



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA RICSAM INGENIEROS SRL, CAJAMARCA 2018”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autoras:

Bach.Fanny Rosa Pérez Urteaga
Bach. Ekaterine Milagros Ruiz Urteaga

Asesor:

Ing. Cristhian Paul Céspedes Ortiz

Cajamarca – Perú
2018

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS	ii
ÍNDICE DE TABLAS.....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	v
ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS	vi
ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS	vii
DEDICATORIA	viii
AGRADECIMIENTO	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT.....	xii
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	13
1.1. Realidad problemática	13
1.2. Formulación del problema.....	14
1.2.1. Problema General	14
1.2.2. Problemas específicos	15
1.3. Justificación.....	15
1.4. Limitaciones	16
1.5. Objetivos	16
1.5.1. Objetivo General	16
1.5.2. Objetivos Específicos.....	16
1.6. Hipótesis	17
1.6.1. Hipótesis General.....	17
1.6.2. Hipótesis Específica.....	17
II. MARCO TEÓRICO	18
2.1. Antecedentes	18
2.2. Bases teóricas.....	24
2.2.1. Gestión del Talento Humano	24
2.2.1.1. Importancia de la Gestión del Talento Humano.....	24
2.2.1.2. Objetivos de la Gestión del Talento Humano.....	25
2.2.1.3. Características de Talento Humano	28
2.2.1.4. Procesos en la Gestión del Talento humano	28
2.2.1.4.1. Planificación de la Gestión del Talento humano.....	28

2.2.1.4.2.	Integración del Talento humano.....	34
2.2.1.4.3.	Desarrollo del Talento humano	45
2.2.2.	Desempeño laboral.....	50
2.2.2.1.	Elementos que Influyen en el Desempeño Laboral.	51
2.2.2.2.	¿Por qué evaluar el desempeño?.....	52
2.2.2.3.	Objetivos del Desempeño Laboral.....	53
2.2.2.4.	Beneficios de la evaluación del desempeño.....	54
2.2.2.5.	La eficiencia y eficacia como producto del desempeño laboral	55
2.2.2.5.1.	Eficiencia.....	56
2.2.2.5.2.	Eficacia.....	56
2.2.2.5.3.	La diferencia que existe entre eficiencia y eficacia, se aprecia en el siguiente cuadro 57	
2.2.2.5.4.	Relaciones entre eficiencia y eficacia.....	58
2.3.	Definición de términos:.....	58
III.	METODOLOGÍA	61
3.1.	Operacionalización de variables	61
3.2.	Diseño de investigación	62
3.3.	Unidad de estudio	63
3.4.	Población	63
3.5.	Muestra (muestreo o selección).....	63
3.6.	Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos.....	64
3.6.1.	Recolección de datos.....	64
3.6.2.	Validez y confiabilidad.....	64
3.7.	Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos	65
IV.	RESULTADOS	66
V.	DISCUSIÓN	70
	CONCLUSIONES	73
	RECOMENDACIONES.....	74
	REFERENCIAS.....	75
	ANEXOS	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ventajas y desventajas de reclutamiento interno	38
Tabla 2. Ventajas y desventajas de reclutamiento externo.	39
Tabla 3. Diferencias entre eficiencia y eficacia.....	57
Tabla 4. Operacionalización de la Variable Independiente	61
Tabla 5. Operacionalización Variable dependiente.	62
Tabla 6. Distribución muestral.....	64
Tabla 7. Técnicas e instrumentos para recolección de datos.....	64
Tabla 8. Gestión del Talento Humano en el Desempeño Laboral en los colaboradores de la Empresa RICSAM INGENIEROS SRL, Cajamarca 2018.....	66
Tabla 9. Planificación del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa RICSAM INGENIEROS SRL.....	67
Tabla 10. Integración del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa RICSAM INGENIEROS SRL.....	68
Tabla 11. Desarrollo del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa RICSAM INGENIEROS SRL.....	69
Tabla 17. Fiabilidad Coeficiente de Cronbach para Gestión del talento humano y desempeño laboral.	89
Tabla 18. Fiabilidad Coeficiente de Cronbach para Gestión del talento humano.....	89
Tabla 19. Fiabilidad Coeficiente de Cronbach para Desempeño laboral.....	89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Actividades para lograr los objetivos de la administración de capital humano.....	26
Figura 2. Reclutamiento con base en los puestos frente a reclutamiento con base en las competencias	36
Figura 3: El proceso de reclutamiento.....	37
Figura 4: Proceso de selección de personal	41
Figura 5: Selección de personal como comparación.....	42
Figura 6: Modelos de colocación, selección y clasificación de candidatos.....	43
Figura 7: Eficiencia y eficacia en la Administración.....	57
Figura 8. Relaciones entre eficacia y eficiencia.....	58

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS

El asesor Ing.- Cristhian Paul Céspedes Ortiz, docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios, Carrera profesional de Administración, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la tesis de los estudiantes:

- Pérez Urteaga, Fanny Rosa.
- Ruiz Urteaga, Ekaterine Milagros.

Por cuanto, **CONSIDERA** que la tesis titulada “Influencia de la Gestión del Talento Humano en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Ricsam Ingenieros SRL, Cajamarca 2018” para aspirar al título profesional de Licenciados en Administración de Empresas por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual, **AUTORIZA** al o a los interesados para su presentación.

Ing.Cristhian Paul Céspedes Ortiz
Asesor

ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

Los miembros del jurado evaluador asignados han procedido a realizar la evaluación de la tesis de los estudiantes Pérez Urteaga, Fanny Rosa y Ruiz Urteaga, Ekaterine Milagros para aspirar al título profesional con la tesis denominada “Influencia de la Gestión del Talento Humano en el Desempeño Laboral de los colaboradores de la empresa RICSAM Ingenieros SRL, Cajamarca 2018”

Luego de la revisión del trabajo en forma y contenido los miembros del jurado acuerdan:

Aprobación por unanimidad

Aprobación por mayoría

Calificativo: Excelente [18 -20]

Calificativo: Excelente [18 -20]

Sobresaliente [15 - 17]

Sobresaliente [15 - 17]

Buena [13 - 14]

Buena [13 - 14]

Desaprobación

Firman en señal de conformidad

Mg. María del Pilar Miranda Guerra
Presidenta del Comité

Mag. Juan Carlos Llaque Quiroz
Miembro del comité

MCs. Juan Romelio Mendoza
Sanchez
Miembro del Comité

DEDICATORIA

A Dios por todas las bendiciones recibidas, por darme la fuerza para poder enfrentar la vida; a Mi Shivi, mi angelito eterno que me acompaña día a día.

Sin duda alguna a mi Madre Lucrecia Urteaga por su paciencia, comprensión, sus consejos y por su apoyo incondicional. Porque todo lo que soy es gracias a ella.

A mis hermanos Blanca, Alex, Danny y Massia; gracias por confiar en mí, gracias por ser parte de mi vida y gracias por permitirme ser parte de su orgullo.

A José Huaccha y Pilar Urteaga por siempre estar presentes en el cumplimiento de mis metas. Gracias eternas para ustedes.

A mis primos queridos Cecilia, Pepe, Lucy y César que estuvieron desde el inicio de este proceso incentivándome a seguir logrando mis objetivos, gracias por el apoyo que hasta el día de hoy me siguen brindando . Los quiero.

Y finalmente a Angelita y Gino, porque sin ustedes este trabajo no se hubiera culminado. Gracias por la paciencia y los consejos que siempre los tendré en cuenta.

Ekaterine Milagros Ruiz Urteaga

A mi familia, por brindarme su tiempo y permitirme aprender más de la vida a su lado.
Con mucho amor y cariño, les dedico mi esfuerzo y trabajo puesto para la realización
de esta tesis. Esto es posible gracias a ustedes.

Fanny Rosa Pérez Urteaga

AGRADECIMIENTO

Agradecimiento especial al gerente de RICSAM INGENIEROS SRL, el Señor José Ayay Ispilco, el cual nos brindó todas las facilidades para poder acceder a la información de su empresa.

A nuestra alma mater, la Universidad Privada del Norte, A todos y cada uno de los docentes de la Escuela Profesional de Administración por sus enseñanzas brindadas durante estos años de estudios y a nuestro asesor Ing. Cristhian Céspedes Ortíz, por su paciencia y dedicación durante la elaboración del presente trabajo de investigación.

RESUMEN

El presente estudio se ha realizado con la finalidad de determinar la influencia que existe entre la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores de empresa RICSAM Ingenieros SRL en Cajamarca, 2018 y validar la hipótesis sobre la existencia de una influencia significativa entre ambas variables. Se aplicó el tipo de estudio no experimental, de corte transversal y siendo el diseño correlacional, donde los métodos de investigación que se aplicaron fueron el deductivo e inductivo. Se trabajó con una muestra de 20 colaboradores de la empresa RICSAM Ingenieros SRL en Cajamarca, 2018; aplicándose como técnica la encuesta y como instrumento se utilizó 2 cuestionarios el de Gestión de Talento Humano que consta de 30 preguntas y el de desempeño laboral de 19 preguntas, para la recolección de datos de las variables en estudio, los cual fueron validados por tres expertos en Administración y con una fiabilidad según el coeficiente alfa de Cronbach de 0.979 para la variable Gestión de Talento Humano y 0.958 para la variable desempeño de los colaboradores de empresa Ricsam Ingenieros SRL en Cajamarca, 2018.

Se aplicó diversas pruebas estadísticas presentándose en cuadros y gráficos utilizando el SPSS V. 23, observando lo siguiente: se contrastó la hipótesis planteada mediante el la prueba estadística no paramétrica para las variables d de somers ($d= 0.510$) con su significación aproximada (Sig. Aprox. = 0.010) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$) por lo que se demuestra que si existe influencia de la Gestión del Talento Humano en el Desempeño Laboral en los colaboradores de la Empresa Ricsam Ingenieros SRL, Cajamarca, 2018.

Palabras claves: Gestión del talento humano, desempeño laboral.

ABSTRACT

The present project was carried out in order to determine the influence that exists between the Limited Liability Company RICSAM Engineers in Cajamarca, 2018 and validate the hypothesis about the existence of an investment or significant between both variables. The type of non-experimental study was applied, cross-sectional and being the correlational design, where the research methods that were applied were the deductive and inductive. With a sample of 20 employees of the Limited Liability Company RICSAM Engineers in Cajamarca, 2018; applying as the survey and the instrument were used 2 questions of the Human Talent evaluation consisting of 30 questions and the work performance of 19 questions, for data collection of the variables under study, which were validated by three experts in Administration and with a reliability according to Cronbach's alpha coefficient of 0.979 for the Human Talent Management variable and 0.958 for the performance variable of the employees of the Limited Liability Company Ricsam Engineers in Cajamarca, 2018.

It was suggested that the current tests are presented in tables and graphs using the SPSS V. 23, observing the following: the hypothesis proposed by the nonparametric statistical test is contrasted for somers d variables ($d = 0.510$) with their approximate significance (Sig. Aprox. = 0.010) is lower than the level of significance ($\alpha = 0.05$), so it shows that there is an influence of the Human Talent Management in the Labor Performance in the employees of the Limited Liability Company RICSAM Engineers, Cajamarca, 2018.

Keywords: Human talent management, job performance.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

En la actualidad y a nivel mundial se ha considerado al potencial humano como uno de los pilares dentro de una organización, ya que de ellos depende en gran medida la operatividad de las empresas; sin embargo, a pesar de ello existen diversos problemas. Es necesario que el ambiente donde el colaborador se desenvuelva sea un ambiente óptimo en donde se le permita realizar sus labores de manera eficiente y se sientan en lo posible lo más motivado para poder llegar a cumplir sus metas organizacionales.

Las empresas están dando un gran salto adelante en la actualidad: la globalización de las actividades económicas y de los recursos humanos es un tema que predomina en la lista de asuntos que éstas deben tener en cuenta. Si la empresa no adopta una perspectiva internacional en sus políticas y prácticas de recursos humanos, no podrá competir adecuadamente. Como sucede con otras facetas de la empresa, la gestión de los recursos humanos está evolucionando para convertirse en una actividad global.

La gestión del talento humano en los últimos años ha ido tomando fundamental importancia en diferentes organizaciones que en aras de obtener buenos resultados buscan contar con personas adecuadas y la preparación necesaria para los diferentes cargos y puestos de trabajo. La gestión del talento humano a través de sus diferentes procesos llevados de manera correcta y oportuna puede mejorar el desempeño laboral de las personas dentro de las organizaciones. Y está a su vez traer consigo la consecución de buenos resultados en beneficio de la organización. La gestión del talento humano implica el uso adecuado de estrategias, herramientas y modelos de gestión de personal que sean acordes a la realidad institucional.

Uno de los factores de la deficiente gestión del talento humano de las organizaciones, es que no se consideran las ideas y opiniones del colaborador para la toma de decisiones en la empresa, por lo que esto se evidencia en una falta de identidad empresarial ya que el colaborador no se siente importante dentro de la organización y su desempeño laboral se reduce considerablemente.

El desarrollo de los procesos organizacionales y la búsqueda de nuevas perspectivas que garanticen una buena gestión (la cual se basa en criterios de calidad, productividad eficiente, eficaz y efectiva, satisfacción, coherencia y congruencia, y compromiso y participación individual y colectiva) han llevado a plantear estrategias o modelos de gestión que intenten asegurar un mejor desarrollo organizacional.

En el Perú las empresas actuales no le dan la importancia necesaria al cuidado y desarrollo del potencial humano en la organización, por lo que el índice de rotación de personal ha ido en aumento, existe fuga del talento que es considerado valioso para la empresa por ello es necesario que se implementen estrategias de gestión del talento humano para que el colaborador se sienta fidelizado y parte importante de la empresa.

Por ello es importante tomar en cuenta la opinión del colaborador, esto hará que ellos se sientan importantes al realizar un aporte para la empresa, no solo por la satisfacción de los colaboradores, sino también porque creará un bien obteniendo mayor eficiencia y motivación para desempeñarse correctamente en las funciones asignadas, además el colaborador es la persona que tiene los conocimientos directos en campo por así decirlo o con los clientes, por eso que cabe la posibilidad que tenga conocimientos o ideas que puedan convertirse en grandes aportes para la organización.

En Cajamarca, La empresa RICSAM INGENIEROS SRL a pesar de su crecimiento en el mercado y de su sostenibilidad, aún presenta deficiencias en la gestión del talento humano, el cual es un pilar fundamental para seguir creciendo en el rubro en el que se desenvuelve, por ello se pudo precisar que esta situación genera en los colaboradores la falta de motivación y desempeño en sus labores diarias, para poder lograr los objetivos trazados por la organización.

Dicho lo anterior, es conveniente analizar cómo se manifiesta la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral en la organización, la cual tiene como misión principal convertirse en aliado estratégico de sus clientes, brindándoles un servicio óptimo, de calidad y en el momento oportuno.

Finalmente, los resultados de este proyecto son importantes para la organización, ya que le va a permitir conocer la influencia de la Gestión del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema General

¿Cómo influye la Gestión del Talento Humano en el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa RICSAM INGENIEROS SRL, Cajamarca 2018?

1.2.2. Problemas específicos

- ✓ ¿Cómo influye la Planificación del Talento Humano en el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa RICSAM INGENIEROS SRL, Cajamarca 2018?
- ✓ ¿Cómo influye la Integración del Talento Humano en el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa RICSAM INGENIEROS SRL, Cajamarca 2018?
- ✓ ¿Cómo influye el Desarrollo del Talento Humano en el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa RICSAM INGENIEROS SRL, Cajamarca 2018?

1.3. Justificación

La presente investigación en la empresa RICSAM INGENIEROS SRL, es importante ya que en la actualidad, no se presenta una correcta gestión de talento humano y por ende será mucho más difícil cumplir con los objetivos trazados por la organización, por ello esta investigación nos permitirá observar y analizar si se establece la evaluación del desempeño laboral como una herramienta adecuada para implantar índices de rendimiento de los colaboradores, el mismo que servirá a la organización para crear planes y políticas de mejoramiento de talento humano, considerando que los colaboradores se han convertido en uno de los bienes más preciados para la empresa, de ahí que los esfuerzos que se están realizando en la empresa les permitirá demostrar que los recursos que serán invertidos en la adquisición de las nuevas herramientas motivacionales, el colaborador se sentirá estimulado, porque se juzgará el valor y las cualidades que este tiene, mejorando el resultado de la empresa.

Para el siguiente trabajo de investigación se utilizará la definición según Chiavenato (2009), para la variable independiente Gestión del Talento Humano y la definición según Robbins, S., Descenso, D., & Coulter, M. (2013) para la variable dependiente en nuestro caso el Desempeño Laboral.

Conociendo estas dos definiciones, el estudio a realizarse busca conocer y explicar la influencia de la Gestión del talento Humano en el Desempeño Laboral de la organización. Siendo significativamente complementos teóricos para las dos variables de la presente investigación. Al realizar esta investigación las personas que se beneficiarán directamente, serán el gerente y los colaboradores de la empresa RICSAM INGENIEROS SRL, siendo los beneficiarios secundarios los clientes, ya que si se cuenta con buena gestión del talento humano, la empresa obtendrá un talento humano que brinde mejores servicios al consumidor final.

Los resultados obtenidos en esta investigación serán de utilidad para la organización, apoyando en la mejora del desempeño laboral y una correcta gestión de talento humano, además que de éste modo todas las organizaciones tanto públicas como privadas tomen en cuenta e inviertan más en el talento humano, ya que ellos son el pilar fundamental dentro de la organización.

Tiene una justificación metodológica ya que la investigación se basa en un estudio correlacional y se utiliza la técnica como la encuesta para recolectar información de los colaboradores de la empresa RICSAM INGENIEROS SRL y conocer el comportamiento de las variables, se consideró además un estudio de diseño no experimental donde las variables fueron estudiadas en su contexto natural, además los datos recolectados serán representados en gráficos y tablas para su mejor comprensión.

