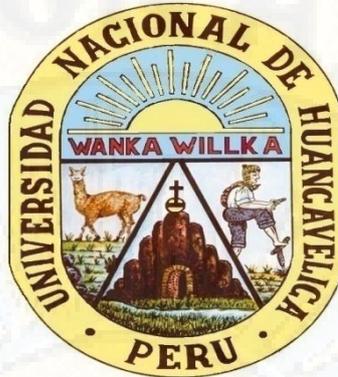


UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA

(Creada por Ley N° 25265)



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

EL TALENTO HUMANO Y LA EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL
HUANCAMELICA - AÑO 2017

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
GESTIÓN Y DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR:

Bach. Yuri Nancy VARGAS ARANGO
Bach. Thalia Lucero VERGARA VELIZ

HUANCAMELICA – PERÚ

2018

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE LA TESIS

EN LA CIUDAD UNIVERSITARIA DE PATURPAMPA; AUDITORIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, A LOS 20... DÍAS DEL MES DE DICIEMBRE... DEL AÑO 2018, A HORAS 2:30pm, SE REUNIERON, EL JURADO CALIFICADOR, CONFORMADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

PRESIDENTE: Pr. Wilfredo Fernando Yapanawi Villanueva
SECRETARIO: Lic. Adm. Guido Amadeo Fierro Silva
VOCAL: Lic. Mat. Oscar Manuel Escobar Castro

DESIGNADOS LOS MIEMBROS DEL JURADO CON RESOLUCIÓN N° 417-2018-FCE-R-UNH PARA LA TESIS TITULADO:

El Talento Humano y la Efectividad de la Gestión del Personal Administrativo en la Municipalidad Provincial de Puno - Año 2017

CUYO AUTOR ES (EL) (LOS) GRADUADO (S):

BACHILLER (S): Yuri Nancy Vargas Arango
Thalia Lucero Verónica Veliz

A FIN DE PROCEDER CON LA SUSTENTACIÓN DE LA TESIS TITULADO ANTES CITADO.

FINALIZADO LA SUSTENTACIÓN Y EVALUACIÓN; SE INVITA AL PÚBLICO PRESENTE Y AL (LOS) SUSTENTANTE (S) ABANDONAR EL RECINTO; PARA LA DELIBERACIÓN POR PARTE DEL JURADO. LUEGO DEL DEBATE SE LLEGÓ AL SIGUIENTE RESULTADO:

BACHILLER: Yuri Nancy Vargas Arango

PRESIDENTE: APROBADO

SECRETARIO: APROBADO

VOCAL: APROBADO

RESULTADO FINAL: APROBADO POR UNANIMIDAD

BACHILLER: Thalia Lucero Verónica Veliz

PRESIDENTE: APROBADO

SECRETARIO: APROBADO

VOCAL: APROBADO

RESULTADO FINAL: APROBADO POR UNANIMIDAD

EN CONFORMIDAD A LO ACTUADO FIRMAMOS AL PIE.

Signature of President

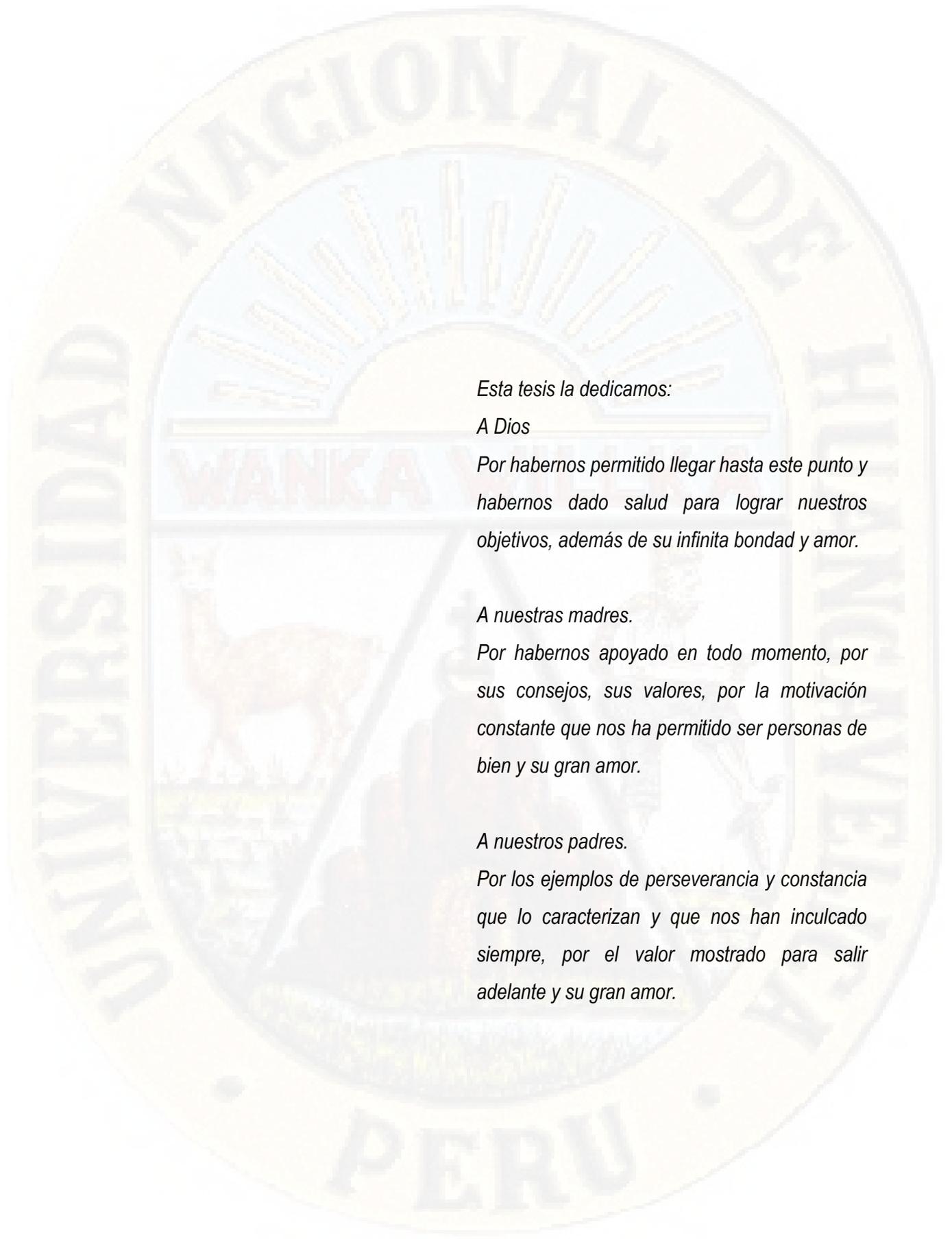
PRESIDENTE

Signature of Vocal

VOCAL

Signature of Secretary

SECRETARIO



Esta tesis la dedicamos:

A Dios

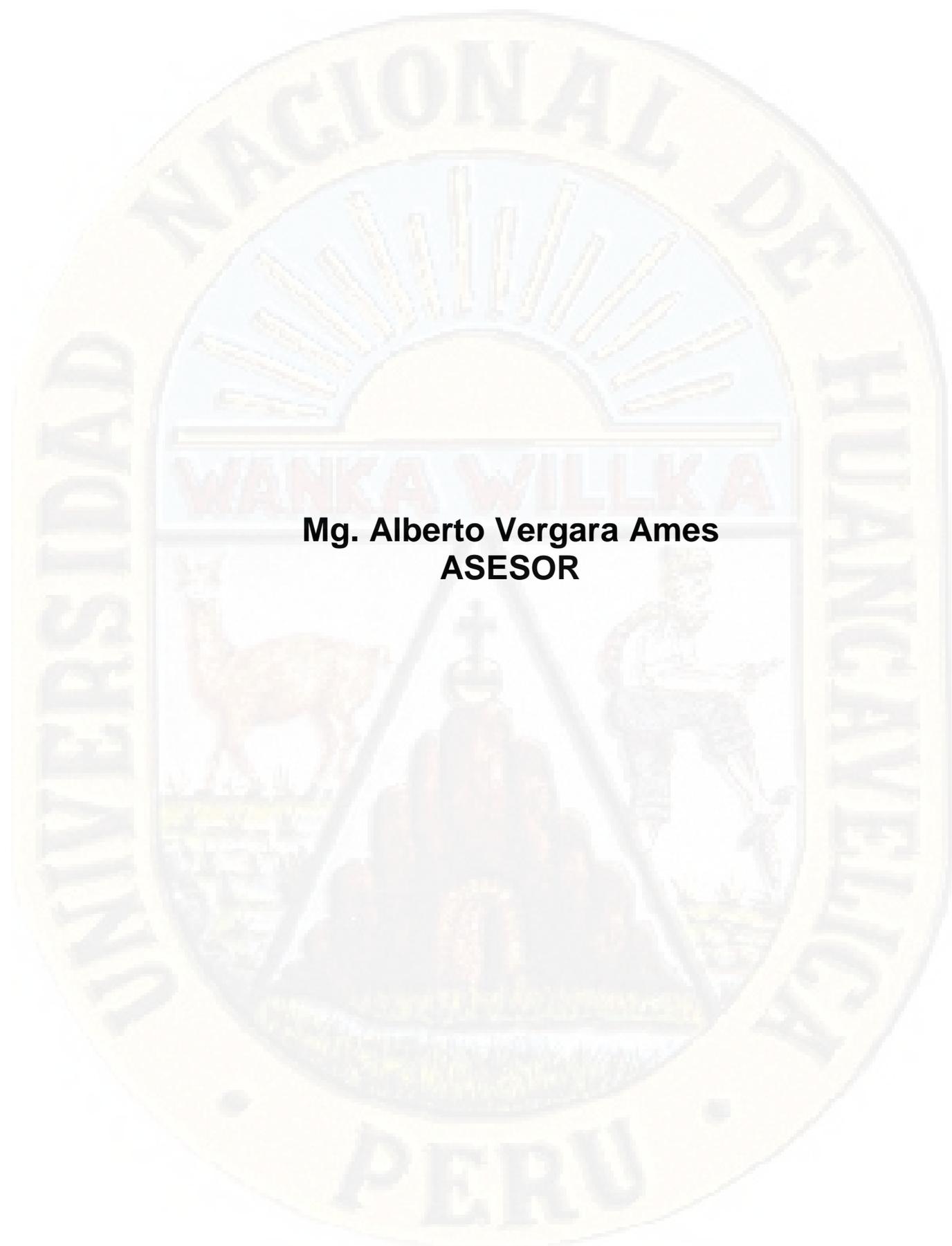
Por habernos permitido llegar hasta este punto y habernos dado salud para lograr nuestros objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A nuestras madres.

Por habernos apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que nos ha permitido ser personas de bien y su gran amor.

A nuestros padres.

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que nos han inculcado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y su gran amor.



Mg. Alberto Vergara Ames
ASESOR

RESUMEN

Los conceptos evolucionaron a lo largo del siglo XX y se añadieron otros conceptos como el de gestión del talento humano, liderazgo, cohesión de grupos y lealtad, ya que estos juegan un papel determinante en el éxito de las organizaciones. Bajo esta perspectiva la investigación planteó como objetivo, determinar la relación del talento humano y la efectividad de la gestión del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica al año 2017.

El estudio realizado obedece a una investigación de tipo Aplicada, ya que se buscó la solución a un problema de carácter práctico, el nivel propuesto es el descriptivo correlacional, en la que se tomó en cuenta el diseño no experimental de corte transeccional; asimismo, se utilizaron el método científico como método general y los métodos específicos como el inductivo, deductivo, descriptivo y el correlacional.

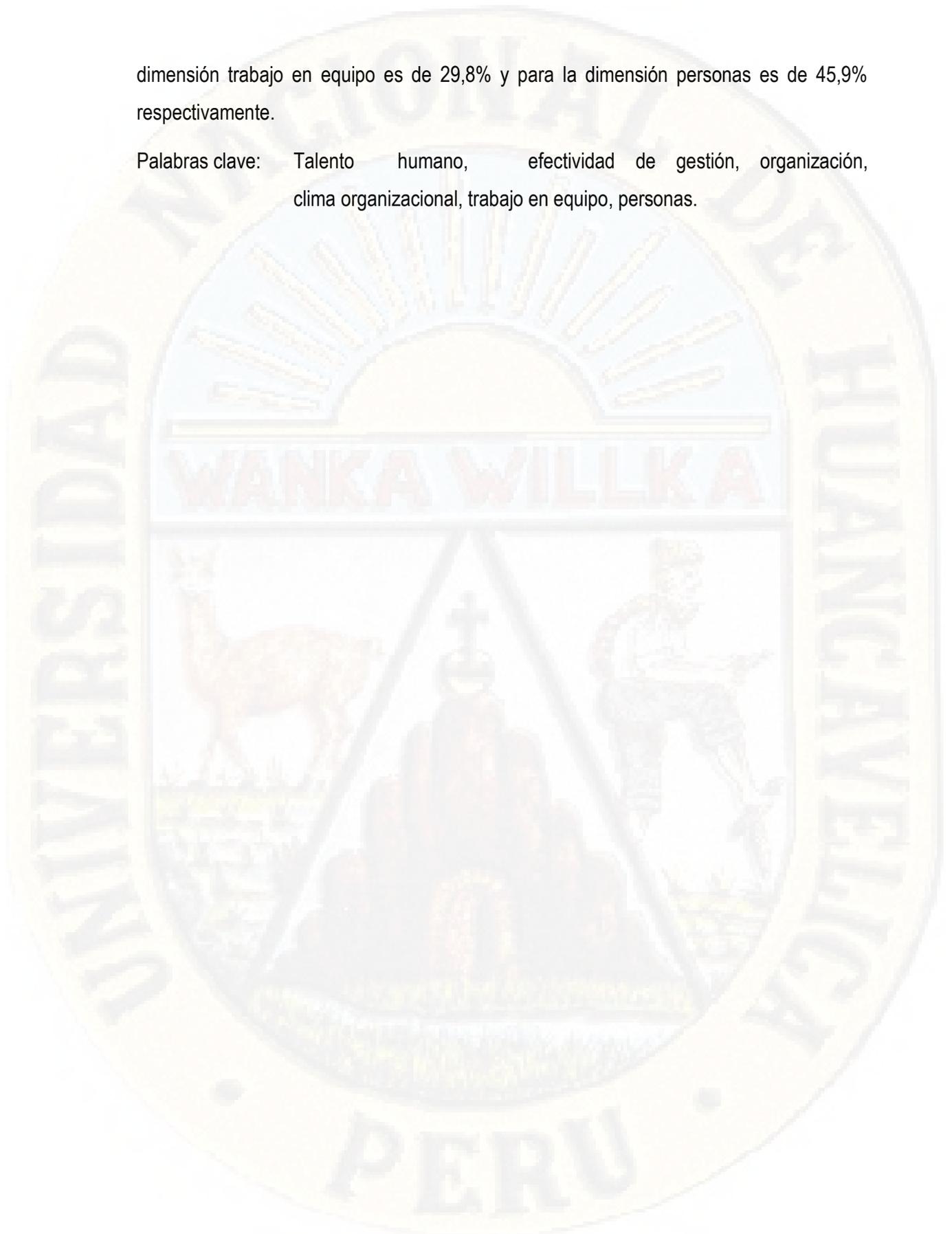
Para el trabajo de campo y la recolección de información se empleó la encuesta y su respectivo instrumento el cuestionario de preguntas, en la cual se establecieron una escala de valoración entre nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre, para las preguntas propuestas según los indicadores y las dimensiones respecto a la variable de estudio.

La población y muestra lo conformaron las 70 personas que laboran en la Municipalidad Provincial de Huancavelica como personal nombrado y contratado; posteriormente se realizó la interpretación de los resultados mediante la estadística descriptiva: tablas de resumen simple, tablas de contingencia, diagrama de barras, diagrama de sectores y medidas de tendencia central; así como de la estadística inferencial para la contrastación de hipótesis, mediante el Coeficiente r de Pearson, a fin de obtener la respuesta al objetivo del estudio.

Los resultados de la investigación muestran que la intensidad de la relación entre las variables es 54,4%, el cual dentro del dominio probabilístico se tipifica como correlación positiva media; asimismo, la relación encontrada para la dimensión organización es de 23,8%, para la dimensión clima organizacional es de 21,6%, para la

dimensión trabajo en equipo es de 29,8% y para la dimensión personas es de 45,9% respectivamente.

Palabras clave: Talento humano, efectividad de gestión, organización, clima organizacional, trabajo en equipo, personas.



ABSTRACT

Concepts evolved throughout the twentieth century and other concepts such as human talent management, leadership, group cohesion and loyalty were added, as they play a decisive role in the success of organizations. Under this perspective, the research aimed to determine the relationship of human talent and the effectiveness of management of administrative personnel in the Provincial Municipality of Huancavelica to the year 2017.

The study carried out follows an investigation of type applied, since one sought the solution to a problem of practical character, the proposed level is the correlational descriptive, in which the non-experimental design of transectional cut was taken into account; In addition, the scientific method was used as a general method and the specific methods such as inductive, deductive, descriptive and correlational.

For the field work and the collection of information the survey was used and its respective instrument the questionnaire of questions, in which a scale of valuation was established between never, almost never, sometimes, almost always and always, for the questions Proposals according to the indicators and the dimensions with respect to the study variable.

The population and sample were formed by the 70 people who work in the Provincial municipality of Huancavelica as staff appointed and hired; Subsequently, the interpretation of the results was performed using descriptive statistics: simple summary tables, contingency tables, bar diagram, Sector diagram and central tendency measures; As well as the inferential statistic for the contrast of hypotheses, through the Pearson coefficient r , in order to obtain the answer to the objective of the study.

The results of the research show that the intensity of the relationship between the variables is 54.4%, which within the probabilistic domain is typified as a positive mean correlation; Also, the relationship found for the organization dimension is 23.8%, for the organizational climate dimension is 21.6%, for the teamwork dimension is 29.8% and for the dimension people is 45.9% respectively.

Key words: Human talent, management effectiveness, organization, organizational climate, teamwork, people.

ÍNDICE

Pág.

CARÁTULA

DEDICATORIA

ASESOR

RESUMEN

ABSTRAC

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	14
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.3. OBJETIVO: General y Específicos.....	17
1.4. JUSTIFICACIÓN	17

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES	19
2.1.1. A Nivel Internacional.....	19
2.1.2. A Nivel Nacional	20
2.1.3. A Nivel Local.....	23
2.2. BASES TEÓRICAS.....	24
2.2.1. Gestión del Talento	24
2.2.1.1. Gestión del Talento Humano	25
2.2.1.2. Importancia de la Gestión del Talento	27
2.2.1.3. Objetivo de la Gestión del Talento.....	28
2.2.1.4. Procesos de Gestión del Talento.....	30
2.2.1.5. Planeación Estratégica de la Gestión del Talento Humano	32
2.2.1.6. Desarrollo de una Filosofía Propia de la Administración del Talento Humano	34
2.2.1.7. Evaluación del Desempeño del Talento Humano	37

	Pág.
2.2.1.8. Modelo de Gestión del Talento Humano	38
2.2.2. Efectividad en la Gestión	41
2.2.2.1. Teorías de Gestión Organizacional Efectiva	41
2.2.2.2. Eficacia	45
2.2.2.3. Eficiencia	45
2.2.2.4. Efectividad	46
2.2.2.5. Gestión	46
2.2.2.6. El Control de Gestión.....	46
2.2.2.7. Cómo Diseñar una Estructura Efectiva para la Gestión.....	49
2.2.2.8. El Control por niveles y las Responsabilidades	50
2.2.2.9. El Control por niveles y la Coordinación	51
2.2.2.10. Enfoques en la Gestión Organizacional.....	51
2.3. HIPÓTESIS	52
2.3.1. Hipótesis General	52
2.3.2. Hipótesis Específicas.....	52
2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	53
2.5. DEFINICIÓN OPERATIVA DE VARIABLES E INDICADORES	56
 CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	57
3.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	58
3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	58
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	59
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	59
3.6. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	60
 CAPÍTULO IV: RESULTADOS	
4.1. RESULTADOS A NIVEL DESCRIPTIVO	61
4.1.1. Talento Humano	65
4.1.2. Efectividad de Gestión.....	68

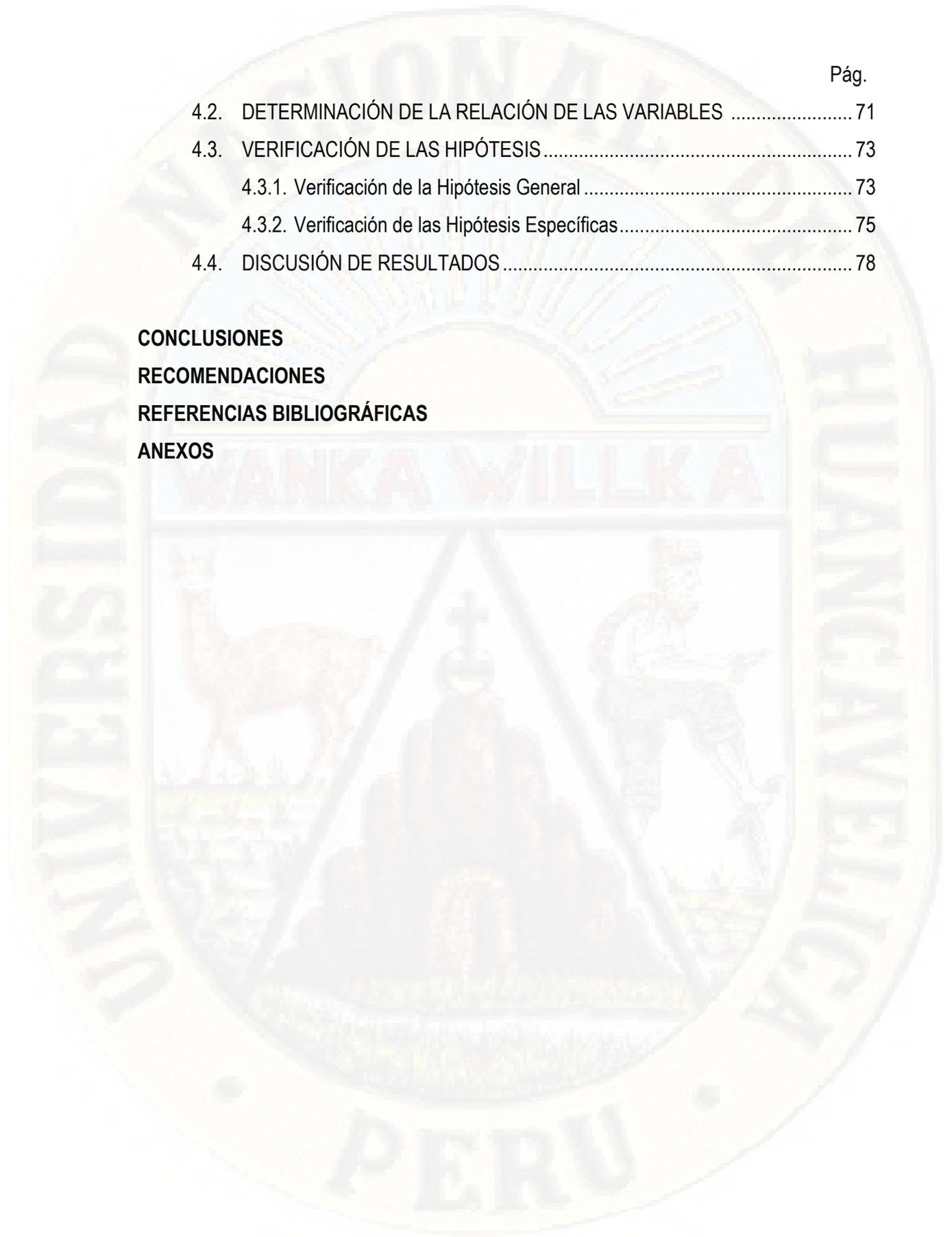
	Pág.
4.2. DETERMINACIÓN DE LA RELACIÓN DE LAS VARIABLES	71
4.3. VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS	73
4.3.1. Verificación de la Hipótesis General	73
4.3.2. Verificación de las Hipótesis Específicas	75
4.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	78

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS



INTRODUCCIÓN

A medida que el mundo laboral evoluciona, se ha enfocado más en la labor humana, ya que las organizaciones han notado que el trabajador es mucho más que la mano de obra y que puede aportar mucho a las entidades y a la sociedad, por lo que se crearon los conceptos de capital y talento humano, que engloban con mayor atención este complejo recurso.

