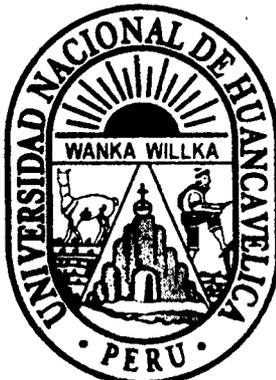


UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA

(Creada por Ley N°. 25265)



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

TESIS

**"GESTIÓN DEL POTENCIAL HUMANO Y LA EFICIENCIA LABORAL DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL
DE HUANCAMELICA - AÑO 2014"**

**LINEA DE INVESTIGACIÓN:
GESTIÓN PÚBLICA Y PRIVADA**

**PRESENTADO POR:
BACH. FLOR DE LIZ BAUTISTA CARRIZALES**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

Huancavelica - Perú

2014

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCABELICA

(Creada por Ley N° 25265)



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

“GESTIÓN DEL POTENCIAL HUMANO Y LA EFICIENCIA LABORAL DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE
HUANCABELICA – AÑO 2014”

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
GESTIÓN PÚBLICA Y PRIVADA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR:
BACHILLER FLOR DE LIZ BAUTISTA CARRIZALES

HUANCABELICA – 2014

103

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA (TESIS)

EN LA CIUDAD UNIVERSITARIA DE PATURPAMPA; AUDITORIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, A LOS 25 DÍAS DEL MES DE AGOSTO DEL AÑO 2015, A HORAS 3:00 PM SE REUNIERON EL JURADO CALIFICADOR, CONFORMADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

PRESIDENTE: DR. WILFREDO FERNANDO YUPANQUI VILLANUEVA

SECRETARIO: M.G. ALBERTO VERGARA AMES

VOCAL: LIC. ADM. DANIEL QUISPE VIDOLON

RATIFICADOS LOS MIEMBROS DE JURADO CON RESOLUCIÓN N° 328-2015-FCE-R-UNH DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO: "GESTION DEL POTENCIAL HUMANO Y LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANOCA ELICHO - AÑO 2014"

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

BACHILLER (S): FLOR DE LIZ BAUTISTA CARRIZO LES

A FIN DE PROCEDER CON LA SUSTENTACIÓN DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO ANTES CITADO.

FINALIZADO LA SUSTENTACIÓN Y EVALUACIÓN; SE INVITA AL PÚBLICO PRESENTE Y AL SUSTENTANTE ABANDONAR EL RECINTO; Y LUEGO DE UNA AMPLIA DELIBERACIÓN POR PARTE DEL JURADO, SE LLEGÓ AL SIGUIENTE RESULTADO:

BACHILLER: FLOR DE LIZ BAUTISTA CARRIZO LES

PRESIDENTE: APROBADO

SECRETARIO: APROBADO

VOCAL: APROBADO

RESULTADO FINAL: APROBADO POR UNANIMIDAD

BACHILLER:

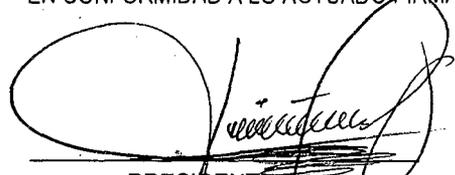
PRESIDENTE:

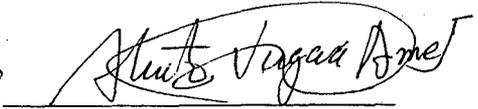
SECRETARIO:

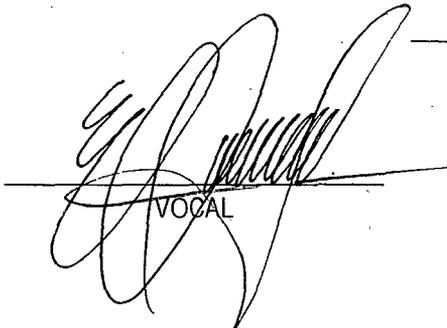
VOCAL:

RESULTADO FINAL:

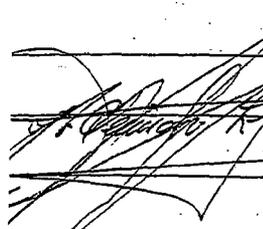
EN CONFORMIDAD A LO ACTUADO FIRMAMOS AL PIE.