1.4. Limitaciones

Las dificultades que se nos presentó fueron entorno a la localización de los colaboradores ya que muchos de ellos se encontraban en distintas operaciones; como en oficina central, Minera Yanacocha y talleres, lo que dificultaba las demoras de la toma de encuestas. Por esta razón, se gestionó con Gerencia General un permiso para poder tomar dicha encuesta en un horario en que se pueda contar con todos los colaboradores, a fin de no retrasar sus labores y obtener la información correspondiente.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Determinar la influencia de la Gestión del Talento Humano en el Desempeño Laboral en los colaboradores de la Empresa RICSAM INGENIEROS SRL, Cajamarca 2018.

1.5.2. Objetivos Específicos

- ✓ Analizar la influencia de la planificación del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa RICSAM INGENIEROS SRL, Cajamarca 2018.
- ✓ Analizar la influencia de la integración del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa RICSAM INGENIEROS SRL, Cajamarca 2018.

- ✓ Analizar la influencia del desarrollo del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa RICSAM INGENIEROS SRL, Cajamarca 2018.

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis General

La Gestión del Talento Humano influye directamente en el desempeño laboral en los colaboradores de la Empresa RICSAM INGENIEROS SRL, Cajamarca 2018.

1.6.2. Hipótesis Específica

- ✓ La Planificación del talento humano influye directamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa RICSAM INGENIEROS SRL, Cajamarca 2018.
- ✓ La Integración del talento humano influye directamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa RICSAM INGENIEROS SRL, Cajamarca 2018.
- ✓ El Desarrollo del talento humano influye directamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa RICSAM INGENIEROS SRL, Cajamarca 2018.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Guaigua; (2016) en la Ciudad de Guajalo – Ecuador, en una tesis para optar el Título de Licenciado en Ingeniería Comercial, titulado “Modelo de Gestión de Talento Humano para elevar el desempeño laboral de la empresa Ingemed ubicada en Guajalo Cantón Quito en el periodo 2015-2016”, Objetivo, Desarrollar un Modelo de Gestión de Talento Humano para elevar el desempeño laboral de la empresa Ingemed S.A ubicada en Guajalo cantón Quito en el periodo 2015-2016. , desarrollaron una investigación No Experimental, Correlacional; su población fue de 10 colaboradores de la Empresa Ingemed S.A. Las conclusiones de esta investigación nos indican que Según el modelo propuesto busca la creación del Área de Talento humano dentro de la empresa Ingemed S.A para generar mayor competitividad del talento humano basándose en los diferentes procesos que favorece la capacitación del personal, selección adecuada y la correcta ubicación de las personas en los puestos sean eficientes para retener al personal que ayude al progreso y éxito de la empresa.

El autor de esta busca la creación del Área de Talento humano dentro de la empresa Ingemed S.A para generar mayor competitividad del talento humano, realizando una adecuada selección del personal acorde al puesto requerido para tener colaboradores satisfechos de esta manera poder retener al personal altamente calificado y así poder lograr satisfactoriamente los logros de la empresa.

Melgar, Guadrón & Elías; (2015) en la Ciudad de San Salvador – El Salvador, en una tesis para optar el Título de Licenciado en Administración de Empresas, titulado “Evaluación del Desempeño Laboral para optimizar el Talento Humano en la Dirección Municipal para la Gestión sustentable de desechos Sólidos, ubicada en el Municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador”, Objetivo General investigar los elementos que debe de contener la evaluación del desempeño a fin de diseñar, elaborar y proponer un plan que optimice el talento humano de las jefaturas y personal administrativo para alcanzar la efectividad máxima del desarrollo y ejecución de las labores diarias del personal, desarrollaron una investigación No Experimental, Correlacional; su población fue de 125 empleados de la Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos.

Las conclusiones de esta investigación nos indican que Según los resultados obtenidos en el factor Liderazgo se puede observar que se encuentra dentro del rango de Muy Bueno (7/8), lo

cual quiere decir que la forma de liderar de las jefaturas y autoridades superiores es muy bueno. El componente Trabajo en Equipo se encuentra dentro del rango de Muy Bueno (7/8) lo cual refleja que el trabajo realizado por el personal administrativo es aceptable ya que pueden colaborar mutuamente trabajando de una forma unida y en equipo. Según el componente Relaciones Interpersonales se ubica en el rango de Muy Bueno (7/8) lo cual significa que las relaciones interpersonales y el ambiente laboral que existe son aceptables; sin embargo, se debe trabajar más para fomentar la confianza en el personal y de esa forma desarrollarse eficazmente en su área de trabajo. El componente Comunicación se ubica dentro de un rango de Muy Bueno (7/8), lo cual indica que el trabajo hasta hoy realizado es aceptable pero no suficiente; se necesitan optimizar los canales de comunicación y la calidad de información que se emite y se recibe. Según los resultados obtenidos al evaluar el componente Motivación reflejan que está dentro de rango de muy bueno (7/8), lo cual indica que el personal se siente motivado en la realización de las labores diarias, agregado a ello, la motivación debe potencializarse en todas las áreas, niveles y formas dentro del personal.

Los autores de la investigación plantea implementar un plan de evaluación del desempeño laboral para optimizar el talento humano; además se deben proporcionar, mejoras, recursos y condiciones de trabajo, capacitación y de calidad para mejorar el desempeño de los colaboradores dentro de la organización.

Llano & Rivera, (2015) en la Ciudad de Latacunga – Ecuador, en una tesis para optar el Título de Licenciado en Ingenierías Empresariales, sustentó “Sistema de Gestión de Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Florícola Agrogana S.A. de la Parroquia Joseguango Bajo de la provincia de Cotopaxi en el periodo 2014-2015”. El objetivo de esta tesis fue Diseñar Sistema de Gestión del Talento Humano para mejorar la eficiencia de los trabajadores de la Florícola AGROGANA S.A., desarrolló una investigación no experimental, descriptiva, con una población 120 trabajadores de la Florícola Agrogana S.A. Las conclusiones de esta investigación nos indican que: De acuerdo a la forma de reclutamiento y la selección del personal que la Florícola AGROGANA S.A. aplica, está basada más por las recomendaciones de terceras personas, considerando que no es la más factible para acoger al personal, dando así como resultado que no se pueda incorporar personal nuevo.

Se determinó que después de la investigación podemos determinar que tanto las funciones que desempeña cada trabajador no están acorde con sus conocimientos, por ende las políticas de ascenso de personal que utiliza la Florícola, no son tomadas en cuenta continuamente, por lo que genera una debilidad para la misma. Se determinó que la Florícola AGROGANA S.A., no otorga los suficientes incentivos para que el personal pueda elevar sus niveles de desempeño

en todas las actividades que desarrolla cada uno de ellos. Se determinó que de acuerdo a la investigación se puede dar a conocer que la Florícola no realiza las capacitaciones en un periodo adecuado, por lo cual los trabajadores no pueden desenvolverse eficientemente.

Los autores de esta investigación plantea que el reclutamiento y selección del personal debe seguir una serie de procesos, en base del sistema de Admisión de personas, mismos que deberán estar planificados y organizados, pues esto le permitirá a la Florícola llevar una correcta identificación de las vacantes a reclutar y así poder aumentar la eficiencia de un personal altamente calificado.

Escudero (2016) en la Ciudad de Lima – Perú, en una tesis para optar el Título de Magister en Gestión Pública, titulado “Gestión de Talento Humano y desempeño laboral, según el personal del Equipo Comercial de Comas de la empresa de Agua Potable y Alcantarillado de Lima - 2016”, Objetivo, determinar la relación entre la variable Gestión del talento humano y la variable del desempeño laboral, según el personal del Equipo Comercial de Comas de la empresa de agua potable y alcantarillado de Lima, desarrollaron una investigación No Experimental, Correlacional; su población fue de 70 trabajadores de la Empresa de Agua Potable y alcantarillado . La conclusión de esta investigación nos indica que existe relación significativa entre la Gestión del talento humano y el desempeño laboral según el personal del Equipo Comercial de Comas de la empresa del agua potable y alcantarillado de Lima 2016, obteniendo un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.705 y nivel de significancia 0,000 lo que representó una alta correlación entre ambas variables.

El autor de la presente investigación afirma la importancia de establecer objetivos y metas es esencial para el éxito de una empresa. Y se debe establecer un camino a seguir que debe servir como fuente de motivación para todos los colaboradores y para la organización.

De la Cruz; (2016) en la Ciudad de Ayacucho – Perú, en una tesis para optar el Título de Licenciado en Administración, titulado “Gestión de Talento Humano y desempeño laboral, en las carpinterías metálicas en la ciudad de Ayacucho 2013 -2014”, Objetivo, intenta contribuir a aclarar el potencial que representa un sistema de gestión de talento humano para las carpinterías metálicas de Ayacucho, para una eventual implementación y posterior implantación como perspectiva estratégica de buen desempeño laboral, desarrollaron una investigación Exploratorio, descriptivo; su población fue de 2135 trabajadores de las Carpinterías metálicas de la ciudad de Ayacucho. La conclusión de esta investigación nos indica que como resultado final que, una nueva concepción para los directivos y trabajadores en general de las carpinterías metálicas de Ayacucho, es el reto que tienen de adecuarse a las exigencias del contexto y los

cambios, siendo necesario adaptar todo un sistema de gestión de talento humano en busca de la excelencia organizacional, debido a la influencia significativa de ésta en los desempeños laborales.

El autor de la presente investigación intenta contribuir a aclarar el potencial de una adecuada Gestión del talento Humano, para que así se logre que los colaboradores estén más motivados en realizar sus trabajos asignados y puedan generar de esta manera un excelente clima laboral para todos en la organización.

Casma; (2015) en la Ciudad de Lima – Perú, en una tesis para optar el Título de Magister en Administración, titulado “Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la empresa Ferrosistemas, Surco-Lima año 2015”, Objetivo, establecer y describir la relación existente entre la gestión del talento humano por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Ferrosistemas, Surco- Lima en el año 2015, desarrollaron una investigación Exploratorio, descriptivo; su población fue de 84 trabajadores de la empresa Ferrosistemas . La conclusión de esta investigación ésta en función a los objetivos y resultados del trabajo de campo, demostrando que la gestión del talento humano por competencias incidió positivamente en aumentar el desempeño en todo proceso productivo haciendo frente a factores de cambios que se han producido y se siguen produciendo en las economías, globalización de mercado, desarrollo tecnológico y volúmenes de información disponible.

El autor de la presente investigación establecer que la Gestión del talento humano incide positivamente en aumentar el desempeño laboral , esto permitiendo que el colaborador se sienta abierto y dispuesto a ser parte de los cambios que la globalización nos ofrece día a día.

Hernandez,J. (2016) en la ciudad de Cajamarca – Perú, en una tesis para optar el Título de licenciada en Administración, titulada “Relación de la Gestión del Talento Humano con el Desempeño Laboral en la Empresa Hidrandina S.A. Cajamarca – 2016”. El Objetivo de esta tesis fue determinar la relación de la gestión del talento humano con el desempeño laboral en la empresa Hidrandina S.A., Cajamarca 2016, desarrolló una investigación no experimental, transversal, correlacional, con una población de 9 colaboradores del área de Administración en la empresa Hidrandina S.A. Cajamarca 2016. Las conclusiones de esta investigación fueron: Se acepta la hipótesis y se concluye que existe una relación significativa entre la gestión del talento humano con el desempeño laboral en la empresa Hidrandina S.A. Cajamarca, 2016; para comprobarlo se utilizó la prueba estadística d de Somers donde el valor de P_valor (sig. = 0.00) es menor que el nivel de confianza. Si se relaciona significativamente la gestión del talento humano con el logro de metas en la empresa Hidrandina S.A. Cajamarca, 2016, es decir los

procesos para integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y auditar a las personas se relacionan con el cumplimiento de objetivos.

Para Hernández (2016) en esta investigación, afirma que la Gestión de talento Humano está relacionada significativamente con el desempeño laboral para el cumplimiento de las metas trazadas dentro de la organización.

Alva, L. & Cárdenas, D., (2016) en la Ciudad de Cajamarca- Perú, en una tesis para optar el título profesional de licenciado en Administración, bajo el título "Influencia de la Gestión del Talento Humano en el Desempeño Laboral de los colaboradores de Tiendas por departamento Ripley S.A. , en la ciudad de Cajamarca de Marzo a Noviembre - 2016" .EL objetivo de esta tesis fue determinar la influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores de tiendas por Departamentos Ripley S.A., en la ciudad de Cajamarca de Marzo a noviembre, 2016, desarrollando una investigación No Experimental, transversal - descriptiva, con una población de 40 colaboradores de Tiendas por Departamentos Ripley S.A., que tienen contacto directo con el cliente externo. EL trabajo de investigación concluye en que La gestión de talento humano influye de manera significativa en el desempeño laboral de los colaboradores de Tiendas por departamentos Ripley S.A, en la ciudad de Cajamarca, de Marzo a Noviembre, 2016, siendo comprobada con la aplicación de prueba de coeficiente de relación de Pearson, dando como resultado $R= 0,6$, cumpliendo con el objetivo principal y aprobando así la hipótesis general planteada.

Alva & Cárdenas (2016), afirman que la gestión del talento humano se basa en seis procesos fundamentales como: integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y auditar a las personas. Y a partir de esto se dará con un oportuno control y mejora del desempeño, reconocimiento del desempeño laboral y la productividad para obtener mejores resultados trazados por la organización.

Pérez, (2017) en la ciudad de Cajamarca – Perú, en una tesis para optar el Título de Licenciado en Administración, sustentó "Relación de la Gestión del Talento Humano con el Desempeño Laboral en la empresa J.R Contratistas Generales SCRL del Distrito de Guadalupe – 2017".El Objetivo de la tesis fue conocer la relación de la gestión del talento humano con el desempeño laboral en la empresa J.R. Contratistas Generales SCRL del distrito de Guadalupe – 2017, desarrollando una investigación No Experimental, Transversal, Correlacional- Descriptiva, con una población 20 trabajadores que laboran en planta y en obra de la empresa J.R. Contratistas Generales SCRL. Las conclusiones de esta investigación nos indican que: Objetivo General es conocer la relación de la gestión del talento humano con el desempeño laboral en la empresa

J.R. Contratistas Generales SCRL del distrito de Guadalupe – 2017, para comprobar la hipótesis de investigación se realizó la prueba estadística R Pearson donde la correlación es moderada positiva ($r=0.623$) también significación aproximada (Sig. Aprox = 0.013) es menor que el nivel de significancia ($\alpha=0.05$), por lo tanto, podemos afirmar que existe relación de la gestión del talento humano con el desempeño laboral en la empresa J.R. Contratistas Generales SCRL del distrito de Guadalupe – 2017.

El autor de la investigación, afirma que existe relación positiva entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral. Por lo que se recomendó implementar un área específica de talento humano, para que sea prevista desde la planeación hasta el control de resultados organizacionales.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Gestión del Talento Humano

- Chiavenato, I. (2009) Define Gestión de talento humano como: “El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como la planificación, la organización, el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y evaluación de desempeño. (p.9)
- Dessler & Varela (2011) Afirman 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 planificar. Organizar, reclutar, evaluar, capacitar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía. (p.2)
- Mondy, R & Noe, R. (2005) Afirman que la gestión o administración de talento humano corresponde a la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Básicamente todos los gerentes logran hacer algo a través de los esfuerzos de otros; esto requiere administración de recursos humanos eficaz. (p.4)

Por lo tanto, podemos decir que la tarea fundamental de toda organización es garantizar que el talento humano que se ha contratado tenga el soporte suficiente de parte de la organización, para cumplir los objetivos y las metas trazadas, y específicamente del departamento de talento humano, a través, de los diferentes programas que implemente como una política de personal, entre los cuales se puede considerar los programas de planificación, reclutamiento, selección, inducción, capacitación y el desarrollo del talento humano, los cuales pueden ayudar a obtener el mejor desempeño laboral dentro de la empresa.

2.2.1.1. Importancia de la Gestión del Talento Humano

Pérez, O. (2016). Afirma que un sistema de gestión de talento humano mide y administra el desempeño de los colaboradores a través de la capacitación, la retroalimentación y el apoyo, que les permita tener una visión clara de las competencias que necesitan para alcanzar el éxito personal y organizacional.

Pero, ¿por qué es importante que las empresas inviertan tiempo y recursos en desarrollar de manera integral a sus colaboradores?. Existen muchas ventajas para las organizaciones que administran el talento de sus colaboradores, entre las que se encuentran:

- Reducción significativa de la brecha entre las competencias requeridas por la organización y la disposición del colaborador.
- Mejoramiento continuo para lograr una mayor eficacia y eficiencia.
- Fomento de una cultura de consecución de los objetivos organizacionales con un rendimiento superior.
- Mejoramiento de la cultura organizacional y el clima de trabajo.
- Mayor satisfacción laboral por parte de los colaboradores.
- Disminución de la rotación de personal y aumento en la retención de talento clave.

2.2.1.2. Objetivos de la Gestión del Talento Humano

Las personas conforman un principal recurso dentro de una organización, es allí que esta debe ser más consciente y estar más atenta a las necesidades de sus colaboradores. La Gestión del talento humano es la función fundamental en las organizaciones para que los colaboradores cumplan eficazmente para poder alcanzar los logros tanto individuales como organizacionales.

Werther, W & Davis, k. (2008), manifiestan que los objetivos de la Gestión del Talento Humano no solo se reflejan en propósitos o intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso. Estos desafíos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales: (p.10)

- 1. Objetivos corporativos.** la Gestión del talento humano postula como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa u organización, por medio de incidir en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir con los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa. La función del departamento es contribuir al éxito de los supervisores y gerentes. La Gestión del talento humano no es un fin en sí mismo; es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización.
- 2. Objetivos funcionales.** Mantener la contribución del departamento de talento humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la Gestión del talento no se ajusta a las necesidades de la organización, se producen innecesarios desperdicios de recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel necesario de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total de colaboradores a su cargo.