Dentro de este sector, la búsqueda por potenciar las habilidades de cada colaborador es de gran importancia, por lo que los especialistas en la administración de recursos humanos han separado dos conceptos, que, si bien son similares, son muy diferentes; especialmente en las organizaciones es indispensable diferenciarlos y detectar sus matices en el momento de la selección de personal para elegir al candidato idóneo para cumplir los objetivos que su puesto de trabajo requiere.

Eficiencia es aquella característica que se enfoca en el alcance de los objetivos o de las metas que se proponen en la organización, utilizando todos los recursos al alcance; una persona eficiente puede llegar puntualmente a su trabajo, cumplir con sus labores del día y llegar a las metas planteadas para el día, la semana o el mes, por ejemplo, realizando cinco tareas en su jornada laboral de ocho horas. La eficiencia aumenta si en vez de cinco tareas, consigue realizar siete o nueve y las realiza en seis horas de trabajo, por lo que se dice que hace uso eficiente de su tiempo.

Por su parte, la eficacia consiste en realizar dichas tareas o metas, pero conseguirlas de forma óptima al utilizar menos recursos y representando un ahorro económico para la empresa; por ejemplo, una persona eficiente que deba adquirir boletos de avión para una fecha en particular puede comprarla en la aerolínea y tenerlos disponibles rápidamente, mientras que una persona eficiente compararía precios, buscaría horarios y los mejores asientos en el mismo periodo de tiempo que tardó la persona eficiente.

En la eficacia muchas veces no se realizan los procesos que requiere la entidad para alcanzar los objetivos, por lo que podríamos encontrarnos con personas más impuntuales o que se distraen con mayor facilidad, pero que optimizan los recursos que

tienen a su alcance y logran alcanzar sus metas en un tiempo más corto, sin importar si fueron eficientes o no.

Las organizaciones anteriormente solían buscar que sus colaboradores sean eficientes, que lleguen temprano, se encuentren en sus puestos de trabajo y realicen sus funciones de la mejor manera posible, pero en los últimos años las tendencias en gestión del talento humano se han enfocado en que los colaboradores de cualquier jerarquía sean eficaces, optimicen sus recursos, disminuyan los costes y la calidad de su trabajo. Una vez que se eligen candidatos eficaces, se puede buscar un capital humano más eficiente mediante técnicas de motivación, y no de castigo como anteriormente se utilizaban, como el descuento del salario por retardos o la penalización con horas extra al no alcanzar ciertas metas. Los expertos en capital humano saben que se puede ser eficiente sin ser eficaz y viceversa, aunque lo ideal es ser eficaces y eficientes para alcanzar las metas de la organización en menos tiempo o con menos recursos.

Ambos conceptos son cualitativos y aplicables a procesos en cualquier área de trabajo; en aquellas en las que se requiere la optimización, la constancia y la paciencia, las personas eficientes son las mejores, ya que deben cumplir con trabajos repetitivos y constantes, bajo lineamientos más estrictos y delimitados. Por su parte los trabajos creativos, innovadores, con mayor flexibilidad en los procesos como en las ventas, la eficacia es una cualidad mayor.

A estos conceptos debe añadirse el de efectividad, como la forma de alcanzar las metas seleccionadas con acierto, y realizarlo desde el proceso de planificación, ejecución y resultados, ya que una persona puede ser eficaz y terminar sus labores en menos tiempo, pero hacerlas mal, o puede ser eficaz y cumplir únicamente con las metas del día, sin optimizar sus recursos.

En los procesos de gestión del talento humano, la capacitación es de gran importancia, ya que podemos brindar herramientas a los colaboradores para que consigan alcanzar su máximo potencial, explotando sus habilidades y desarrollando nuevas, con el fin de que se adapten a los nuevos cambios y modificaciones en las empresas, con lo que es posible tener colaboradores preparados, hábiles, talentosos y con constante capacitación para construir empresas más sólidas y mejorar la satisfacción en cada uno

de los miembros del personal. Bajo esta perspectiva la investigación se estructura de la siguiente manera:

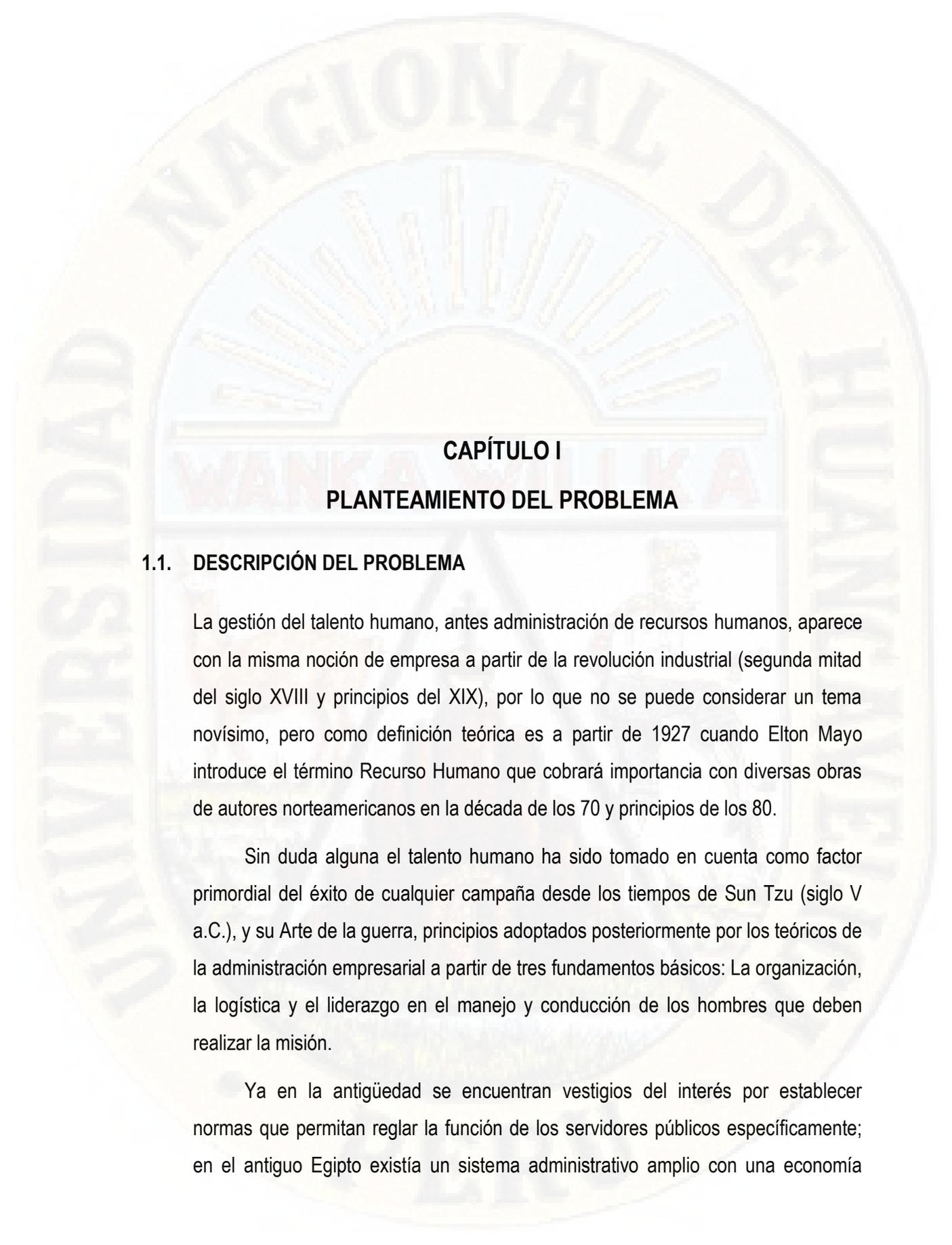
Capítulo primero: planteamiento del problema; en la cual se contextualiza la problemática a investigar, la determinación de los objetivos y la justificación de la investigación.

Capítulo segundo: marco teórico; se considera parte esencial de la investigación, en éste capítulo se revisa y analiza los fundamentos teóricos referente a las variables en estudio, para encontrar el sustento teórico que permite explicar la relación entre el talento humano y la efectividad de gestión.

Capítulo tercero: marco metodológico; comprende el tipo y nivel de la investigación, siendo el tipo aplicada de nivel descriptivo correlacional; el diseño presentado es el no experimental de corte transversal; los métodos empleados son el método científico como método general y los métodos específicos como el inductivo, deductivo, descriptivo y correlacional; la población y muestra estuvo conformado por las 70 personas que laboran en la Municipalidad Provincial de Huancavelica en su condición de nombrados y contratados. La técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta, el cual se procesó, analizo, organizo, clasifico, codifico y tabulo toda la información permitiendo obtener datos importantes sobre el objeto de estudio.

Capítulo cuarto: resultados obtenidos; en este capítulo se llega a demostrar la relación entre las variables de estudio siendo de 54,4%, la cual resulta ser correlativa positiva media; es decir, a medida que mejora el talento humano mejorara correlativamente la efectividad de gestión de parte del personal administrativo; asimismo, mediante los resultados obtenidos se deben establecer políticas para mejorar la gestión a nivel institucional. Finalmente, se llega a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

LOS AUTORES.

The logo of the Universidad Nacional de Huancavelica is a large, circular emblem in the background. It features a sun with rays rising over a horizon line, with the word 'WANKA' written below it. The outer ring of the emblem contains the text 'UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA'.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La gestión del talento humano, antes administración de recursos humanos, aparece con la misma noción de empresa a partir de la revolución industrial (segunda mitad del siglo XVIII y principios del XIX), por lo que no se puede considerar un tema novísimo, pero como definición teórica es a partir de 1927 cuando Elton Mayo introduce el término Recurso Humano que cobrará importancia con diversas obras de autores norteamericanos en la década de los 70 y principios de los 80.

Sin duda alguna el talento humano ha sido tomado en cuenta como factor primordial del éxito de cualquier campaña desde los tiempos de Sun Tzu (siglo V a.C.), y su Arte de la guerra, principios adoptados posteriormente por los teóricos de la administración empresarial a partir de tres fundamentos básicos: La organización, la logística y el liderazgo en el manejo y conducción de los hombres que deben realizar la misión.

Ya en la antigüedad se encuentran vestigios del interés por establecer normas que permitan reglar la función de los servidores públicos específicamente; en el antiguo Egipto existía un sistema administrativo amplio con una economía

planificada y un gobierno central de gran poder, basado en la fuerza y la compulsión, aquí se creó el primer sistema de servicio civil.

En el Código de Hammurabi se encuentran vestigios de normas en torno a la coordinación de las actividades administrativas, la toma de decisiones y su ejecución. En Grecia el emperador Pericles, 430 años antes de Cristo, dejó testimonio de la necesidad de una selección de personal adecuado e hizo un análisis sobre la democracia griega.

En algo que coinciden todas las teorías sobre lo que inicialmente se define como administración de personal, es en identificar a la persona como el verdadero protagonista de la organización y reconocer sus atributos individuales más importantes: el rol que desempeña, sus competencias y las relaciones con el resto de los individuos como base de la gestión, las diferencias se presentan en el modo de ejercer esa administración del recurso, desde su reglamentación hasta la práctica diaria en cada proceso respecto a la gestión administrativa.

Prieto, Pedro Nel (2010); fundamentalmente todos los métodos propuestos y desarrollados a través del tiempo contemplan tres aspectos básicos: el reclutamiento, selección, contratación e inducción; el desarrollo, capacitación, administración de sueldos y salarios, relaciones laborales y la jubilación, muerte, renuncia, despido, incapacidad, licencia. “En ellas influye la normatividad que comprende las políticas, los procedimientos, la competencia, leyes, cultura, situación política, económica, social de la empresa y de la nación, el liderazgo y trabajo en equipo, el tipo de organización, etc.”

La gestión del talento humano, no ha sido estática, sino que debe responder a dinámicas internas y externas derivadas de los modelos políticos, económicos y sociales inherentes a los tipos de organización. Así, en la actualidad, hay variables fundamentales relacionadas con los desarrollos tecnológicos, los parámetros de carrera, las condiciones de oferta y demanda y los volúmenes de producción, que requieren una permanente revisión del modelo de gestión del recurso humano.

La Municipalidad Provincial de Huancavelica es una entidad pública, en la que se hace necesario la iniciativa de lograr los objetivos institucionales por medio de una gestión efectiva, para lo cual se requiere que sus empleados estén capacitados y preparados, ya que sin la participación e involucramiento del personal de acuerdo a su estructura, procesos y estrategia no se podrá lograr los objetivos propuestos. Bajo esta perspectiva se formula el problema de investigación.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

¿De qué manera se relaciona el talento humano y la efectividad de la gestión del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica al año 2017?

1.2.2. Problemas Específicos

¿Cómo se relaciona el talento humano en su dimensión organización y la efectividad de la gestión del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica?

¿Cómo se relaciona el talento humano en su dimensión clima organizacional y la efectividad de la gestión del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica?

¿Cómo se relaciona el talento humano en su dimensión trabajo en equipo y la efectividad de la gestión del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica?

¿Cómo se relaciona el talento humano en su dimensión personas y la efectividad de la gestión del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Determinar la relación del talento humano y la efectividad de la gestión del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica al año 2017.

1.3.2. Objetivos Específicos

Conocer la relación del talento humano en su dimensión organización y la efectividad de la gestión del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Conocer la relación del talento humano en su dimensión clima organizacional y la efectividad de la gestión del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Conocer la relación del talento humano en su dimensión trabajo en equipo y la efectividad de la gestión del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

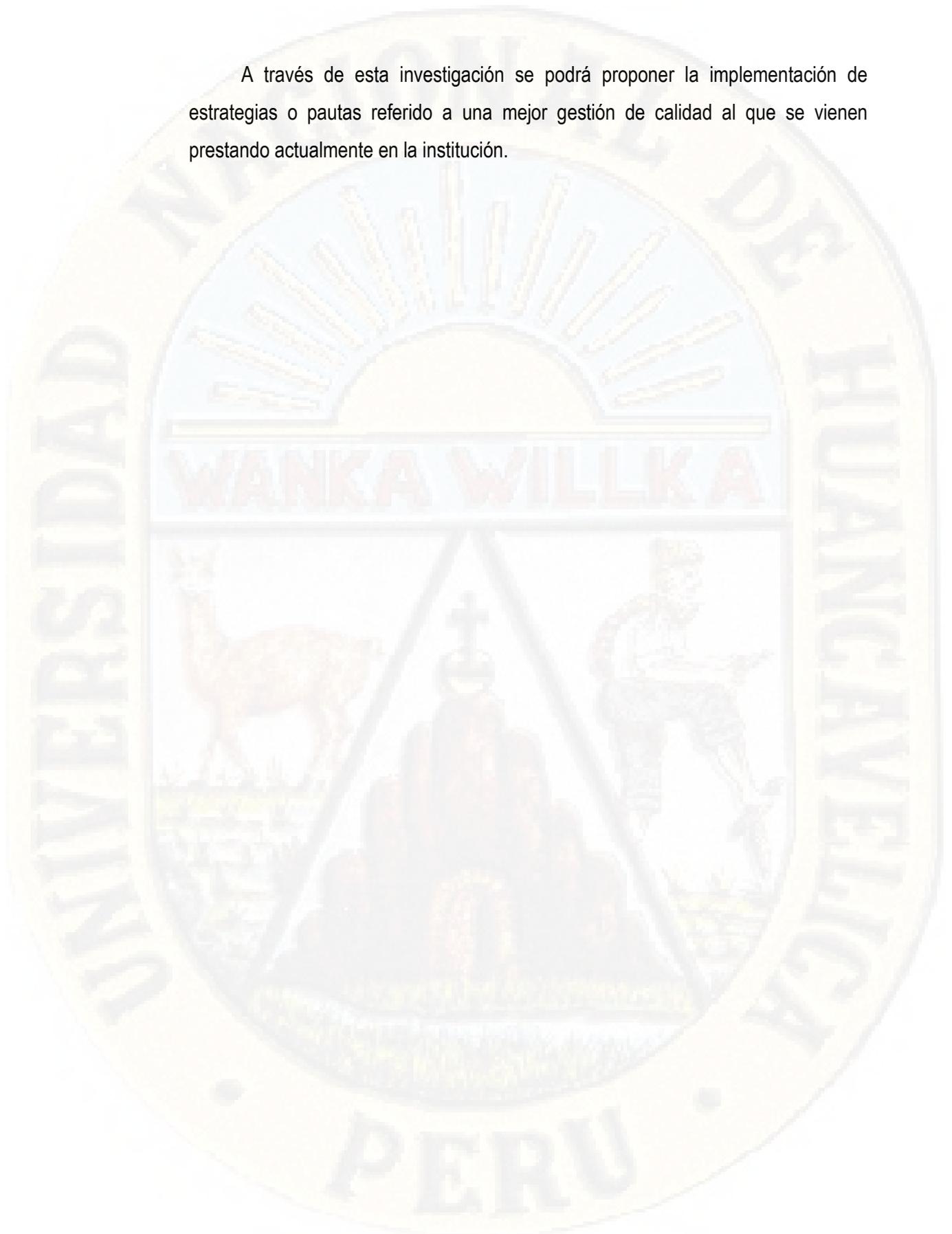
Conocer la relación del talento humano en su dimensión personas y la efectividad de la gestión del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

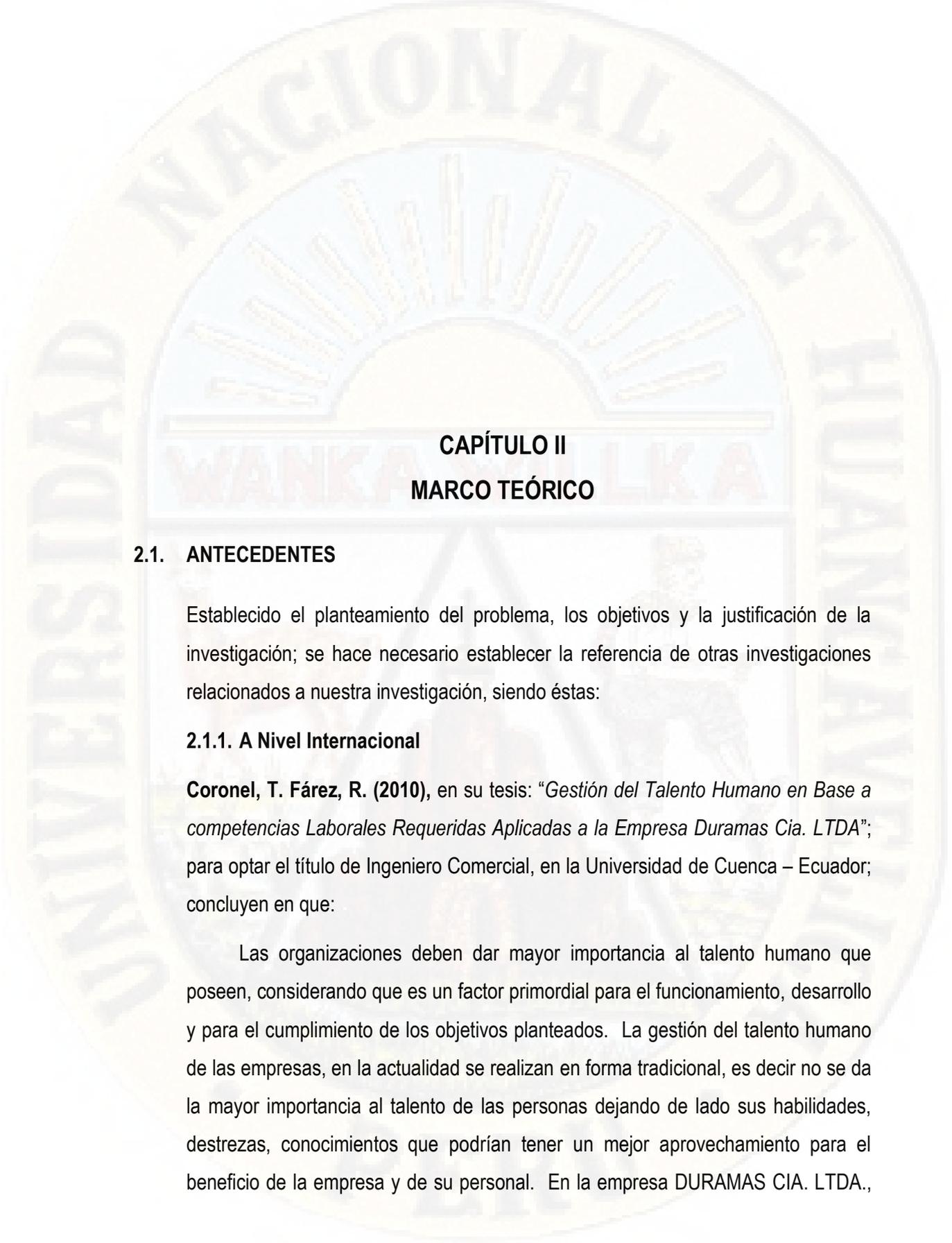
1.4. JUSTIFICACIÓN

Se justifica el trabajo de investigación toda vez que contribuye en conocer la relación del talento humano y la efectividad de gestión del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Es imprescindible hoy en día una adecuada gestión en las instituciones públicas, toda vez que son pilares del desarrollo social y crecimiento de la región. Por tal razón, se hace importante haber realizado la investigación con el propósito de conocer y mejorar la gestión institucional de la municipalidad provincial.

A través de esta investigación se podrá proponer la implementación de estrategias o pautas referido a una mejor gestión de calidad al que se vienen prestando actualmente en la institución.





CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

Establecido el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación de la investigación; se hace necesario establecer la referencia de otras investigaciones relacionados a nuestra investigación, siendo éstas:

2.1.1. A Nivel Internacional

Coronel, T. Fárez, R. (2010), en su tesis: “*Gestión del Talento Humano en Base a competencias Laborales Requeridas Aplicadas a la Empresa Duramas Cia. LTDA*”; para optar el título de Ingeniero Comercial, en la Universidad de Cuenca – Ecuador; concluyen en que:

Las organizaciones deben dar mayor importancia al talento humano que poseen, considerando que es un factor primordial para el funcionamiento, desarrollo y para el cumplimiento de los objetivos planteados. La gestión del talento humano de las empresas, en la actualidad se realizan en forma tradicional, es decir no se da la mayor importancia al talento de las personas dejando de lado sus habilidades, destrezas, conocimientos que podrían tener un mejor aprovechamiento para el beneficio de la empresa y de su personal. En la empresa DURAMAS CIA. LTDA.,

la gestión del talento humano está poco desarrollado debido a la reciente creación de la Jefatura de Recursos Humanos. En el diagnóstico del talento humano se ha podido constatar que el sistema administrativo es de tipo autoritario provocando un clima laboral inestable, pérdidas de empleados por contraofertas además, la carencia de herramientas necesarias para la evaluación y desarrollo de su personal. Las competencias laborales son una herramienta con la cual se puede mejorar la gestión del talento humano en las empresas mediante la ubicación de la persona adecuada en el puesto requerido.

2.1.2. A Nivel Nacional

Franco Grey, Milagros Janeline (2005), en su tesis: *“Relación entre los Factores del Clima Laboral y las Competencias del Desempeño Laboral en docentes del Consorcio de Colegios Parroquiales del Departamento de Piura”*; concluye que:

Los docentes del consorcio obtienen clima laboral media y nivel muy bueno de desempeño laboral. Una correlación significativa al 0.05 entre los factores de involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales de la variable clima y las competencias de gestión de desempeño laboral.

En cuanto a 4 grupos de edades de los docentes, encontramos diferencias en relación al clima laboral, así tenemos: los rangos de 23 a 35 y de 36 a 48 años obtienen categoría media. Los de 49 a 61 y de 62 a 74 años poseen categoría favorable. En cuanto al nivel de desempeño laboral según rango de edades; así encontramos que las personas cuyas edades se ubican en los rangos de 23 a 35 y de 49 a 61 años obtienen nivel bueno; las personas de 36 a 48 años en el nivel bueno y los de 62 a 74 años nivel excelente.