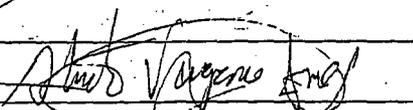

PRESIDENTE

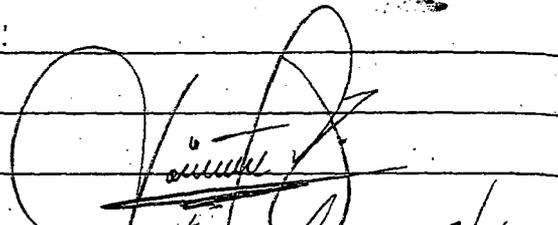

SECRETARIO

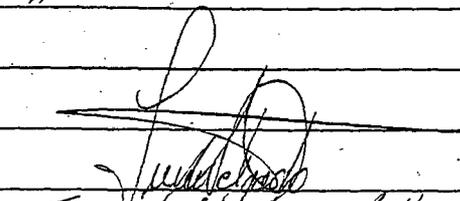

VOCAL

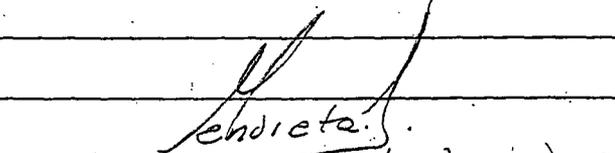
AL ACTO FINAL DE LA JURAMENTACION DE LOS SEÑORES SUSTENTANTES POR PONTE DEL PRESIDENTE DEL JURADO. DANDO FE AL PRESENTE FIRMA MOS AL PIE DEL PRESENTE AUTO, A LOS 25 DIAS DEL MES DE AGOSTO, 2015 A HORAS:




ALBERTO VERGARA A.
SECRETARIO.


Wilfredo Espinoza Villanueva
VOCA.


Flavio Delgado Malique
DNI 80013563


Carlos N. Mendicete Landeo
DNI 09449571

ACTO DE SUSTENTACION DE INFORME FINAL DE (TESIS).

A LOS 25 DIAS DEL MES DE AGOSTO DEL 2015, SIENDO 3:00 PM. EN LOS AMBIENTES DEL AULA MAGNA DEL PABELLON DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, SE REUNEN EN LOS AMBIENTES LOS MIEMBROS DEL JURADO DESIENDOS. MEDIANTE RESOLUCION N° 328-2015-FCE-R-UNH, SEGUN EL SIGUENTE DETALLE:

DR. WILFREDO FERNANDO YUPANQUI VILLANUEVA - PRESIDENTE
Mg. ALBERTO VERGARA AMES SECRETARIO

Lic. ADM. DANIEL QUIROGA VIDALON VOCA
Lic. ADM. HECTOR QUINCHO ZEVALLOS SUPLENTE,
CON LA RICA MENTE EN CUMPLIMIENTO DE LA RESOLUCION N° 073-2015-FCE-UNH, QUE AUTORIZA LAS FECHAS Y HORAS

JURADOS:

DR. WILFREDO FERNANDO YUPANQUI VILLANUEVA
(PRESIDENTE)

MG. ALBERTO VERGARA AMES
(SECRETARIO)

LIC. ADM. DANIEL QUISPE VIDALON
(VOCAL)

100

ASESOR:
LIC. MAT. OSCAR MANUEL GARCIA CAJO

A mi Madre:

Por ser la persona que me ha acompañado durante todo el trayecto estudiantil y de vida, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional, por ello mi gratitud.

AGRADECIMIENTO

A mi Alma Mater la Universidad Nacional de Huancavelica, así como a los docentes de la Escuela Académica Profesional de Administración que de alguna manera me brindaron su tiempo impartíendome conocimiento y asesoría pertinente en pos de mi formación profesional.

A aquellos compañeros y sobretodo amigos que me brindaron su apoyo, compartiendo sus vivencias conmigo y a mis detractores que con su contradicción propiciaron indirectamente que alcanzara mis objetivos que hoy veo en parte coronados.

Y sobre todo a Dios y a mi madre LILIAN, que con su demostración de una madre ejemplar me ha enseñado a nunca desfallecer ni rendirme ante nada y siempre perseverar a través de sus sabios consejos. Tu mi madre eres lo más bello que Dios pudo darme y por quien estoy inmensamente agradecida.

QA

INDICE

| | |
|--|------|
| PORTADA | Pág. |
| INDICE | |
| INTRODUCCION | |
| CAPITULO I: PROBLEMA | |
| 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 11 |
| 1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA..... | 15 |
| 1.3. OBJETIVO: General y Especifico..... | 15 |
| 1.4. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION..... | 16 |
| CAPITULO II: MARCO TEORICO | |
| 2.1. ANTECEDENTES..... | 17 |
| 2.1.1. A Nivel Internacional..... | 17 |
| 2.1.2. A Nivel Nacional..... | 18 |
| 2.1.3. A Nivel Local..... | 19 |
| 2.2. BASES TEORICAS..... | 20 |
| 2.2.1. Gestión del Potencial Humano | 20 |
| 2.2.1.1. Generalidades de la Función del Personal..... | 22 |
| 2.2.1.2. Evolución de la Gestión del Potencial Humano..... | 26 |
| 2.2.1.3. Tendencias Actuales de la Gestión del Potencial Humano..... | 30 |
| 2.2.1.4. Perspectivas de Desarrollo de la Gestión del Potencial Humano..... | 36 |
| 2.2.1.5. Gestión Participativa y Estratégica de los Talentos Humanos..... | 39 |
| 2.2.1.6. Empresa, Organización y Talentos Humanos..... | 41 |
| 2.2.1.7. Desarrollo de una Filosofía Propia de la Administración del Talento Humano..... | 43 |