- 3. Objetivos sociales.** El departamento de capital humano debe ser responsable, a nivel ético y social, de los desafíos que presenta la sociedad en general, y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando ésta no utiliza sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, puede verse afectada por resultados negativos.
- 4. Objetivos personales.** El departamento de talento humano necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que ese logro contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de talento humano reconoce que una de sus funciones es facilitar las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser éste el caso, la productividad de los empleados puede descender, o es factible también que aumente la tasa de rotación. Una compañía que se especialice en el tratamiento de maderas tropicales, por ejemplo, puede reconocer que una aspiración legítima de parte de su personal es adquirir conocimientos especializados sobre esta actividad. La negativa de la empresa a dar capacitación podría afectar negativamente los objetivos personales de sus integrantes. (Werther, W & Davis, k., 2008;p.11)

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	OBJETIVOS DE CAPITAL HUMANO
OBJETIVOS CORPORATIVOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir con las obligaciones legales 2. Proporcionar prestaciones 3. Relaciones del sindicato y la empresa
OBJETIVOS FUNCIONALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación del capital humano 2. Relaciones con los empleados 3. Selección 4. Capacitación y desarrollo 5. Evaluación 6. Ubicación 7. Realimentación
OBJETIVOS PERSONALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación 2. Ubicación 3. Realimentación
ACTIVIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación y desarrollo 2. Evaluación 3. Ubicación 4. Compensación 5. Realimentación

Figura 1 Actividades para lograr los objetivos de la administración de capital humano.
Fuente: Werther, W & Davis, k., 2008.

Para los autores Dolan, et al (2007), afirman que existen tres tipos de objetivos, estos son; los objetivos explícitos, implícitos y a largo plazo, los cuales mencionaremos a detalle: (p. 11)

a) Objetivos explícitos

Existen cuatro objetivos explícitos fundamentales a alcanzar mediante la gestión eficiente del talento humano.

- Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias por la organización.
- Retener a los colaboradores deseables.
- Motivar a los empleados para que estos adquieran un compromiso con la organización y se implique en ella.
- Ayudar a los colaboradores a crecer y desarrollarse dentro de la organización.

b) Objetivos implícitos:

Existen tres objetivos implícitos relacionados con el talento humano. (Dolan S., et al., 2007; p 12).

- Mejora en la Productividad.
- Mejora de la calidad de vida en el trabajo.
- Cumplimiento de la normativa.

c) Objetivos a largo plazo

Los objetivos a largo plazo, o de balance final, se refieren a la rentabilidad y competitividad, al incremento de valor de la empresa y, en definitiva, a una mejora de la eficiencia y eficacia de la organización. La gestión de los recursos humanos tiene repercusiones importantes en los resultados finales de la organización, a través de sus contribuciones al logro tanto de los objetivos explícitos como implícitos. El centrarse en el balance final y orientarse hacia los resultados es el camino mediante el cual la gestión de los Recursos Humanos puede ganarse el reconocimiento y el respeto de las organizaciones (Dolan, S., et al., 2007; p. 13)

2.2.1.3. Características de Talento Humano

Chiavenato (2009), indica que, administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos. ¿Cuál es la diferencia entre personas y talentos? Un talento es siempre un tipo especial de persona. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore. (p. 49 - 50)

Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual:

1. **Conocimiento.** Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI.
2. **Habilidad.** Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado.
3. **Juicio.** Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.
4. **Actitud.** Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial.

2.2.1.4. Procesos en la Gestión del Talento humano

En la gestión de Talento humano se tienen los procesos que la componen y sin los cuales no se puede realizar una buena gestión, entre ellos se tiene la planificación de personal, la integración que comprende las fases de reclutamiento, la selección y la inducción de personal. Y el desarrollo que comprende la capacitación y formación personal.

2.2.1.4.1. Planificación de la Gestión del Talento humano

La planificación de los recursos humanos es uno de los procesos básicos para un desarrollo eficaz de la gestión de los recursos humanos y del conjunto de la organización. En términos generales podríamos decir que la planificación de los recursos humanos supone prever las necesidades de recursos humanos de la organización, para los próximos años, y fijar los pasos necesarios para cubrir dichas necesidades. (Dolan,S., et al., 2007; p. 83).

Según Robbins & Coulter (2010) La planificación de recursos humanos es el proceso mediante el cual los gerentes se aseguran de contar con el número correcto de personas adecuadas, en los lugares apropiados y en los momentos oportunos. A través de la planeación, las organizaciones evitan la escasez o abundancia repentina de personal. La planificación de RH supone dos pasos: (1) la evaluación de los recursos humanos actuales y (2) el cumplimiento de las futuras necesidades de RH. (p.210)

Por lo tanto, la planificación del talento humano, busca corregir y antelarse a las necesidades que requiere la organización, y ve las convenientes formas de cómo se llevará a cabo las diferentes actividades referentes a la gestión del talento humano en la empresa.

1. ¿En qué consiste la planificación de los recursos humanos?

Se trata del proceso de elaborar e implantar planes y programas para asegurarse de que hay disponibles el número y tipo de personas apropiadas, en cada uno de los momentos, para satisfacer las necesidades de la organización. Como tal, la planificación de los recursos humanos está directamente vinculada a la estrategia empresarial y lo que hace es traducir la estrategia formulada por la empresa para un determinado horizonte temporal en programas de acción, con vistas a controlar la evolución de la situación. Debido a la tendencia que existe hacia una mayor participación de la gestión de los recursos humanos en la gestión de la organización, la planificación de los recursos humanos es una de las áreas más importantes y que ha experimentado un crecimiento más rápido. (Dolan, S., et al., 2007; p. 83).

La planificación de los recursos humanos ayuda a asegurar que la organización logre sus planes empresariales en términos de objetivos económicos, de resultados, productos, tecnologías y necesidades de recursos. Una vez que se han establecido los planes empresariales, proceso en el que ha debido participar el departamento de recursos humanos, la planificación de recursos humanos ayuda a desarrollar estructuras organizativas viables y a determinar el número y tipo de empleados que se requerirán para lograr las metas y objetivos. (Dolan, S., et al., 2007; p. 87).

2. Importancia de la planificación de la Gestión del Talento humano

Hay dos ideas que se han impuesto en las organizaciones y que han conducido al reconocimiento del papel de la planificación de los recursos humanos. Por una parte, las empresas han ido adquiriendo, poco a poco, la convicción de que los recursos humanos

representan un capital tan importante o más que los otros recursos organizativos y que, por tanto, es necesario optimizar su uso; por otra parte, con la incorporación a la gestión de los recursos humanos de técnicas anteriormente reservadas a otras áreas de la organización, se va aceptando que es posible planificar este recurso aplicando procedimientos objetivos y cifrados.

La planificación de los recursos humanos es importante para la organización porque contribuye a la consecución de muchos de sus fines. Uno de ellos es el de determinar la oferta y la demanda futuras de recursos humanos de la organización, teniendo en cuenta los intereses del individuo y de la organización. Mediante la planificación de los recursos humanos pueden reducirse los gastos relacionados con la rotación de personal y absentismo, con el reclutamiento y selección, con el diseño de programas de formación y, en general, con la baja productividad. (Dolan S., et al., 2007; p. 83).

3. Fines de la planificación de la Gestión del Talento Humano

Para Dolan, S., et al. (2007) Los fines de la planificación de la gestión del talento humano son (p. 84):

- Reducir los costes ayudando a la gerencia a detectar las carencias o excesos de talento humano y corregir estos desequilibrios.
- Proporcionar una base más sólida para la planificación del desarrollo del colaborador. haciendo un uso óptimo de las actitudes del colaborador.
- Mejora el procedimiento general de la planificación empresarial.
- Aumentar la conciencia de la importancia de una gestión eficiente de los talentos humanos a todos los niveles de la organización.
- Proporcionar una herramienta para evaluar los efectos de otras actuaciones y políticas opcionales de talento humano.

Todos estos fines pueden lograrse ahora mucho más fácilmente gracias a los sistemas informáticos. Éstos permiten almacenar una amplia base de datos sobre el puesto de trabajo de cada empleado, creándose, en esencia, un sistema de información de recursos humanos (esto se describirá con mayor profusión más adelante). Estos registros, que incluyen información sobre las preferencias de puesto de trabajo de los colaboradores, sobre su experiencia laboral y las evaluaciones de su rendimiento, proporcionan un historial de trabajo de cada empleado de la organización, así como un conjunto de información completa sobre los trabajos y los puestos. Ésta puede utilizarse, a su vez, para facilitar los fines de la planificación de los recursos humanos de cara a los intereses individuales y de la organización.

4. Etapas del proceso de planificación de la Gestión del Talento Humano.

La planificación de los recursos humanos se basa en la determinación de las necesidades y disponibilidades de su personal, para un horizonte temporal determinado, con objeto de alcanzar en cada momento del tiempo un ajuste entre ambas. En definitiva, se trata de conocer la oferta y demanda de los recursos humanos. Las etapas por las que debe pasar el proceso de planificación son: (Dolan, S., et al., 2007; p. 87, 88).

- a. Recabar y analizar datos que permitan hacer previsiones sobre la oferta y demanda de recursos humanos.
- b. Establecer políticas y objetivos de recursos humanos, y obtener la aprobación y el respaldo de la alta gerencia.
- c. Diseñar e implantar planes y programas de actuación en áreas como el reclutamiento, la formación y la promoción, que permitan a la organización lograr sus objetivos respecto de los recursos humanos.
- d. Controlar y evaluar los planes de gestión de los recursos humanos para facilitar el avance hacia los objetivos de recursos humanos.

2.2.1.4.1.1. Análisis del puesto de trabajo

Según Robbins, S., Decenzo, D. & Coulter, M. (2013). El análisis del puesto de trabajo es más importante. Suele requerir un proceso largo porque comprende los flujos de trabajo e identifica habilidades y comportamientos necesarios para cumplir con cada uno de los puestos de trabajo de la organización. Por último, el propósito del análisis del puesto de trabajo es determinar el tipo de habilidades, de conocimientos y de actitudes indispensables para realizar con éxito cada trabajo. Esta información se utiliza para desarrollar o revisar las descripciones y especificaciones de cada puesto de trabajo. (p. 167)

El análisis de puestos de trabajo es el procedimiento para determinar las responsabilidades de los colaboradores, así como las características que debe tener para poder contratar para cubrirlos. El análisis brinda información sobre las actividades y los requisitos del puesto. Luego, esa información se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos de trabajo (lo que implica tal puesto) y las especificaciones o el perfil del puesto de trabajo (el tipo de individuo que hay que contratar para ocuparlo). (Dessler, 2011; p.80).

Si bien a través de la planificación de los recursos humanos se determinan las necesidades de personas, es el análisis del puesto de trabajo el que proporciona información sobre el perfil requerido y, por tanto, de las capacidades, conocimientos, habilidades y aptitudes que demandan su desempeño. Es muy difícil, si no imposible, llevar a cabo un reclutamiento eficaz si no se definen previamente los requerimientos de los puestos de trabajo. No debería iniciarse ninguna actividad de reclutamiento, interno o externo, hasta que existiera una declaración concisa y clara de la formación, habilidades y experiencia que se requieren. (Dolan, S., et al., 2007, p.110).

Las descripciones y especificaciones, quedan registrados en un documento formal que será utilizado por la organización, cada vez que lo requiera; y son conocidas como los documentos de gestión donde se tiene: el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y el Manual de Organización y Funciones (MOF).

2.2.1.4.1.1. Etapas de los análisis de puesto

De manera resumida, un programa de análisis de puestos comprende tres fases o etapas: planeación, preparación y realización. (Chiavento, 2009; p. 196 – 197)

a) Etapa de planeación

Es la etapa en la que se planea todo el trabajo para el análisis de puestos. Es una etapa de trabajo de escritorio y de laboratorio. La planeación exige los siguientes pasos:

1. Determinar los puestos por describir, analizar e incluir en el programa de análisis, sus características, naturaleza, tipología, etcétera.
2. Elaborar el organigrama de los puestos para ubicarlos. Al hacerlo, se definen los siguientes aspectos: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de acción.
3. Elaborar el cronograma de trabajo para especificar por dónde empezará el programa de análisis. Se puede iniciar con los niveles superiores para descender poco a poco a los inferiores, o viceversa, así como en los niveles intermedios, o se puede seguir una secuencia horizontal, por áreas de la empresa.
4. Elegir el o los métodos de análisis. A partir de la naturaleza y de las características de los puestos por analizar, se eligen los métodos de análisis adecuados. En general se utiliza varios métodos, pues es difícil que los puestos presenten naturaleza y características similares. El método elegido será el que presente más ventajas, o por lo menos las menores desventajas en función de los puestos.

5. Seleccionar los factores de análisis para estudiar los puestos, con base en dos criterios conjuntos:
 - a) **Criterio de la generalidad:** los factores de análisis deben estar presentes en la totalidad o por lo menos en 75% de los puestos por estudiar, para comparar las características ideales de los ocupantes. Con un porcentaje menor, el factor desaparece y deja de ser un instrumento de comparación adecuado.
 - b) **Criterio de la variedad o discriminación:** los factores de análisis deben variar de acuerdo con el puesto. Es decir, no pueden ser constantes ni uniformes. El factor de escolaridad necesaria, por ejemplo, atiende al criterio de la generalidad —todos los puestos exigen cierto nivel de escolaridad o de instrucción— y también al de la variedad, pues todos los puestos exigen una escolaridad diferente, desde primaria incompleta hasta estudios profesionales.
6. Dimensionar los factores de especificación, es decir, determinar la amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de puestos que se pretende analizar. La amplitud de variación corresponde a la distancia entre el límite inferior (o mínimo) y el límite superior (o máximo) que abarca un factor en relación con un conjunto de puestos. Es necesario dimensionarlos para establecer los segmentos de su totalidad útiles para analizar determinado conjunto de puestos. El factor de análisis educación básica necesaria, por ejemplo, cuando se aplica a puestos por horas no calificados, puede tener como límite inferior la alfabetización y como límite superior la educación primaria completa. En este caso, para puestos de supervisión, el límite inferior y el superior son mucho más elevados.
7. Graduación de los factores de especificación, es decir, transformar cada factor de una variable continua (que puede asumir cualquier valor dentro de su intervalo o amplitud de variación) en una variable discreta o discontinua (que sólo asume determinados valores que representan segmentos o franjas dentro de su amplitud o intervalo de variación). Los factores de especificación se gradúan para facilitar y simplificar su empleo. Por lo general, los grados en los factores de análisis son cuatro, cinco o seis. Así, en lugar de asumir un número infinito de valores continuos, cada factor tendrá sólo cuatro, cinco o seis grados de variación.

b) Etapa de preparación

Es la etapa en la que los analistas debidamente entrenados preparan los esquemas y los materiales de trabajo, a saber:

1. Reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de puestos que conformarán el equipo de trabajo.

2. Preparación del material de trabajo (formularios, impresos, materiales, etcétera).
3. Preparación del ambiente (aclaraciones a la dirección, gerencia, supervisores y a todo el personal relacionado con el programa de análisis de puestos).
4. Obtención de datos previos (nombres de los ocupantes de los puestos que se van a analizar, relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios utilizados por los ocupantes de los puestos).

c) Etapa de realización

Es la fase en la que se obtienen los datos de los puestos que se van a analizar y en la que se redacta el análisis:

1. Obtención de los datos sobre los puestos mediante el(los) método(s) de análisis elegido(s) (con el ocupante del puesto o con el supervisor inmediato).
2. Selección de los datos obtenidos.
3. Redacción provisional del análisis a cargo del analista de puestos.
4. Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
5. Redacción definitiva del análisis del puesto.
6. Presentación de la redacción definitiva del análisis del puesto para su aprobación (ante el comité de puestos y remuneraciones, el ejecutivo o el departamento responsable de su oficialización en la empresa).

2.2.1.4.2. Integración del Talento humano.

El proceso de Integración de talento humano se relaciona con el suministrar personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como su inducción a las tareas organizacionales. Los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización de los Talentos Humanos necesarios para su funcionamiento (Chiavenato, 2007; p. 129).

Podemos decir entonces que la Integración de talento humano está relacionado con el reclutamiento, la selección y la inducción de los nuevos colaboradores. Por lo tanto, La integración no sólo busca reclutar, si no también seleccionar e inducir los nuevos colaboradores para los puestos que se ha de cubrir.

2.2.1.4.2.1. Reclutamiento

Para el autor Mondy, W. (2010) Es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización. (p.128)

Según Dolan, S., et al (2007) La búsqueda del personal necesario para una organización constituye, con frecuencia, un desafío para los directores de los departamentos de recursos humanos. A veces, los requerimientos de recursos humanos son puestos de manifiesto con antelación, como consecuencia del proceso de planificación, pero en otras ocasiones el órgano de personal debe hacer frente a las peticiones con carácter urgente. En cualquiera de las dos situaciones, encontrar solicitantes competentes es una tarea difícil e importante para las organizaciones. (p.109)

En el proceso de reclutamiento la organización atrae a candidatos al mercado de recursos humanos para abastecer su proceso de selección. En realidad, el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al mercado de recursos humanos. El reclutamiento tal como ocurre con el proceso de comunicación es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección. Si el reclutamiento tan sólo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. Lo fundamental es que atraiga candidatos para que sean seleccionados. (Chiavenato, 2009; p. 116)

a) Fines e importancia del reclutamiento

El propósito del reclutamiento es obtener un número suficiente de candidatos potencialmente cualificados para los puestos a cubrir y entre los cuales poder elegir. Más concretamente, los fines del reclutamiento se pueden concretar en (Dolan, S., et al, 2007; p.109):

- Determinar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento, partiendo de la información suministrada por la planificación de recursos humanos y el análisis de los puestos de trabajo.
- Suministrar el número suficiente de personas cualificadas para los puestos a cubrir, con el mínimo coste para la organización.

- Aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección, al reducir el número de candidatos con insuficiente o excesiva cualificación.
- Reducir la probabilidad de que los candidatos a los puestos de trabajo, una vez reclutados y seleccionados, abandonen la organización al poco tiempo de incorporarse.
- Cumplir la normativa jurídica existente.
- Aumentar la eficiencia individual y de la organización, tanto a corto como a largo plazo.
- Evaluar la eficacia de las técnicas y fuentes utilizadas mediante el proceso de reclutamiento.