Los docentes del sexo masculino obtienen clima laboral favorable; mientras que las del sexo femenino poseen categoría media. Existen diferencias en relación al tiempo de servicio tanto en la variable Clima y Desempeño Laboral. Los docentes que se encuentran en el rango de 33 a 47 años de servicio; obtienen Clima muy favorable y nivel excelente de desempeño. Mientras que las personas cuyo tiempo

de servicio se encuentran entre los rangos de 2 a 17 y de 18 a 32 años obtienen categorías media y favorable de clima respectivamente.

Pocohuanca Ccuro, Sulema (2008), en su tesis titulada: *“La Condición Laboral de los Trabajadores de la UNDAC y su Persuasión en el Rendimiento Laboral”*.

Concluye que la falta de implementación de las áreas donde laboran, no existe un trabajo planificado para la capacitación y selección del personal, no se cuenta con programas de incentivos que motiven al personal a identificarse con la institución, existe rechazo y discriminación al personal contratado, el rendimiento laboral es insuficiente dado a que la mayoría del personal por tener una estabilidad laboral no tienen identificación y compromiso con los objetivos de la institución.

Arredondo Baquerizo, Digna Lidia (2006), en su tesis: *“Inteligencia Emocional y Clima Organizacional en el Personal del Hospital – Félix Mayorca Soto”*.

Concluye que no hay correlación entre la inteligencia emocional y la percepción del clima organizacional en el personal del Hospital Félix Mayorca Soto. Los niveles de inteligencia emocional de los trabajadores del Hospital “Félix Mayorca Soto” son mayoritariamente normal, seguido del bajo nivel emocional. El 78.99% de los trabajadores perciben un clima organizacional Bueno o Aceptable, 19.33% ineficaz y 1.68%excelente.

No hubo diferencias estadísticamente significativas entre los promedios de la inteligencia emocional según sexo ni tampoco entre la inteligencia emocional según grupo emocional. No hubo diferencias estadísticamente significativas entre los promedios de la percepción del clima organizacional según sexo, pero si hubo mejor percepción en el grupo de obstetrices que en el grupo de enfermeras y de médicos.

Torres Tello, Samuel (2005), por encargo del Ministerio de Economía y Finanzas del Perú materializó el documento de trabajo: *“Diagnostico de la Gestión Municipal: Alternativas para el Desarrollo”*.

Este diagnóstico de gestión municipal, tiene como objetivo desarrollar un análisis situacional interno y externo de las municipalidades provinciales, a partir del

cual se determina entre otros la problemática institucional, sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que hoy registran los gobiernos locales. Este trabajo se realiza a partir de la determinación de una muestra debidamente definida, donde se analiza diversos aspectos de gestión municipal; para este fin se han aplicado una serie de indicadores económicos, financieros, implementación, entre otros; orientado a un análisis de las necesidades, capacidades y recursos más relevantes de los gobiernos locales provinciales. El estudio comienza evaluando el entorno institucional, es decir, la coordinación existente entre las municipalidades y los organismos nacionales y extranjeros públicos y privados; así como, organismos de coordinación y apoyo local. De igual modo se evalúa el nivel de planeamiento existente en cada una de las municipalidades que conforman la muestra, a partir de las funciones de planeamiento definido en la ley Orgánica de Municipalidades tales como: plan de desarrollo concertado, plan institucional, plan operativo y planes intrainstitucionales. Asimismo, se evalúa el nivel de implementación de recursos humanos, tanto en cantidad como en calidad, relacionando para ello el nivel de automatización, nivel de implementación con maquinaria, nivel de morosidad, capacitación, entre otros. De otra parte, se analiza los limitantes en los sistemas operativos a fin de medir el grado de modernidad y eficiencia en el manejo de los servicios que brindan las municipalidades a la comunidad. Los aspectos de capacitación constituyen un elemento fundamental de nuestro análisis, debido que uno de los objetivos del diagnóstico es focalizar un plan de reforzamiento institucional hacia temas que resulten de interés para mejorar la gestión municipal a escala nacional. Otro aspecto no menos importante es la gestión financiera; por lo que se evalúa el nivel de captación de las diversas fuentes de financiamiento, así como el esfuerzo Documentado del Trabajo fiscal que realiza cada gobierno local a través de una mayor recaudación institucional; así como mejora en la calidad del gasto.

Luchini, J. Quispe, H. (2009), en su investigación: *“Reingeniería de Procesos en la Administración Local para mejorar la Calidad del Servicio Caso: Municipalidad Provincial de Pasco”*.

Concluye que la decisión política de poner en marcha el proceso de transformación más profunda de la administración del municipio tomada por la gestión municipal, el cual permitirá afrontar nuevos desafíos a finales del presente año, transformándolo en un municipio moderno y eficiente y un ejemplo para otras ciudades de la región; con un esquema típico del proceso de modernización de la municipalidad, basado en la reingeniería de procesos, permitiendo desarrollar un sistema de información urbana para la toma de decisiones, soportado por tecnología GIS, Global Information Systems y una red de intranet municipal; una red provincial y redes locales de comunicaciones de voz y datos; una transformación de la cultura organizacional de los empleados municipales y mejorar el servicio al ciudadano con un trabajo de calidad y mejora continua, para medir la eficiencia de los centros municipales de distrito.

2.1.3. A Nivel Local

Lucero, H. y Ordoñez, G. (2010), en su tesis titulado, "*Gestión del Talento Humano y los Estímulos Organizacionales en Caritas Diocesana de Huancavelica*".

Concluye que al analizar los factores que Condicionan la gestión del talento humano en Caritas Diocesana de Huancavelica, si existía una relación directa y significativa entre la gestión del talento humano y los estímulos organizacionales, generada por el servicio que se ofrecía en esta institución. Así mismo se tuvo como propósito identificar la jerarquía y orden de prioridades de los estímulos en los trabajadores que se caracterizan por una alta formación académica (casi el 90% tenían estudios superiores a nivel universitario y no universitario). Para ello se formuló una encuesta ad hoc orientada por la teoría de los estímulos organizacionales de Maslow. Sin embargo, aunque en el personal coexistan trabajadores de segmentos socioeconómicos A, B, y C; no obstante, el problema de investigación continúa siendo, la necesidad de investigar el orden piramidal del sistema de estímulos en los trabajadores de la mencionada institución.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Gestión del Talento

La definición de talento, según la Real Academia Española de la Lengua (RAE), se refiere a la persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, y que tiene la capacidad de resolver problemas dado que posee las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

Pilar Jericó (2001) define el talento de una forma muy parecida, aunque más resumida: Como aquella gente cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización. Asimismo, define al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización.

Con base en lo anterior, se puede interpretar el talento como la capacidad con la que cuentan las personas para resolver problemas inteligentemente, aplicando todas sus habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes, comprometidos hacia el progreso de organización.

Han existido diferentes tipos de talentos. Por ejemplo, existe el talento comercial, el talento directivo, el talento de líder, talento técnico, talento administrativo y así dependiendo de sus funciones, objetivos y aporte de valor a la organización. Se destaca un tipo diferente de talento: el innovador y emprendedor. Se trata de una clasificación transversal, “ya que cualquier profesional desde su rol puede innovar”. Este tipo de profesionales son, añade, “los que más valor añadido aportan en la empresa”.

Se interpreta entonces que el talento es la capacidad con la que cuentan las personas para resolver problemas inteligentemente, aplicando todas sus habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes, comprometidos hacia el progreso de organización, es decir añadiéndole valor.

Para que se logren resultados superiores, las organizaciones deben de facilitar que el talento de las personas fluya y se libere, para que así aporten el máximo valor posible y colaboren a la generación de talento organizativo

2.2.1.1 Gestión del Talento Humano

Las habilidades directivas pueden ser vistas entonces como herramientas que ayudan a los líderes a ejercer la gestión en sus instituciones aplicando conocimientos, técnicas, actitudes para incrementar su eficacia y eficiencia como responsable de su organización.

Es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables.

Al encontrar trabajadores que no están satisfechos con el empleo actual, y además del empleo están insatisfechos con la remuneración, con el ambiente laboral que se tiene en un momento determinado, se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes, teniendo en consideración los cambios que ocurren en las fuerzas de trabajos, estos problemas se evidenciarán más con el paso del tiempo.

Es justo decir que, la gestión del talento humano se puede entender como una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influyen en la eficacia de estos y de las organizaciones.

En las organizaciones las personas se encargan de diseñar, producir un bien o un servicio, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar recursos, de establecer objetivos y metas en la organización; sin gente eficiente es imposible que la organización logre los objetivos, situación olvidada muchas veces por la dirección.

Cabe señalar también que existen organizaciones que piensan que las personas pueden ser tratadas como recursos productivos o instrumentos de las organizaciones, siendo denominadas recursos humanos; la antigua administración de recursos humanos dio lugar al nuevo enfoque gestión del talento humano.

Actualmente, las personas han pasado a ser consideradas, por sus esfuerzos y actividades, como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares, como nuevos socios de las organizaciones, constituyéndose en el capital intelectual de la organización y en un elemento fundamental para el logro del éxito organizacional.

Es aquí donde la Gestión de Talento Humano se vuelve clave para incidir en el personal y mejorar el orden, la productividad y el desempeño en el trabajo, incidiendo notablemente en los resultados de la organización. La gestión del talento humano depende, entre otros, de varios aspectos como son: La cultura de la organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada y los procesos internos.

En cualquiera de estos escenarios la gestión del talento humano está conformada por las personas y las organizaciones, siendo lo básico la forma como se trata a las personas, sea como socios o como recursos. La administración del talento humano debe perseguir la optimización de habilidades de las personas, participación, creatividad y mejoramiento continuo.

Las personas deben ser concebidas como el activo más importante en las organizaciones; por lo tanto, la gestión del talento humano conlleva al reconocimiento de las personas como capaces de dotar la organización de inteligencia y como socios capaces de conducirla a la excelencia.

Es responsabilidad de la organización, y no únicamente del área de gestión humana, gestionar el talento que posee, llegando, no sólo a los niveles de mando o los directivos, sino alcanzando los niveles inferiores de la organización. La gestión del talento implica la captación, desarrollo, retención, mejora y transmisión del

talento; tanto directivo y operativo en el nivel tecnocrático, como en el intermedio, de staff de apoyo y operativo.

Al referirnos al tema de la retención del talento, Mateo Borrás (2007), señala que la gestión del talento también implica saber aprovechar las virtudes y potencialidades individuales de los empleados de una organización y saber transmitir las al resto del colectivo.

Se puede concluir entonces que la Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

2.2.1.2 Importancia de la Gestión del Talento

Sin duda, uno de los recursos más importantes con los que cuenta cualquier tipo de empresa, son las personas. La necesidad de gestionar este recurso tan valioso ha hecho que, en las empresas, se dedique un área a su gestión y dirección, la denominada gestión de talento humano, quien, a través de diversas prácticas, trata de adquirir, retener y/o desarrollar dichos recursos. Desde esta perspectiva, surge el enfoque de dirección estratégica de gestión humana como una disciplina encargada de estudiar todo lo relativo al talento humano, su gestión y su contribución al valor de la empresa y a su competitividad sostenible.

El talento humano se le considera la clave del éxito de una empresa y, su gestión hace parte de la esencia de la gerencia empresarial. Con una asertiva gestión del talento humano, una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación en el trabajo.

La gestión del talento humano es un área interdisciplinaria integrada por un sinnúmero de dinámicas que la nutren y enriquecen en favor de la organización; así como se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, también se habla de tecnología del aprendizaje, de alimentación, de servicio social, planes de vida y carrera, diseño de los puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, mercado, ocio, incentivos, accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de las normas laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros/certificación, transporte para el personal, responsabilidad a nivel de supervisión, auditoría y un sinnúmero de asuntos diversos.

El área de gestión humana se ha convertido en muchas organizaciones en un proceso de apoyo gerencial muy importante para el manejo de las relaciones laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la promoción de un buen clima laboral.

2.2.1.3 Objetivos de la Gestión del Talento

Los objetivos de la gestión del talento humano son diversos y para que estos se alcancen es necesario que los gerentes traten a las personas como promotoras de la eficacia organizacional. Chiavenato considera que el objetivo general de la gestión del talento humano es la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de lograr de las personas el despliegue de todas sus habilidades y capacidades y lograr la eficiencia y la competitividad organizacional. En síntesis, se debe lograr la máxima productividad en un buen clima de trabajo. De este objetivo general se desprende varios objetivos específicos tales como:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.

- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

Existen además 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 empleados deseables.
- Motivar a los empleados para que éstos adquieran un compromiso con la organización y se impliquen en ella.
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización.

Es así como el reto del área de Gestión del Talento Humano es cada vez mayor, puesto que el desarrollo de la estrategia de responsabilidad de una empresa va más allá de cumplir con el compromiso legal y voluntario adquirido con los trabajadores, ya que son los mismos empleados quienes hacen posible cumplir los compromisos con los demás grupos de interés.

Además de continuar con su rol activo de potenciar y maximizar el valor que el talento humano le entrega a la organización, atrayendo a los mejores, administrando la relación laboral, desarrollando las habilidades y las competencias de los trabajadores, gestionando los temas de seguridad, bienestar, cultura y clima; la gestión del talento humano, se convierte en el área que permite llevar a la realidad las iniciativas de responsabilidad social de las empresas.

Las anteriores acotaciones nos demuestran el rol protagónico de las áreas de Gestión del Talento Humano en la implementación de la estrategia y el logro de los objetivos propuestos por una empresa, dentro de estos, las acciones estratégicas orientadas a la retención de sus mejores empleados en cualquiera de los campos de actividades económicas.

Las empresas se han convencido que la retención estratégica de los empleados, requiere de su atención prioritaria, así como lo es su mercadotecnia y sus ventas siendo este uno de los objetivos más trascendentales en la nueva era de la gestión del talento humano.

2.2.1.4 Procesos de Gestión del Talento Humano

Chiavenato (2002), plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención del personal (capacitación, etc.) y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización.

En primer lugar, hay que señalar que la Gestión Humana está relacionada con funciones del líder del área, pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas, a saber:

- Análisis y descripción de cargos.
- Diseño de cargos.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Contratación de candidatos seleccionados.
- Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios.
- Administración de cargos y salarios.
- Incentivos salariales y beneficios sociales.
- Evaluación del desempeño de los empleados.
- Comunicación con los empleados.
- Capacitación y desarrollo del personal.

- Desarrollo organizacional.
- Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.
- Relaciones con los empleados y relaciones sindicales.

Los procesos entonces en que Chiavenato agrupa estas funciones se explican:

Admisión de personas, División de reclutamiento y selección de personal: ¿Quién debe trabajar en la organización? Estos procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas. Son procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. La selección de personal es un proceso destinado a buscar, evaluar y reclutar a las personas.

Aplicación de personas, División de cargos y salarios: ¿Qué deberán hacer las personas? Estos procesos son utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño. Son procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño.

Compensación de las personas, División de beneficios sociales: ¿Cómo compensar a las personas? Estos son procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales. Son procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas.

Desarrollo de personas, División de capacitación: ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de

comunicación e integración. Estos procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.

Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? Estos son procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales. Este proceso es uno de los más importantes y estratégicos de la nueva gestión del talento humano utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de relaciones.

Evaluación de personas, División de personal: ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? Son procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y SIG. Este proceso se aplica para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados, Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.

2.2.1.5. Planeación Estratégica de la Gestión del Talento Humano

La planeación estratégica dentro de una empresa, muestra el camino a realizar, es decir todo el proceso que le permite a una organización establecerse dentro de un mercado y ser la mejor, sin embargo, este concepto debe estar ligado dentro del estudio del talento humano, que es el motor de toda empresa y que, con el trabajo eficaz de su gente, permite el logro de las metas trazadas.

Observando los antecedentes que se han presentado de la planeación estratégica en sus últimos treinta años, en donde inicialmente se concibió en un contexto de estabilidad y de crecimiento económico. En la década de los años setenta la planeación estratégica se caracterizó por priorizar acciones para situaciones de ataque. En la década de los años 80 se caracterizó, en virtud de la crisis, por los recortes y la racionalización. La última etapa de la Planeación Estratégica ha pasado por cuatro momentos: un primer momento de planeación

para el crecimiento, un segundo momento de planeación para la transformación cultural, un tercer momento de desnormalización y privatización y un cuarto momento de enfoque hacia los mercados mundiales.

La globalización entonces ha impuesto nuevos retos a las organizaciones, quienes tienen la necesidad de diseñar nuevos modelos de gestión que les permitan potenciar el talento del humano hoy en día. Esto ha provocado entre otras cosas, la necesidad de un aprendizaje continuo, donde las personas tengan el deseo, el poder y la capacidad de desarrollar todo su potencial, ya que hoy en día se demandan nuevas competencias para los trabajadores (Avaro, 2006: pág. 28).

Posiblemente otro reto importante de hoy en día para los especialistas en gestión humana es el incorporar y mantener buenos empleados. Aunque muchas de las pautas y tácticas empleadas para lograr estos objetivos serán específicas según la industria y el sector, algunas ideas básicas se aplican a la mayoría de las organizaciones.

Se ha señalado que lo que mueve fundamentalmente a empleados y directivos son las remuneraciones, pero no se puede estar continuamente quitando personal a otras empresas a base de dinero. ¿Cómo serán las futuras políticas de remuneración? El talento entendido como personas con capacidad para obtener resultados que den valor a la empresa en un entorno de trabajo, personas con competencias que marcan la diferencia, es un recurso escaso que hay que buscar, captar y retener.

Esto lleva a los especialistas de recursos humanos a algunas reflexiones, ¿Por qué se fugan los profesionales con talento? ¿Existe en la empresa una estrategia para atraer y retener talento? Esto, al margen de la necesidad de crear una imagen atractiva, no sólo en el mercado del consumidor, sino también en el mercado laboral. A mayor capacidad de atracción, menor dificultad para sustituir el talento que se marcha. Por lo expuesto, la gestión del talento humano enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su actividad y las empresas en que trabajará esperan que él aporte enfoques estratégicos más sociales y humanos en todos sus procesos.

Ahora bien, algo importante se relaciona con el nivel de conocimientos y habilidades que poseen los individuos y, los cuales llegan a la empresa de dos formas. Por un lado, el individuo puede que los posea al incorporarse a la organización, por tanto, será esencial desarrollar un adecuado proceso de selección de personal que persiga un candidato con el perfil de cualificación deseado.

Por otro lado, existe la posibilidad de ir adquiriendo estos conocimientos mediante programas de formación impartidos dentro o fuera de la empresa. Por tanto, la formación es una vía fundamental para incrementar el capital humano de la institución.

Cabe concluir que, a través de la planificación, la gestión estratégica de gestión del talento humano especifica el número y el perfil del personal adecuado que está disponible para realizar las responsabilidades que resultaran de máximo aprovechamiento para la organización, además de retener al mejor capital humano.

2.2.1.6 Desarrollo de un Filosofía Propia de la Administración del Talento Humano

Las acciones de las personas siempre están basadas en sus suposiciones básicas; esto es particularmente cierto en relación con la administración de personal. Las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración de personal. Todas las decisiones sobre el personal que se tomen (la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrece, las prestaciones que se le proporcionen) reflejan esta filosofía básica.

¿Cómo se desarrolla una filosofía así? En cierta medida, eso es algo que se tiene de antemano. No cabe la menor duda de que una persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial basada en sus experiencias, educación y antecedentes; sin embargo, esta filosofía no está grabada en piedra. Debe evolucionar continuamente en la medida en que la persona acumula nuevos conocimientos y

experiencias. Por lo tanto, se procederá a analizar algunos de los factores que influyen en estas filosofías.

➤ *Influencia de la filosofía de la alta administración.*

Uno de los factores que darán forma a la filosofía personal de cada empleado será la de la alta administración de la empresa para la cual trabaje. Aunque la filosofía de la alta administración puede o no ser explícita, generalmente se comunica por medio de sus acciones y se extiende a todos los niveles y áreas en la organización.

La filosofía que se tenga sobre la administración del personal estará influida también por las suposiciones básicas que se hagan sobre las personas. Por ejemplo, Douglas Mc Gregor distingue entre dos conjuntos de suposiciones que clasificó como Teoría X y Teoría Y.

Afirma que las suposiciones de la Teoría X sostienen que:

1. El ser humano promedio tiene un rechazo inherente hacia el trabajo y lo evitará si puede.
2. Debido a esta característica humana de rechazo al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos a fin de lograr que realicen un esfuerzo adecuado.
3. El ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea evitar responsabilidades.

En el otro extremo, las acciones de algunos gerentes reflejan un conjunto de suposiciones de la Teoría Y, las cuales sostienen que:

1. El ser humano promedio no rechaza inherentemente el trabajo.
2. El control externo y la amenaza de castigos no son los únicos medios para lograr que se realice un esfuerzo hacia los objetivos de la organización.

3. Los empleados estarán más motivados al satisfacer sus necesidades de orden superior en cuanto al logro, estima y autorrealización.
4. El ser humano promedio aprende, en condiciones apropiadas, no solo a aceptar sino también a buscar responsabilidades.
5. La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales están continuamente distribuidas en la población y no al contrario.

Rensis Likert afirma que, suposiciones como éstas, se manifiestan a sí mismas en dos tipos o sistemas básicos de organizaciones a las que califica como Sistema I y Sistema IV.

En las organizaciones de Sistema I señala:

1. La gerencia es considerada como desconfiada hacia los subordinados.
2. El grueso de las decisiones y la fijación de metas de la organización se realizan en la cúpula.
3. Los subordinados se ven forzados a trabajar con temor, amenazas y castigos.
4. El control está muy concentrado en la alta dirección.

En su lugar, Likert propone el Sistema IV, es decir, una organización basada en suposiciones del tipo de la Teoría Y. En las organizaciones del Sistema IV:

1. La gerencia tiene confianza absoluta en los subordinados.
2. La toma de decisiones está generalmente dispersa y descentralizada.
3. Los trabajadores se sienten motivados por su participación e influencia en la toma de decisiones.
4. Hay una amplia y amistosa interacción entre superiores y subordinados.

5. La responsabilidad para el control está muy difundida y los niveles más bajos tienen una participación importante.

Además de los dos factores mencionados anteriormente, existe otro *la necesidad de motivar a los empleados* que afectará la formación de una filosofía propia sobre el personal. Este factor será explicado con detenimiento más adelante.

Imaginemos en este momento que dentro de una organización existe un puesto vacante. ¿Qué se puede hacer para incrementar la probabilidad de que la persona que se elija para ocuparlo permanezca en la organización y sea productiva? Tal vez se podría pedir a los solicitantes al puesto que hagan una serie completa de pruebas de personalidad, intereses y aptitudes. También se puede considerar la posibilidad de someter a los candidatos a las entrevistas.

Sin embargo, se sabe que la validez de las pruebas escritas y las entrevistas no merecen calificaciones muy elevadas. Es decir, éstas no prevén el rendimiento laboral posterior. Al parecer, ello se debe a que están muy alejadas de las conductas laborales reales. Por tanto, para poder realizar una selección efectiva y correcta de la persona que ocupará un puesto vacante dentro de una organización se debe primero efectuar un análisis de puestos.

2.2.1.7 Evaluación del Desempeño del Talento Humano

De todo lo anterior, se desprende un aspecto importante para gestionar el conocimiento y retener el talento humano más importante: la evaluación del desempeño como herramienta estratégica del sistema de recursos humanos. La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de la gestión humana en las organizaciones.

Un sistema de evaluación del desempeño es una técnica de gestión de recursos humanos que permite determinar la actuación de cada una de las

personas que estén involucradas en dicho sistema, en relación a una serie de factores establecidos de antemano y en consecuencia su aportación a la consecución de los objetivos individuales, departamentales y globales de la organización.

Lo que pretende la evaluación es identificar los aspectos que necesitan ser mejorados para establecer planes de formación, reforzar sus técnicas de trabajo y gestionar el desarrollo profesional de sus trabajadores. La retroalimentación que se obtiene de estas evaluaciones sirve para validar criterios de selección, movimientos de personal, decisiones de dotación necesidades de capacitación, fijación de metas y planes, planes de carreras, comunicación interna, reconocimiento de incentivos y remuneraciones.