| | Pág. |
|--|------|
| 2.2.2. Eficiencia Laboral..... | 46 |
| 2.2.2.1. Evaluación del Rendimiento Laboral..... | 46 |
| 2.2.2.2. Técnicas de Evaluación del Rendimiento..... | 47 |
| 2.2.2.3. Eficiencia Organizacional..... | 52 |
| 2.2.2.4. Teorías Motivacionales..... | 53 |
| 2.2.2.5. Factores que Influyen en la Eficiencia Laboral..... | 59 |
| 2.3. SISTEMA DE HIPOTESIS..... | 63 |
| 2.3.1. Hipótesis General..... | 63 |
| 2.3.2. Hipótesis Específicas..... | 63 |
| 2.4. DEFINICION DE TERMINOS BASICOS..... | 64 |
| 2.5. VARIABLES E INDICADORES DE ESTUDIO..... | 66 |
| 2.6. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES..... | 66 |

CAPITULO III: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

| | |
|---|----|
| 3.1. AMBITO DE ESTUDIO..... | 68 |
| 3.2. TIPO DE INVESTIGACION..... | 68 |
| 3.3. NIVEL DE INVESTIGACION..... | 69 |
| 3.4. METODO DE INVESTIGACION..... | 69 |
| 3.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACION..... | 69 |
| 3.6. POBLACION, MUESTRA Y MUESTREO..... | 70 |
| 3.7. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS..... | 71 |
| 3.8. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCION DE DATOS..... | 71 |
| 3.9. TECNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE DATOS..... | 72 |

CAPITULO IV: RESULTADOS

| | |
|---|----|
| 4.1. RESULTADOS DE ESTADISTICAS DE LA GESTION DEL POTENCIAL HUAMANO Y LA EFICIENCIA LABORAL..... | 73 |
| 4.1.1. Resultados de la Gestión del Potencial Humano..... | 74 |
| 4.1.2. Resultados de la Eficiencia Laboral..... | 81 |

95

| | Pág. |
|---|------|
| 4.1.3. Estudio de la Relación de la Gestión del Potencial Humano y la Eficiencia Laboral..... | 85 |
| 4.2. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LA HIPOTESIS PRINCIPAL..... | 87 |
| 4.2.1. Prueba de la Significancia de las Hipótesis Específicas..... | 89 |
| 4.3. DISCUSION DE RESULTADOS | |

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ANEXOS

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo determinar si la gestión del potencial humano influye en la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica durante el periodo 2014. Es una investigación la cual responde a la modalidad de una investigación factible, desarrollando bajo los parámetros de tipo aplicada, para la recolección de la información se basó en la aplicación de un cuestionario, para conocer la gestión del potencial humano y su incidencia en la eficiencia laboral con una escala de valoración de muy malo, malo, regular, bueno y muy bueno, dirigido al personal administrativo de esta institución. La población lo constituyeron 150 personas que realizan labora administrativa, entre nombrados y contratados bajo diversas modalidades en la Municipalidad Provincial de Huancavelica para el año 2014. La interpretación de los resultados se realizó mediante la distribución de frecuencias y porcentajes, aplicando un tratamiento estadístico inferencial, cuyo análisis arrojó como conclusión que si existe una relación de manera muy significativa entre la gestión del potencial humano y la eficiencia laboral que se da en la Municipalidad Provincial, por lo que se hace preponderante realizar planes y programas de capacitación y mejora dirigida a promover que el potencial humano favorezca la eficiencia laboral de cada una quienes están comprometidas con el desarrollo de la institución.

En general se ha corroborado que el 92,7% de los casos analizados tienen la percepción que la gestión del potencial humano es medio y el 6,0% manifiestan que es alto. En la dimensión de planificación predomina el nivel medio con un 85,3% de casos, para la dimensión clasificación predomina el nivel medio con un 82% de los casos y para la dimensión capacitación predomina el nivel medio con un 90% de los casos.

Para la variable eficiencia laboral el estudio pone en evidencia que el 85,3% es medio y el 9,3% es alto. En la dimensión trabajo en equipo predomina el nivel medio con un 82% de los casos, en la dimensión toma de decisiones predomina el nivel medio con un 86% de los casos y en la dimensión satisfacción laboral existen una predominancia del nivel medio con un 80,7% de los casos.