En la medida en que el reclutamiento consiga estos fines, la organización evitará conflictos y disfuncionalidades al haber seleccionado a candidatos cualificados.

b) Enfoque del reclutamiento:

A fin de cuentas, ¿cuál es el propósito del reclutamiento de personal? Depende de su enfoque, del objetivo que se propone. El reclutamiento puede tener por objeto buscar a candidatos para ocupar los puestos vacantes de la organización y mantener el status. Por otra parte, se puede concentrar en la adquisición de competencias necesarias para el éxito de la organización y para aumentar la competitividad del negocio. (Chiavenato, 2009; p. 121)

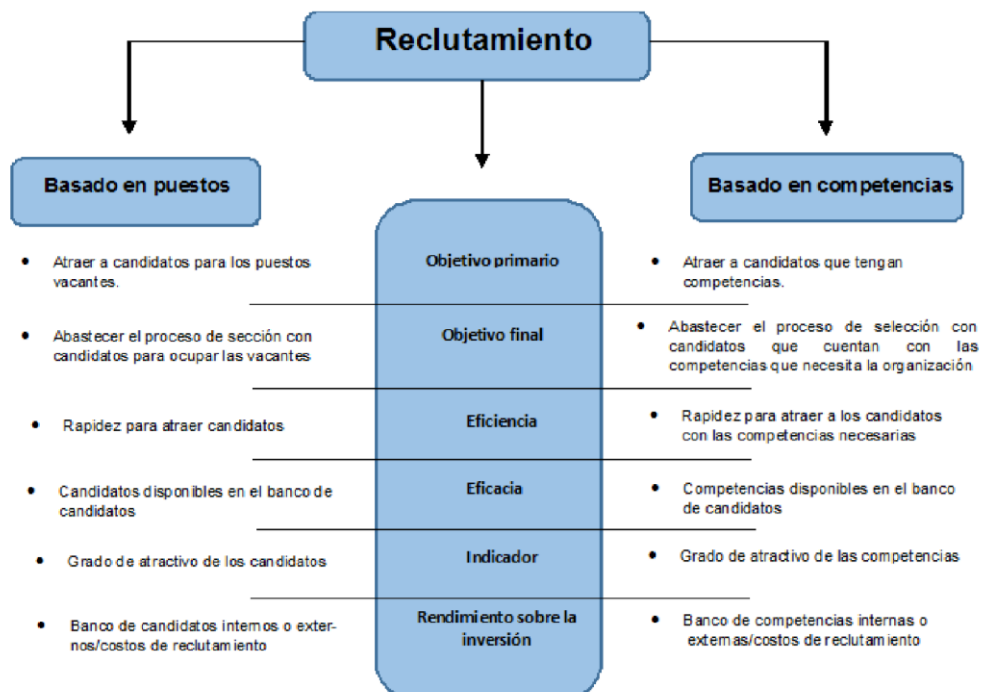


Figura 2. Reclutamiento con base en los puestos frente a reclutamiento con base en las competencias

Fuente: Chiavenato, 2009.

Cuando el reclutamiento busca atraer candidatos para que ocupen los puestos vacantes y disponibles, entonces vale la pena interesarse en atraer también las competencias necesarias para el éxito de la organización. (Chiavenato, 2009; p. 120)

c) Proceso de Reclutamiento:

El autor Mondy, (2010) indica que el reclutamiento es el proceso de atraer a los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización. El aprovechamiento de estas fuentes productivas de solicitantes y el uso de métodos convenientes de reclutamiento son factores esenciales para maximizar la eficiencia y la efectividad del reclutamiento. Cuando una empresa identifica las fuentes de candidatos, usará los métodos apropiados para el reclutamiento, ya sea interno o externo, para lograr los objetivos que persigue. Un candidato responde a los esfuerzos de reclutamiento de la empresa mediante la entrega de datos profesionales y personales, ya sea en una solicitud de empleo o en un currículum, dependiendo de la política de la compañía. (p. 132)

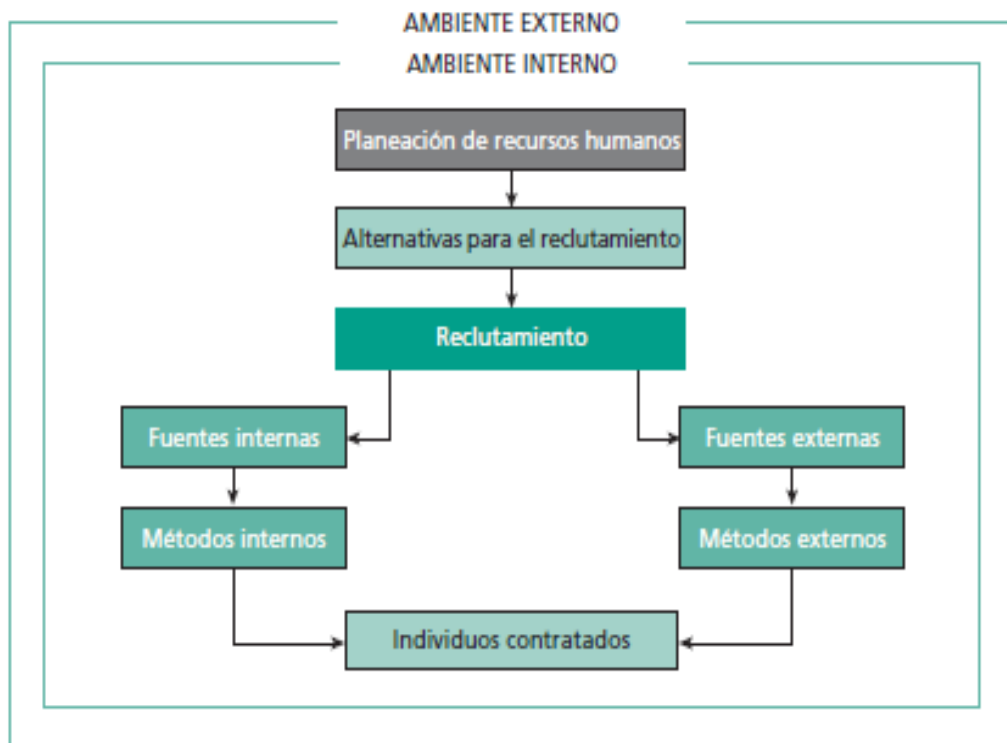


Figura 3: El proceso de reclutamiento
 Fuente. Mondy, 2010.

d) Formas de Reclutamiento:

Cuando una organización necesita capital humano para cubrir alguna vacante, debe decidir si llevará a cabo un reclutamiento interno (entre las personas que ya se encuentran laborando para la corporación), o externo (entre capital humano disponible fuera de la organización). Cada forma de reclutamiento presenta ventajas y desventajas, por lo que se debe analizar qué conviene en cada situación. (Werther, W & Davis, k., 2008; p. 152)

Reclutamiento interno. El reclutamiento interno tiene entre sus ventajas la creación de un clima positivo dentro de la organización, porque sus integrantes perciben la posibilidad de ascender y hacer carrera en ella. Otra ventaja es que disminuye la necesidad de familiarizar al empleado con su nuevo entorno; bastará prepararlo para sus responsabilidades específicas, sin tener que introducirlo a la cultura organizacional. Entre las desventajas del reclutamiento interno están que pueda propiciar un clima de frustración entre las personas que no logran alcanzar el ascenso. (Werther, W & Davis, k., 2008; p. 152)

Tabla 1. Ventajas y desventajas de reclutamiento interno

VENTAJAS	DESVENTAJAS
1. Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.	1. puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
2. Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus trabajadores actuales.	2. facilita el conservadurismo y favorece la rutina actual.
3. Incentiva la permanencia de los colaboradores y su fidelidad a la organización.	3. mantiene casi inalterado el patrimonio humano actual de la organización.
4. Ideal para situaciones estables y de poco cambio en el contexto.	4. ideal para empresas burocráticas y mecanicistas.
5. No requiere la ubicación organizacional de los nuevos miembros.	5. mantiene y conserva la cultura organizacional existente.
6. Probabilidad de mejor selección, porque los candidatos son bien conocidos.	6. funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.
7. costo financiero menor al reclutamiento externo.	

Fuente. (Chiavenato, 2009). Gestión del Talento Humano 3ed; p. 119.

Reclutamiento externo. Tiene las ventajas de que aporta conocimientos, sangre y perspectivas nuevas. Otra gran ventaja es que puede ayudar a romper la inercia de determinadas circunstancias indeseables. En un grupo afectado por absentismo crónico, por ejemplo, la incorporación de personal nuevo, comprometido a cumplir las jornadas de trabajo, puede tener un efecto saludable sobre el resto del personal.

Entre las desventajas se cuentan: un proceso de reclutamiento externo siempre es más costoso, complejo y toma más tiempo. Además, es más inseguro, pues no se tiene la certeza de que quien lo ocupará permanezca en el puesto mucho tiempo. (Werther, W & Davis, k., 2008; p. 153)

Tabla 2. Ventajas y desventajas de reclutamiento externo.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
1. Introduce sangre nueva a la organización: talentos, habilidades y expectativas.	1. Afecta negativamente la motivación de los colaboradores actuales de la organización.
2. Enriquece el patrimonio humano, en razón de la aportación de nuevos talentos y habilidades.	2. Reduce la fidelidad de los colaboradores porque ofrece oportunidades a extraños.
3. Aumenta el capital intelectual porque incluye nuevos conocimientos y destrezas	3. Requiere aplicar técnicas de selección para elegir a los candidatos externos y eso significa costos de operación.
4. Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.	4. Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos colaboradores.
5. Incentiva la interacción de la organización con el recurso humano.	5. Es más costoso, oneroso, tardado e inseguro que el reclutamiento interno
6. Es apropiado para enriquecer el capital intelectual de forma más intensa y rápida.	

Fuente. (Chiavenato, 2009). Gestión del Talento Humano 3ed; p. 121.

2.2.1.4.2.2. Selección de personal

Proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes de empleo, al individuo más apto para un puesto en particular y para la organización. (Mondy, W., 2010; p. 158)

Para (Chiavenato, 2009) la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del colaborador, así como la eficacia de la organización. Desde este punto de vista, la selección pretende solucionar dos problemas básicos: (p.144)

- Adecuación del hombre al trabajo.
- Eficiencia del hombre en el cargo.

Todas las empresas necesitan el capital humano para funcionar, sea en forma de trabajo físico o de trabajo intelectual, afectivo y social. Esta energía humana no puede pertenecer a la empresa, es necesario atraerla. Las personas, como las empresas, son dinámicas y cambiantes. Una tarea importante es captar los talentos humanos y conservarlos dentro de la empresa. Sin embargo, siempre se presentará la necesidad de integrar nuevas personas por varias razones.

El autor se refiere a las diferentes causas o circunstancias que nos obligan a dejar de laborar, por diferentes motivos como: paso del tiempo, enfermedad, accidentes, independización de colaboradores al crear sus propias empresas, y en el caso de las mujeres se puede aumentar ya lo descrito, cuando contraen matrimonio, el embarazo, sus hijo, etc.

a) Fines de la selección

- Contribuir a los objetivos finales de la organización.
- Disponer de personal con altos niveles de rendimiento es una condición necesaria para que las organizaciones puedan satisfacer sus objetivos.
- Asegurarse de que la inversión económica que hace la organización al incorporar a personas sea rentable, en función de los resultados esperados de ellas.
- Contratar y ubicar a los solicitantes de un puesto de trabajo de forma que se satisfagan tanto los intereses de la organización como los del individuo.

b) Procesos de selección

El punto de partida de todo proceso de selección son los datos, la información del análisis y las especificaciones de puestos. Los procesos de selección se basan en los requisitos de las especificaciones de puestos, pues su finalidad es proporcionar mayor objetividad y precisión en la selección de personal para dicha vacante.

Por un lado, tenemos el análisis y las especificaciones de dicho puesto, con la indicación de los requisitos indispensables que debe tener su futuro ocupante; y por el otro, a los candidatos con diferencias profundas, en competencia por un mismo empleo. En estos términos, la selección toma la forma de proceso de comparación y de decisión.

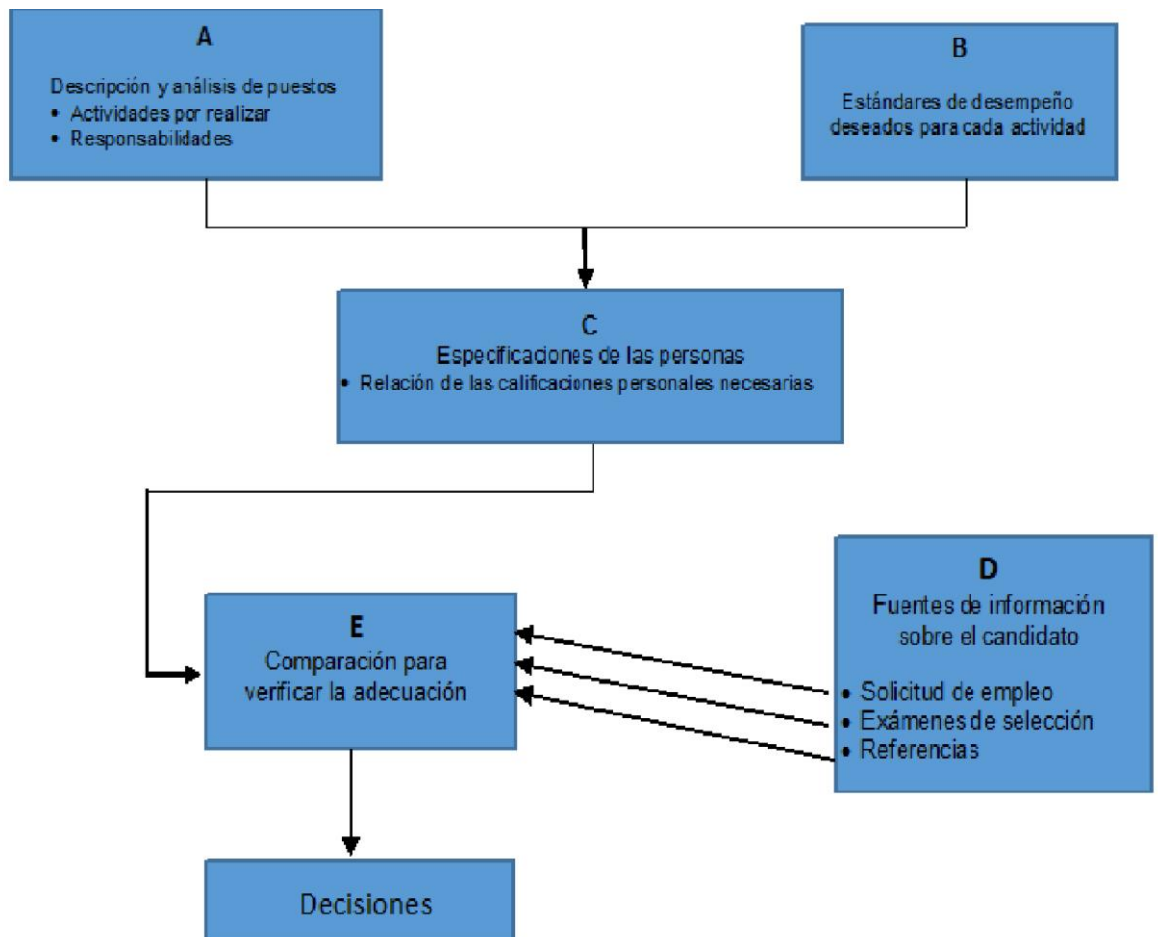


Figura 4: Proceso de selección de personal
 Fuente. Chiavenato, 2009.

c) La selección como proceso de comparación

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado, los criterios de la organización (como los requisitos del puesto por ocupar o las competencias individuales necesarias para la organización), y, por el otro, el perfil de los candidatos que se presentan. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis del puesto o de las habilidades requeridas, y la segunda se obtiene por la aplicación de las técnicas de selección. La primera variable se denomina x , y la segunda. Cuando x es mayor que y , se dice que el candidato no satisface las

condiciones ideales para ocupar determinado puesto, y se le rechaza. Cuando x y y son iguales, se dice que el candidato reúne las condiciones, y por ello la empresa se le contrata. Cuando la variable y es mayor que x , el candidato reúne más características de las exigidas para el puesto, por lo que resulta sobre calificado. En realidad, esa comparación no se concentra sólo en el punto de igualdad entre las variables, sino en un determinado nivel de aceptación; alrededor del punto ideal se admite cierta flexibilidad en mayor o menor medida. Esto equivale a los límites de tolerancia en los procesos de control de calidad. Esta comparación exige que la descripción y el análisis de puestos o de las competencias requeridas se transformen en una ficha de especificaciones, a partir de la cual se estructure con mayor rigor el proceso de selección. (Chiavenato, 2009; p.145)

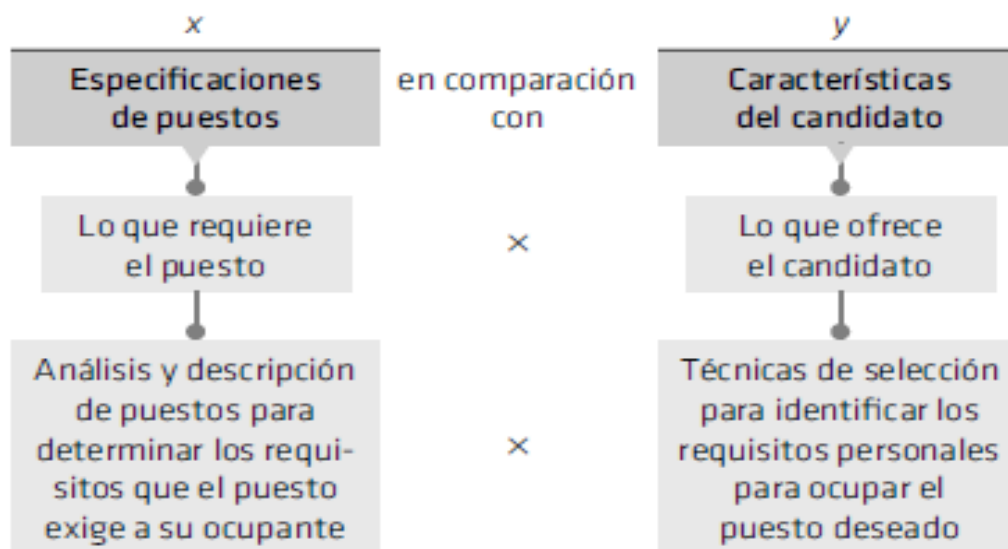


Figura 5: Selección de personal como comparación.
Fuente. Chiavenato, 2009.

d) La selección como proceso de decisión

Una vez comparados los requisitos del puesto y los de los candidatos puede ocurrir que algunos candidatos tengan requisitos aproximados y quieran proponerse al departamento que solicitó la ocupación del puesto. El órgano de selección (staff) no puede imponer al departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Lo único que puede hacer es proporcionar una asesoría especializada con técnicas de selección para recomendar a los candidatos que juzgue más adecuados. La decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante. Así, la selección es siempre responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff (prestación de los servicios del departamento especializado). (Chiavenato, 2009; p145-146)

Como proceso de decisión, la selección de personal admite tres modelos de comportamiento:

- Modelo de colocación:* cuando no se incluye la categoría de rechazo. En este modelo hay un solo candidato y una sola vacante, que debe ocupar ese candidato. En otras palabras, debe admitirse al candidato sin más trámites.
- Modelo de selección:* cuando hay varios candidatos y una sola vacante. Se compara cada candidato con los requisitos del puesto; las alternativas son aprobación o rechazo. Si se rechaza, queda eliminado del proceso, pues hay varios candidatos para una sola vacante.
- Modelo de clasificación:* es un enfoque más amplio y situacional, con varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos de cada puesto que se pretende llenar.