Evaluar el desempeño es también útil para que las organizaciones detecten a aquellos empleados que se destacan por su eficiencia y puedan realizar campañas de sucesión exitosas con las capacidades profesionales comprobadas. Esto permite que la empresa no dedique ni tiempo ni recursos en reclutar a un nuevo integrante, ya que, al realizar sucesiones internas, el trabajador ya está ambientado y conoce perfectamente las metodologías utilizadas por la organización.

Nos ofrece grandes ventajas. Beneficios para la organización: es una herramienta de identificación, desarrollo y retención de talento para la empresa representada por sus líderes gestores de personas.

Beneficios para el empleado: es un recurso de comunicación y entendimiento para el empleado de los aspectos que son valorados por la organización, las expectativas sobre su aporte de valor y la brecha que pudiera existir entre sus competencias actuales y las deseadas.

2.2.1.8 Modelo de Gestión del Talento Humano

El área de gestión humana se ha convertido en muchas organizaciones en un proceso de apoyo gerencial muy importante para el manejo de las relaciones

laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la promoción de un buen clima laboral.

Para todo modelo se tiene que partir de una planificación, en este caso del talento humano, entendiéndose está como el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de esta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesite, a fin de alcanzar las metas de la organización.

Otros propósitos más específicos, incluyen anticipar periodos de escasez y sobre oferta de mano de obra; proporcionar mayores oportunidades de empleo.

Tabla 1. Cambios a considerar en la planificación del talento humano.

LA REALIDAD ANTERIOR	LA NUEVA REALIDAD
La gente necesita Compañías	Las Compañías necesitan gente
Las máquinas, el capital, la geografía constituyen la ventaja competitiva	Las personas talentosas constituyen la ventaja competitiva
Contar con mejor talento tiene cierta importancia	Contar con mejor talento tiene una inmensa importancia
Los empleos escasean	Los talentos escasean
Los empleados son leales y los empleos estables	Las personas son volátiles y asumen compromisos a corto plazo
Las personas aceptan el paquete normal que se les ofrece	Las personas exigen mucho más

Fuente: *La Guerra del Talento*. <http://adriannaestefany.blogspot.com/>

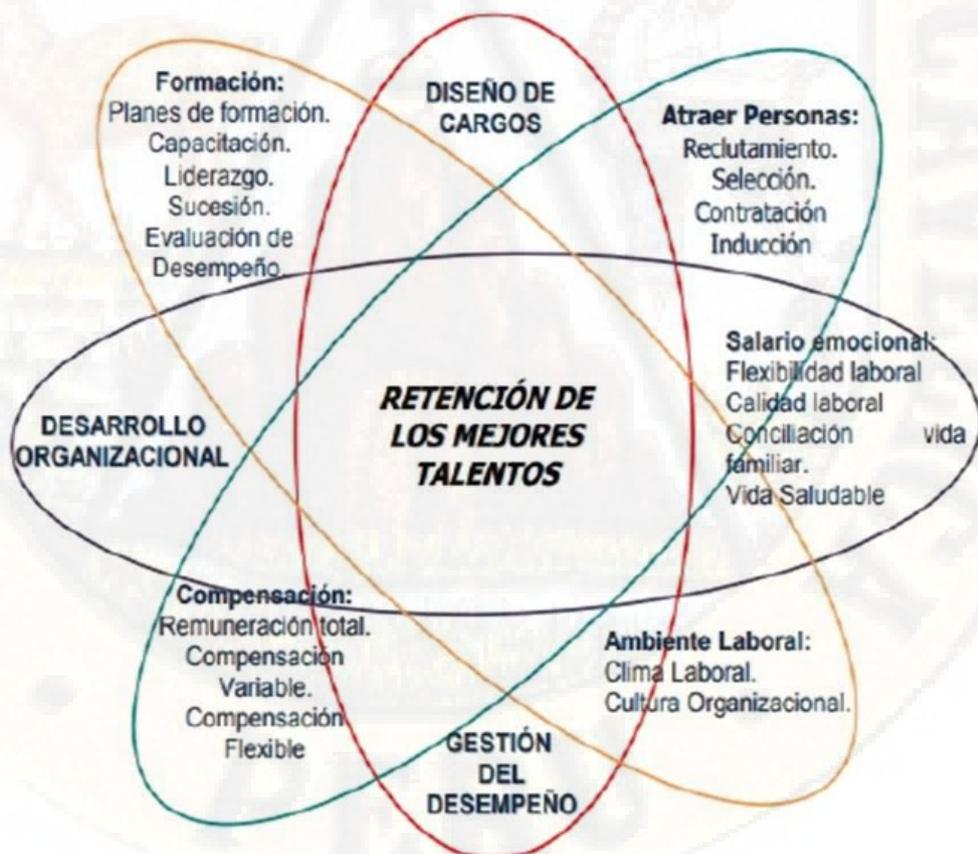
El rol del área de gestión humana en las organizaciones debe corresponder a un compromiso de actitud, con el deseo de pertenecer y alinear sus objetivos de su unidad con los corporativos y de esta forma convertirse en socio estratégico de la operación, la polivalencia debe estar enmarcada en los roles y no en los cargos que desempeñe cada persona y es así como un jefe de gestión de personal hace parte del grupo corporativo de la organización.

La gestión del talento humano significa conquistar y mantener personas dentro de la organización que trabajen y den lo máximo de sí mismos con actitud positiva y favorable para lograr los objetivos y metas de la organización.

Cada uno de los procesos propios de la gestión humana, aportan de modo significativo en la consolidación de una cultura institucional acorde con la filosofía y modo de ser de la empresa y se orienta a ofrecer un trabajo de calidad e infunde entusiasmo en cada uno de los colaboradores por cuanto se fortalece el sentido de pertenencia.

Dentro de la gestión del talento humano y para el caso que nos ocupa en este trabajo, se tienen unos procesos fundamentales para el logro de los objetivos y que incluyen entre otras, las prácticas explicadas anteriormente.

Figura 2. Modelo Integral de Gestión Humana (Atraer, Retener, Motivar, Desarrollar y Ubicar el Mejor Talento)



2.2.2 Efectividad de la Gestión

2.2.2.1 Teorías de Gestión Organizacional Efectiva

Interpretando a Koontz & O'Donnell (2004) la gestión organizacional efectiva está relacionada al cumplimiento de las acciones, políticas, metas, objetivos, misión y visión de la organización; tal como lo establece la gestión empresarial moderna. La gestión eficaz, es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que una persona no podría alcanzar por si sola. En este marco entra en juego la competitividad, que se define como la medida en que una organización, bajo condiciones de mercado libre es capaz de producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados y necesidades de la población, manteniendo o expandiendo al mismo tiempo las rentas reales de sus empleados y socios. También en este marco se concibe la calidad, que es la totalidad de los rasgos y las características de un producto o servicio que refieren a su capacidad de satisfacer necesidades expresadas o implícitas. Gestión eficaz, es el conjunto de acciones que permiten obtener el máximo rendimiento de las actividades que desarrolla la organización. Gestión eficaz, es hacer que los miembros de una organización trabajen juntos con mayor productividad, que disfruten de su trabajo, que desarrollen sus destrezas y habilidades y que sean buenos representantes de la empresa, presenta un gran reto para los directivos de la misma.

Interpretando a Koontz & O'Donnell (2004), el enfoque tradicional de la gestión institucional efectiva, estudia la estructura de la organización y define los papeles de las personas en la misma. La contribución más importante de éste enfoque ha sido definir y analizar las tareas que son necesarias para crear y potenciar una empresa. Se crea un marco de referencia que permite a los gestores diseñar las tareas, como dividir las en otras tareas y la coordinación entre las mismas. Este enfoque no es del todo completo porque es un enfoque estático. Se tienen en cuenta más las estructuras formales que las personas que componen la organización. Por otro lado, el enfoque de las relaciones humanas, es el resultado

de la investigación de lo que realmente acontece en la organización, como son las personas que trabajan en ella y la forma de cómo la organización informal existe dentro de las estructuras formales, y sobre todo, lo que aportan los pequeños grupos de producción y otros muchos aspectos de la conducta humana en el trabajo. La principal limitación de este enfoque es que los seres humanos son tan complejos que todavía se desconocen muchas de las causas de gran parte de la conducta. El enfoque sistemático, es más amplio y más dinámico que los anteriores. Al estudiar el progreso de las organizaciones se observa toda la interrelación e interdependencia de los distintos elementos que la componen, incluso la relación de la organización con su entorno o medio ambiente.

Interpretando a Gitman (1986), la gestión organizacional efectiva comprende la concreción de las políticas, mediante la aplicación de estrategias, tácticas, procesos, procedimientos, técnicas y prácticas. Una política no es un documento legal. Es un acuerdo basado en los principios o directrices de un área de actividad clave de una organización. Una política institucional cómo va la organización sobre su trabajo y cómo lo dirige. Las buenas políticas expresan un modo justo y sensible de tratar los asuntos. Mientras que sea posible, ninguna organización debería cambiar sus políticas a menudo. La intención es guiar el trabajo de una organización durante un tiempo razonable. Una vez que la política se convierte en práctica organizacional y ha sido aprobada por el Directorio o por la estructura del gobierno institucional, está uniendo a toda la organización.

Para el instituto de Investigación El Pacífico (2004), la gestión organizacional efectiva es administrar y proporcionar servicios para el cumplimiento de las metas y objetivos, proveer información para la toma de decisiones, realizar el seguimiento y control de la recaudación de los ingresos, del manejo de las cuentas por cobrar, de las existencias, etc. Dentro de la gestión se incluye la planeación, organización, dirección y control. La planeación, se aplica para aclarar, ampliar y determinar los objetivos y los cursos de acción que deban tomarse; para la previsión; establecer condiciones y suposiciones; seleccionar e indicar las áreas para el logro de los objetivos; establecer un plan de logros; establecer políticas, procedimientos,

estándares y métodos de logros; anticipar los problemas futuros posibles; modificar los planes a la luz de los resultados del control. La organización, se aplica para distribuir el trabajo entre el grupo y para establecer y reconocer las relaciones y autoridad necesarias; subdividir el trabajo en tareas operativas; disponer las tareas operativas de grupo en puestos operativos; reunir las posiciones operativas entre unidades relacionadas y administrables; definir los requisitos del puesto de trabajo; seleccionar y colocar al elemento humano en puesto adecuado; delegar la debida autoridad en cada miembro de la gestión; proporcionar instalaciones y otros recursos al personal; revisar la organización a la luz de los resultados del control. La ejecución, se realiza con la participación práctica, activa y dinámica de todos los involucrados por la decisión o el acto gerencial; conduce y reta a otros para que hagan lo mejor que puedan; guía a los subordinados para que cumplan con las normas de funcionamiento; destacar la creatividad para descubrir nuevas o mejores formas de administrar y desempeñar el trabajo; alabar y reprimir con justicia; recompensar con reconocimiento y pago el trabajo bien hecho; revisar la ejecución a la luz de los resultados del control. El control de las actividades, esta fase se aplica para comparar los resultados con los planes en general; evaluar los resultados contra las normas de planeación y ejecución institucional; idear medios efectivos para medición de las operaciones; hacer que los elementos de medición sean conocidos; transferir datos detallados de forma que muestren comparaciones y variaciones; sugerir acciones correctivas, si son necesarias; informar de las interpretaciones a los miembros responsables; ajustar el plan a la luz de los resultados del control. En la práctica gerencial, estas etapas del proceso están entrelazadas e interrelacionadas; la ejecución de una función no cesa enteramente antes de que se inicie la siguiente. La secuencia debe adaptarse al objetivo específico o al proyecto en particular. Típicamente un gerente está comprometido con muchos objetivos y puede encontrarse con cada uno en diferentes etapas del proceso.

Interpretando a Ross (2000), la gestión organizacional efectiva tiene que ver con la obtención de los recursos, pero también con su buen manejo. La clave

consiste en cómo se definen y distribuyen las tareas, cómo se definen los vínculos administrativos entre las unidades y qué prácticas se establecen. Se deben crear los medios para monitorear las fortalezas y debilidades de las estructuras y procesos. Al mismo tiempo, hay que tomar en cuenta las limitaciones culturales e históricas que influyen sobre la administración en las organizaciones.

Para Van Horne (1995), la gestión organizacional efectiva no se puede entender separada de la gestión financiera y menos de la gestión económica. Ello porque lo financiero es prácticamente el soporte que valida la lógica en lo empresarial o lo institucional en sus respectivos enclaves. Pensemos que para lograr cumplir con los objetivos sociales les será necesario garantizar la estabilidad financiera. De la misma manera la toma de decisiones concernientes meramente a la gestión financiera de una u otra forma, directa o indirectamente, a corto o a largo plazo, influye en las situaciones generales de estas entidades. La gestión financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero, y en consecuencia la rentabilidad (financiera) generada por él mismo.

Esto nos permite definir el objetivo básico de la gestión financiera desde dos elementos. La de generar recursos o ingresos (generación de ingresos) incluyendo los aportados por los asociados. Y en segundo lugar la eficiencia y eficacia (esfuerzos y exigencias) en el control de los recursos financieros para obtener niveles de aceptables y satisfactorios en su manejo. El primer elemento recoge aspectos propios del crecimiento de las empresas que se dilucidó a partir de la crisis financiera de inicios de los 80s, y en una segunda etapa con apertura a terceros no asociados en los 90s. La discusión en torno de éste tema colocó en controversia a algunos consejos de administración frente a las gerencias generales de varias de las organizaciones analizadas. Esto en el sentido de cuál era la forma más acorde y en qué mercados se debía captar y colocar recursos financieros. Con el segundo elemento no se plantearon discusiones en relación con los esfuerzos y exigencias en el manejo del dinero. Esto es indiscutible y reforzado en éste contexto por una buena gestión de administración. Hubo si puntos de vista encontrados

sobre el manejo de los niveles de rentabilidad y sus incidencias en el propósito empresarial (corregir el desequilibrio del poder del mercado). Las tasas de interés para las colocaciones de dinero en entidades asociadas y terceros versus la maximización de la utilidad en su colocación.

2.2.2.2 Eficacia

Se entiende como la relación entre los resultados logrados y los propuestos; o sea, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. La eficacia se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos (según el objetivo); sin embargo, adolece de la noción del uso de recursos. No obstante, este indicador sirve para medir determinados parámetros de calidad que toda organización debe preestablecer y también para poder controlar los desperdicios del proceso y aumentar el valor agregado. Noda Hernández (2004).

2.2.2.3 Eficiencia

Consiste en la habilidad para minimizar el uso de recursos en el logro de los objetivos organizacionales, "hacer las cosas correctamente" Drucker, P (1993).

Además se le utiliza para darse cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como la "relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados"; la segunda, como "grado en el que se aprovechan los recursos utilizados, transformándose en productos y servicios" Noda Hernández (2004). Al analizar la eficiencia se consideran tres dimensiones: eficiencia técnica (obtención de un producto o resultado determinado de cualquier proceso, minimizando los factores de producción, o con la maximización del producto con unos factores de producción dados); eficiencia de gestión (obtención de un producto minimizando los costos o con la maximización de la producción con unos costos dados); eficiencia económica y asignativa (producción y distribución de los bienes y servicios que más

valora la sociedad, al menor costo social posible, es la de mayor nivel e incluye las anteriores), Gálvez & López (2002).

2.2.2.4 Efectividad

Es visto como la capacidad de la organización para sobrevivir, adaptarse, mantenerse y crecer, independientemente de las funciones que desempeñan. Además "valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir con 100% de eficacia el servicio o producto que se fijó, tanto en cantidad y calidad, con el menor empleo de recursos, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado para lograr realmente satisfacer al cliente y/o impactar en el mercado" Noda Hernández (2004).

2.2.2.5 Gestión

La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados. Con frecuencia se promocionan en las organizaciones a trabajadores competentes para asumir cargos de responsabilidad, pero si no se les recicla, seguirán trabajando como siempre. No se percatan que han pasado a una tarea distinta y pretenden aplicar las mismas recetas que antaño.

Como se puede observar el sistema de trabajo ha cambiado sustancialmente. Y así en todos los puestos de las organizaciones. Una de las mejores definiciones de las funciones de un Directivo es la que hace años dio Luther Gulik, quien identificó las seis funciones fundamentales de toda gerencia:

Planificación

"Tener una visión global de la empresa y su entorno, tomando decisiones concretas sobre objetivos concretos"

Organización

"Obtener el mejor aprovechamiento de las personas y de los recursos disponibles para obtener resultados"

Personal

"El entusiasmo preciso para organizar y motivar a un grupo específico de personas"

Dirección

"Un elevado nivel de comunicación con su personal y habilidad para crear un ambiente propicio para alcanzar los objetivos de eficacia y rentabilidad de la empresa"

Control

"Cuantificar el progreso realizado por el personal en cuanto a los objetivos marcados"

Representatividad

"El Gerente es la "personalidad" que representa a la organización ante otras organizaciones similares, gubernamentales, proveedores, instituciones financieras, etc."

2.2.2.6 El Control de Gestión

Para realizar un buen control de la gestión de una empresa, se deben tener en cuenta tres funciones principales:

- a. Cuál será la finalidad y la misión de la organización definiendo claramente sus objetivos.
- b. Preparación del personal de la empresa para que trabaje con eficacia a través del reciclaje y de la formación permanente.
- b) Identificar - mejorando o corrigiendo - los impactos de los cambios sociales que puedan afectar a la organización, teniendo en cuenta sus efectos y adaptarlos convenientemente al objetivo y misión de la organización.

Aunque estas funciones principales se estudian con mayor detalle en temas posteriores, hemos de hacer hincapié aquí en que el trabajo de la gestión exige al director de la empresa cualidades excepcionales. El dirigente en las sociedades industriales actuales ocupa un puesto de responsabilidad y liderazgo, similar al que en épocas pasadas ocupaban militares y sacerdotes.

Para concebir el papel de la gestión en el mundo de la empresa es esencial comprender que las personas tienen una naturaleza orgánica en vez de mecánica.

En definitiva, nos parecemos más a los sistemas del mundo natural que al de las máquinas.

Una empresa progresa a través de un complicado desarrollo de relaciones que afectan a toda su organización, en vez de un comportamiento, según unos principios simples de causa- efecto.

Pongamos un ejemplo, entre un cuerpo humano y un automóvil: si una pieza del coche falla, es posible que afecte al funcionamiento del mismo durante un determinado tiempo hasta que ésta se sustituye por otra, y el coche funcionará como antes de la avería. Pero si una parte del cuerpo humano falla, seguro que afectará a todo el organismo, incluso a sus partes intangibles, como son el humor, los sentimientos, el apetito, etc. Tal vez se pueda reemplazar ese órgano, o quizás no, pero el mero hecho de sustituirlo alterará el ciclo vital de la persona. En muchos aspectos el organismo de la persona nunca podrá funcionar como antes de la operación. Habrá cambiado, incluso tal vez haya mejorado, pero nunca será igual.

Otro elemento comparativo, es el paso del tiempo y su efecto en toda la organización. En el ejemplo del coche, las partes mecánicas se desgastarán con el tiempo, pero al estar normalizadas, podrá ser sustituidas por otras según un programa de mantenimiento que permitirá al vehículo seguir funcionando.

En el caso de las personas, con el tiempo irán cambiando: la percepción, la experiencia, la motivación. El proceso de envejecimiento afectará su actitud y su comportamiento. Además, los grupos de personas dentro de la organización actúan de forma distinta según el estadio de la vida en que se encuentren.

Todo cambio impuesto en el grupo, por ejemplo -cambio en el personal- alterará su naturaleza, incluso sus expectativas.

Este ejemplo determina la importancia que en la gestión general de la empresa tiene el desarrollo de los recursos humanos. Por tanto, es básico que el responsable de esta función conozca los aspectos esenciales de la organización y no considere ésta como un mero sistema mecánico, si no, fracasará sin duda en

sus objetivos. Este hecho es el que hace que la labor de los directivos, en este campo, sea un reto permanente.

La forma en que cambien, para bien o para mal, se deberá en gran parte a las habilidades "humanas" del gestor. La vinculación entre proyecto económico y cultura de la empresa son tan fuertes, que en algunas empresas se confunden ambos aspectos.

Podemos afirmar que, la gestión de los recursos humanos tiene un papel muy importante en la estrategia de la empresa, mucho más importante del que ha desempeñado tradicionalmente.

2.2.2.7 Cómo Diseñar una Estructura Efectiva para la Gestión

El método para llegar a disponer de una buena estructura, se obtiene examinando el asunto desde un punto de vista funcional e identificando todas y cada una de las actividades necesarias para el buen funcionamiento de la organización.

Este enfoque, corre el peligro de combinar las funciones que se consideraron necesarias en el pasado, y que, no pueden ser compatibles con las que se plantean para el futuro.

Por tanto, es necesario analizar exactamente cuáles son los componentes esenciales de la organización y aquellas partes que realmente tienen un peso específico en los fines que persigue la misma.

Este enfoque nos lleva a plantearnos algunas preguntas:

- a) ¿Si no se realizan algunas tareas esenciales en la organización, podría resentirse ésta?
- b) ¿Qué aspectos de la empresa requieren un nivel de ejecución excepcional para que ésta alcance sus objetivos?

Solo cuando el empresario pueda contestar a estas cuestiones preliminares, podrá intentar analizar detalladamente la estructura y sus funciones. En este análisis conviene clasificar las funciones y actividades del personal dentro de la

organización. Las sugerencias de Peter Drucker, en su libro "Gestión" es que las actividades se inclinan a insertarse en algunas de las siguientes categorías:

1. Las que producen resultados tangibles y que contribuyen directamente al logro de los objetivos de la empresa: *Ventas, Inversiones, Servicio Post-Venta.*
2. Las que contribuyen indirectamente: *la formación y la gestión de compras.*
3. Aquellos factores que son importantes para el mantenimiento de la cartera de clientes: *calidad en el servicio y mejores precios para los clientes.*
4. Algunas actividades son necesarias para la buena marcha de la empresa, pero no contribuyen especialmente en la cuenta de resultados. En esta categoría entran *las actividades sociales y de bienestar.* La formación y la excelencia de los ejecutivos de una empresa u organización forman una categoría, que se ocupa del futuro de la misma.

2.2.2.8 El Control por Niveles y las Responsabilidades

El control por niveles tiene una consecuencia directa con los "niveles de responsabilidad". Un control de niveles más amplio aumenta el nivel de responsabilidades en el gestor y el nivel de influencia de sus decisiones, afecta a todos los niveles de la organización. Desde el punto de vista práctico, un control por niveles bajo, podría permitir al responsable de la gestión mantener un control absoluto sobre su área funcional, pero la experiencia nos ha demostrado que si se amplía el área de actuación, también aumenta el área de influencia, pues el gestor participa o se involucra más en los circuitos de comunicación interna de la empresa.

El control por niveles puede tener un efecto muy significativo en la eficacia y eficiencia de la organización. Una empresa con 150 empleados, con los correctos controles por niveles, permite una perfecta coordinación de los trabajos, puesto que los mandos intermedios no necesitan delegar tanto y pueden supervisar y vigilar el rendimiento de la mano de obra y los trabajos en curso. Los trabajadores a su vez,

pueden satisfacer las exigencias de su superior, realizando bien los trabajos y no necesariamente deben contribuir con ideas innovadoras y/o sugerencias.

Esta misma entidad, con más control por niveles, los gestores se verían agobiados y tendrían que delegar tareas y perderían la posibilidad de supervisar ellos mismos los trabajos. Serían entonces los propios trabajadores los que tendrían que responsabilizarse del control y organización de sus propias tareas y contribuir entonces con sus propias ideas para mejorar la productividad.

2.2.2.9 El Control por Niveles y la Coordinación

Los directivos de una organización tienen la misión primordial de coordinar las actividades de los distintos responsables de cada área: presupuesto, economía, logística, personal; todo ello variará en función de que exista un control de niveles, grande o pequeño, es decir una estructura pequeña, mediana o grande. Un grupo capaz de trabajar con cohesión conseguirá descargar tareas a su inmediato superior, lo que permitirá a éste dedicar más tiempo a la planificación, presupuestos, políticas y estrategias, así como a otras decisiones institucionales.

Por este motivo, deberá existir una comunicación muy fluida que permita disfrutar de una mayor cobertura informativa, con la creación de equipos homogéneos de trabajo para mejorar el funcionamiento de la organización. Un control de nivel superior necesita una gran concentración, cuanto mayor sea el número de áreas a controlar. El hecho de que nos encontremos ante una organización grande o pequeña, también es necesario que sus gestores se preocupen de la coordinación, aunque no existan canales de comunicación tan complejos como en otras organizaciones superiores.