Los resultados de esta investigación al confrontarlos con los obtenidos por Amaya y Contreras (2008) ponen en relieve que existe gran consenso respecto a la relación de influencia de la gestión del potencial de Huancavelica, por lo cual nuestros resultados refuerzan dichos hallazgos.

En cuanto a los resultados obtenidos por Franco (2008) que obtuvo resultados en instituciones académicas, pone en evidencia el uso de variables complementarias como la supervisión laboral, el clima laboral y demás competencias de gestión de desempeño laboral.

93

Por otro lado confrontar nuestros resultados con los obtenidos por Lucero y Ordoñez (2010) realizado en una institución religiosa, se pone en evidencia la realización de estudios más profundos que abarquen dominios y prioridades de las variables en contextos por ejemplo de sujetos con determinados niveles de preparación académica.

Finalmente al tener en cuenta el estudio de Luchini (2009) pone en tapete la introducción de una variable trascendente como el factor político al tratar de hallar relaciones de influencia entre la gestión del talento humano y la eficiencia laboral de tal manera que permita afrontar nuevos desafíos de nuestra región y por ende la sociedad.

Palabras clave: Potencial humano, eficiencia laboral, eficiencia de gestión, usuarios.

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente el hombre es más valorado por sus conocimientos, aportes intelectuales y de talento en la consecución de metas dentro de la organización. Es la nueva ventaja competitiva de las organizaciones. En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento. Las viejas definiciones que usan el término recurso humano, se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización.

Cuando se utiliza el término recurso humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de

los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla.

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversas. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Gestión de Talento Humano.

Las organizaciones de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada organización; con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del talento humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con cómo es reconocido.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que "la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa". Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la organización y nuestra misión en ella.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la organización.

Actualmente la información y el talento humano son fundamentales en la competitividad de las organizaciones, es por ello que cada día se afianza más la idea de que el recurso humano es un factor determinante del éxito, teniendo en cuenta el aporte o no de sus conocimientos y habilidades para crear, se pueden eliminar las diferencias o limitaciones a las que se someten las empresas en el mundo actual. No existe una organización exitosa que no haya basado sus resultados en una adecuada provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de sus recursos humanos.

Dentro de los conceptos abordados acerca de los recursos humanos por diferentes autores, se manifiesta la coincidencia de que estos son el pilar fundamental en cualquier organización. Tener personas no constituye un objetivo de las organizaciones. Las personas son medios, recursos para que la organización alcance sus objetivos y aunque no son los únicos recursos, sí son los únicos recursos, si son los únicos recursos vivos capaces de procesar a otros recursos inertes.

Además, constituyen los recursos más complejos de que se dispone en una organización para su procesamiento. Algunos coinciden en que la optimización del recurso humano es en la actualidad "lo que manda" en las nuevas tendencias de administración de recursos. Es sabido que la obtención de resultados óptimos en el mercado dependen de una estructura adecuada; además los objetivos son posibles de lograr cuando la elección del personal y la dinámica que se da entre los participantes del proceso económico-administrativo, sea tan eficiente que se encamine hacia la consecución de la meta y la logre.

La frase repetida hasta la saciedad en muchas empresas, "*nuestros empleados son nuestro recurso más valorado*", de retórica se ha convertido en un cliché y a pesar de esta letanía, en la mayoría de las empresas todavía se muestra un rechazo frontal a invertir recursos, tiempo y creatividad en sus empleados.

Esto significa que los ejecutivos de la administración de la producción, administración financiera, administración de mercadotecnia, incluso administración de recursos humanos, necesitan de las personas para poder procesar sus recursos básicos. Las personas pasan a constituir los únicos recursos que flotan en la organización en todos sus aspectos, áreas y niveles. Por lo tanto, administrar personas es una tarea existente en todas las áreas y niveles de la organización de recursos humanos.

El concepto *Administración del Potencial Humano* se desarrolla a medida que las organizaciones progresan y asimilan los adelantos científico-técnicos. La administración es la fuerza dinámica que convierte los recursos humanos y no humanos en organizaciones. Es un proceso que integra recursos no relacionados previamente en algo que es más importante que la suma de sus partes. Mientras que el proceso de la administración es coordinar las actividades de la gente en las organizaciones, su función general es facilitar el logro eficaz y eficiente de las metas organizacionales y las necesidades individuales de sus miembros; ya que está marcadamente influida por las suposiciones reinantes en las organizaciones respecto a la naturaleza humana.

La Administración de Potencial Humano es la disciplina que coordina armónicamente las aptitudes y experiencias de los individuos que laboran en una empresa para beneficios

de ellos mismos, la propia empresa y la sociedad. Es una función administrativa que se ocupa del reclutamiento, colocación, adiestramiento y desarrollo de los integrantes de la organización. Posteriormente, como concepto relacionado con las funciones de recursos humanos surge la gestión del potencial humano, que todavía se pone de manifiesto en la práctica empresarial diaria en las organizaciones.