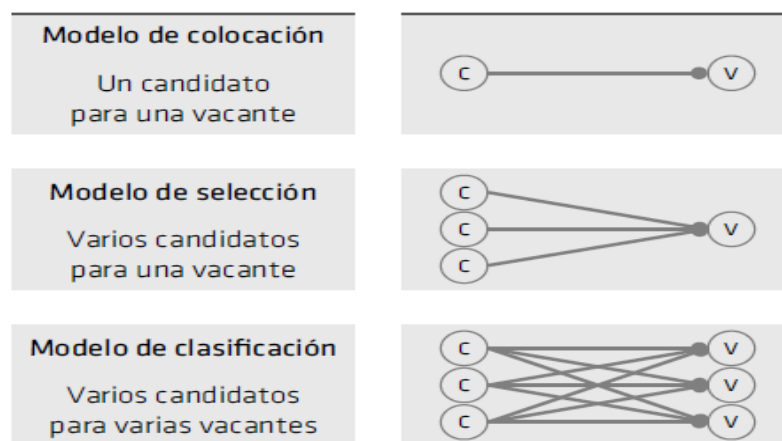


Figura 6: Modelos de colocación, selección y clasificación de candidatos.
Fuente. Chiavenato, 2009.

2.2.1.4.2.3. Inducción

La inducción conocida también como socialización u orientación del personal nuevo, que es un proceso necesario en que incurre una organización después de una selección, este proceso comprende diferentes actividades como las guías de visita a las instalaciones o ambientes de trabajo, presentación a sus nuevos compañeros de trabajo, hacer de conocimiento las normas de la organización, como los asuntos de horarios de trabajo, tiempos extra de trabajo, etc. Los cuales son necesarios para que el nuevo empleado se adapte a la organización. Al respecto veamos algunas definiciones:

Para Mondy, R., & Noe, R. (2005), es el esfuerzo inicial de Capacitación y Desarrollo para los nuevos empleados que les informa sobre la empresa, el puesto y el grupo de trabajo. (p.219)

Puede decirse que un programa de inducción logra su objetivo en la medida en que consigue acelerar y facilitar la socialización de los nuevos empleados. En el ámbito de la inducción y ubicación del nuevo integrante del equipo de trabajo, la socialización es el proceso mediante el cual el colaborador empieza a comprender y aceptar los valores, normas y objetivos de la organización. Por medio de métodos formales, como los programas de inducción, o mediante enfoques informales, como los grupos espontáneos de iniciación al trabajo (fenómeno que puede presentarse en ciertas organizaciones), los valores de la compañía se transmiten a los recién llegados. Los programas de inducción constituyen un efectivo instrumento de socialización. Dado que la mayoría de los recién llegados experimenta un intenso deseo de ser aceptado, casi todos intentan adoptar las pautas de conducta que rigen en la organización. (Werther, W & Davis, k., 2008; p 230)

Es importante recordar que los colaboradores de reciente incorporación pueden suponer la aportación de nuevas capacidades y oportunidades para la organización. Sin embargo, gran parte del entusiasmo, la creatividad y el compromiso a menudo se pierde debido a una orientación deficiente durante el proceso de socialización. La meta del departamento de recursos humanos es, por tanto, crear un sistema de orientación que complemente sus actividades de reclutamiento y selección, cuyo fin es que los candidatos que obtengan el puesto sigan motivados y comprometidos con la organización. (Dolan,S., et al, 2007; p. 156)

2.2.1.4.2.3.1. Tipos de inducción

- a. La inducción sobre las unidades de trabajo** familiariza al colaborador con los objetivos de la unidad de trabajo, aclara cómo su trabajo contribuye a lograr los objetivos de la unidad e incluye una presentación con sus nuevos colegas. (Robbins,S. & Coulter,M., 2005; p.293)
- b. La inducción sobre la organización** informa al nuevo colaborador sobre los objetivos, la historia, la filosofía, los procedimientos y las normas de la organización. Esta inducción debe incluir las políticas y prestaciones importantes de recursos humanos, como las horas de trabajo, los procedimientos de pago,

los requisitos de horas extra y las prestaciones. Además, un recorrido por las instalaciones de trabajo de la organización forma parte a menudo de la inducción sobre la organización. (Ibid)

2.2.1.4.2.3.2. Fines de la orientación y la socialización de empleados son los siguientes:

- Reducir los costes de puesta en marcha. Se supone que el colaborador nuevo será menos eficiente durante el comienzo de su actividad. Este período de tiempo puede reducirse sustancialmente con una orientación adecuada.
- Reducir el estrés y la ansiedad. El colaborador nuevo está interesado en hacer las cosas adecuadas, y necesita probarse a sí mismo, de forma que la sensación de no rendir de acuerdo a la norma provocará de modo inevitable estrés. También puede aparecer estrés como resultado de los intentos de ser aceptado por otros miembros del grupo con el que se trabaja. La orientación será efectiva cuando se ponga sobre aviso al empleado nuevo de lo que se espera de él durante el período inicial, con lo que se reducirá, por tanto, la tensión experimentada.
- Reducir la rotación de personal. Si el empleado nuevo siente que es ineficiente o que no se le quiere, quizá decida hacer frente a estos sentimientos negativos buscando trabajo en otro lugar.
- Una orientación adecuada puede ayudar a reducir los índices de rotación de personal.
- Ahorrar tiempo a los supervisores y compañeros de trabajo. Los empleados nuevos necesitarán ayuda al principio, de sus colegas y superiores, para ser eficientes en el trabajo. El tiempo que se dedique al nuevo empleado puede reducirse si se lleva a cabo adecuadamente la orientación.

2.2.1.4.3. Desarrollo del Talento humano

El desarrollo del talento humano, se refiere a las acciones o actividades que ofrece la organización en beneficio de sus trabajadores. Estos son las formaciones o capacitaciones que ofrece la organización a los actuales, nuevos y potenciales colaboradores (colaboradores a ser ascendidos a puestos de mayor nivel de su actual puesto de trabajo) de la organización a fin de que se puedan desempeñar adecuadamente en sus puestos de trabajo ya sea en el presente o en un futuro. Sobre todo busca que la organización pueda llegar a cumplir de manera eficiente sus objetivos organizacionales. “La formación y el desarrollo del colaborador consisten en un conjunto

de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes” (Dolan S. et al., 2007; p.167).

El desarrollo del Talento humano está referido al interés que tiene la organización por su personal, orientada a su formación. Por tanto he aquí la importancia de las capacitaciones que se realizan al personal de las diferentes áreas. “Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones que la organización hace en su personal” (Chiavenato, 2007).

Podemos considerar entonces que el desarrollo de talento humano es la instrucción de los colaboradores, ofreciéndoles la especialidad en las áreas de formación u otras que puedan ayudar a su desarrollo personal, como también al desarrollo de la organización, ya que son los colaboradores quienes brindan su entrega, dedicación, tiempo y trabajo a fin de que la organización cumpla con los objetivos propuestos.

2.2.1.4.3.1. Capacitación

La capacitación es la experiencia aprendida que produce un cambio permanente en un individuo y que mejora su capacidad para desempeñar un trabajo. La capacitación implica un cambio de habilidades, de conocimientos, de actitudes o de comportamiento. Esto significa cambiar aquello que los empleados conocen, su forma de trabajar, sus actitudes ante su trabajo o sus interacciones con los colegas o el supervisor. (Chiavenato, 2009; p. 371)

a) Enfoque de capacitación

La capacitación, además de ocuparse de la información, las habilidades, las actitudes y los conceptos, ahora se orienta al desarrollo de ciertas competencias que desea la organización. Esta capacitación se basa en un mapa, trazado previamente, de las competencias esenciales para el éxito de la organización. A continuación, estas competencias esenciales se dividen en áreas de la organización y en competencias individuales. Todas las competencias - al nivel organizacional, divisional e individual - se definen de forma clara y objetiva para que todos los asociados las puedan entender. A partir de esta definición se

establecen los programas de capacitación para todo el personal involucrado.
(Chiavento, 2009; p. 372)

La capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de recursos humanos. La capacitación se diseña con el objeto de proporcionar a los talentos el conocimiento y las habilidades que necesitan en sus puestos actuales. El desarrollo implica el aprendizaje que va más allá del puesto actual y que se extiende a la carrera de la persona, con un enfoque en el largo plazo, a efecto de prepararlas para que sigan el ritmo de los cambios y el crecimiento de la organización. (Ibid)

b) Procesos de la capacitación

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:
(Chiavenato, 2009; p. 375 - 376)

1. El diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
2. El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
3. La implantación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
4. La evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

c) Beneficios de la Capacitación

Las razones para brindar capacitación son numerosas de los cuales se puede mencionar: (López, 2013)

- Beneficios para la organización:

- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Mejora la relación jefes-colaboradores.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.

- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

- Beneficios para el colaborador:

- Ayuda a la persona en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

- Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos colaboradores.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

2.2.1.4.3.2. Desarrollo Profesional

Es la educación profesional que perfecciona a la persona para ejercer una especialidad dentro de una profesión. La educación profesional busca ampliar, desarrollar y perfeccionar a la persona para su crecimiento profesional en determinada especialidad dentro de la organización o para que se vuelva más eficiente y productiva en su puesto; sus objetivos son menos amplios que los de la formación, se ubican en el mediano plazo y buscan proporcionar conocimientos que trasciendan a los que exige el puesto actual para asumir funciones más complejas. Se imparte en las organizaciones o en empresas especializadas en desarrollo de personal. El desarrollo se puede definir también

como un esfuerzo para ofrecer a los empleados las habilidades que la organización necesitará en el futuro. (Chiavenato, 2009; p. 322)

a. Métodos del desarrollo del colaborador:

Para Chiavenato (2009) refiere que existen muchos métodos para el desarrollo de las personas, así como técnicas para desenvolver las habilidades personales dentro del trabajo (como la rotación de puestos, los puestos de asesoría y la asignación de comisiones) y fuera del trabajo (como los cursos y seminarios, los ejercicios de simulación y la capacitación fuera de la empresa). Los principales métodos de desarrollo de las personas en su puesto actual son: (p. 416 - 417)

1. Rotación de puesto de trabajo. La rotación de puestos puede ser vertical u horizontal. La rotación vertical significa que la persona es ascendida provisionalmente a un puesto más complejo. La rotación horizontal funciona como una transferencia lateral de corto plazo y tiene por objeto que la persona absorba conocimientos y experiencias de igual complejidad.
2. Puesto de asesoría. Significa brindar a la persona que tiene gran potencial la oportunidad de trabajar provisionalmente en diferentes áreas de la organización, bajo la supervisión de un gerente exitoso.
3. Aprendizajes prácticos. Es una técnica de capacitación que permite a la persona dedicarse, de tiempo completo, al trabajo de analizar y resolver problemas de ciertos proyectos o de otros departamentos.
4. Asignación de comisiones. Significa brindar a la persona la oportunidad de participar en comisiones de trabajo, donde participa en la toma de decisiones, aprende al observar a otros e investiga problemas específicos de la organización.
5. Participación en cursos y seminarios externos, Brinda la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y de desarrollar habilidades conceptuales y analíticas.
6. Ejercicios de simulación, La simulación ha extrapolado la selección de personal y también se ha convertido en una técnica de capacitación y desarrollo. Los ejercicios de simulación incluyen estudios de casos, juegos de empresas, simulación de funciones (role playing), etc.
7. Capacitación fuera de la empresa. Una tendencia reciente es utilizar capacitación externa, muchas veces relacionada con la búsqueda de nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que no existen dentro de la organización y que se deben obtener fuera de ella.

8. Estudio de casos. Se trata de una técnica que permite diagnosticar un problema real y presentar alternativas para su solución, desarrolla habilidades para el análisis, la comunicación y la persuasión.
9. Juegos de empresas. también llamados management games o business games. Son técnicas de desarrollo en las que equipos de trabajadores o de administradores compiten entre sí y toman decisiones computarizadas en situaciones empresariales, reales o simuladas.
10. Centros internos de desarrollo. Se trata de métodos que se aplican en centros que están al interior de la empresa y que buscan exponer a los administradores y a las personas a ejercicios realistas para que desarrollen y mejoren sus habilidades personales, por ejemplo, las universidades corporativas.
11. Coaching. El administrador puede representar varias funciones integradas, como líder renovador, preparador, orientador e impulsor, para convertirse en un coach. El coaching se refiere al conjunto de todas esas facetas.

2.2.1.4.3.3. Desarrollo de carrera

El desarrollo de las personas tiene vinculación estrecha con el desarrollo de sus carreras. Una carrera es la sucesión o secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos. El desarrollo de la carrera es un proceso formal, que sigue una secuencia y que se enfoca en la planificación de la carrera futura de aquellos colaboradores que tienen potencial para ocupar puestos más altos. El desarrollo de las carreras se logra cuando las organizaciones consiguen integrar el proceso con otros programas de la administración de personas, como la evaluación del desempeño, la capacitación y desarrollo y la planificación de la administración de las personas. (Chiavenato, 2009; p. 418)

2.2.2. Desempeño laboral

- Alles (2008), Define al desempeño laboral como el comportamiento con el mayor compromiso y se preocupan por su resultado en los demás que es posible en el aumento de la ganancia para la empresa.
- Chiavenato (2009) afirma que El desempeño laboral como: “Es el comportamiento del colaborador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual

para lograr los objetivos”. Entonces se determina que el desempeño laboral es el conjunto de acciones de productividad de los colaboradores que tienen el compromiso de conseguir las metas y estrategias propuestas.

- Quintero (2012) explica que el desempeño de los trabajadores debe estar en función al cumplimiento de las políticas y normas de la empresa, donde se tendría que seguir los procedimientos establecidos para realizar las actividades. Es donde el trabajador muestra sus habilidades y conocimiento para el desarrollo eficiente de las labores en la empresa.
- Robbins, S. & Decenzo, D. & Coulter, M. (2013). Definen que es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

El desempeño laboral incluye el sentido de las relaciones humanas, competencias, sentimientos; elementos muy importantes en la dirección al cumplimiento de metas y objetivos tanto individuales como organizacionales. Un alto desempeño laboral será aquel que logra establecer vínculos emocionales para ser capaces de sacrificar los intereses particulares por el bienestar tanto de sí mismos como de la organización para alcanzar los objetivos, involucrándose en un progreso constante ya que cuenta con la iniciativa y la capacidad de innovación.

2.2.2.1. Elementos que Influyen en el Desempeño Laboral.

Diversos autores han encontrado diferentes variables para evaluar el desempeño de las personas en sus trabajos, tal es el caso de Chiavenato refiere que “cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad,” si en una empresa se establece un adecuado programa, los resultados se verán reflejados más adelante, permitiendo así contar con un buen clima organizacional.

Schermerhorn, (2006) sostiene lo siguiente: “Es la cantidad y la calidad de las tareas realizadas por un individuo o un grupo de ellos en el trabajo. El desempeño como comúnmente se dice, es el balance de las personas en el trabajo. Es una piedra angular de la productividad, y debe contribuir al logro de los objetivos organizacionales. De hecho, en más y más organizaciones se aplica un criterio de valor agregado para evaluar el mérito de los puestos y/o de sus titulares. El

desempeño en cada puesto debe agregar valor a la producción de bienes y/o servicios útiles de la organización”. (p.309)

Por otro lado, Chiavenato, (2009) expone que:“ el desempeño laboral está determinado por factores actitudinales de la persona: La disciplina, la actitud cooperativa, la iniciativa, la responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo”. (p.267)

2.2.2.2. ¿Por qué evaluar el desempeño?

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. (Alles, 2008; p. 31)

Para Chiavenato (2009), Toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta realimentación las personas caminan a ciegas. Para tener idea de los potenciales de las personas, la organización también debe saber cómo desempeñan sus actividades. Así, las personas y las organizaciones necesitan saber todo respecto a su desempeño. Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son (p.246-247):

1. Recompensas. La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de colaboradores. Es la evaluación por méritos.
2. Realimentación. La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.
3. Desarrollo. La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal).
4. Relaciones. La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe qué tan bien evalúan su desempeño.

5. Percepción. La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.
6. Potencial de desarrollo. La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etc.
7. Asesoría. La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores.

2.2.2.3. Objetivos del Desempeño Laboral

La evaluación del desempeño ha dado lugar a innumerables demostraciones a favor y a otras verdaderamente en contra. Sin embargo, poco se ha hecho para comprobar de forma real y metódica, cuáles son sus efectos. Con el supuesto de que la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en la recepción de la materia prima, habrá quien diga que la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje.