2.2.2.10 Enfoques en la Gestión Organizacional

Para un mejor detalle sobre la gestión, se debe de analizar las características principales de tres enfoques de la gestión que son:

- 1. El enfoque tradicional.** Estudia la estructura de la organización y define los papeles de las personas en la misma. La contribución más importante de

éste enfoque ha sido definir y analizar las tareas que son necesarias para crear y potenciar una empresa. Se crea un marco de referencia que permite a los gestores diseñar las tareas, como dividir las en otras tareas y la coordinación entre las mismas. Este enfoque no es del todo completo porque es un enfoque estático. Se tienen en cuenta más las estructuras formales que las personas que componen la organización.

2. El enfoque de las relaciones humanas. Es en definitiva el resultado de la investigación de lo que realmente acontece en la organización, como son las personas que trabajan en ella y la forma de cómo la organización informal existe dentro de las estructuras formales, y sobre todo, lo que aportan los pequeños grupos de producción y otros muchos aspectos de la conducta humana en el trabajo. La principal limitación de este enfoque es que los seres humanos son tan complejos que todavía se desconocen muchas de las causas de gran parte de la conducta.

3. El enfoque sistemático. En el estudio de las organizaciones este enfoque es más amplio y más dinámico que los anteriores. Al estudiar el progreso de las organizaciones se observa toda la interrelación e interdependencia de los distintos elementos que la componen, incluso la relación de la organización con su entorno o medio ambiente. Hay que subrayar que el binomio "relaciones humanas-tradicional" es parte esencial del enfoque "sistemático". No son alternativas al mismo, pero sí pasos evidentemente necesarios a lo largo de la vida de la empresa, al analizar y comprender la conducta de la organización.

2.3. HIPÓTESIS

2.3.1. Hipótesis General

Existe una relación positiva y significativa entre el talento humano y la efectividad de la gestión del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica al año 2017

2.3.2. Hipótesis Específicas

Existe una relación positiva y significativa entre el talento humano en la dimensión organización y la efectividad de la gestión del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Existe una relación positiva y significativa entre el talento humano en la dimensión clima organizacional y la efectividad de la gestión del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Existe una relación positiva y significativa entre el talento humano en la dimensión trabajo en equipo y la efectividad de la gestión del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Existe una relación positiva y significativa entre el talento humano en la dimensión personas y la efectividad de la gestión del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Adaptabilidad: Según el cual el órgano de dirección debe responder de forma operativa y eficaz a los cambios que se operan en la organización y/o en el entorno, por lo que se hace necesario que su diseño garantice de forma ágil y dinámica el ejercicio de la función de regulación en el sistema, en correspondencia con el ritmo e intensidad de las actividades fundamentales.

Calidad: Es el nivel de excelencia que la empresa o negocio ha logrado alcanzar para satisfacer a su clientela. Representa al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad. Característica que se atribuye a todas aquellas cosas que representan excelencia, eficacia y efectividad.

Capacitación: Es el proceso sistemático y/o adquisición de nuevos conocimientos habilidades y aptitudes para una mejor calificación tendente a un mejor ejercicio de las labores.

Competitividad: Las empresas exitosas obtienen ventajas competitivas mediante la incorporación de nuevas tecnologías o introduciendo prácticas novedosas en los

negocios (diseño de productos, procesos de producción, atención al comprador, entrenamiento del personal, etc.).

Comportamiento: Son actitudes que toma la persona en momento adecuado, ya sea positivamente o negativamente.

Confianza: Lo que se deposita en una persona o cosa.

Cordialidad: El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

Eficacia: Es el nivel de contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa. Diremos que una acción es eficaz cuando consigue los objetivos tácticos correspondientes.

Eficiencia: Está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido.

Efectividad: Es «hacer bien las cosas correctas», es decir, hacer las cosas de forma eficiente y eficaz. La efectividad tiene que ver con «qué» cosas se hacen y con «cómo» se hacen esas cosas.

Estándares: Una mejor forma de realizar el trabajo, es decir, un conjunto de políticas, reglas, instrucciones y procedimientos establecidos por la gerencia para todas las operaciones importantes, que sirvan como pauta para que todos los empleados desempeñen sus tareas de tal forma que aseguren buenos resultados.

Estrategia: Líneas maestra para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización.

Gestión: En términos generales, por el término de gestión se referirá a la acción y al efecto de administrar o gestionar un negocio.

Herramienta: Conjunto de instrumentos para ser utilizados en un determinado trabajo.

Herramientas de Gestión: Una metodología de gestión comprende el uso de instrumentos, enfoques que permita desarrollar determinados procedimientos que permitan modificar o cambiar las maneras tradicionales de hacer las cosas.

Integración de Personal: Consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras y capacitación.

Motivación: Son incentivos que se da a determinadas personas mediante el rendimiento laboral y estos pueden ser aumento, regalos y vacaciones. Aquella que implica el deseo humano de trabajar, contribuir o cooperar.

Organización: Acción y efecto de organizar u organizarse. Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines. Disposición, arreglo, orden.

Planificación: Es un proceso analítico, que incluye una estimación del futuro de alcance nacional sobre la base de determinados recursos de acción. Alternativos, para el cumplimiento de los fines de un país en el corto, mediano y largo plazo.

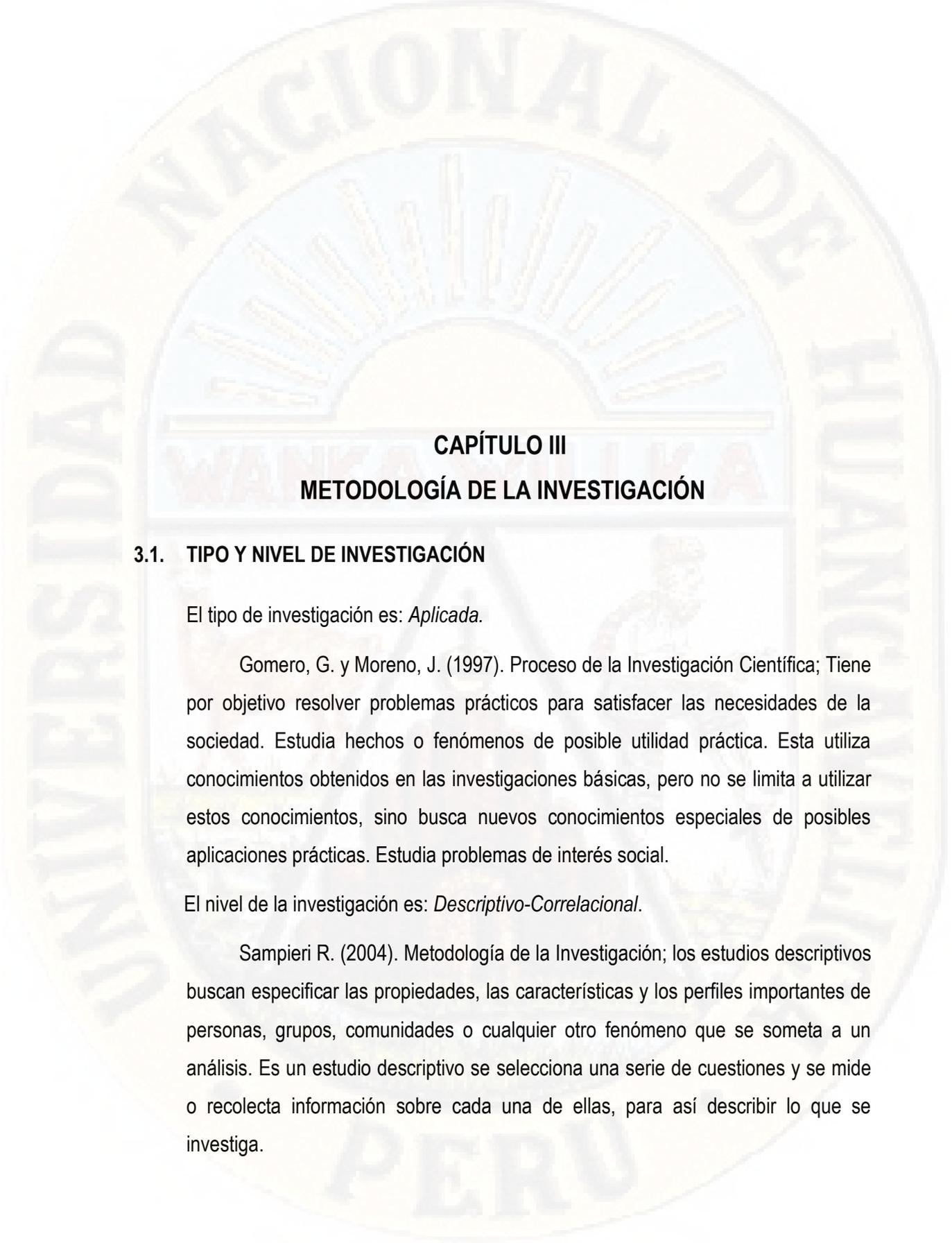
Planeamiento: Es curso de acción a seguir de la empresa, mediante estrategias y tácticas elaboradas, buscando la maximización de los resultados utilizando los recursos necesarios de un modo racional y adecuado en la toma de decisiones.

Políticas: Es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos. También puede definirse como una manera de ejercer el poder con la intención de resolver o minimizar el choque entre los intereses encontrados que se producen dentro de una sociedad.

Talento Humano: La gestión del talento se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente.

2.5. DEFINICIÓN OPERATIVA DE VARIABLES E INDICADORES

Variable	Definición Operativa	Dimensiones	Indicadores	Escala
Talento Humano (1)	<p><i>Categoría de vanguardia que implica superar la miope concepción tradicional de considerar a las personas como un recurso, para pasar a contemplar como generadora de valor y riqueza organizacional. También se concibe como Talento Humano o Capital Humano.</i></p> <p>Albizu. <i>Define el talento de una forma muy parecida, aunque más resumida: Como aquella gente cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización. Asimismo, define al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización.</i></p> <p>Pilar Jericó (2001).</p>	<p>X1: Organización</p> <p>X2: Clima Organizacional</p> <p>X3: Trabajo en equipo</p> <p>X4: Personas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organización • Procesos • Cultura • Ambiente • Relaciones • Comunicación • Responsabilidades • Tareas • Creencia • Actitudes • Motivación 	<p>Nunca</p> <p>Pocas veces</p>
Efectividad de la Gestión (2)	<p><i>La gestión organizacional efectiva está relacionada al cumplimiento de las acciones, políticas, metas, objetivos, misión y visión de la organización; tal como lo establece la gestión empresarial moderna. La gestión eficaz, es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que una persona no podría alcanzar por si sola</i></p> <p>Koontz & O'Donnell (2004)</p> <p><i>La gestión organizacional efectiva comprende la concreción de las políticas, mediante la aplicación de estrategias, tácticas, procesos, procedimientos, técnicas y prácticas.</i></p> <p>Gitman (1986).</p>	<p>Y1: Proceso de Gestión</p> <p>Y2: Toma de Decisiones</p> <p>Y3: Comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Organización • Dirección • Control • Eficacia • Eficiencia • Efectividad • Interna • Externa 	<p>A veces</p> <p>Casi siempre</p> <p>Siempre</p>



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es: *Aplicada*.

Gomero, G. y Moreno, J. (1997). Proceso de la Investigación Científica; Tiene por objetivo resolver problemas prácticos para satisfacer las necesidades de la sociedad. Estudia hechos o fenómenos de posible utilidad práctica. Esta utiliza conocimientos obtenidos en las investigaciones básicas, pero no se limita a utilizar estos conocimientos, sino busca nuevos conocimientos especiales de posibles aplicaciones prácticas. Estudia problemas de interés social.

El nivel de la investigación es: *Descriptivo-Correlacional*.

Sampieri R. (2004). Metodología de la Investigación; los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga.

Sampieri R. (2004). Metodología de la Investigación; los estudios correlacionales tienen como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto en particular).

3.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.2.1. Método General

Método Científico: es un proceso destinado a explicar fenómenos, establecer relaciones entre los hechos y enunciar leyes que expliquen los fenómenos físicos del mundo y permitan obtener, con estos conocimientos, aplicaciones útiles al hombre.

3.2.2. Métodos Específicos

Para realizar la investigación se empleó los métodos inductivo, deductivo y correlacional.

Método Inductivo: Obtención de conocimientos de lo particular a lo general. Estableciendo proposiciones de carácter general inferidas de la observación y el estudio analítico de hechos y fenómenos particulares.

Método Deductivo: Razonamiento mental que conduce de lo general a lo particular. Permite partir de proposiciones o supuestos generales que se deriva a otra proposición o juicio particular.

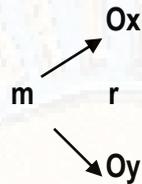
Método Correlacional: Estudió la relación entre dos o más variables de la investigación.

3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño tomado en cuenta en la investigación es: *el diseño no experimental de corte transversal.*

Sampieri R. (2004) Metodología de la Investigación; los diseños transeccionales correlacionales – causales; estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. Se

trata de descripciones, pero no de categorías, conceptos, objetos, ni variables individuales, sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales. En estos diseños los que se mide – analiza (enfoque cuantitativo) o evalúa analiza (enfoque cualitativo) es la asociación entre categorías, conceptos, objetos o variables en un tiempo determinado.



Dónde:

- m: muestra.
- O: observación.
- x: Talento humano.
- y: Efectividad de la gestión.
- r: relación de variables.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población y muestra lo constituyeron las 70 personas encuestadas, que laboran en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, entre nombrados y contratados según el siguiente detalle:

MUESTREO

El muestreo fue el no probabilístico de tipo censal, ya que no se tomó ningún criterio de selección probabilística, siendo todos los elementos de la población en estudio.

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas que se utilizaron para recolectar la información fueron las siguientes:

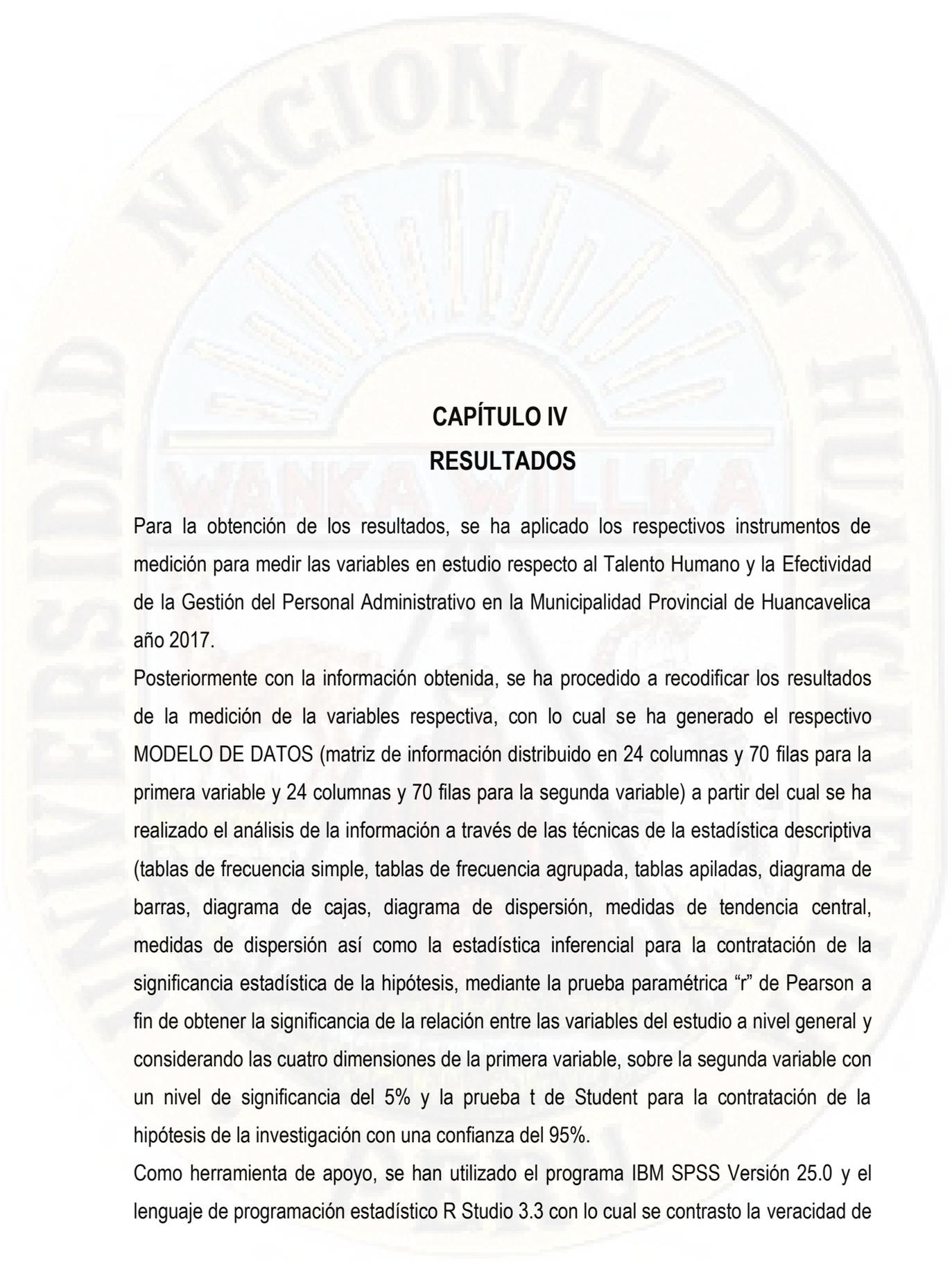
- **Investigación Documental:** Para tal efecto se elaboraron fichas de resumen con información relevante de libros especializados.
- **Encuesta:** a fin de determinar cuantitativamente la relación existente entre las variables en estudio.

3.6. TÉCNICAS DE PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Los datos se recolectaron a través de las fuentes primarias y fuentes secundarias. Los datos obtenidos directamente fueron mediante las encuestas al personal que labora en la labora en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Concluido el trabajo de campo, se procedió a construir una base de datos para luego realizar los análisis estadísticos en el paquete SPSS versión 25.0 realizando lo siguiente:

- a. Obtención de frecuencias y porcentajes en variables cualitativas.
- b. Construcción de tablas para cada variable según los encuestados.
- c. Elaboración de gráficos por cada variable de estudio para la presentación de resultados.
- d. Análisis inferencial mediante la estadística de correlación de variables “r” de Pearson a fin de determinar la relación de variables.
- e. Se efectuó a través del paquete estadístico SPSS Ver. 25.0.0

The background of the page features a large, faint watermark of the logo of the Universidad Nacional de Huancavelica. The logo is circular and contains a sun with rays, a book, and a quill pen. The text 'UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA' is written around the perimeter of the circle.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

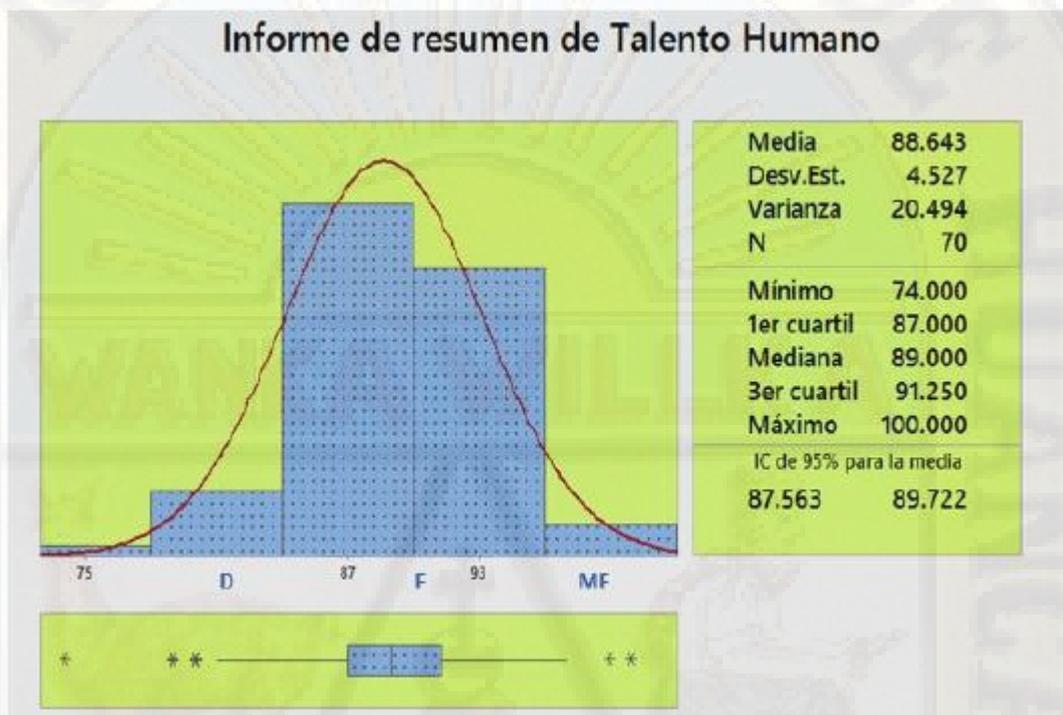
Para la obtención de los resultados, se ha aplicado los respectivos instrumentos de medición para medir las variables en estudio respecto al Talento Humano y la Efectividad de la Gestión del Personal Administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica año 2017.

Posteriormente con la información obtenida, se ha procedido a recodificar los resultados de la medición de la variables respectiva, con lo cual se ha generado el respectivo MODELO DE DATOS (matriz de información distribuido en 24 columnas y 70 filas para la primera variable y 24 columnas y 70 filas para la segunda variable) a partir del cual se ha realizado el análisis de la información a través de las técnicas de la estadística descriptiva (tablas de frecuencia simple, tablas de frecuencia agrupada, tablas apiladas, diagrama de barras, diagrama de cajas, diagrama de dispersión, medidas de tendencia central, medidas de dispersión así como la estadística inferencial para la contratación de la significancia estadística de la hipótesis, mediante la prueba paramétrica “r” de Pearson a fin de obtener la significancia de la relación entre las variables del estudio a nivel general y considerando las cuatro dimensiones de la primera variable, sobre la segunda variable con un nivel de significancia del 5% y la prueba t de Student para la contratación de la hipótesis de la investigación con una confianza del 95%.

Como herramienta de apoyo, se han utilizado el programa IBM SPSS Versión 25.0 y el lenguaje de programación estadístico R Studio 3.3 con lo cual se contrasto la veracidad de

los resultados, asimismo se generó los modelos estadísticos utilizados, además la redacción estuvo orientada por las normas del estilo APA sexta edición.

Gráfico 1. Resultados de las estadísticas de la variable Talento Humano.



Fuente: Base de datos.