La Gestión del Potencial Humano se proyecta desde perspectivas más amplias que la denominada dirección de personal, e incorpora ideas relacionadas con el desarrollo de la organización y la calidad de vida en el trabajo. Es decir, en la actualidad se ha pasado de la clásica regulación del trabajo a los objetivos estratégicos y de la administración del personal a la gestión activa de las personas. La gestión de recursos humanos es mucho más que analizar una plantilla, las nóminas o el fondo de tiempo.

La Gestión del Potencial Humano es una función que se lleva a cabo en las organizaciones para el aprovechamiento efectivo del personal en el logro de los objetivos de la organización mediante la contratación, retención, despido, desarrollo y utilización apropiada de los recursos humanos. La *eficiencia* es vital para la gestión de recursos humanos, esta se refiere a la relación entre personas y productos o servicios.

Las organizaciones que han alcanzado este grado desarrollo, sitúan la dirección de recursos humanos en el nivel máximo de jerarquía, donde participan en la definición de los objetivos, políticas y estrategias empresariales. Es tal la importancia asignada a la gestión del potencial humano que se le considera la esencia de la dirección o gestión empresarial. Muchos autores han definido la gestión de los recursos humanos como la actividad que se realiza en la empresa para obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar el personal que la organización requiere para alcanzar sus objetivos, diseñar e implantar estructuras, así como, sistemas y mecanismos organizativos que coordinen los esfuerzos de dichos recursos, para que así, los objetivos se consigan de la forma más eficaz posible y crear una cultura de empresa que integre a todas las personas que la componen en una comunidad de intereses y relaciones, con unas metas y valores compartidos que den sentido, coherencia y motivación trascendente a su dedicación y trabajo.

La Municipalidad Provincial de Huancavelica es una entidad pública en la que se hace necesario la iniciativa de ofrecer un buen servicio a los usuarios, para los cuales se requiere que sus empleados estén capacitados, ya que sin la participación e involucramiento del personal en los procesos creativos que agregan valor a la organización no se podrá lograr los objetivos propuestos. En la institución se aprecia una

deficiencia en el sistema de integración y participación de los empleados en la toma de decisiones para buscar soluciones que ayuden a buscar un mejor desenvolvimiento de la institución; por lo que se propone la investigación para poder lograr mejores resultados.

A partir de aquí surge formular el problema de investigación:

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

¿De qué manera la gestión del potencial humano influye en la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica durante el periodo 2014?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿Cómo la Planificación siendo una dimensión de la gestión del potencial humano influye en el Trabajo en Equipo para lograr la eficiencia laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2014?
- ¿Cómo la Clasificación siendo una dimensión de la gestión del potencial humano influye en la Toma de Decisiones para lograr la eficiencia laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2014?
- ¿Cómo la Capacitación siendo una dimensión de la gestión del potencial humano influye en el Satisfacción Laboral para lograr la eficiencia laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2014?

1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar si la gestión del potencial humano influye en la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica durante el periodo 2014.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer si la Planificación siendo una dimensión de la gestión del potencial humano influye en el Trabajo en Equipo para lograr la eficiencia laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2014.

- Conocer si la Clasificación siendo una dimensión de la gestión del potencial humano influye en la Toma de Decisiones para lograr la eficiencia laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2014.
- Conocer si la Capacitación siendo una dimensión de la gestión del potencial humano influye en el Satisfacción Laboral para lograr la eficiencia laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica – 2014.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La descentralización y la democratización de los procesos sociales son temas de creciente importancia en todo el mundo, lo que ha colocado en un primer plano las cuestiones relacionadas con el fortalecimiento de los enfoques participativo y estratégico en los procesos de la gestión de asuntos humanos en las diferentes esferas del quehacer cotidiano. Consecuentemente, sobre el mundo del trabajo, muchos autores señalan la imperiosa necesidad de incluir el enfoque participativo en los ámbitos de la gestión en general y, por lo tanto, lo supone particularmente, en la gestión de la formación.

La principal justificación para realizar esta investigación radica en la necesidad de plantear estrategias en el talento humano en la búsqueda de la mejora sobre la eficiencia en la gestión respecto a los empleados de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

En lo que respecta al valor teórico, la justificación principal se refiere a la inquietud que surge por parte de los investigadores por profundizar los enfoques teóricos que tratan el problema de estudio, a partir de los cuales se espera encontrar nuevas explicaciones que permitan complementar el conocimiento previo.

En lo metodológico, se toma en cuenta el uso de metodologías y técnicas específicas que servirán de aporte para el estudio de problemas similares de investigación al planteado en este caso y a su aplicación en posteriores casos con otros investigadores.