Las dos alegorías se refieren a una posición pasiva, sumisa y fatalista del individuo que se evalúa en relación con la organización de la cual forma parte, o pretende hacerlo; y a un planteamiento rígido, mecanizado, distorsionado y limitado de la naturaleza humana. La evaluación del desempeño no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral que el jefe tiene respecto al comportamiento funcional del subordinado; es preciso descender a mayor nivel de profundidad, encontrar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Si es necesario modificar el desempeño, el principal interesado (el evaluado) no sólo debe tener conocimiento del cambio planeado, sino también debe saber por qué se debe modificar y si es necesario hacerlo. Debe recibir la retroalimentación adecuada y reducir las discordancias relativas a su actuación en la organización.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios. Ésta puede tener los siguientes objetivos intermedios:

1. Idoneidad del individuo para el puesto.
2. Capacitación.
3. Promociones.
4. Incentivo salarial por buen desempeño.
5. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
6. Desarrollo personal del colaborador.
7. Información básica para la investigación de recursos humanos.
8. Estimación del potencial de desarrollo de los colaboradores.
9. Estímulo para una mayor productividad.
10. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
11. Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado.

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases: (Chiavenato, 2007; p. 247)

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
2. Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.
3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra.

2.2.2.4. Beneficios de la evaluación del desempeño

Cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad. (Chiavenato, 2007; p. 248)

a. Beneficios para el gerente

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

b. Beneficios para el subordinado

- Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los colaboradores que la empresa valora.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etcétera).
- Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

c. Beneficios para la organización

- Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada colaborador.
- Identifica a los colaboradores que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los colaboradores listos para una promoción o transferencia.
- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los colaboradores (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

2.2.2.5. La eficiencia y eficacia como producto del desempeño laboral

La eficiencia y eficacia ayuda a medir si la organización está siguiendo el horizonte hacia donde deben ir, cumpliendo sus metas y objetivos trazados, utilizando los recursos de manera oportuna y adecuadamente.

2.2.2.5.1. Eficiencia

La eficiencia es la utilización adecuada de los recursos, tareas actividades que realiza la organización para poder cumplir con las metas y objetivos.

La eficiencia se refiere a obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos. Debido a que los gerentes cuentan con escasos recursos (incluidos personal, dinero y equipo), se encargan de utilizar eficientemente dichos recursos. Con frecuencia a esto se le conoce como “hacer bien las cosas”, es decir, no desperdiciar recursos. (Robbins, S. & Coulter, M., 2005; p.7)

La eficiencia con que se lleven las actividades nos ayuda a detectar y controlar, si las cosas ocurren de acuerdo a lo planeado, también permite conocer si los colaboradores se desempeñan de manera correcta, y si tienen o no las competencias que el puesto exige.

2.2.2.5.2. Eficacia

La eficacia es el logro y cumplimiento de las metas y objetivos de la organización. “La eficacia se suele describir como “hacer las cosas correctas”; es decir, realizar aquellas actividades que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas” (Robbins et al., 2005; p. 8).

La eficacia busca que muchas de las actividades o procesos desarrollados en una organización sean realizadas de manera sencilla, pero oportuna de tal forma que se puedan mejorar los cuellos de botella, que impiden el buen desarrollo organizacional.

Eficacia es una medida normativa del logro de resultados, mientras que eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos en los procesos. En términos económicos, la eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante los productos (bienes y servicios), que proporciona, mientras que la eficiencia es una relación técnica entre entradas y salidas. En estos términos, la eficiencia es una relación entre costos y beneficios. Así mismo, la eficiencia se refiere a la mejor forma (the best way) de hacer o realizar (método) las cosas, a fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas) se apliquen de la forma más racional posible. (Chiavenato, 2007; p.24)

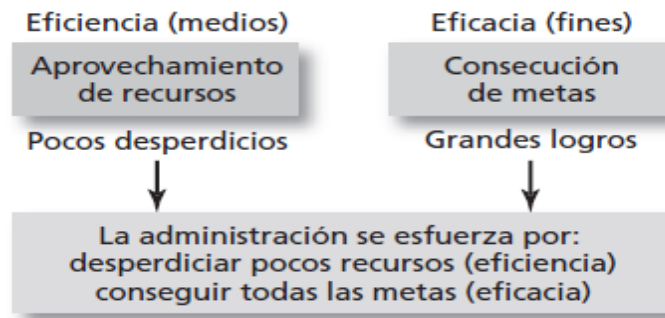


Figura 7: Eficiencia y eficacia en la Administración.
Fuente: Robbins, S. & Coulter, M., 2005.

2.2.2.5.3. La diferencia que existe entre eficiencia y eficacia, se aprecia en el siguiente cuadro

Tabla 3. Diferencias entre eficiencia y eficacia.

EFICIENCIA	EFICACIA
<ul style="list-style-type: none"> • Importancia a los medios • Hacer correctamente las cosas • Resolver problemas • Salvaguardar los recursos • Cumplir tareas y obligaciones • Capacitar a los subordinados • Mantener las máquinas • Presencia en los templos • Rezar • Jugar fútbol con técnica 	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia a los resultados y fines • Hacer las cosas correctas • Alcanzar objetivos • Optimizar la utilización de los recursos • Obtener resultados y agregar valor. • Proporcionar eficacia a los subordinados • Máquinas disponibles • Práctica de los valores religiosos • Ganarse el cielo • Ganar el campeonato

Fuente: (Chiavenato, 2007). Administración de Recursos Humanos 8ed; p.2

2.2.2.5.4. Relaciones entre eficiencia y eficacia.

		EFICIENCIA (optimización en la utilización de los recursos disponibles)	
		Baja	Elevada
Eficacia (logro de los objetivos organizacionales)	Baja	<ul style="list-style-type: none"> Baja ganancia en la inversión, debido a que los recursos se utilizan de manera precaria (desperdicio de materiales, de equipo, de mano de obra y de tiempo, con costos operacionales elevados). Dificultad para alcanzar los objetivos operacionales (lo que redundará en la pérdida de mercado, bajo volumen de ventas, reclamaciones de los consumidores, perjuicios elevados). 	<ul style="list-style-type: none"> Elevada ganancia en la inversión, debido a que los recursos se utilizan de manera intensiva y racional sin el menor desperdicio (gracias a métodos y procedimientos bien planeados y organizados), lo que redundará en costos operacionales bajos. A pesar de esto, existe dificultad para alcanzar los objetivos organizacionales. Aunque las cosas estén bien hechas en la organización, el éxito organizacional es precario.
	Elevada	<ul style="list-style-type: none"> La actividad operacional es deficiente y los recursos son utilizados de manera precaria. Los métodos y procedimientos conducen a un desempeño inadecuado e insatisfactorio. A pesar de esto, se logran los objetivos organizacionales, si bien el desempeño y los resultados pudieran ser mejores. La organización obtiene ventajas en su ambiente (por medio de la conservación y ampliación del mercado, del volumen de ventas deseado, de la satisfacción del consumidor, del beneficio deseado). 	<ul style="list-style-type: none"> La actividad se realiza bien y el desempeño individual y departamental es bueno, debido a que los métodos y procedimientos son racionales. Las cosas están bien hechas, realizadas de la mejor manera, al menor costo, en el menor tiempo y con el menor esfuerzo. La actividad produce resultados favorables para la organización, debido a que sigue una estrategia o táctica para lograr los objetivos que la empresa se ha planteado. Las cosas están bien hechas para lograr los objetivos que la empresa se propone, y que le aseguran, también, supervivencia, estabilidad o crecimiento.

Figura 8. Relaciones entre eficacia y eficiencia.

Fuente: Chiavenato, 2007.

2.3. Definición de términos:

- Gestión del talento humano:** conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y evaluación de desempeño. (Chiavenato, I; 2009)
- Planificación de talento humano:** supone prever las necesidades de recursos humanos de la organización, para los próximos años, y fijar los pasos necesarios para cubrir dichas necesidades. (Dolan, S., et al., 2007)

- **Análisis de puesto:** es el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos, así como las características que debe tener la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis brinda información sobre las actividades y los requisitos del puesto. Luego, esa información se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos de trabajo (lo que implica tal puesto) y las especificaciones o el perfil del puesto de trabajo (el tipo de individuo que hay que contratar para ocuparlo). (Dessler, 2011).
- **Integración de talento humano:** El proceso de Integración de talento humano se relaciona con el suministrar personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización de los Talentos Humanos necesarios para su funcionamiento (Chiavenato, 2007)
- **Reclutamiento:** Es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización. (Mondy, 2010)
- **Selección de personal:** Proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes de empleo, al individuo más apto para un puesto en particular y para la organización. (Mondy, W., 2010)
- **Inducción:** Es el esfuerzo inicial de Capacitación y Desarrollo para los nuevos empleados que les informa sobre la empresa, el puesto y el grupo de trabajo. (Mondy, R., & Noe, R., 2005),
- **Desarrollo de talento humano:** se refiere a las acciones o actividades que ofrece la organización en beneficio de sus colaboradores. (Dolan S., et al., 2007).
- **Capacitación:** Es la experiencia aprendida que produce un cambio permanente en un individuo y que mejora su capacidad para desempeñar un trabajo. (Chiavenato, 2009)
- **Desarrollo profesional:** Se puede definir también como un esfuerzo para ofrecer a los empleados las habilidades que la organización necesitará en el futuro. (Chiavenato, 2009)
- **Desarrollo de la carrera:** Es un proceso formal, que sigue una secuencia y que se enfoca en la planificación de la carrera futura de aquellos trabajadores que tienen potencial para ocupar puestos más altos. (Chiavenato, 2009)

- **Desempeño laboral:** definen que es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual. (Robbins, S., Decenzo, D. & Coulter, M., 2013).
- **Eficacia:** Se define como “hacer las cosas correctas”; es decir, realizar aquellas actividades que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas. (Robbins et al., 2005)
- **Eficiencia:** Se refiere a obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos. (Robbins, S. & Coulter, M., 2005)

III. METODOLOGÍA

3.1. Operacionalización de variables

Tabla 4. Operacionalización de la Variable Independiente

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Gestión del Talento Humano	Conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como la planificación, la organización, el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y evaluación de desempeño. (Chiavenato, I; 2009)	Planificación del Talento Humano.	Índice de perfil de puestos para nuevos colaboradores.
			Índice de documentos de Gestión Implementado.
			Índice de colaboradores capacitados.
			Índice de socialización del plan de desarrollo de personal (PDP).
		Integración del Talento Humano.	Índice de avance del proceso de reclutamiento de nuevos colaboradores.
			Índice de avance del proceso de selección de nuevos colaboradores.
			Índice de avance del proceso de inducción de nuevos colaboradores.
		Desarrollo del Talento Humano.	Índice de avance del proceso de capacitación de colaboradores.
Índice de avance del proceso de desarrollo de colaboradores.			

Tabla 5. Operacionalización Variable dependiente.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Desempeño Laboral.	Es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual. (Robbins, S. & Decenzo, D. & Coulter, M., 2013).	Eficiencia	Grado de responsabilidad de los colaboradores.
			Nivel de conocimientos de los colaboradores.
			Nivel Liderazgo y cooperación, practicados en la organización.
			Nivel de adaptabilidad de los colaboradores.
		Eficacia	Percepción del nivel de calidad de las labores.
			Nivel de cumplimiento de Metas trazadas.

3.2. Diseño de investigación

No Experimental

“Estudios que se realizan sin manipular deliberadamente las variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. (Hernández, Fernández & Baptista; 2010, p. 149)

En el presente estudio no se manipularán las variables Gestión del Talento Humano y desempeño laboral, ya que no se tiene un control directo sobre ellas, simplemente se las analizará en el momento oportuno.

Transeccional o transversal

Se tratan de investigaciones que Recolectan datos en un solo momento y en un tiempo único. (Hernández, et al., 2010; p. 151)

El propósito es describir las variables de Gestión del talento humano y desempeño laboral analizando su influencia en la empresa RICSAM INGENIEROS SRL, en el año 2018.

Correlacional

Estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. (Hernández, et al., 2010; p. 154)

Nuestra investigación busca establecer el índice de influencia que existe entre la Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa RICSAM INGENIEROS SRL.

3.3. Unidad de estudio

La unidad de estudio está conformada por cada colaborador de la empresa RICSAM INGENIEROS SRL.

3.4. Población

Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. (Hernández, et al., 2010; p. 174)

De acuerdo a la definición expuesta anteriormente, en nuestra investigación la población está determinada por todos los colaboradores de la empresa RICSAM INGENIEROS SRL, y suman un total de 20 colaboradores entre la parte administrativa y operaciones.

3.5. Muestra (muestreo o selección)

La muestra es un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. (Hernández, et al., 2010; p.174)

Para el estudio se tomó a 20 colaboradores de la empresa RICSAM INGENIEROS SRL en el periodo 2018, por el método no probabilístico, esto quiere decir que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra (Hernández, et al., 2010; p. 176) y por ello es intencional o de conveniencia, por presentarse una población pequeña, resultando ser considerada a la misma población como muestra, para el presente trabajo de investigación. Presentándose la siguiente tabla:

Tabla 6. Distribución muestral referencial.

Colaboradores Ricsam Ingenieros SRL.	Cantidad
Administración	05
Operaciones	15
TOTAL	20

Fuente: Área de RR.HH - RICSAM INGENIEROS SRL.

3.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

3.6.1. Recolección de datos

La recolección de datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico. (Hernández, et al., 2010; p. 198)

Tabla 7. Técnicas e instrumentos para recolección de datos

MÉTODO	TÉCNICA	INSTRUMENTO	APLICADO A
Cuantitativo	Encuesta	Cuestionario	20 colaboradores

Fuente: Elaboración propia

La técnica utilizada para el presente estudio de investigación fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario, los que permitieron recoger datos sobre el nivel de Gestión de Talento Humano y desempeño laboral. El instrumento está constituido por la escala de Likert que consta de 5 opciones de respuesta (Siempre, Casi siempre, A veces, Casi nunca y Nunca), los valores son del 5 al 1.

3.6.2. Validez y confiabilidad.

- a) **La validez:** Se refiere al grado en que un instrumento mide lo que se pretende medir. La forma de garantizar la validez de un instrumento es construirlo una vez que las variables han sido claramente especificadas y definidas, también se puede recurrir a la ayuda de personas expertas en el tema para que revisen el instrumento, a fin de determinar si cumple con la finalidad establecida. (Monje, C., 2011; p. 165)
- b) **La confiabilidad:** Es determinada por el estadístico Alpha de Cronbach a través del uso del programa estadístico para ciencias sociales SPSS V. 23 y que oscila en un rango de 0 a 1, donde el rango de 0,8 a 1 es de mucha confiabilidad; en nuestra investigación los instrumentos fueron sometidos al SPSS V. 23, para el cuestionario de la variable independiente se utilizaron

30 preguntas y para la variable dependiente 19 preguntas. Arrojándonos un valor de 0.979 para el instrumento de la variable Gestión de Talento Humano la cual tiene una correlación positiva muy alta y un valor de 0.958 para el cuestionario de la variable Desempeño laboral que tiene una correlación positiva muy alta de los colaboradores de la Empresa RICSAM INGENIEROS SRL de Cajamarca en el periodo del 2018.

3.7. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

El método utilizado fue cuantitativo ya que usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

Se realizará un análisis descriptivo el cual servirá para procesar la información del instrumento de recolección de datos, en este caso el Cuestionario. Después de aplicar la encuesta se codificó cada una de ellas, para luego elaborar nuestra base de datos en el programa Excel 2010, con la finalidad de obtener las tablas que permitan desarrollar los objetivos propuestos.

Luego en la estadística inferencial se utilizó el programa SPSS V. 23, para el procesamiento adecuado de datos, manejando el estadístico d de Somers, el cual permite demostrar la influencia de las variables en estudio; en este caso Gestión del talento humano y Desempeño laboral. Por otro lado se utilizó el estadístico Alpha de Cronbach, para comprobar la confiabilidad de nuestros instrumentos: Gestión del talento humano y Desempeño laboral.

IV. RESULTADOS

Objetivo General: Determinar la influencia de la Gestión del Talento Humano en el Desempeño Laboral en los colaboradores de la Empresa RICSAM INGENIEROS SRL, Cajamarca 2018.

Tabla 8. Gestión del Talento Humano en el Desempeño Laboral en los colaboradores de la Empresa RICSAM INGENIEROS SRL, Cajamarca 2018.

Desempeño Laboral	Gestión del Talento Humano											
	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Nunca	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Casi Nunca	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
A veces	0	0.0%	0	0.0%	6	30.0%	0	0.0%	0	0.0%	6	30.0%
Casi Siempre	0	0.0%	0	0.0%	3	15.0%	4	20.0%	2	10.0%	9	45.0%
Siempre	0	0.0%	1	5.0%	0	0.0%	1	5.0%	3	15.0%	5	25.0%
Total	0	0.0%	1	5.0%	9	45.0%	5	25.0%	5	25.0%	20	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa RICSAM INGENIEROS SRL, Cajamarca 2018.

Interpretación: En este resultado vemos que la gran mayoría de los colaboradores encuestados el 45 % de ellos consideran que existe un apropiado desempeño laboral, porque las actividades que realizan les ayudan a detectar y controlar si las cosas ocurren de acuerdo a lo planeado, también permite conocer si los colaboradores se desempeñan de manera correcta, y si tienen o no las competencias necesarias para el puesto y les ayuda al cumplimiento de las metas tanto individuales como organizacionales, de ellos el 20% refieren casi siempre existe una adecuada Gestión del talento humano en cuanto a planificación del talento humano (análisis de puestos), integración de talento humano (reclutamiento, selección e inducción) y desarrollo del talento humano (capacitación y desarrollo profesional).

Para comprobar la hipótesis se utilizó la prueba estadística no paramétrica para variables ordinales d de somers ($d = 0.510$) con una significación aproximada (Sig. Aprox. = 0.010) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$) por lo tanto existe influencia de la Gestión del Talento Humano en el Desempeño Laboral en los colaboradores de la Empresa RICSAM INGENIEROS SRL, Cajamarca 2018

Objetivo Específico 1: Analizar la influencia de la planificación del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa RICSAM INGENIEROS SRL.

Tabla 9. Planificación del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa RICSAM INGENIEROS SRL.

Desempeño Laboral	Planificación del Talento Humano											
	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Nunca	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Casi Nunca	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
A veces	0	0.0%	0	0.0%	5	25.0%	1	5.0%	0	0.0%	6	30.0%
Casi Siempre	0	0.0%	0	0.0%	3	15.0%	3	15.0%	3	15.0%	9	45.0%
Siempre	0	0.0%	0	0.0%	1	5.0%	1	5.0%	3	15.0%	5	25.0%
Total	0	0.0%	0	0.0%	9	45.0%	5	25.0%	6	30.0%	20	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa RICSAM INGENIEROS SRL, Cajamarca 2018.