Interpretación: En el gráfico 1; podemos observar las correspondientes estadísticas descriptivas de las puntuaciones obtenidas para la primera variable referida al Talento Humano la media obtenida es 88,643; que representa el centro de gravedad de la distribución de puntuaciones, las desviación estándar es 4,527; que representa la variabilidad de las puntuaciones obtenidas, el valor de la varianza es de 20,494; que representa la variabilidad de las puntuaciones elevado al cuadrado, la puntuación mínima obtenida es de 74; la puntuación máxima obtenida es de 100 puntos el valor de la mediana es de 89 puntos y representa el punto a partir del cual la mitad de la distribución está por debajo y la otra mitad por encima, el primer cuartil es 87,00 y representa el punto a partir del cual el 25% de las observaciones están por debajo, el tercer cuartil que tiene el valor de 91,250 y representa el punto a partir del cual el 75% de los casos están por debajo, de la misma manera podemos observar los correspondientes límites de los intervalos de confianza para la media al 95% de

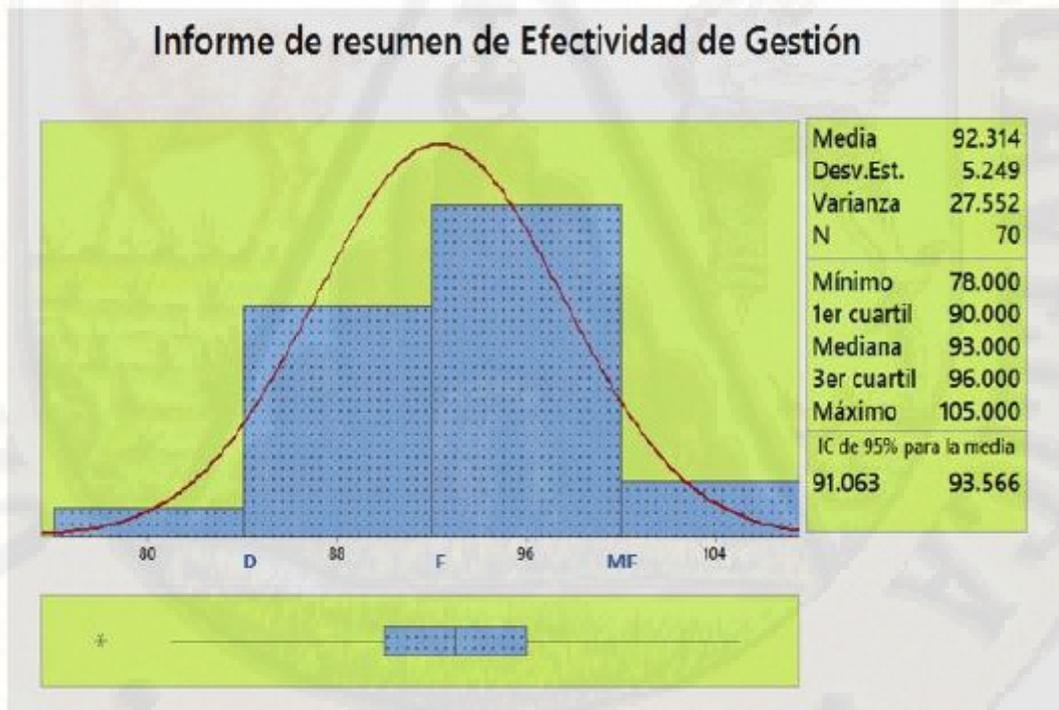
confianza, lo cual de acuerdo con (Zamora,2002), lo obtenemos (límite inferior y superior) e interpretamos como:

$$LI(\mu) = \bar{x} - t_{(\alpha,n-1)} \frac{S}{\sqrt{n}} = 87,563$$

$$LS(\mu) = \bar{x} + t_{(\alpha,n-1)} \frac{S}{\sqrt{n}} = 93,566$$

Estos valores obtenidos lo podemos interpretar como límites superior e inferior en los cuales se encuentra el valor verdadero de la media poblacional (μ) con un nivel de confianza del 95%; asimismo observamos el histograma de frecuencia adjunto a la curva de la cual podemos concluir que la distribución de los datos del *Talento Humano* es normal.

Gráfico 2. Resultados de las estadísticas de la variable *Efectividad de Gestión*.



Fuente: Base de datos.

Interpretación: En la gráfico 2; muestra las estadísticas de la segunda variable referida Efectividad de Gestión la media obtenida es 92,314; que

representa el centro de gravedad de la distribución de puntuaciones, las desviación estándar es 5,249; que representa la variabilidad de las puntuaciones obtenidas, el valor de la varianza es de 27,552; que representa la variabilidad de las puntuaciones elevado al cuadrado, la puntuación mínima obtenida es de 78; la puntuación máxima obtenida es de 105 puntos, el valor de la mediana es de 93,00 puntos y representa el punto a partir del cual la mitad de la distribución está por debajo y la otra mitad por encima, el primer cuartil es 90,000 y representa el punto a partir del cual el 25% de las observaciones están por debajo, el tercer cuartil que tiene el valor de 96,0 y representa el punto a partir del cual el 75% de los casos están por debajo, de la misma manera podemos observar los correspondientes límites de los intervalos de confianza para la media al 95% de confianza, la deducción de dichos intervalos es:

$$LI(\mu) = \bar{x} - t_{(\alpha, n-1)} \frac{S}{\sqrt{n}} = 91,063$$

$$LI(\mu) = \bar{x} + t_{(\alpha, n-1)} \frac{S}{\sqrt{n}} = 93,566$$

Estos valores obtenidos lo podemos interpretar como los límites superior e inferior en los cuales se encuentra el valor verdadero de la media poblacional (μ) de la efectividad de gestión (para realizar las correspondientes inferencias) con un nivel de confianza del 95%; asimismo observamos el histograma de frecuencia adjunto a la curva normal de la cual podemos concluir que la distribución de los datos de la *Efectividad de Gestión* es normal.

4.1. RESULTADOS A NIVEL DESCRIPTIVO

4.1.1. EL TALENTO HUMANO

Tabla 1. Resultados del talento humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica año 2017.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Desfavorable	1	1,4
Favorable	15	21,4
Muy Favorable	54	77,1
Total	70	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

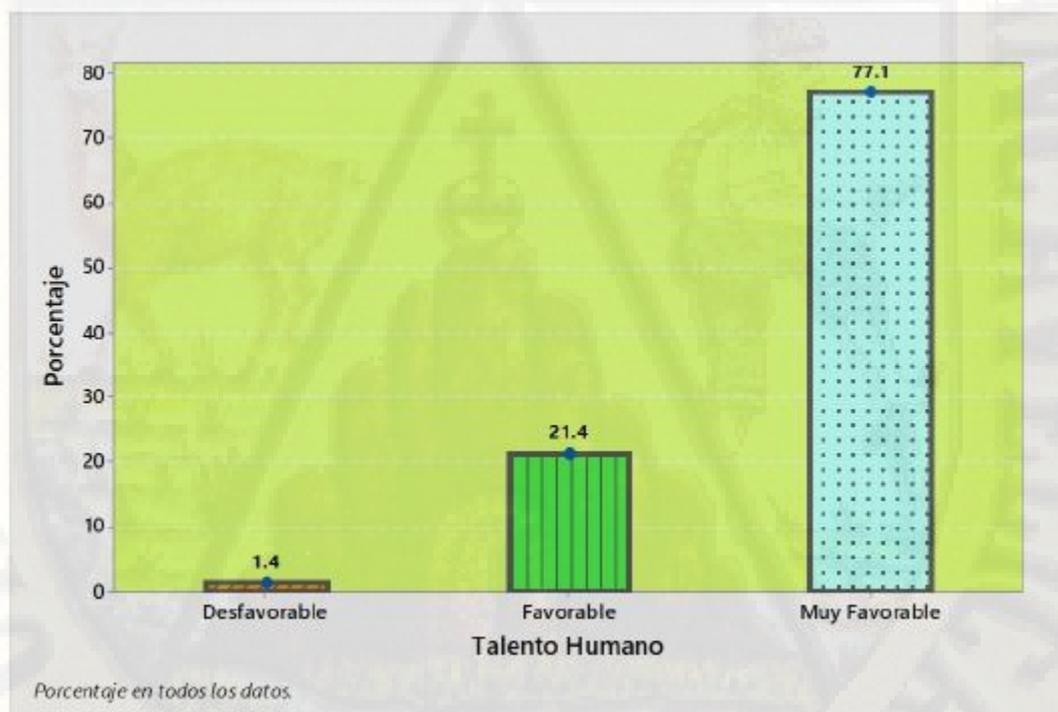


Gráfico 3. Diagrama del talento humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica año 2017.

Interpretación: De la Tabla 1 podemos apreciar los resultados respecto a la variable del talento humano, notamos que el 1,4%(1) de los casos mencionan un nivel desfavorable, el 21,4%(15) de los casos mencionan un nivel favorable y el

77,1%(54) de los casos mencionan un nivel favorable. Evidentemente el nivel muy favorable prevalece respecto a los demás niveles.

Tabla 2. Resultados del talento humano considerando sus dimensiones en la Municipalidad Provincial de Huancavelica año 2017.

Dimensiones del Talento Humano	Desfavorable		Favorable		Muy Favorable		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
[1] Organización	1	1,4	52	74,3	17	24,3	70	100,0
[2] Clima Organizacional	2	2,9	44	62,9	24	34,3	70	100,0
[3] Trabajo en Equipo	1	1,4	33	47,1	36	51,4	70	100,0
[4] Personas	6	8,6	60	85,7	4	5,7	70	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

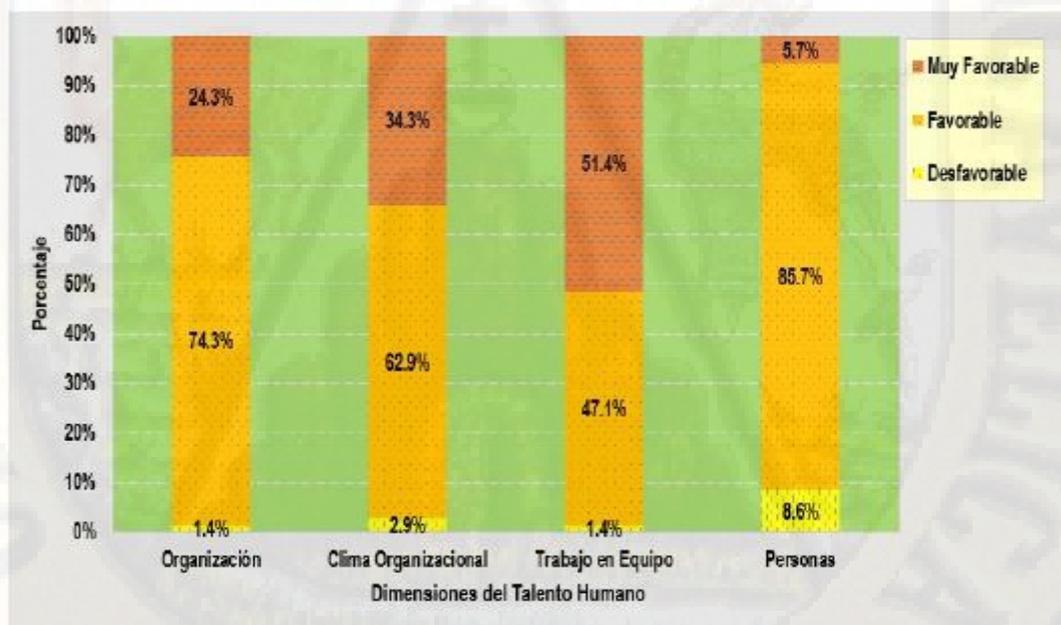


Gráfico 4. Diagrama del talento humano considerando sus dimensiones en la Municipalidad Provincial de Huancavelica año 2017.

Interpretación: De la Tabla 2 podemos apreciar los resultados del talento humano de acuerdo a sus 4 dimensiones. Para la dimensión organización el 1,4% (1) mencionan desfavorable, el 74,3% (52) mencionan favorable y el 24,3% (17)

mencionan muy favorable. Para la dimensión clima organizacional el 2,9% (2) mencionan desfavorable, el 62,9% (44) mencionan favorable y el 34,3% (24) mencionan muy favorable. Para la dimensión trabajo en equipo el 1,4% (1) mencionan desfavorable, el 47,1%(33) mencionan favorable y el 51,4% (36) mencionan muy favorable. Para la dimensión personas el 8,6% (6) mencionan desfavorable, el 85,7%(60) mencionan favorable y el 5,7%(4) mencionan muy favorable.

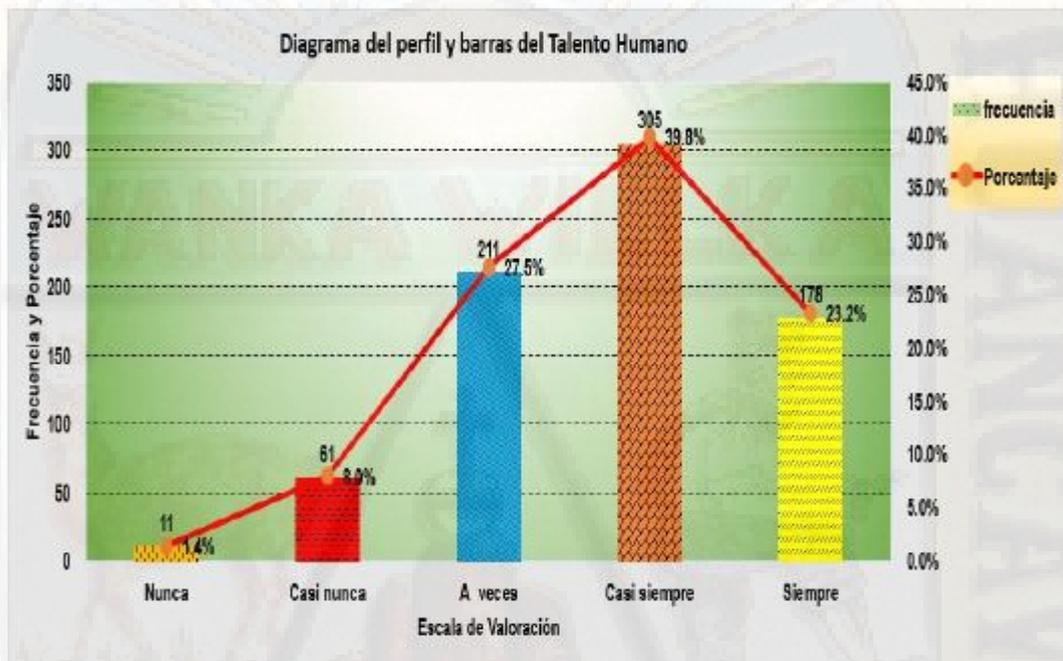


Gráfico 5. Diagrama del perfil del talento humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica año 2017.

Interpretación: En la gráfico 5 se tiene el diagrama de barras para los resultados del *talento humano*, de acuerdo a la escala de Likert utilizada en el instrumento:

- ✓ Categoría NUNCA: está representado por el 1,4%(11) de los casos.
- ✓ Categoría CASI NUNCA: está representado por el 8,0%(61) de los casos.
- ✓ Categoría A VECES: está representado por el 27,5%(211) de los casos.
- ✓ Categoría CASI SIEMPRE: está representado por el 39,8%(305) de los casos.
- ✓ Categoría SIEMPRE: está representado por el 23,2%(178) de los casos.

Del diagrama, se desprende que la mayoría de los casos analizados han respondido la alternativa casi siempre que tiende a la cuarta escala.

4.1.2. LA EFECTIVIDAD DE GESTIÓN

Tabla 3. Resultados de la Efectividad de Gestión del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica año 2017.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Desfavorable	2	2,9
Favorable	50	71,4
Muy Favorable	18	25,7
Total	70	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

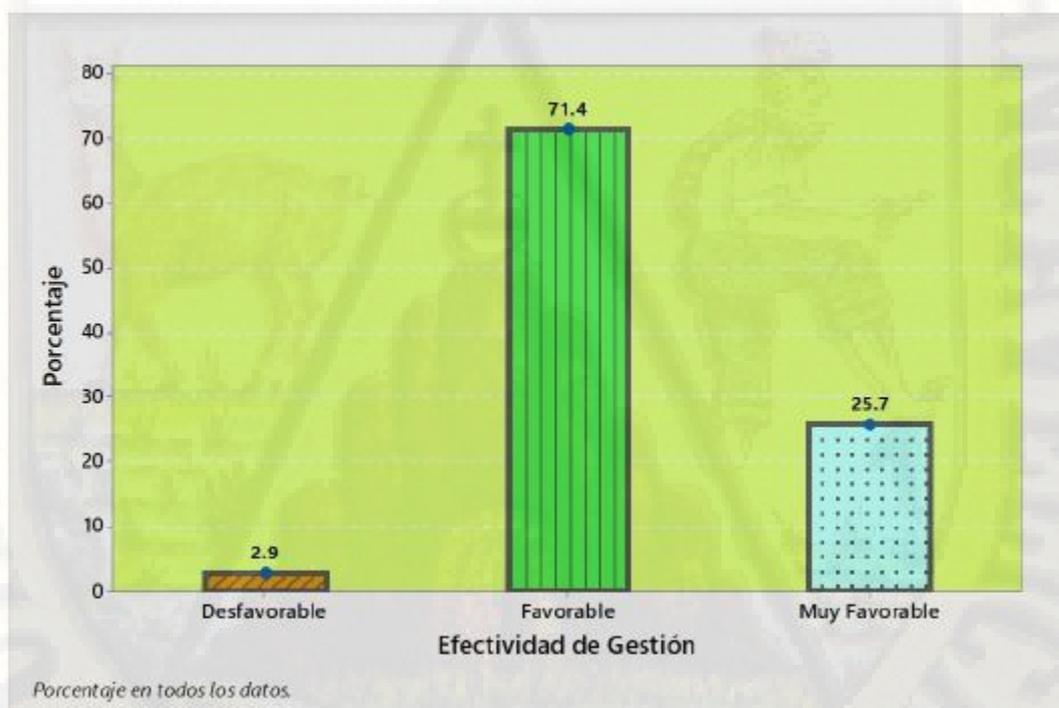


Gráfico 6. Diagrama de la Efectividad de Gestión del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica año 2017.

Interpretación: De la Tabla 3 podemos apreciar los resultados de la efectividad de gestión del personal administrativo, notamos que el 2,9% (2) mencionan un nivel desfavorable, el 71,4% (50) mencionan un nivel favorable y el

25,7% (18) de los casos mencionan un nivel favorable; evidentemente el nivel favorable está prevaleciendo de forma significativa sobre los demás niveles.

Tabla 4. Resultados de la efectividad de gestión del personal administrativo considerando sus dimensiones en la Municipalidad Provincial de Huancavelica año 2017.

Dimensiones de la Efectividad de Gestión	Desfavorable		Favorable		Muy Favorable		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
[1] Proceso de Gestión	3	4,3	59	84,3	8	11,4	70	100,0
[2] Toma de Decisiones	2	2,9	57	81,4	11	15,7	70	100,0
[3] Comunicaciones	3	4,3	55	78,6	12	17,1	70	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

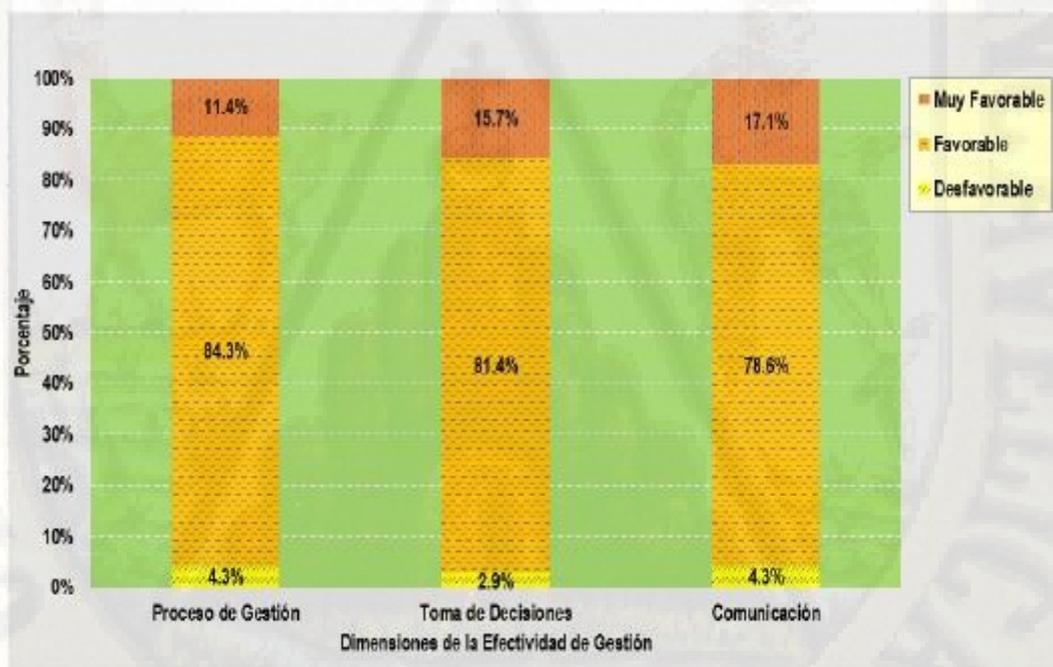


Gráfico 7. Diagrama de la efectividad de gestión del personal administrativo considerando sus dimensiones en la Municipalidad Provincial de Huancavelica año 2017.

Interpretación: De la Tabla 4 podemos apreciar los resultados de la efectividad de gestión del personal administrativo según sus 3 dimensiones. Para la

dimensión proceso de gestión el 4,3% (3) mencionan desfavorable, el 84,3% (59) mencionan favorable y el 11,4% (8) mencionan muy favorable. Para la dimensión toma de decisiones el 2,9% (2) mencionan desfavorable, el 81,4% (57) mencionan favorable y el 15,7% (11) mencionan muy favorable. Para la dimensión comunicación el 4,3% (3) mencionan desfavorable, el 78,6% (55) mencionan favorable y el 17,1% (12) mencionan muy favorable.

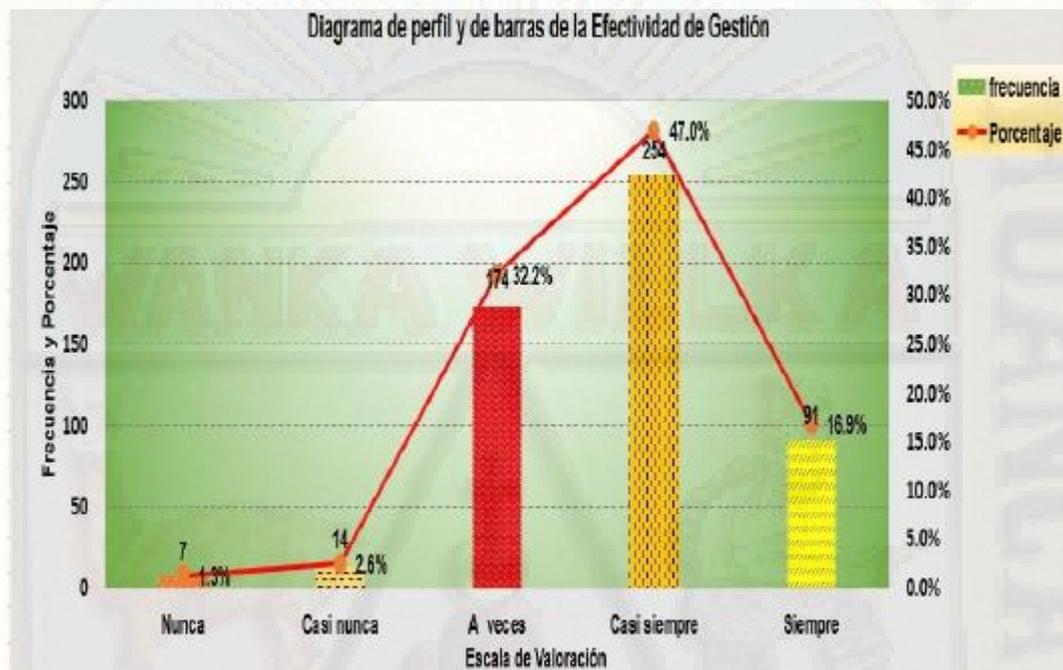


Gráfico 8. Diagrama de perfil de la Efectividad de Gestión del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica año 2017.

Interpretación: En el gráfico 8 se tiene el diagrama para los resultados de la efectividad de gestión, de acuerdo a la escala de Likert utilizada en el instrumento:

- ✓ Categoría NUNCA: está representado por el 1,3%(7) de los casos.
- ✓ Categoría CASI NUNCA: está representado por el 2,6% (14) de los casos.
- ✓ Categoría A VECES: está representado por el 32,2%(174) de los casos.
- ✓ Categoría CASI SIEMPRE: está representado por el 47,0%(254) de los casos.
- ✓ Categoría SIEMPRE: está representado por el 16,9%(91) de los casos.

Del diagrama, se desprende que la mayoría de los casos analizados han

respondido la alternativa casi siempre que tiende a la cuarta escala.