En cuanto a la relevancia práctica la principal justificación para realizar este estudio se manifiesta en el interés de aportar sus conocimientos y experiencias dentro de esta investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO

2.1.1. A Nivel Internacional:

- a. AMAYA CARREÑO, Flavia P. y CONTRERAS TAPIA, María E. (2008), en su investigación: ***“Clima y Satisfacción Laboral como Predictores de la Productividad en las Cooperativas de Ahorro y Crédito”***; realizado en la Universidad Católica de Chile. En su investigación concluye que, en la actualidad existe gran consenso respecto a que el clima organizacional y la satisfacción laboral son variables fundamentales dentro de la gestión de las organizaciones, sin embargo, no existe claridad respecto a cómo se relacionan dichas variables con los indicadores de productividad de una organización, presentando importantes dificultades a la hora de definir cómo gestionar estas variables para promover el éxito de las organizaciones. En esta investigación se realizó un estudio transversal, de tipo correlacional-causal, para identificar la relación existente entre las variables clima organizacional, satisfacción laboral y productividad en organizaciones privadas del rubro de las cooperativas de ahorro y crédito. Para evaluar la satisfacción laboral se empleó el cuestionario de satisfacción laboral JDI de Kendal, Smith y Hullin (1969); y el JIG de Iroson,

Brannick, Smith, Gibson y Paul (1989), validados para una población chilena por Paredes y Castro (2006), mientras que para medir el clima organizacional se empleó el cuestionario OCQ de Litwin y Stringer, (1968) adaptado para una población nacional por Larrain (1976). Se evaluó un total de 92 sujetos obteniendo como principales resultados que existe un grado de asociación entre las variables: clima, satisfacción laboral y productividad; donde el clima organizacional resultó ser la única variable predictora de la productividad dentro de este contexto. Al analizar las distintas dimensiones que posee el clima organizacional, en base al cuestionario de Litwin y Stringer, se observa que identidad es una variable predictora de la productividad, aun cuando alcanza a explicar un bajo porcentaje de la variabilidad de los datos de productividad.

2.1.2. A Nivel Nacional:

- a. FRANCO GREY, Milagros J. (2008), en su investigación: ***“Relación entre los Factores del Clima Laboral y las Competencias del Desempeño Laboral en Docentes del Consorcio de Colegios Parroquiales del Departamento de Piura”***, se llega a la conclusiones de que los docentes del consorcio obtienen clima laboral media y nivel muy bueno de desempeño laboral. Existe una correlación significativa al 0.05 entre los factores de involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales del 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 rango 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. Existen diferentes 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 género masculino obtienen Clima Laboral Favorable; mientras que las del género 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. Mientas 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; y nivel de desempeño muy bueno. No se encuentran diferencia alguna según su condición laboral de los docentes; en relación a ambas variables.

2.1.3. A Nivel Local:

- a. 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 mencionado institución.
- b. 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. Así mismo, reingeniería en la gestión de los gobiernos locales permitirá optimizar la prestación de los servicios municipales en beneficio de los ciudadanos, racionalizando procesos, integrando las diferentes áreas funcionales a través de los Sistemas de Información Gerencial, estableciendo canales de comunicación directa con los vecinos.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Gestión del Potencial Humano

Toda organización dispone de bienes, recursos materiales y económicos, y personas "trabajadores". Tales personas colaboran con la organización, facilitando el cumplimiento de sus propósitos. De modo que utilizar a las personas para que realicen óptimamente las funciones que desea la organización, sin que se sientan frustrados, ni marginados, más por el contrario encuentren en la organización la oportunidad de su realización personal y profesional, se convierte en una función importante para cualquier organización. Ahora, en un escenario de mercado global y de permanente innovación tecnológica, cuando los recursos entre organizaciones se encuentran equiparados, la forma de cómo se administren a los "colaboradores" puede ser la única ventaja competitiva a la que apelen las organizaciones.

La gestión de las personas se convierte en un elemento estratégico de primera magnitud porque es el factor diferencial con la competencia.

Es posible utilizar máquinas, sistemas productivos y materiales idénticos; pero las personas no son idénticas, tampoco sus aportes. *"Por ello, disponer de un equipo capaz de hacer aportes superiores al de la competencia puede ser la ventaja diferencial que condicione el éxito o fracaso de la organización".*

Ahora bien, ¿Que se entiende por administrar a los colaboradores?, mejor aún ¿Qué funciones o actividades abarca la Gestión del Potencial Humano? Para contestar a tales inquietudes veamos los siguientes conceptos:

- La Administración de Recursos Humanos, es una función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los trabajadores.

- La Administración del Potencial Humano, es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño

Es una función administrativa que se encarga del reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo de los miembros de la organización.¹

La administración del potencial humano, es un área interdisciplinaria, por cuanto incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral.