Interpretación: En este resultado vemos que también la gran mayoría de los colaboradores encuestados el 45 % de ellos consideran que existe un apropiado desempeño laboral, porque las actividades que realizan les ayudan a detectar y controlar si las cosas ocurren de acuerdo a lo planeado, también permite conocer si los colaboradores se desempeñan de manera correcta, y si tienen o no las competencias necesarias para el puesto y les ayuda al cumplimiento de las metas tanto individuales como organizacionales, de ellos el 15% refieren siempre existe un adecuado nivel planificación del talento humano puesto que el comportamiento del colaborador es de gran importancia ya que se encuentra siempre en la búsqueda de lograr los objetivos dentro de la empresa RICSAM INGENIEROS SRL, y esto se debe a un correcto análisis de puestos, porque este comprende determinar el tipo de habilidades, conocimientos y actitudes indispensables para realizar con éxito cada trabajo.

Para comprobar la hipótesis se utilizó la prueba estadística no paramétrica para variables ordinales d de somers ($d = 0.890$) con su significación aproximada (Sig. Aprox. = 0.000) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$) por lo tanto existe influencia de la planificación del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa RICSAM INGENIEROS SRL

Objetivo Específico 2: Analizar la influencia de la integración del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa RICSAM INGENIEROS SRL.

Tabla 10. Integración del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa RICSAM INGENIEROS SRL.

Desempeño Laboral	Integración del Talento humano											
	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Nunca	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Casi Nunca	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
A veces	0	0.0%	1	5.0%	4	20.0%	1	5.0%	0	0.0%	6	30.0%
Casi Siempre	0	0.0%	1	5.0%	3	15.0%	2	10.0%	3	15.0%	9	45.0%
Siempre	0	0.0%	1	5.0%	0	0.0%	0	0.0%	4	20.0%	5	25.0%
Total	0	0.0%	3	15.0%	7	35.0%	3	15.0%	7	35.0%	20	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa RICSAM INGENIEROS SRL, Cajamarca 2018.

Interpretación: Como se puede observar en este resultado, la gran mayoría de los colaboradores encuestados (45%) consideran que existe un apropiado desempeño laboral, ya que comportamiento del colaborador está en la constante búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr estos objetivos, y esto está influenciado en el integración del talento humano, puesto que el 20% de los colaboradores refieren siempre se ha presentado en gran medida el reclutamiento, selección e inducción en la empresa RICSAM INGENIEROS SRL, porque ha permitido conocer los factores actitudinales y operativos de los colaboradores tales como: disciplina, la actitud cooperativa, la iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo y liderazgo.

Para comprobar la hipótesis se utilizó la prueba estadística no paramétrica para variables ordinales d de somers ($d = 0.812$) con su significación aproximada (Sig. Aprox. = 0.000) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$) por lo tanto existe influencia de la Integración del Talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa RICSAM INGENIEROS SRL

Objetivo Específico 3: Analizar la influencia del desarrollo del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa RICSAM INGENIEROS SRL.

Tabla 11. Desarrollo del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa RICSAM INGENIEROS SRL.

Desempeño Laboral	Desarrollo del Talento Humano											
	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Nunca	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Casi Nunca	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
A veces	0	0.0%	0	0.0%	6	30.0%	0	0.0%	0	0.0%	6	30.0%
Casi Siempre	0	0.0%	0	0.0%	2	10.0%	4	20.0%	3	15.0%	9	45.0%
Siempre	0	0.0%	0	0.0%	1	5.0%	3	15.0%	1	5.0%	5	25.0%
Total	0	0.0%	0	0.0%	9	45.0%	7	35.0%	4	20.0%	20	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa RICSAM INGENIEROS SRL, Cajamarca, 2018.

Interpretación: En este resultado vemos que la también gran mayoría de los colaboradores encuestados (45%), consideran que existe un apropiado desempeño laboral, porque incluye el sentido de las relaciones humanas, competencias, sentimientos, compromisos; elementos muy importantes en la dirección al cumplimiento de metas y objetivos tanto individuales como organizacionales, puesto que un alto desempeño laboral será aquel que logre establecer vínculos emocionales para ser capaces de sacrificar los intereses particulares por el bienestar tanto de sí mismos como de la organización para alcanzar los objetivos, involucrándose en un progreso constante ya que cuenta con la iniciativa y la capacidad de innovación, de ellos el 20% refieren casi siempre existe un adecuado desarrollo del talento humano, puesto que la formación y desarrollo de los mismos, consiste en todas las actividades cuyo fin es mejorar el rendimiento presente y/o futuro aumentando la capacidad a través de la potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Para comprobar la hipótesis se utilizó la prueba estadística no paramétrica para variables ordinales d de somers ($d = 0.805$) con su significación aproximada (Sig. Aprox. = 0.000) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$) por lo tanto existe influencia del desarrollo del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa RICSAM INGENIEROS SRL.

V. DISCUSIÓN

En el presente trabajo de investigación nos hemos planteado como problema: ¿Cómo influye la Gestión del talento humano en el desempeño de los colaboradores de la empresa RICSAM INGENIEROS SRL, Cajamarca, 2018? y planteamos como hipótesis la siguiente: La gestión del talento humano influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa RICSAM INGENIEROS SRL en el periodo 2018.

Del análisis de los resultados obtenidos, así como de las teorías analizadas, nos lleva a aceptar dicha hipótesis y esto se da por los siguientes motivos:

De las teorías estudiadas tenemos a Dessler y Valera (2011) quienes nos afirman que la Gestión del talento Humano 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 colaboradores de la organización puesto esto influye directa y significativamente en el desempeño laboral de cada colaborador; es así que entre mejor se maneje la gestión del talento dentro de la empresa esto ayudara a que el colaborador muestre sus habilidades y conocimiento para el desarrollo eficiente y eficaz de las labores en la organización. (Quintero, 2012)

Según estudios realizados como la de Alva y Cárdenas (2016), manifiestan que existe influencia entre gestión del talento humano y el desempeño laboral dentro de los colaboradores de tiendas por departamento Ripley SA, en la ciudad de Cajamarca. Concluyendo que la gestión del talento humano se basa en seis procesos fundamentales como: integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y auditar a las personas. Y a partir de esto se dará con un óptimo control y mejora del desempeño, reconocimiento del desempeño laboral y la productividad para obtener mejores resultados para la organización.

De igual manera hemos encontrado por medio de nuestra investigación que la empresa RICSAM INGENIEROS SRL, existe una apropiada Gestión del talento humano ya que los colaboradores de la empresa refieren que existe un adecuado nivel en los procesos de Planificación, Integración y Desarrollo dentro de la organización, influyendo directa y significativamente ($d=0.510$) en el desempeño laboral de sus colaboradores porque las actividades que realizan les ayuda a detectar y controlar si las cosas ocurren de acuerdo a lo planeado, también permite conocer si los colaboradores se desempeñan de manera correcta, y si tienen o no las competencias que el puesto exige y les ayuda a cumplir los objetivos tanto individual como organizacional.

Así mismo tenemos que la planificación dentro de la gestión del talento es el proceso mediante el cual los gerentes se aseguran de contar con el número correcto de personas adecuadas en los lugares apropiados y en los momentos oportunos. A través de la planificación, las organizaciones se evitan de los escasos o abundancia repentina de personal. (Robbins & Coulter 2010). Por ello es que la planificación tiene influencia directa y significativamente ($d=0.890$) con el desempeño laboral ya que el comportamiento del colaborador es de gran importancia ya que se encuentra siempre en la búsqueda de lograr los objetivos dentro de la organización, demostrando su esfuerzo propio para lograrlo, y esto se logra con un correcto análisis de puesto; porque este comprende determinar el tipo de habilidades, conocimientos y de actitudes indispensables para realizar con éxito cada trabajo con la finalidad de utilizar esta información para desarrollar o revisar las descripciones y especificaciones de cada puesto de trabajo. (Robbins, S., Decenzo, D. & Coulter, M., 2013).

Es así que, en la empresa RICSAM INGENIEROS SRL observamos que dentro de la planificación del talento humano ha logrado obtener el máximo de beneficios para la organización, ya que sus colaboradores refieren desempeñarse adecuadamente dentro de sus puesto de trabajo, ayudando a asegurar que la organización logre sus planes empresariales en términos de objetivos económicos, de resultados, productos, tecnologías y necesidades de recursos. Una vez que se han establecido los planes empresariales, proceso en el que ha debido participar el departamento de recursos humanos, la planificación de recursos humanos ayuda a desarrollar estructuras organizativas viables y a determinar el número y tipo de colaboradores que se requerirán para lograr las metas y objetivos. (Dolan, S., et al 2007; p.377)

Dentro de la integración de talento humano, tenemos que la empresa RICSAM INGENIEROS SRL presenta en gran medida que los colaboradores han participado satisfactoriamente en el proceso de reclutamiento, selección e inducción; por ello, si influencia directa y significativamente ($d=0.812$) en el desempeño laboral dentro de la organización ya que ha permitido conocer los factores actitudinales del colaborador y factores operativos tales como: la disciplina, la actitud cooperativa, la iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo y liderazgo. (Chiavenato, I., 2009)

Por ello el reclutamiento según Mondy, W. (2010) nos refiere que es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presentan su solicitud para ocupar los puestos disponibles dentro de la organización. Chiavenato, I. (2009), refiere que la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del colaborador, así como la eficacia de la organización.

El desarrollo de los empleados se ve ligada a la sociabilización el cual es el proceso donde el colaborador empieza a comprender los valores, normas y objetivos de la organización. (Werther, W & Davis, k., 2008), es por ello que la inducción o sociabilización influye fuertemente en el desempeño del colaborador y en la estabilidad organizacional: su desempeño en el trabajo depende en grado considerable de que sepa lo que tiene que hacer y lo que no.

Finalmente tenemos que en la empresa RICSAM INGENIEROS SRL, existe influencia directa y significativamente ($d=0.805$) del desarrollo del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores, puesto que la formación y desarrollo de los mismos, consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes. (Dolan,S., et al, 2007). Influyendo en la mejora del desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, como en el progreso permanente de los resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. (Alle,M., 2008)

CONCLUSIONES

1. Se determinó que si existe influencia entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los colaboradores, esto ha sido aceptado mediante la prueba estadística no paramétrica para variables ordinales d de Somers ($d=0.510$) con una significación aproximada (Sig. aprox. $=0.010$) es menor que el nivel de significancia ($\alpha=0.05$), demostrándose finalmente que si existe influencia positiva y significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa RICSAM INGENIEROS SRL, Cajamarca, 2018.
2. Se analizó que la planificación del talento humano influye significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa RICSAM INGENIEROS SRL. Para comprobar la hipótesis de investigación se realizó la prueba estadística no paramétrica para variables ordinales d de somers ($d = 0.890$) con su significación aproximada (Sig. Aprox. $= 0.000$) es menor que el nivel de significancia ($\alpha=0.05$) demostrándose finalmente que si existe influencia positiva y significativa entre la planificación del talento humano y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa RICSAM INGENIEROS SRL, Cajamarca 2018.
3. Se analizó que los colaboradores de la empresa RICSAM INGENIEROS SRL. Muestran una influencia directa entre la integración del talento humano con el desempeño laboral. Para comprobar la hipótesis de investigación se realizó la prueba estadística no paramétrica para variables ordinales d de Somers ($d=0.812$) con su significación aproximada (Sig. Aprox. $= 0.000$) es menor que el nivel de significancia ($\alpha=0.05$). Por lo que se puede concluir que si existe influencia entre la integración del talento humano con el desempeño laboral de la empresa RICSAM INGENIEROS SRL, Cajamarca 2018.
4. Finalmente se analizó la influencia del desarrollo de talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa RICSAM INGENIEROS SRL. Para comprobar la hipótesis se utilizó la prueba estadística no paramétrica para variables ordinales d de somers ($d = 0.805$) con su significación aproximada (Sig. Aprox. $= 0.000$) es menor que el nivel de significancia ($\alpha= 0.05$). Por lo tanto, podemos afirmar que si existe influencia de la Desarrollo del Talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa RICSAM INGENIEROS SRL.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda al gerente de la empresa RICSAM INGENIEROS SRL., Implementar iniciativas y estrategias acordes a un plan de adecuado análisis de puestos, ambientes laborales, líneas de carrera, fortalecimiento de los equipos de trabajo, lo cual tenga como resultado una mejora en el desempeño de los colaboradores de la Empresa y así poder evitar consecuencias en el logro de los objetivos organizacionales.
2. Se sugiere Implementar y utilizar un planeamiento estratégico adecuado de talento humano, permitiendo solucionar problemas de análisis de puestos y demás actividades que conlleven a realizar un adecuado tratamiento en el proceso de planificación, a fin de poder cubrir las necesidades de futuros cargos, incorporando colaboradores que cumplan con las competencias necesarias para ejercer eficientemente un cargo y puedan cumplir con las políticas, protocolos, normas y procedimientos de seguridad establecidos por la Empresa RICSAM INGENIEROS SRL.
3. Implementar talleres de fortalecimiento de habilidades blandas y duras, lo cual debería estar reflejado en el Plan de desarrollo de Personal (PDP). Se debe identificar, primeramente, las necesidades del colaborador en su puesto de trabajo para poder efectuar procedimientos de capacitación y desarrollo de capacidades y habilidades a fin de transmitir actitudes y conocimientos, propiciando el mejoramiento del ambiente de trabajo, el desempeño y por ende la productividad para poder lograr de este modo un crecimiento efectivo de la organización.
4. Finalmente se recomienda implementar un sistema de evaluación de desempeño, a fin de proporcionar información valiosa a la organización sobre el rendimiento de los colaboradores, de tal modo que permita identificar colaboradores con actitudes, habilidades y cualidades sobresalientes para poder otorgar mejores oportunidades, incentivo a un buen desempeño, el estímulo a mejorar la productividad; a fin de que se comprometan con el cumplimiento de metas y objetivos de la organización.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias*. (Segunda ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alva, L. & Cárdenas, D. (2017). *"Influencia de la Gestión del Talento Humano en el Desempeño Laboral de los colaboradores de Tiendas por departamento Ripley S.A. , en la ciudad de Cajamarca de Marzo a Noviembre - 2016"*. (Tesis Licenciatura). Universidad Privada del Norte, Cajamarca – Perú.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (Tercera ed.). Colombia: Pearson Educación.
- Casma, C. (2015). *"Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la empresa Ferrosistemas, Surco-Lima año 2015"*. (Tesis Maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima – Perú. Recuperada: <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/963/TM%20CEA%20C32%202015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. (Citado el 25 de septiembre del 2018)
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mac Graw Hill. México.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera ed.). México: McGraw-Hill Educación.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (Novena ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- De la Cruz, P. (2016). *"Gestión de Talento Humano y desempeño laboral, en las carpinterías metálicas en la ciudad de Ayacucho 2013 -2014"*. (Tesis Licenciatura). Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Ayacucho – Perú. Recuperada (25 de septiembre del 2018): http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/478/TALENTO%20HUMANO_%20DESEMPENOS_LABORALES_DE_LA%20CRUZ_%20HUAMAN_PERCY_%20VICTOR.pdf?sequence=4&isAllowed=y. (Citado el 25 de septiembre del 2018)
- Dessler, G & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. (Quinta ed.). México: Pearson Educación.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. & Schuler, R. (2007). *Gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. (Tercera ed.). España: McGraw/Hill Interamericana.
- Escudero, J. (2016). *"Gestión del talento humano y desempeño laboral, según el personal del Equipo Comercial de Comas de la Empresa del Agua Potable y Alcantarillado de Lima – 2016"*. (Tesis Maestría). Universidad César Vallejo, Lima – Perú. Recuperada de: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8455/Escudero_GJM.pdf?sequence=1&isAllowed=y. (Citado el 25 de septiembre del 2018)
- Guaigua, G. (2016). *Modelo de Gestión de Talento Humano para elevar el desempeño laboral de la empresa Ingemed ubicada en Guajalo Cantón Quito en el periodo 2015-2016"*. (Tesis Licenciatura). Universidad Técnica de Cotopaxi, Quito – Ecuador. Recuperada de: <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/3123/1/T-UTC-3987.pdf>. (Citad el 25 de septiembre del 2018)

- Hernández, J. (2016). *“Relación de la Gestión del Talento Humano con el Desempeño Laboral en la Empresa Hidrandina S.A. Cajamarca – 2016”*. (Tesis Licenciatura). Universidad Privada del Norte, Cajamarca – Perú.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. (Quinta ed.). México: McGraw-Hill – Interamericana.
- López, J. (2013). *Beneficios de la capacitación de los empleados*. Blogs eois.es. Recuperada de: <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/beneficios-de-la-capacitacion-de-los-empleados/> . (Citado el 14 de Julio del 2018)
- Llano, E. & Rivera (2015). *“Sistema de Gestión de Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Florícola Agrogana S.A. de la Parroquia Joseguango Bajo de la provincia de Cotopaxi en el periodo 2014-2015”*. (Tesis Licenciatura). Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga – Ecuador. Recuperada de: <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/2192/1/T-UTC-3463.pdf>. (Citado el 19 de Julio del 2018)
- Melgar, E., Guadrón, B. & Elías, S. (2015). *“Evaluación del Desempeño Laboral para optimizar el Talento Humano en la Dirección Municipal para la Gestión sustentable de desechos Sólidos, ubicada en el Municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador”*. (Tesis Licenciatura). Universidad de El Salvador, San Salvador – El Salvador. Recuperada de: <http://ri.ues.edu.sv/8154/1/UNIVERSIDAD%20DE%20EL%20SALVADOR.pdf>. (Citado el 02 de Julio del 2018):
- Mondy, R. Wayne (2010). *Administración de recursos humanos* (Décimoprimer ed.). México: Pearson Educación.
- Mondy, R., & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos* (Novena ed.). México: Pearson Educación.
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa- Guía didáctica*. Universidad Surcolombiana.
- Pérez, N. (2017). *“Relación de la Gestión del Talento Humano con el Desempeño Laboral en la empresa J.R Contratistas Generales SCRL del Distrito de Guadalupe – 2017”*. (Tesis Licenciatura). Universidad Privada del Norte, Cajamarca – Perú.
- Quintero, N. (2012). *Optimiza la eficiencia de tu empresa*. Recuperado de: <http://es.workmeter.com/blog/bid/225512/mejorando-el-desempe-o-laboral-de-los-trabajadores>. (Citado el 24 de septiembre del 2018):
- Robbins, S. & Coulter, M. (2005). *Administración*. (Octava ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. & Decenzo, D. & Coulter, M. (2013). *Fundamentos de Administración*. (Octava ed.). México: Pearson Educación.
- Schermerhorn, J. R. (2006). *Administración*. (Segunda ed.). México: Limusa S.A.
- Werther, W. & Davis, K (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. (Sexta ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