4.2. DETERMINACIÓN DE LA RELACIÓN DE LAS VARIABLES

Para la determinación de la intensidad de la correlación entre las variables; usaremos la estadística paramétrica “r” de Pearson (r) que está definida por:

$$r = \frac{Cov(x,y)}{S_x \times S_y}$$

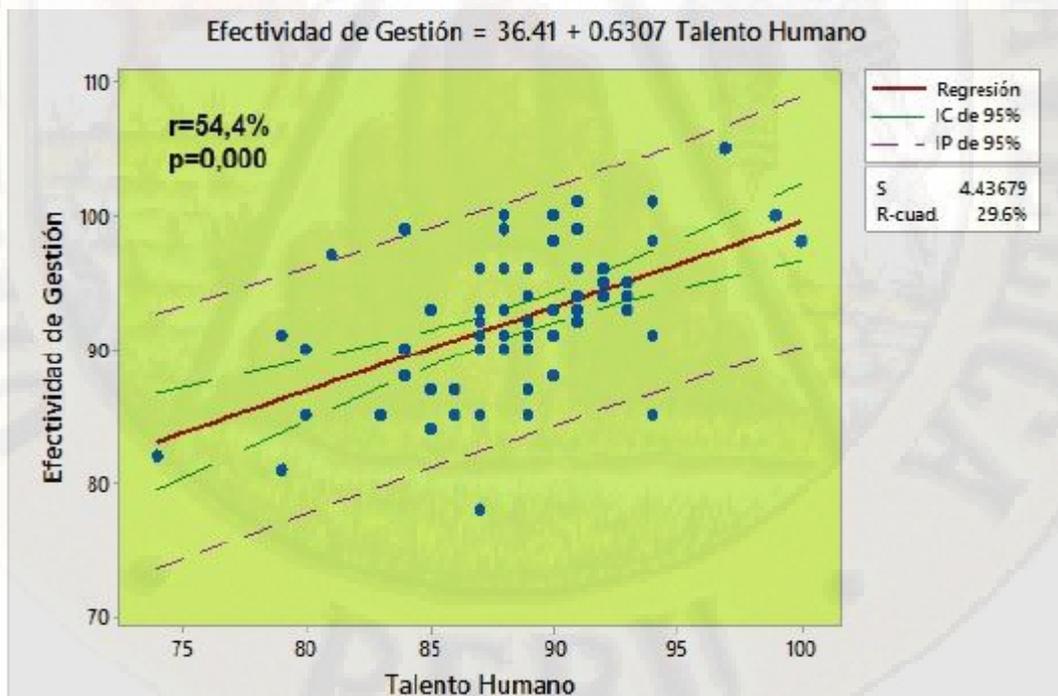
Además $-1 \leq r \leq 1$

Siendo:

- r: Coeficiente de la correlación de Pearson.
- Cov(x, y): La covarianza de las puntuaciones de ambas variables.
- Sx: Desviaciones estándar del Talento Humano.
- Sy: Desviaciones estándar de la Efectividad de Gestión.

Así pues luego de aplicar el modelo sobre los datos tenemos el resultado del coeficiente de correlación de Pearson; que se muestran a continuación:

$$r = \frac{12,9255}{\sqrt{20,4938} \times \sqrt{27,5520}} = 0,544 = 54,4\%$$



Gráfica 9. Diagrama de las puntuaciones para ambas variables.

Para la determinación de las relaciones considerando las dimensiones de la variable de las habilidades directivas tenemos:

- Relación de la dimensión organización y la variable efectividad de gestión:

$$r_1 = 0,238 \text{ Con una significancia } p = 0,047$$

- Relación de la dimensión clima organizacional y la variable efectividad de gestión:

$$r_2 = 0,216 \text{ Con una significancia } p = 0,073$$

- Relación de la dimensión trabajo en equipo y la variable efectividad de gestión:

$$r_3 = 0,298 \text{ Con una significancia } p = 0,012$$

- Relación de la dimensión personas y la variable efectividad de gestión:

$$r_4 = 0,459 \text{ Con una significancia } p = 0,000$$

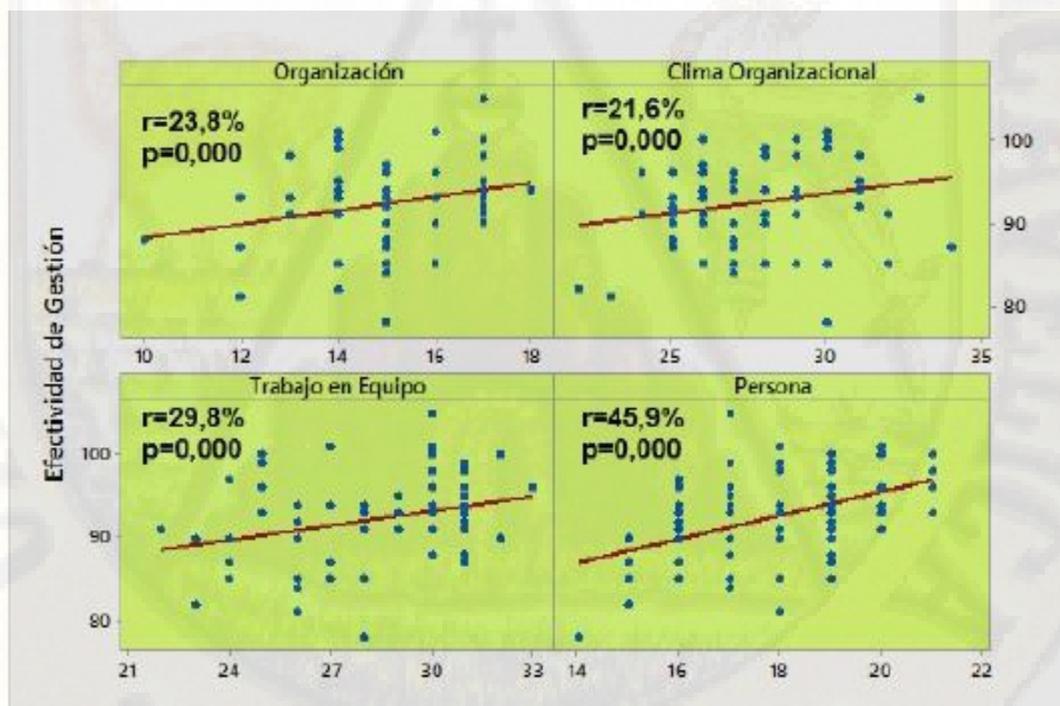


Gráfico 15. Diagrama de dispersión de las relaciones según dimensiones.

4.3. VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

4.3.1. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL

a) SISTEMA DE HIPÓTESIS

- **Nula (H₀)**

No existe una relación positiva y significativa entre el talento humano y la efectividad de la gestión del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica al año 2017.

$$\rho = 0$$

Siendo:

ρ : Correlación poblacional

- **Alterna (H₁)**

Existe una relación positiva y significativa entre el talento humano y la efectividad de la gestión del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica al año 2017

$$\rho > 0$$

b) NIVEL DE SIGNIFICANCIA (α)

$$\alpha = 0,05 = 5\%$$

c) ESTADÍSTICA DE PRUEBA

Utilizaremos la distribución "t" Student con 68 grados de libertad:

$$t = r \times \sqrt{\frac{n - 2}{1 - r^2}} \sim t(68)$$

d) CÁLCULO DE LA ESTADÍSTICA

Reemplazando en la ecuación se tiene el valor calculado (Vc) de la "t":

$$t = Vc = 0,544 \sqrt{\frac{70 - 2}{1 - 0,544^2}} = 5,346$$

e) TOMA DE DECISIÓN

El valor calculado “Vc” y el valor “Vt” lo tabulamos en la gráfica de la distribución de probabilidad “t”, de la cual podemos deducir que (5,346 > 1,668) por lo que diremos que se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, por tanto se concluye:

Existe una relación positiva y significativa entre el talento humano y la efectividad de la gestión del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica al año 2017; con un nivel de significancia del 95%.

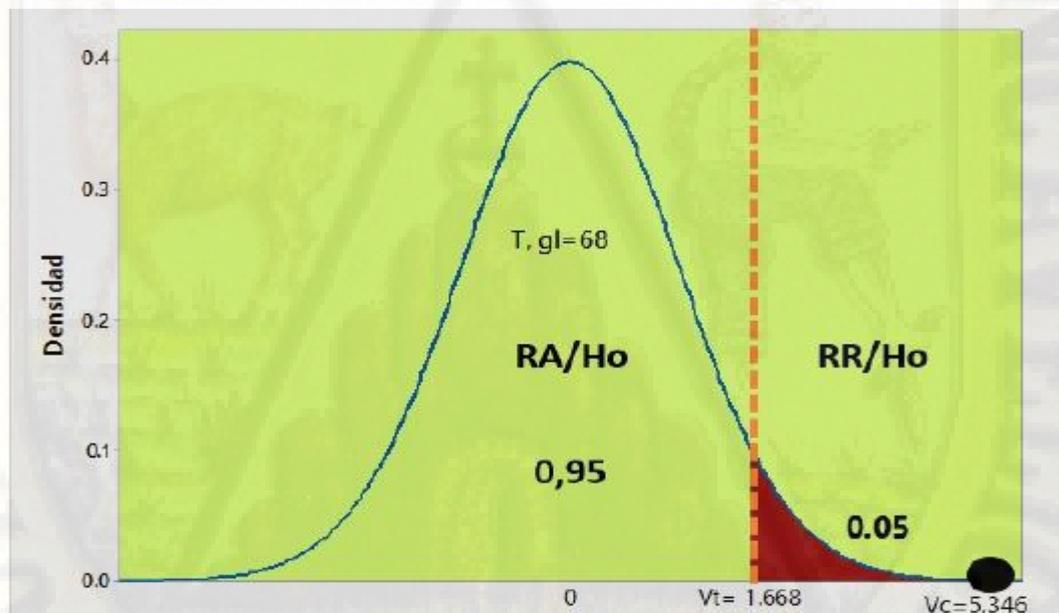


Gráfico 11. Distribución de probabilidad “t” de student para la hipótesis general.

Interpretación: En el Gráfico 11 notamos que el valor calculado se ubica en la región de zona crítica, además se deduce que la probabilidad asociada al modelo es:

$$P(t > 5,346) = 0,0 < 5\%$$

4.3.2. VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

Tabla 5. Estadísticas de la relación de las dimensiones del talento humano y la variable efectividad de gestión.

Dimensiones del Talento Humano	Estadísticas de la relación con las Efectividad de Gestión					
	<i>r</i>	<i>n</i>	$V_c = t$	$V_{t,eri}$	<i>p</i>	H_0
[D1] Organización	23,8%	70	2,021	1,668	-	Rechazo
[D2] Clima Organizacional	21,6%	70	1,824	1,668	-	Rechazo
[D3] Trabajo en Equipo	29,8%	70	2,574	1,668	-	Rechazo
[D4] Personas	45,9%	70	4,260	1,668	-	Rechazo

Fuente: Base de datos.

I. VERIFICACIÓN DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (H_0):**

No existe una relación positiva y significativa entre el talento humano en la dimensión organización y la efectividad de la gestión del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

- **Hipótesis Alterna (H_1):**

Existe una relación positiva y significativa entre el talento humano en la dimensión organización y la efectividad de la gestión del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

DISCUSIÓN

De la Tabla 5 podemos observar que el valor calculado *r* de Pearson obtenida es $r=23,8\%$ además el valor calculado es $V_c= 2,021$ y el valor tabulado es $V_t=1,668$ de la cual deducimos que $V_c > V_t$ ($2,021 > 1,668$) que tienen asociado una probabilidad de $P(t > 2,021) = 0,0 < 5\%$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

Existe una relación positiva y significativa entre el talento humano en la dimensión organización y la efectividad de gestión del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica. Con un nivel de significancia del 95%.

II. VERIFICACIÓN DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (H₀):**

No existe una relación positiva y significativa entre el talento humano en la dimensión clima organizacional y la efectividad de la gestión del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

- **Hipótesis Alterna (H₁):**

Existe una relación positiva y significativa entre el talento humano en la dimensión clima organizacional y la efectividad de la gestión del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

DISCUSIÓN

De la Tabla 5 podemos observar que el valor calculado r de Pearson obtenida es $r = 21,6\%$ además el valor calculado es $V_c = 1,824$ y el valor tabulado es $V_t = 1,668$ de la cual deducimos que $V_c > V_t$ ($1,824 > 1,668$) que tienen asociado una probabilidad de $P(t > 1,824) = 0,0 < 5\%$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna es decir:

Existe una relación positiva y significativa entre el talento humano en la dimensión clima organizacional y la efectividad de gestión del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica. Con un nivel de significancia del 95%.

III. VERIFICACIÓN DE LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

No existe una relación positiva y significativa entre el talento humano en la dimensión trabajo en equipo y la efectividad de la gestión del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

Existe una relación positiva y significativa entre el talento humano en la dimensión trabajo en equipo y la efectividad de la gestión del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

DISCUSIÓN

De la Tabla 5 podemos observar que el valor calculado r de Pearson obtenida es $r = 29,8\%$ además el valor calculado es $V_c = 2,574$ y el valor tabulado es $V_t = 1,668$ de la cual deducimos que $V_c > V_t$ ($2,574 > 1,668$) que tienen asociado una probabilidad de $P(t > 2,574) = 0,0 < 5\%$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna es decir:

Existe una relación positiva y significativa entre el talento humano en la dimensión trabajo en equipo y la efectividad de gestión del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica. Con un nivel de significancia del 95%.

IV. VERIFICACIÓN DE LA CUARTA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

No existe una relación positiva y significativa entre el talento humano en la dimensión organización y la efectividad de la gestión del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

Existe una relación positiva y significativa entre el talento humano en la dimensión personas y la efectividad de la gestión del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

DISCUSIÓN

De la Tabla 5 podemos observar que el valor calculado r de Pearson obtenida es $r = 45,9\%$ además el valor calculado es $V_c = 4,260$ y el valor tabulado es $V_t = 1,668$ de la cual deducimos que $V_c > V_t$ ($4,260 > 1,665$) que tienen asociado una probabilidad de $P(t > 4,260) = 0,0 < 5\%$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna es decir:

Existe una relación positiva y significativa entre el talento humano en la dimensión personas y la efectividad de gestión del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica. Con un nivel de significancia del 95%.

4.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia la relación positiva entre el talento humano y la efectividad de gestión del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, año 2017.; de esta manera los resultados de la investigación muestran que la relación r de Pearson es $54,4\%$ que se tipifica como correlación positiva media.

Tabla 6. Intensidad de la correlación “ r ” de Pearson.

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: (M. Gonzales, 2012.)

Así mismo los resultados han evidenciado que el 1,4%(1) de casos tienen la percepción respecto al talento humano es desfavorable, el 21,4% (15) es favorable y el 77,1%(54) la consideran muy favorable; en cuanto a la efectividad de gestión el personal en estudio considera que el 2,9% (2) mencionan un nivel desfavorable, el 71,4% (50) mencionan un nivel favorable y el 25,7% (18) mencionan un nivel muy favorable.

Los resultados de la prueba de hipótesis muestran que la relación hallada del 54,4% es significativamente diferente de cero ($p=0,0$) al nivel de confianza del 95% además muestra que la relación es directa o positiva.

En cuanto a la relación de la dimensión organización y la variable efectividad de gestión, el valor obtenido para dicha correlación es del 23,8% que se tipifica como positiva muy débil, que también ha resultado significativamente diferente de cero ($p=0,0$) y positiva.

Asimismo, la relación obtenida de la dimensión clima organizacional y la variable efectividad de gestión, el valor obtenido para dicha correlación es del 21,6% que se tipifica como positiva muy débil, que también ha resultado significativamente diferente de cero ($p=0,0$) y positiva.

Asimismo, la relación obtenida de la dimensión trabajo en equipo y la variable efectividad de gestión, el valor obtenido para dicha correlación es del 29,8% que se tipifica como positiva débil, que también ha resultado significativamente diferente de cero ($p=0,0$) y positiva.

Asimismo, la relación obtenida de la dimensión personas y la variable efectividad de gestión, el valor obtenido para dicha correlación es del 45,9% que se tipifica como positiva débil, que también ha resultado significativamente diferente de cero ($p=0,0$) y positiva.

Los resultados obtenidos al confrontarlos con Arteaga. (2006), en su tesis da a conocer como objetivo de relacionar entre el liderazgo, relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los trabajadores. Se trata de un estudio de tipo exploratorio y el diseño de investigación es no experimental, correlacional-transversal. Se desarrolló sobre una población de 76 trabajadores de la Institución

Educativa Nacional "VAB", con una muestra de 4 directivos, 6 jerárquicos, 58 docentes, 8 administrativos. Utilizo como instrumento el cuestionario de tipo escala Likert que se validó a través de juicio de expertos. La prueba estadística de chi cuadrado arrojo un valor $p < 0,005$. Finalmente concluye que existe una correlación positiva muy fuerte entre liderazgo y relaciones interpersonales, entre liderazgo y clima organizacional, y una correlación positiva considerable entre las relaciones interpersonales y clima organizacional, percibido por el personal de la Institución Educativa "A".

En referencia a Castillo & Zanabria (2016), en su investigación plantea determinar si el marketing público influye en la mejora del determino la influencia que existe entre calidad de servicio y la satisfacción del cliente en laa calidad de atención de los usuarios del Gobierno Regional de Huancavelica para el periodo 2014. El estudio es su desarrollo fue factible, bajo las características de una investigación de tipo aplicada; la recolección de información se realizó mediante la aplicación de un cuestionario al personal administrativo y los funcionarios de la referencia institución. El instrumento estructurado para cada variable en estudio, siendo 31 ítems para la variable de marketing público y 26 ítems para la variable calidad de atención; diseñado con una escala de valoración de escala de Likert además la población lo constituye el personal administrativo, siendo un total de 176 entre empleados y funcionarios, tomando como muestra la totalidad de la misma por ser de fácil acceso para la investigación. En cuanto a la metodología, el nivel de la investigación se enfocó en lo descriptivo correlacional, empleando los métodos inductivo, deductivo; con un diseño no experimental descriptivo correlacional y transaccional. De los resultados obtenidos se puede observar que la correlación media prevalece en lo referente al Marketing Público, de la misma manera en lo referente a la Calidad de Atención.

Finalmente con Meza & Salcedo (2014), en su tesis formulo el objetivo para determinar la relación del marketing y la calidad de servicio que prestan los empleados en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito SAC en la agencia Huancavelica para el año 2014, la investigación fue factible, bajo los parámetros de una investigación aplicada: recolección de información se basó en la aplicación de

un cuestionario al personal y funcionarios de la referida institución. Dicho instrumento conto con 28 ítems respectivamente para cada variable en estudio diseñado bajo una escala de valoración de “nunca”, “ocasionalmente”, “algunas veces”, “frecuentemente” y “siempre”. Al realizar todo el análisis dio como conclusión que si existe una relación de manera significativa entre los valores de estudio, por lo que se hace necesario la implementación de ciertas estrategias para la capacitación y mejoramiento del servicio.

CONCLUSIONES

Las evidencias han corroborado la presencia de una relación positiva entre el talento humano y la efectividad de gestión del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica año 2017, la intensidad de relación r de Pearson es del 54,4% que se tipifica como correlación positiva media, la probabilidad asociada es $P(t > 5,346) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es positiva.

Se ha determinado la presencia de una relación positiva entre la dimensión organización y la efectividad de gestión del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica año 2017, la intensidad de relación r de Pearson es del 23,8% que se tipifica como correlación positiva muy débil, la probabilidad asociada es $P(t > 2,021) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es positiva.

Se ha determinado la presencia de una correlación positiva entre la dimensión clima organizacional y la efectividad de gestión del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica año 2017, la intensidad de relación r de Pearson es del 21,6% que se tipifica como correlación positiva muy débil, la probabilidad asociada es $P(t > 1,824) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es positiva.

Se ha determinado la presencia de una correlación positiva entre la dimensión trabajo en equipo y la efectividad de gestión del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica año 2017, la intensidad de relación r de Pearson es del 29,8% que se tipifica como correlación positiva muy débil, la probabilidad asociada es $P(t > 2,574) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es positiva.

Se ha determinado la presencia de una correlación positiva entre la dimensión personas y la efectividad de gestión del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica año 2017, la intensidad de relación r de Pearson es del 45,9% que se tipifica como correlación positiva débil, la probabilidad asociada es $P(t > 4,260) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es positiva.

RECOMENDACIONES

Para una adecuada gestión del talento humano y mejorar la efectividad de gestión del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, se recomienda realizar lo siguiente:

1. Satisfacer las necesidades y requerimientos del personal administrativos través de una adecuada utilización de los recursos.
2. El talento humano identificado con la institución tendrá credibilidad y posicionamiento de parte de los usuarios en los que requieren el servicio.
3. El personal administrativo satisfecho producirá beneficios a los procesos de la organización, para ello se requiere la implementación de ciertas estrategias respecto al aprovechamiento de sus capacidades.
4. Generar un ambiente laboral positivo y productivo, para un mejor rendimiento respecto al talento humano de los empleados de la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLES, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias. CASOS. Buenos Aires: Editorial Granica. 2010.
- AVARO, Dante. La economía y su gestión teoría y desarrollo. Conacyt, 2000, p. 28.
- BARRAGÁN, J., J. Castillo, P. Villalpando & P. Guerra. UANL, San Nicolás, N.L., 66450, México.
- BARRETO TEJADA, Juan Alejandro. Gerencia del talento humano. Estrategia para el desarrollo empresarial. Bogotá: Ed. U. Piloto de Colombia, 2009.
- BONACHE, Jaime y CABRERA, Ángel. Dirección de Personas: Evidencias y Perspectivas para el siglo XXI. 2004.
- CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio. Gestión humana en Colombia: Roles, prácticas, retos y limitaciones. Bogotá: Ed. Acrip. 2011.
- CARDONA López, J. A., & CALDERÓN HERNÁNDEZ, G. (2006). El impacto del Aprendizaje en el Rendimiento de las Organizaciones. Cuadernos de Administración, 11-43.
- CASTILLO SERNA. Conrado. Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo. Fundación EOI, 2009. p. 17.
- CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del talento humano. Capítulo 1, "Introducción a la moderna gestión del talento humano". Colombia: McGraw Hill, 2005.
- DAENA: International Journal of Good Conscience. 4(2): 145-159. Septiembre 2009. ISSN 1870-557X.
- DAVENPORT, Thomas O Capital humano, Barcelona: Gestión 2000, 2000, traducción Solano Guillermo.
- DESSLER, G. (2001). Administración de personal. México: Pearson Educación. DOLAN, S.L., VALLE, R.; Jackson, S.E. y SCHULER, R.S. (2003). La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI. España McGraw-Hill.
- FERNÁNDEZ, G. (2004): "Adaptación del puesto de trabajo", Revista Capital Humano. No. 181, pp.15. Madrid. Ed. Capital Humano.
- GALLEGO, Carmenza. MBA: temas claves (2010). En proceso de edición. KREITNER y Kinicki, A. Comportamiento de las organizaciones. Madrid: Mc Graw Hill, 1997.

LOW Jonathan; COHEN KALAFUT Pam (2004). La Ventaja Invisible. Gestión del Conocimiento. Ediciones Urano.

PEÑA GARCÍA, I., & HERNÁNDEZ PERLINES, F. (2007). La Integración de la Dirección de Recursos Humanos en el proceso de formulación de la estrategia como determinante de los resultados. *Universia Business Review, Actualidad Económica*, 68-87.

PÉREZ Y CHUPAYO (2007) Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancayo. Tesis de Licenciatura. Facultad de Ciencias de la Comunicación, UNCP.

PINZÓN SCHNEIDER, Martha. Desarrollo del talento humano. Dirija con éxito el recurso más valioso de su empresa. Bogotá: U. ICESI., 2001.

PRIETO HERRERA, Jorge Eliécer. Gestión estratégica organizacional. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2011.

REDONDO, Alfonso. Dirección del Talento Humano en la empresa. Bogotá: Ed. Educosta, 2009.