De modo que, gestionar a los colaboradores de una organización, significa prever la necesidad de personal en sus diversos niveles y calificaciones, desarrollar sus potencialidades, diseñar las estrategias para retener a los valiosos y propender su exclusión de aquellos que aportan mínimamente a la productividad empresarial.

Administrar los recursos humanos en estos tiempos se convierte en una función muy importante y a la vez difícil:

- **Importante**, por cuanto dentro de todos los recursos que dispone la organización, son los trabajadores quienes pueden aportar más y mejor con su rendimiento efectivo (eficacia + eficiencia) a la productividad organizacional.
- **Difícil**, por ser precisamente un recurso que piensa y razona, hace muy compleja su gestión. Las condiciones de trabajo, los niveles de compensación, la influencia de los variables socioeconómicos, entre otros generan conflictos laborales constantes, que los administradores tenemos el reto de enfrentarlos con inteligencia.

Cuando los ejecutivos realizan esta función, lo que están pretendiendo es encaminar los esfuerzos personales y colectivos de sus trabajadores al cumplimiento de los propósitos organizacionales.

Los problemas antes descritos plantean desafíos a la organización, que a nivel de los recursos humanos guarda una repercusión directa. Nuestra responsabilidad como miembros de nuestra sociedad abarca áreas tan vastas como proporcionar alimentos a los desprotegidos, retener la explosión demográfica, cuidar la ecología y el medio ambiente, generar más fuentes de trabajo, etc. De allí que el principal

¹ ALBIZU, Eneka y Aritza LOPEZ DE GUERRERO. "La Gestión de los Recursos Humanos: Retos y Tendencias de una función en cambio" EN Alta Dirección. Barcelona. N^o. 216. 2001.

desafío de los gestores de recursos humanos, es lograr el mejoramiento de las organizaciones de la que formamos parte convirtiéndola en más productivas, para coadyuvar en la solución de los problemas antes descritos.

2.2.1.1 Generalidades de la Función de Personal

La función de dirección de recursos humanos forma parte de acuerdo con la teoría general de sistema, de un gran sistema que lo constituye la empresa en su relación con el entorno y las fuerzas que sobre él actúan. Siempre ha sido necesaria la aportación que los subsistemas que conforman esta dirección ha realizado. Aunque esta función ha existido siempre, no es hasta los años 80 que oímos hablar de un departamento de dirección de recursos humanos. Mientras esta función se realizaba de forma esporádica revestía poca dificultad, y las consecuencias de llevarla a cabo de manera incorrecta eran escasas o de importancia irrelevante, no había necesidad de que las empresas tuvieran este departamento. La dirección de personal ha experimentado numerosas transformaciones, que evidentemente, van desde la expresión Administración de personal hasta la moderna Gestión del Talento Humano. De esta manera la importancia de la dirección de los recursos humanos fluye y refluye en respuesta a los cambios y desafíos que enfrentan las organizaciones. Hoy en día, los profesionales de este campo enfrentan muchos problemas, reclutan nuevos empleados, formulan normas para seleccionarlos y diseñan programas de formación, de salarios, comunicación y jubilación. Varias fueron las causas que motivaron la aparición del departamento de recursos humanos, las que pueden resumirse:

- El crecimiento en tamaño de las empresas y, por tanto, de su complejidad a medida que la empresa crece en tamaño. La política de "hombre orquesta" ya no sirve. Surge la necesidad de ir delegando actividades, de forma tal, que la dirección pueda centrarse en su tarea principal.
- La creciente normativización del trabajo.
- La acción sindical. En cuanto se constituyeron y adquirieron el poder de ejercer su acción, se hizo evidente la necesidad de contar con especialistas en la negociación de convenios laborales.

- La humanización del trabajo. La tendencia humanizada del trabajo provino de varias fuentes.
- La creciente tecnificación de procesos de producción. El cambio tecnológico es un imperativo para mantener la competitividad.
- La creciente tecnificación de los puestos de trabajo ha conllevado a que los procesos de selección, de formación y de evaluación de los empleados se hayan convertido en centros importantes dentro de los departamentos de personal.
- La retribución es mucho más que la organización de un sistema burocrático para pagarle a los obreros. En el presente, la empresa, consciente de que los recursos humanos son el activo más importante de toda organización, tiene que dirigir sus esfuerzos también al hecho de conseguir, implantar y mantener un sistema retributivo que cumpla el triple imperativo de ser internamente equitativo, externamente equitativo y motivador. Esto, hoy en día, implica una decisión estratégica que tiene que tomar en cuenta, no solo los aspectos financieros, sino también psicológicos y legales, que solo un departamento especializado en recursos humanos puede llevar a cabo.