ANEXOS

ANEXO 1: **MATRIZ DE CONSISTENCIA**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN NO EXPERIMENTAL – TRANSVERSAL – CORRELACIONAL- DESCRIPTIVA

TÍTULO: INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA RICSAM INGENIEROS SRL – CAJAMARCA 2018.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES		MATERIALES Y MÉTODOS
<p>Pregunta general</p> <p>¿Cómo influye la Gestión del Talento Humano en el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa RICSAM INGENIEROS SRL, Cajamarca 2018?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar la influencia de la Gestión del Talento Humano en el desempeño laboral para mejorar el rendimiento en los colaboradores de la Empresa RICSAM INGENIEROS SRL, Cajamarca 2018.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>La Gestión del Talento Humano influye directamente en el desempeño laboral en los colaboradores de la Empresa RICSAM INGENIEROS SRL, Cajamarca 2018.</p>	<p>Variable Independiente</p> <p>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</p> <p>Variable Dependiente</p> <p>DESEMPEÑO LABORAL</p>		<p>Tipo de investigación</p> <p>No experimental</p> <p>Población</p> <p>20 Colaboradores de la Empresa RICSAM INGENIEROS SRL.</p> <p>Muestra</p> <p>20 colaboradores de la Empresa RICSAM INGENIEROS SRL</p>
<p>Pregunta específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo influye la planificación del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa RICSAM INGENIEROS SRL, Cajamarca 2018? ¿Cómo influye la integración del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores Empresa RICSAM INGENIEROS SRL, Cajamarca 2018? ¿Cómo influye el desarrollo del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores Empresa RICSAM INGENIEROS SRL, Cajamarca 2018? 	<p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> Analizar la influencia de la planificación del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores Empresa RICSAM INGENIEROS SRL, Cajamarca 2018. Analizar la influencia de la integración del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores Empresa RICSAM INGENIEROS SRL, Cajamarca 2018. Analizar la influencia del desarrollo del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores Empresa RICSAM INGENIEROS SRL, Cajamarca 2018. 	<p>Hipótesis específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> La planificación del Talento Humano influye directamente en el desempeño laboral en los colaboradores de la Empresa RICSAM INGENIEROS SRL, Cajamarca 2018. La integración del Talento Humano influye directamente en el desempeño laboral en los colaboradores de la Empresa RICSAM INGENIEROS SRL, Cajamarca 2018. El desarrollo Talento Humano influye directamente en el desempeño laboral en los colaboradores de la Empresa RICSAM INGENIEROS SRL, Cajamarca 2018. 	<p>Indicadores de Gestión del talento humano</p> <ul style="list-style-type: none"> Índice de perfil de puestos para nuevos colaboradores. Índice de documentos de Gestión Implementado. Índice de colaboradores capacitados Índice de socialización del plan de desarrollo de personal (PDP). Índice de avance del proceso de reclutamiento de nuevos colaboradores Índice de avance del proceso de selección de nuevos colaboradores Índice de avance del proceso de inducción de nuevos colaboradores Índice de avance del proceso de capacitación de colaboradores Índice de avance del proceso de desarrollo de colaboradores 	<p>Indicadores de Desempeño laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> Grado de responsabilidad de los colaboradores Nivel de conocimientos de los colaboradores. Nivel de Liderazgo y cooperación, practicados en la organización. Nivel de adaptabilidad del trabajador Percepción del nivel de calidad de las labores. Nivel de cumplimiento Metas propuestas. 	<p>Diseño de investigación</p> <p>TRANSVERSAL-CORRELACIONAL</p> <p>Instrumento de recojo de datos</p> <p>Encuestas para las variables: Gestión de Talento Humano y Desempeño Laboral.</p>

ANEXO N° 02: INSTRUMENTOS

ENCUESTA PARA COLABORADORES SOBRE GESTION DE TALENTO HUMANO

Señor(a) trabajador(a):

La presente encuesta es anónima, y forma parte de este proyecto de investigación, que tiene como finalidad el acopio de información acerca del desempeño laboral dentro de su empresa. Por favor responder con total sinceridad.

Instrucciones

En la siguiente encuesta se presenta un conjunto de características sobre el desempeño laboral, cada una de ellas va seguida de 5 alternativas de respuestas que debe calificar. Responda marcando con una "X" la alternativa con la cual usted se sienta identificado, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

(1)NUNCA (2) CASI NUNCA (3) AVECES (4) CASI SIEMPRE (5) SIEMPRE

DIMENSION	Nº	ITEMS	NUNCA	CASI NUNCA	AVECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
			1	2	3	4	5
Planificación del talento	1	Ud. tiene conocimiento si la empresa cuenta con manual de análisis de puestos.					
	2	Ud. tiene conocimiento si la empresa cuenta con manual de organización y funciones (MOF).					
	3	Ud. tiene conocimiento de que la empresa cuente con programas de capacitación mensual y/o anual.					
	4	Ud. tiene conocimiento que el área de RR.HH posea sus propios recursos para la gestión de sus colaboradores.					
	5	Los planes de recursos humanos permiten proveer el plan operativo del trabajo anual.					
	6	Las acciones del personal responden a los planes de largo plazo.					
Integración del Talento	7	Se utiliza diagnósticos situacionales y análisis de información en la organización.					
	8	Se coordina y planifica estratégicamente el puesto de trabajo para cubrir una vacante de trabajo.					
	9	Se realiza un análisis de puesto de trabajo según necesidades por tipo de actividad.					
	10	Se utiliza una base de datos que registra candidatos para la empresa.					
	11	Las responsabilidades de recursos humanos utilizan el sistema de información del personal.					
	12	Se tiene actualizado el sistema de información del personal permanentemente.					
	13	Las pruebas de selección son oportunas					
	14	Las pruebas contienen condiciones necesarias para los puestos de trabajo.					
	15	Las evaluaciones llevadas a cabo están de acuerdo al puesto de trabajo.					
	16	Las evaluaciones son permanentes permitiendo acceder a un puesto de trabajo.					
	17	Las entrevistas son las adecuadas para acceder al puesto de trabajo.					
	18	Las entrevistas contienen los factores de éxito para ocupar el puesto de trabajo.					
	19	Se aplican técnicas de selección para un personal idóneo a recursos humanos.					
	20	Las técnicas de selección evalúan adecuadamente a las personas para un puesto.					
	21	Los trabajadores pasan por primera vez por un proceso de inducción o adecuación al cargo.					
	22	Se utiliza la ayuda profesional o mentorización para desarrollar capacidades.					

Desarrollo del Talento	23	Se aplica una evaluación de desempeño.					
	24	Se realiza programas de capacitaciones a los colaboradores.					
	25	El área de personal realiza entrenamiento permanente para el puesto de trabajo.					
	26	Se desarrolla el talento de los trabajadores.					
	27	Los colaboradores participan en programas de desarrollo de capacidades y habilidades.					
	28	Se diagnostica las necesidades en los puestos de trabajos para la capacitación.					
	29	Se llevan a cabo acciones para la realización de plan de capacitación.					
	30	La capacitación esta de acorde a las necesidades de los puesto de trabajo.					

ENCUESTA PARA COLABORADORES SOBRE DESEMPEÑO LABORAL

Señor(a) trabajador(a):

La presente encuesta es anónima, y forma parte de este proyecto de investigación, que tiene como finalidad el acopio de información acerca del desempeño laboral dentro de su empresa. Por favor responder con total sinceridad.

Instrucciones

En la siguiente encuesta se presenta un conjunto de características sobre el desempeño laboral, cada una de ellas va seguida de 5 alternativas de respuestas que debe calificar. Responda marcando con una "X" la alternativa con la cual usted se sienta identificado, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

(1)NUNCA (2) CASI NUNCA (3) AVECES (4) CASI SIEMPRE (5) SIEMPRE

DIMENSION	Nº	ITEMS	NUNCA	CASI NUNCA	AVECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
			1	2	3	4	5
Eficiencia	1	Se ejecutan las actividades en el tiempo previsto y respetando las fechas.					
	2	Se programan los tiempos desde el primer día de cada actividad.					
	3	Usted considera que le brindan capacitación de acuerdo a las actividades que realizan en la empresa.					
	4	Usted considera que Recibe toda la información que necesita para realizar sus actividades.					
	5	Usted como colaborador participa equitativamente de cada actividad realizada.					
	6	Siente Usted que cuenta con un líder capacitado para solucionar cualquier inconveniente y/o problema.					
	7	Considera Usted que es capaz de tomar decisiones frente a circunstancias de reclamos.					
	8	Siente Usted la confianza para proponer iniciativas de mejoras dentro de tu empresa.					
	9	Usted siente que el lugar de trabajo es el adecuado.					
	10	Cree Usted que hay un control de los tiempos que debe realizarse cada actividad.					
	11	Cree Usted que Los costos que se incurren se consideran óptimos.					
Eficacia	12	Considera Usted que existe predisposición para el logro de los propósitos que persigue la empresa.					
	13	Cree Usted que hay participación de los colaboradores para el logro de las actividades asignadas.					
	14	Cree Usted que se responde de acuerdo a los planes de corto y largo plazo.					
	15	Usted considera que se cumple los objetivos propuestos en los programas y planes de la empresa.					
	16	Usted cree que los resultados corresponden al planeamiento estratégico elaborado por la empresa.					
	17	Usted considera que se logra los resultados de acuerdo a lo planificado.					
	18	La gestión de los colaboradores permite tener un óptimo desempeño laboral.					
	19	Cree Usted que existe coherencia en los resultados finales de las actividades.					

ANEXO N° 03: VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS

FICHA PARA VALIDACION DE INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- | | | |
|-----|---------------------|---------------------------------------|
| 1.1 | Experto | María Elena Vera Correa |
| 1.2 | Especialidad | Ingeniero de Sistemas |
| 1.3 | Cargo actual | Docente |
| 1.4 | Grado Académico | Maestro en Administración de empresas |
| 1.5 | Institución | Universidad Privada del Norte |
| 1.6 | Tipo de Instrumento | Encuesta |
| 1.7 | Lugar y Fecha | Cajamarca, 30 de junio 2018. |

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS	5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	/					
2	Formulación con lenguaje apropiado	/					
3	Adecuados para los sujetos del estudio	/					
4	Facilita la prueba de hipótesis	/					
5	Suficiente para medir la variable	/					
6	Facilita la interpretación del instrumento	/					
7	Acorde al avance de la ciencia y la tecnología	/					
8	Expresado con hechos perceptibles	/					
9	Tiene secuencia lógica	/					
10	Basado en aspectos teóricos	/					
TOTAL							

Coeficiente de valoración porcentual: C = 100%

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....

.....

.....

.....



 Firma del experto

FICHA PARA VALIDACION DE INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

1.1 Experto Miguel Angel Macetas Hernández
 1.2 Especialidad Estadístico
 1.3 Cargo actual Docente
 1.4 Grado Académico Doctor
 1.5 Institución Universidad Nacional de Cajamarca
 1.6 Tipo de Instrumento Encuesta - Cuestionario
 1.7 Lugar y Fecha Cajamarca 02 de Julio 2018

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS	5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	X					
2	Formulación con lenguaje apropiado	X					
3	Adecuados para los sujetos del estudio	X					
4	Facilita la prueba de hipótesis	X					
5	Suficiente para medir la variable	X					
6	Facilita la interpretación del instrumento	X					
7	Acorde al avance de la ciencia y la tecnología	X					
8	Expresado con hechos perceptibles	X					
9	Tiene secuencia lógica	X					
10	Basado en aspectos teóricos	X					
TOTAL		50					

Coeficiente de valoración porcentual: C = 100%

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....

Miguel Angel Macetas Hernández

 Firma del experto

FICHA PARA VALIDACION DE INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

1.1 Experto Verónica Quiroz Miranda.
 1.2 Especialidad Doukte tiempo completo.
 1.3 Cargo actual Licenciada en Administración.
 1.4 Grado Académico Maestro
 1.5 Institución UNC - Cajamarca.
 1.6 Tipo de Instrumento Encuesta - Cuestionario.
 1.7 Lugar y Fecha 04-07-2018


II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS	5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	X					
2	Formulación con lenguaje apropiado		X				
3	Adecuados para los sujetos del estudio	X					
4	Facilita la prueba de hipótesis	X					
5	Suficiente para medir la variable	X					
6	Facilita la interpretación del instrumento	X					
7	Acorde al avance de la ciencia y la tecnología	X					
8	Expresado con hechos perceptibles	X					
9	Tiene secuencia lógica	X					
10	Basado en aspectos teóricos	X					
TOTAL		19					

Coefficiente de valoración porcentual: C =

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

..... Se recomienda redactar con "usted" el
 cuestionario de Desempeño Laboral.

..... 

Firma del experto

ANEXO N° 05: **FIABILIDAD DE** **INSTRUMENTOS**

Tabla 12. Fiabilidad Coeficiente de Cronbach para Gestión del talento humano y desempeño laboral.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
.978	49

Fuente: SPSS Versión 23

Como podemos notar el indicador de correlación es positiva muy alta 0.978, esto significa que si existe una relación directa entre las dos variables, por lo que se podría decir que si influye la Gestión del talento humano de los colaboradores de la empresa RICSAM INGENIEROS SRL, en el desempeño laboral de los mismos.

Tabla 13. Fiabilidad Coeficiente de Cronbach para Gestión del talento humano.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.979	30

Fuente: SPSS Versión 23

De acuerdo al valor obtenido por el alfa de Cronbach de 0,979 para la variable Gestión del talento humano en la empresa RICSAM INGENIEROS SRL, se puede decir que el instrumento tiene un grado de confiabilidad positiva muy alta,

Tabla 14. Fiabilidad Coeficiente de Cronbach para Desempeño laboral.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.958	19

Fuente: SPSS Versión 23

De acuerdo al valor arrojado por el alfa de Cronbach de 0,958 para la variable Desempeño Laboral en la empresa RICSAM INGENIEROS SRL, el cual significa que el instrumento tiene un grado de confiabilidad positiva muy alta.

ANEXO N° 6:
CONSTANCIA EMITIDA POR LA
INSTITUCION DE QUE ACREDITE LA
REALIZACIÓN DEL ESTUDIO

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA
PARA OBTENCIÓN DE TÍTULO PROFESIONAL**

Yo JOSÉ ALEJANDRO AJOY ISPILCO
(Nombre del representante del área de la empresa)
identificado con DNI N° 95591625, en mi calidad de GERENTE GENERAL
(Nombre del puesto del representante del área de la empresa)
del área de _____
(Nombre del área de la empresa)
de la empresa/institución _____
(Nombre de la empresa)
RICSAM INGENIEROS S.R.L.
con R.U.C. N° 20791450448, ubicada en la ciudad de CAJAMARCA

OTORGO LA AUTORIZACIÓN,

Al señor FANNY ROSA PÉREZ URTEAGA
(Nombre completo del bachiller)
identificado con DNI N° 45114143, bachiller en la carrera de ADMINISTRACION
(Nombre de la carrera profesional)
para que utilice la información del área de _____
(Nombre completo del área) de esta empresa/institución;
con la finalidad de que pueda desarrollar su Tesis (x) o Trabajo de Suficiencia Profesional () y de esta
manera optar al Título Profesional.

14 de JUNIO del 2018.

Adjunto a esta carta, está la siguiente documentación:

() Sólo Para Modalidad Suficiencia Profesional: Adjunta Vigencia Poder Del Representante Legal de la Empresa con vigencia no menor a 90 días.


José Alejandro Ajoy Ispilco
GERENTE GENERAL
RICSAM INGENIEROS S.R.L.
Firma del Representante de la Empresa
DNI: 95591625

El Bachiller declara que los datos emitidos en esta carta y en la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional son auténticos. En caso de comprobarse la falsedad de datos, el Bachiller será sometido al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; y asimismo, asumirá toda la responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.


Firma del Bachiller
DNI: 45114143

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA PARA OBTENCIÓN DE TÍTULO PROFESIONAL

Yo JOSE ALEJANDRO AYAY ISPICO
(Nombre del representante del área de la empresa)
identificado con DNI N° 40991625, en mi calidad de GERENTE GENERAL
(Nombre del puesto del representante del área de la empresa)
del área de
(Nombre del área de la empresa)
de la empresa/institución
(Nombre de la empresa)
RICSAM INGENIEROS SRL
con R.U.C N° 2049166440, ubicada en la ciudad de CAJAMARCA

OTORGÓ LA AUTORIZACIÓN,

Al señor ESTERINE MANGRUA RUIZ URTEAGA
(Nombre completo del bachiller)
identificado con DNI N° 43996164, bachiller en la carrera de ADMINISTRACIÓN
(Nombre de la carrera profesional)
para que utilice la información del área de
(Nombre completo del área)
de esta empresa/institución;
con la finalidad de que pueda desarrollar su Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional y de esta manera optar al Título Profesional.

14 de JUNIO del 2018

Adjunto a esta carta, está la siguiente documentación:

Sólo Para Modalidad Suficiencia Profesional: Adjunta Vigencia Poder Del Representante Legal de la Empresa con vigencia: no menor a 90 días.


José Alejandro Ayay Ispico
GERENTE GENERAL
RICSAM INGENIEROS S.R.L.

Firma del Representante de la Empresa
DNI: 40991625

El Bachiller declara que los datos emitidos en esta carta y en la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional son auténticos. En caso de comprobarse la falsedad de datos, el Bachiller será sometido al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; y asimismo, asumirá toda la responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.


Firma del Bachiller
DNI: 43996164