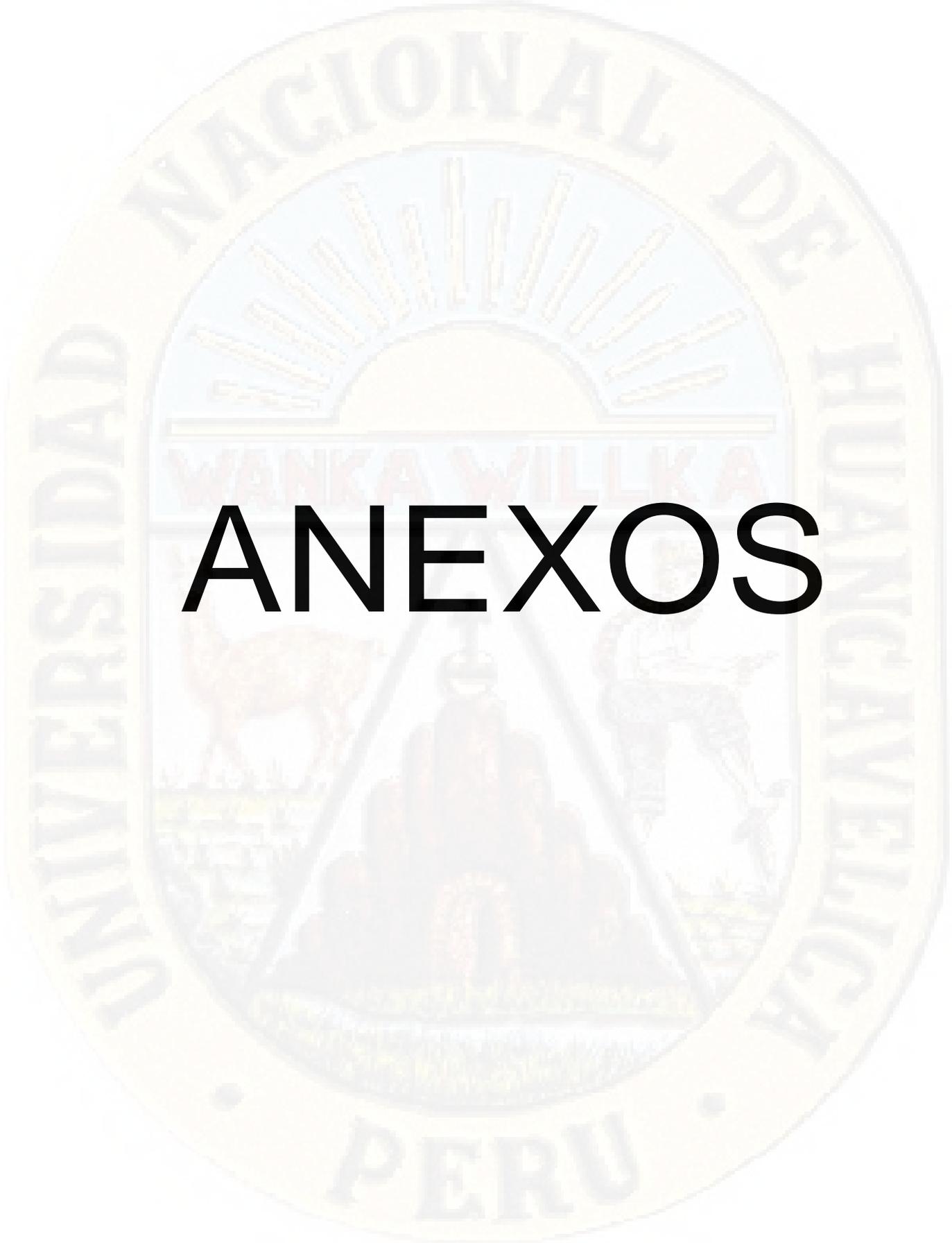
STEPHEN P. ROBBINS.N. Comportamiento Organizacional.10ª Edición. México: Pearson educación. 2004.

STEPHEN R. Covey. Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. México: Ed. Paidos, 1996.

TAYLOR, B. Y HARRISON, J. Planeación estratégica exitosa. Bogotá: Legis Editores, Serie Empresarial, 1991. p. 80.

TZU, Sun. El arte de la guerra. México D.F.: Anaya Editores Varios. Colección Gerencia PYME. U. ICESI. Bogotá, 2003.

WEINERT, B. Manual de Psicología de la Organización. Barcelona: Herder, 1987.

The background features a large, faded seal of the Universidad Nacional de Huancavelica, Peru. The seal is circular and contains a sun with rays at the top, a central mountain peak, and a figure on the right. The text 'UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA' is written around the top and sides, and 'PERU' is at the bottom.

ANEXOS

BASE DE DATOS

N°	Talento Humano	X	Organización	X1	Clima Organizacional	X2	Trabajo en Equipo	X3	Personas	X4	Efectividad de Gestión	Y	Proceso de Gestión	Y1	Toma de Decisiones	Y2	Comunicación	Y3
1	94	3	15	2	32	3	28	2	19	2	85	2	35	2	37	2	13	2
2	79	2	12	2	23	1	26	2	18	2	81	1	34	2	36	2	11	1
3	83	2	14	2	27	2	26	2	16	2	85	2	33	2	39	2	13	2
4	88	3	15	2	28	2	26	2	19	2	90	2	34	2	42	3	14	2
5	90	3	13	2	28	2	30	3	19	2	98	3	43	3	40	2	15	2
6	94	3	17	3	29	3	30	3	18	2	98	3	39	2	43	3	16	2
7	91	3	17	3	27	2	31	3	16	2	94	2	41	2	38	2	15	2
8	92	3	18	3	27	2	30	3	17	2	94	2	40	2	37	2	17	3
9	92	3	17	3	27	2	31	3	17	2	95	2	42	2	37	2	16	2
10	91	3	17	3	26	2	31	3	17	2	94	2	41	2	37	2	16	2
11	88	3	14	2	30	3	25	2	19	2	100	3	41	2	42	3	17	3
12	92	3	17	3	29	3	26	2	20	2	94	2	40	2	39	2	15	2
13	92	3	17	3	29	3	26	2	20	2	94	2	40	2	39	2	15	2
14	94	3	14	2	32	3	28	2	20	2	91	2	36	2	38	2	17	3
15	97	3	17	3	33	3	30	3	17	2	105	3	43	3	45	3	17	3
16	100	3	17	3	31	3	31	3	21	3	98	3	40	2	41	2	17	3
17	91	3	15	2	31	3	26	2	19	2	92	2	38	2	38	2	16	2
18	89	3	15	2	34	3	24	2	16	2	87	2	37	2	35	2	15	2
19	80	2	15	2	26	2	23	2	16	2	90	2	37	2	38	2	15	2
20	79	2	14	2	24	2	22	1	19	2	91	2	39	2	38	2	14	2
21	87	3	14	2	29	3	28	2	16	2	85	2	36	2	36	2	13	2
22	87	3	15	2	30	3	28	2	14	1	78	1	30	1	36	2	12	2
23	86	2	15	2	28	2	28	2	15	1	85	2	33	2	39	2	13	2

24	93	3	14	2	31	3	29	3	19	2	95	2	37	2	40	2	18	3
25	87	3	16	2	28	2	26	2	17	2	90	2	38	2	36	2	16	2
26	84	2	15	2	27	2	24	2	18	2	90	2	40	2	35	2	15	2
27	94	3	16	2	30	3	30	3	18	2	101	3	45	3	39	2	17	3
28	86	2	15	2	25	2	27	2	19	2	87	2	34	2	39	2	14	2
29	88	3	14	2	30	3	25	2	19	2	99	3	40	2	42	3	17	3
30	88	3	14	2	29	3	25	2	20	2	93	2	38	2	40	2	15	2
31	74	1	14	2	22	1	23	2	15	1	82	2	36	2	32	1	14	2
32	90	3	15	2	27	2	31	3	17	2	88	2	42	2	31	1	15	2
33	93	3	17	3	29	3	30	3	17	2	94	2	44	3	34	2	16	2
34	93	3	17	3	28	2	31	3	17	2	94	2	42	2	36	2	16	2
35	89	3	16	2	25	2	31	3	17	2	96	3	43	3	37	2	16	2
36	88	3	15	2	26	2	31	3	16	2	96	3	43	3	38	2	15	2
37	99	3	17	3	29	3	32	3	21	3	100	3	46	3	38	2	16	2
38	90	3	16	2	26	2	31	3	17	2	93	2	40	2	38	2	15	2
39	93	3	15	2	29	3	30	3	19	2	93	2	38	2	39	2	16	2
40	87	3	16	2	27	2	26	2	18	2	85	2	36	2	34	2	15	2
41	91	3	16	2	25	2	29	3	21	3	93	2	39	2	38	2	16	2
42	89	3	17	3	25	2	31	3	16	2	91	2	39	2	37	2	15	2
43	89	3	17	3	25	2	31	3	16	2	92	2	39	2	37	2	16	2
44	87	3	15	2	25	2	31	3	16	2	92	2	39	2	38	2	15	2
45	89	3	17	3	25	2	32	3	15	1	90	2	37	2	40	2	13	2
46	87	3	17	3	25	2	28	2	17	2	93	2	38	2	39	2	16	2
47	90	3	17	3	29	3	28	2	16	2	91	2	38	2	37	2	16	2
48	87	3	13	2	26	2	30	3	18	2	93	2	39	2	39	2	15	2

49	85	2	15	2	27	2	26	2	17	2	84	2	32	1	37	2	15	2
50	80	2	15	2	26	2	24	2	15	1	85	2	31	1	39	2	15	2
51	90	3	14	2	26	2	30	3	20	2	100	3	38	2	45	3	17	3
52	91	3	14	2	28	2	31	3	18	2	99	3	41	2	38	2	20	3
53	85	2	12	2	26	2	29	3	18	2	93	2	39	2	39	2	15	2
54	89	3	14	2	26	2	31	3	18	2	94	2	39	2	39	2	16	2
55	89	3	14	2	26	2	31	3	18	2	91	2	39	2	37	2	15	2
56	89	3	14	2	28	2	28	2	19	2	94	2	38	2	39	2	17	3
57	88	3	13	2	28	2	29	3	18	2	91	2	35	2	40	2	16	2
58	84	2	10	1	25	2	30	3	19	2	88	2	37	2	36	2	15	2
59	87	3	13	2	26	2	30	3	18	2	91	2	38	2	38	2	15	2
60	90	3	16	2	25	2	30	3	19	2	93	2	40	2	37	2	16	2
61	85	2	12	2	27	2	31	3	15	1	87	2	35	2	35	2	17	3
62	89	3	15	2	30	3	27	2	17	2	85	2	35	2	37	2	13	2
63	92	3	15	2	31	3	27	2	19	2	94	2	36	2	44	3	14	2
64	81	2	15	2	26	2	24	2	16	2	97	3	41	2	45	3	11	1
65	87	3	15	2	27	2	25	2	20	2	96	3	42	2	40	2	14	2
66	85	2	15	2	29	3	25	2	16	2	93	2	40	2	42	3	11	1
67	84	2	14	2	28	2	25	2	17	2	99	3	40	2	47	3	12	2
68	91	3	14	2	30	3	27	2	20	2	101	3	44	3	45	3	12	2
69	91	3	15	2	24	2	33	3	19	2	96	3	40	2	40	2	16	2
70	92	3	16	2	25	2	30	3	21	3	96	3	41	2	40	2	15	2

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN

Señor, la encuesta es parte de la investigación: El Talento Humano y la Efectividad de la Gestión del Personal Administrativo en la Municipalidad Provincial Huancavelica - Año 2017, su finalidad es la obtención de información para determinar si existe relación entre las variables de investigación. Las encuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima, no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación.

Marque con un aspa (X) el número que mejor le identifica.

Escala de valoración	1 nunca	2 Casi nunca	3 A veces	4 Casi siempre	5 Siempre
----------------------	------------	-----------------	--------------	-------------------	--------------

EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO

ORGANIZACIÓN						
N°	AFIRMACIÓN	ESCALA				
		1	2	3	4	5
01	La descripción de cargos del personal administrativo a nivel institucional están bien definidos.					
02	Se implementan políticas y procedimientos para la eficacia del talento humano.					
03	El diseño de la estructura organizacional es la más adecuada para la efectividad en la gestión.					
04	La acción de supervisión de los recursos se basa en una estrategia de gestión.					
CLIMA ORGANIZACIONAL						
N°	AFIRMACIÓN	ESCALA				
		1	2	3	4	5
05	Usted realiza el trabajo en equipo con su jefe y compañeros de labores.					
06	Considera usted, que tiene la suficiente autonomía en las labores que realiza.					
07	El puesto que actualmente ocupa está en relación con su formación profesional.					
08	Considera que en la institución se le reconoce y considera por su desempeño.					
09	Considera que la remuneración en la institución es la más adecuada.					
10	Considera que en la institución existe igualdad de género, para los puestos de trabajo.					
11	El gestor de la institución tiene un trato equitativo al personal administrativo.					
12	El gerente propone políticas de promoción y ascenso por el buen desempeño del personal.					
TRABAJO EN EQUIPO						
N°	AFIRMACIÓN	ESCALA				
		1	2	3	4	5
13	Los gestores dan alternativas y sugerencias para mantener buenas relaciones personales.					
14	El puesto que usted ocupa está en relación a su formación profesional.					
15	Se desarrolla el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos institucionales.					
16	A nivel institucional tiene usted la capacidad de trabajar en equipo.					
17	Se han alcanzado niveles de eficiencia a nivel de la gestión en la municipalidad.					
18	Se han alcanzado niveles de eficacia a nivel de la gestión en la municipalidad.					
19	Se han alcanzado niveles de efectividad a nivel de la gestión en la municipalidad.					
PERSONAS						
N°	AFIRMACIÓN	ESCALA				
		1	2	3	4	5
20	Se siente a gusto con el horario de trabajo implementado.					
21	La remuneración que percibe le permite mejorar su calidad de vida.					
22	Se aceptan sugerencias con respecto al trabajo que desempeña.					
23	Las interacciones entre el personal administrativo es aceptable.					
24	Las actividades realizadas por el personal son eficientes y eficaces.					

EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN						
N°	AFIRMACIÓN	ESCALA				
		1	2	3	4	5
01	Considera que la gestión es el proceso para planear, organizar, dirigir, controlar los recursos.					
02	Para obtener mayor productividad se plantean los recursos económicos y el potencial humano.					
03	Se implementa políticas y procedimientos para la eficacia del talento humano.					
04	La designación de los cargos y funciones se establecen de manera adecuada.					
05	Se preocupan por los propósitos y objetivos fundamentales de la Municipalidad.					
06	Considera que existen capacidades y habilidades de los directivos para ejercer el liderazgo.					
07	Se desarrolla la responsabilidad y el trabajo en equipo en el personal administrativo.					
08	Se valora el esfuerzo y el cumplimiento de las responsabilidades de parte del personal.					
09	En la Institución se emplea sistemas de control para considerar sistemas de control y objetivos propuestos.					
TOMA DE DECISIONES						
N°	AFIRMACIÓN	ESCALA				
		1	2	3	4	5
10	La gestión está enfocada en tomar una mejor decisión.					
11	Se toma las decisiones con tiempo asegurando que sean puestas en práctica.					
12	Se combina enfoques intelectuales y creativos para la toma de decisión					
13	Antes de iniciar los procesos, se reflexiona acerca del tipo de decisión que se va a tomar.					
14	Se da prioridad a los factores significativos al tomar una decisión.					
15	Se consulta a las personas idóneas para obtener ayuda y tomar la decisión correcta.					
16	Se tiene en cuenta las medidas y las reacciones derivadas de la toma de decisión.					
17	Me ocupo en obtener apoyo en mis decisiones en todas las fases del proceso.					
18	Comunico mis decisiones con sinceridad lo más rápidamente posible.					
19	Explico mis decisiones con claridad y aseguro que hayan sido comprendidas.					
COMUNICACIÓN						
N°	AFIRMACIÓN	ESCALA				
		1	2	3	4	5
20	Como personal administrativo está preparado para dar información oportuna y confiable.					
21	Se tiene el equipamiento necesario para brindar mejor información a los usuarios.					
22	De acuerdo a su estructura organizacional se puede tener una comunicación eficiente.					
23	La gestión en la municipalidad se basa en los sistemas de información.					



RESOLUCIÓN N° 417-2018-FCE-R-UNH

Huancavelica, 14 de Junio del 2018

VISTO:

Hoja de Tramite del Decanato N° 1103 de fecha 01-06-2018, El Oficio N° 0232-2018-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 31-05-2018 presentado por el Director de la Escuela Profesional de Administración, Informe N° 004-2018-EAI-EPA-FCE-UNH de fecha 18-04-2018 y la solicitud presentado por **VARGAS ARANGO YURI NANCY y VERGARA VELIZ THALIA LUCERO**; pidiendo designación de Docente Asesor y Miembros Jurados para el Proyecto de Investigación, y;

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionará tal condición.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que, a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

Que, el Artículo 11 del Reglamento de Grados y Títulos aprobado mediante Resolución N° 0207-2018-CU-UNH, En su inciso 11.3 menciona que el asesor designado revisará el proyecto y emitirá un informe al Decano de la Facultad recomendando la aprobación del proyecto de investigación. La decanatura emitirá la resolución de aprobación e inscripción del proyecto de investigación; previa ratificación del Consejo de Facultad

Que, el Artículo 29 del Reglamento de Grados y Títulos aprobado mediante Resolución N° 0207-2018-CU-UNH que el asesor del proyecto de la tesis es asesorado (a) por un docente de la carrera profesional, que cumpla con los requisitos: debe contar con el Grado Academico de Maestro, Experiencia academica y especialista en el área en el que se desarrolla la investigación.

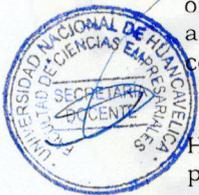
Que, el Artículo 30° del Reglamento de Grados y Títulos aprobada mediante Resolución N° 0207-2018-CU-UNH, prescribe que el jurado estará integrado por (03) tres docentes ordinarios presidido por el docente de mayor categoría y antigüedad y uno (01) en calidad de accesitario. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, en sus incisos d) menciona que el jurado nombrado dispone de cinco (5) días para revisar y emitir el informe final al Director de la Escuela, e) si el informe no presenta observaciones por parte del jurado. El Director de la Escuela propone al Decano hora y fecha de sustentación.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

RESUELVE:

ARTÍCULO 1° DESIGNAR al **MG. ALBERTO VERGARA AMES**, como Asesor del Proyecto de Investigación Científica Titulado: **"EL TALENTO HUMANO Y LA EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL HUANCVELICA - AÑO 2017"**, presentado por **VARGAS ARANGO YURI NANCY y VERGARA VELIZ THALIA LUCERO** de la Escuela Profesional de Administración.





SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 417-2018-FCE-R-UNH

Huancavelica, 14 de Junio del 2018

ARTÍCULO 2° DESIGNAR a los miembros Jurados del Proyecto de Investigación titulado: "EL TALENTO HUMANO Y LA EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL HUANCAMELICA - AÑO 2017", presentado por VARGAS ARANGO YURI NANCY y VERGARA VELIZ THALIA LUCERO de la Escuela Profesional de Administración; a los siguientes docentes:

- | | |
|---|------------|
| • DR. WILFREDO FERNANDO YUPANQUI VILLANUEVA | PRESIDENTE |
| • LIC. ADM. GUIDO AMADEO FIERRO SILVA | SECRETARIO |
| • LIC. MAT. OSCAR MANUEL GARCIA CAJO | VOCAL |
| • ECON. JUAN WILLIAM RODAS ALEJOS | SUPLENTE |

ARTÍCULO 3° ELÉVESE el presente documento a las instancias pertinentes.

ARTÍCULO 4° NOTIFIQUESE a los interesados para su conocimiento y demás fines.

"Regístrese, Comuníquese y Archívese. -----"



Dr. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO



Dr. ABAD ANTONIO SURICHAQUI MATEO
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFCE
EPA.
Interesados
Archivo



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN DE CONSEJO DE FACULTAD N° 0280-2018-FCE-R-UNH

VISTO:

Huancavelica, 23 de Julio del 2018.

Oficio Transcriptorio N° 072-2018-SD-FCE-R-UNH de fecha 23-07-2018, Oficio N° 0293-2018-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 12-07-2018, Informe N° 12-2018-A/MJ-EPA-FCE-UNH de fecha 12-07-2018, emitido por el docente asesor y miembros jurados pidiendo Aprobación del Proyecto de Investigación presentado por las Bachilleres **VARGAS ARANGO YURI NANCY** y **VERGARA VELIZ THALIA LUCERO** de la Escuela Profesional de Administración, y:

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, de conformidad a lo prescrito por el Artículo 15° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 con resolución N° 001-2014-AE-UNH de fecha 18-12-2014; la autonomía es inherente a la UNH, se ejerce de conformidad con la Constitución Política del Perú, la Ley Universitaria y demás normas, la autonomía es reconocida por el estado y se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, Gubernamental, Académico, Administrativo y Económico.

Que, el Artículo 11 del Reglamento de Grados y Títulos aprobado mediante Resolución N° 0207-2018-CU-UNH, En su inciso 11.3 menciona que el asesor designado revisará el proyecto y emitirá un informe al Decano de la Facultad recomendando la aprobación del proyecto de investigación. La decanatura emitirá la resolución de aprobación e inscripción del proyecto de investigación; previa ratificación del Consejo de Facultad

Que, el Artículo 29 del Reglamento de Grados y Títulos aprobado mediante Resolución N° 0207-2018-CU-UNH que el asesor del proyecto de la tesis es asesorado (a) por un docente de la carrera profesional, que cumpla con los requisitos: debe contar con el Grado Académico de Maestro, Experiencia académica y especialista en el área en el que se desarrolla la investigación.

Que, el Artículo 30° del Reglamento de Grados y Títulos aprobada mediante Resolución N° 0207-2018-CU-UNH, prescribe que el jurado estará integrado por (03) tres docentes ordinarios presidido por el docente de mayor categoría y antigüedad y uno (01) en calidad de accesitario. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad.

Que, estando a lo acordado por el Consejo de Facultad en su Sesión Ordinaria del día 23-07-2018;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO 1° APROBAR e INSCRIBIR el Proyecto de Investigación Científica titulado: **“EL TALENTO HUMANO Y LA EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL HUANCAMELICA - AÑO 2017”** presentado por las Bachilleres **VARGAS ARANGO YURI NANCY** y **VERGARA VELIZ THALIA LUCERO** de la Escuela Profesional de Administración.

ARTÍCULO 2° ELÉVESE el presente documento a las instancias pertinentes.

ARTÍCULO 3° NOTIFÍQUESE a los interesados para su conocimiento y demás fines.

“Regístrese, Comuníquese y Archívese.”



Dr. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO



Dr. ABAD ANTONIO SURICHAQUI MATEO
SECRETARIO DOCENTE



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 818-2018-FCE-R-UNH

Huancavelica, 10 de Diciembre del 2018

VISTO:

Hoja de Trámite N° 2788 de fecha 06-12-2018, Solicitud S/N. presentado por las Bachilleres en Ciencias Administrativas **VARGAS ARANGO YURI NANCY y VERGARA VELIZ THALIA LUCERO**; pidiendo programación de fecha y hora para sustentación de tesis para Optar el Título Profesional de Licenciado en Administración; y:

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionará tal condición.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que, a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

Que, en virtud al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado con Resolución N° 0207-2018-CU-UNH de fecha 07 de marzo del 2018, en su Artículo N° 38 si el graduado es declarado Apto para sustentación (por unanimidad o mayoría), solicitara al Decano de la Facultad para que fije lugar, fecha y hora para la sustentación. La Decanatura emitirá la Resolución fijando fecha hora y lugar para la sustentación, asimismo entregará a los jurados el formato del acta de evaluación.

Que con el OFICIO N° 540-2018-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 04-12-2018, Informe N° 17-2018-MJ-EPA-FCE de fecha 29-11-2018, los docentes miembros del jurado evaluador emiten informe de aprobación del informe final de tesis titulado **“EL TALENTO HUMANO Y LA EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL HUANCAMELICA - AÑO 2017”**, dando pase a sustentación.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

RESUELVE:

ARTÍCULO 1° **PROGRAMAR** la fecha y hora para la Sustentación Via Tesis titulada: **“EL TALENTO HUMANO Y LA EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL HUANCAMELICA - AÑO 2017”**, presentado por las Bachilleres en Ciencias Administrativas **VARGAS ARANGO YURI NANCY y VERGARA VELIZ THALIA LUCERO** para el día jueves 20 de diciembre del 2018 a horas 02:30 p.m. en el Aula Magna de la Facultad de Ciencias Empresariales.

ARTICULO 2° **ENCARGAR** al Presidente del Jurado el cumplimiento de la presente Resolución y la remisión del acta y documentos sustentatorios al Decanato para su registro y trámite correspondiente.

“Regístrese, Comuníquese y Archívese”



Dr. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO



Dr. ABAD ANTONIO SURICHAQUI MATEO
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFCE.
Interesados
Archivo