio"/>
b	De Acuerdo	<input type="radio"/>
c	Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>
d	En Desacuerdo	<input type="radio"/>
e	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	<input type="radio"/>

## II. PREGUNTAS PARA LA VARIABLE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

13. ¿Está comprometido a hacer un trabajo de calidad permanentemente?

a	Totalmente de Acuerdo	<input type="radio"/>
b	De Acuerdo	<input type="radio"/>
c	Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>
d	En Desacuerdo	<input type="radio"/>
e	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	<input type="radio"/>

14. ¿Respetas el horario de entrada y salida de la institución?

a	Totalmente de Acuerdo	<input type="radio"/>
b	De Acuerdo	<input type="radio"/>
c	Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>
d	En Desacuerdo	<input type="radio"/>
e	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	<input type="radio"/>

15. ¿Mejora permanentemente su rendimiento en el tiempo y los recursos propios del cargo que tiene?

a	Totalmente de Acuerdo	<input type="radio"/>
b	De Acuerdo	<input type="radio"/>
c	Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>
d	En Desacuerdo	<input type="radio"/>
e	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	<input type="radio"/>

16. . ¿Cree Ud., que la Municipalidad Provincial de Huánuco realiza diagnósticos sobre los requerimientos de personal idóneo para el desarrollo de sus planes?

a	Totalmente de Acuerdo	<input type="radio"/>
b	De Acuerdo	<input type="radio"/>
c	Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>
d	En Desacuerdo	<input type="radio"/>
e	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	<input type="radio"/>

17. ¿Cree Ud., que la remuneración que percibe es justa?

a	Totalmente de Acuerdo	<input type="radio"/>
b	De Acuerdo	<input type="radio"/>
c	Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>
d	En Desacuerdo	<input type="radio"/>
e	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	<input type="radio"/>

18. ¿Cree Ud., que la Municipalidad Provincial de Huánuco tiene una política de bienestar para sus colaboradores?

a	Totalmente de Acuerdo	<input type="radio"/>
b	De Acuerdo	<input type="radio"/>
c	Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>
d	En Desacuerdo	<input type="radio"/>
e	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	<input type="radio"/>

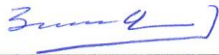
19. ¿Se siente completamente identificado con su institución?

a	Totalmente de Acuerdo	<input type="radio"/>
b	De Acuerdo	<input type="radio"/>
c	Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>
d	En Desacuerdo	<input type="radio"/>
e	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	<input type="radio"/>

20. ¿Según su opinión trabajan Ud., en un ambiente de confianza?

a	Totalmente de Acuerdo	<input type="radio"/>
b	De Acuerdo	<input type="radio"/>
c	Totalmente en Desacuerdo	<input type="radio"/>
d	En Desacuerdo	<input type="radio"/>
e	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	<input type="radio"/>

## ANEXO 2: FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS INFORMATIVOS						
Apellidos y nombres del informante	Cargo o institución donde labora	Nombre del instrumento de Evaluación	Autor del instrumento			
MENDOZA BALBUENA, JAVIER	DOCENTE OAP-UCY	Cuestionario para medir la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional	Percy Vela García			
<b>TÍTULO:</b> GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO – 2017.						
II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN						
INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado				✓	
2. OBJETIVIDAD	Está expresada en conducta observada				✓	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología				✓	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					✓
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de claridad y cantidad					✓
6. INTENCIONALIDAD	Orientado a la consecución de los objetivos					✓
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos de la investigación				✓	
8. COHERENCIA	Relación entre los ítems, indicadores y las dimensiones				✓	
9. METODOLOGÍA	Responde a la naturaleza y propósito de la investigación					✓
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación					✓
<b>III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:</b> <u>PROCEDE SU APLICACIÓN</u>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado (X)</li> <li>• El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado ( )</li> </ul>						
<b>IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN:</b> <u>85%</u>						
Lugar y Fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono			
Huánuco 5 de enero del 2018	22405515		976959512			

### ANEXO N° 03: MATRIZ DE CONSISTENCIA

#### TÍTULO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO, 2017

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p><b>Problema General:</b> ¿Cómo se relaciona la gestión del talento humano con el desarrollo organizacional en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017?</p> <p><b>Problemas Específicos:</b> 1. ¿De qué manera se relaciona la gestión del talento humano con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017? 2. ¿De qué manera se relaciona la gestión del talento humano con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017? 3. ¿De qué manera se relaciona la gestión del talento humano con el involucramiento laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.</p>	<p><b>Objetivo General</b> Establecer la relación de la gestión del talento humano con el desarrollo organizacional en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b> 1. Identificar la relación de la gestión del talento humano con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017. 2. Determinar cómo se relaciona la gestión del talento humano con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017. 3. Determinar de qué manera se relaciona la gestión del talento humano con el involucramiento laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017.</p>	<p><b>Hipótesis General.</b> La Gestión del talento humano con el desarrollo organizacional en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017, se relacionan significativamente.</p> <p><b>Hipótesis Específicas</b> 1. La gestión del talento humano con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017, se relacionan significativamente. 2. La gestión del talento humano con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017, se relacionan significativamente. 3. La gestión del talento humano con el involucramiento laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017, se relacionan significativamente.</p>	<p><b>Variable 1:</b> <b>Gestión del talento humano</b>, que tiene como dimensiones: - Conocimiento - Capacitación - Fuerzas motivacionales - Procesos de comunicación</p> <p><b>Variable 2:</b> <b>Desarrollo organizacional</b>, que tiene como dimensiones: - Desempeño laboral - Satisfacción laboral - Involucramiento laboral</p>	<p><b>Tipo de Investigación</b> No Experimental/correlacional Diseño Correlaciona/transversal</p> <p><b>Población y Muestra</b> Población 825 colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huánuco Muestra 104 trabajadores.</p> <p><b>Técnicas e instrumentos para la recolección de datos</b> Técnicas para la recolección de datos. Encuesta Instrumentos para la Recolección de Datos. El Cuestionario que midieron a las dos variables conformado por 20 preguntas</p>

**ANEXO Nº 04: AUTORIZACIÓN DE APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Huánuco, 04 de enero del 2018.

SEÑOR:

PERCY VELA GARCIA.

BACHILLER DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN – EAP DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS – FILIAL HUÁNUCO.

ASUNTO: AUTORIZACIÓN PARA EFECTUAR TRABAJO DE INVESTIGACIÓN SOBRE TESIS DE PRE GRADO.

Por la presente comunico a usted que se le brinda todas las facilidades en su condición de ex alumno y Bachiller DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN – EAP DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS – FILIAL HUÁNUCO, a fin de que pueda desarrollar su trabajo investigativo de acuerdo a sus instrumentos y métodos de investigación, en la Sub Gerencia de Desarrollo Organizacional que jefaturo en la Municipalidad Provincial de Huánuco; permiso que se le otorga a fin de brindarle todas las facilidades que el caso requiere.

Atentamente,



*[Handwritten signature]*  
DR. EDDIE JERRY DAVILA SANCHEZ  
Subgerente de Desarrollo Organizacional  
Municipalidad Provincial de Huánuco



### ANEXO 05: PANEL FOTOGRÁFICO





**INVESTIGADOR ENCUESTANDO A LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO-SUB GERENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO.**