Muchos son los elementos que demuestran que el recurso humano está por encima de los demás recursos y bien pueden decidir el éxito o el fracaso de una organización. Todas las empresas tienen acceso a recursos financieros y otros, pero las determinaciones sobre la adquisición y utilización de esos recursos son tomadas por personas.

Como consecuencia de esta, la capacidad de los individuos a la hora de tomar decisiones, afecta la eficacia y la efectividad de la empresa, por lo que la organización puede operar con total eficiencia solamente cuando tiene el personal necesario para convertir los insumos en productos de alta calidad.

La competitividad de una empresa estará dada en gran medida, por contar con el personal idóneo en el lugar apropiado y en el momento oportuno. El problema de personal es complejo y se considera el recurso crítico dentro de una empresa.

Coincidimos con el criterio de que existen factores concretos que demandan una perspectiva más amplia, comprensiva global y estratégica en la gestión de recursos humanos en las organizaciones, Beer, et al, (1985); Aedipe, (1992); Cuesta, (1997) en los que se encuentran:

1. La competitividad creciente a escala internacional, que crea la necesidad de conseguir mejoras importantes en la productividad del trabajo.
2. El compromiso creciente de los gobiernos en la práctica de los recursos humanos, tales como seguridad en el empleo, está siendo motivo de que las empresas examinen de nuevo sus políticas y prácticas en materia de recursos humanos y que desarrollen otras.
3. El cada vez más alto nivel educacional de la fuerza laboral, hace que las empresas examinen su supuesto acerca de la capacidad de contribución de los empleados y, por tanto, del grado de responsabilidad que se le puede dar.
4. Los valores de la fuerza laboral, que conllevan a involucrar y comprometer a los empleados y a su vez, crear los mecanismos que den voz a los mismos.
5. La creciente preocupación por obtener una mayor satisfacción tanto en el ámbito profesional como en la vida privada, lo que está obligando a las empresas a examinar de nuevo los supuestos tradicionales respecto al desarrollo de las carreras profesionales dentro de la empresa, a proporcionar más posibilidades y alternativas a esta y tomar en consideración las necesidades creadas por los estilos de vida de los empleados.
6. Los cambios en la demografía de la fuerza laboral, especialmente la incorporación de la mujer al trabajo, hace que la empresa examine de nuevo todas sus políticas en materias de recursos humanos.

De los factores anteriores se derivan tres cuestiones fundamentales como elementos de la práctica de recursos humanos:

- a) En primer lugar, a la persona. La persona es recurso de producción, pero también con capacidad de interpretar, decidir y buscar su propia satisfacción.

- b) A las condiciones estructurales de trabajo y compensación. La contribución que la persona tiene que ejecutar y la recompensa de su trabajo. La función de personal es una función estratégica y su misión es situar personas competentes y motivadas en el tiempo y lugar necesarios.
- c) A los mismos sistemas de gestión de personal. La gestión de personal se realiza según sistemas que para su funcionamiento eficaz, tienen que estar sometidos a prácticas y criterios de control de sus técnicas.

Principal Desafío de las Organizaciones



Fuente: Tomada del modelo de estudio de los autores Werther y Davis, (1992).

La respuesta de la administración de recursos humanos será por tanto el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable, mediante objetivos y acciones en las manos de esta dirección.

Para lograr esta respuesta acorde con los objetivos, sociales, corporativos, funcionales y personales de la función de recursos humanos, se necesita un director de dicha actividad que sea competitivo, capaz de aplicar enfoques sistémicos, multidisciplinarios y participativos, que asuma previamente y como punto de partida a la dirección

estratégica, coherente con la filosofía empresarial y las políticas de gestión de recursos humanos, considerando las características del entorno. Un director con enfoque participativo, con nuevos valores culturales y sociales.

Esta persona no puede ser un teórico, deberá tener una visión objetiva y de conjunto de lo que es la realidad empresarial. Deberá tener un sentido de la anticipación, que le permita interpretar las tendencias y ser capaz de prever el punto hacia el que se encamina. Será una persona imaginativa y capaz de idear soluciones nuevas a problemas viejos, en un entorno inestable, caracterizado por el cambio acelerado. Deberá poseer dominio del diagnóstico, pronóstico y tratamiento de situaciones problemáticas en relación con los recursos humanos de la empresa, así como en la toma de decisiones en situaciones de riesgo e incertidumbre.

Será una persona ilusionada y capaz de generar ilusión en los demás, con dotes de comunicación y persuasión; buen vendedor de ideas. Debe procurar que sus subordinados no pierdan la confianza en él, por haber tenido actuaciones poco éticas, porque entonces todos los esfuerzos serán en vano, es decir, será una persona poseedora de recursos conceptuales.

2.2.1.2 Evolución de la Gestión del Potencial Humano

El hecho de que las organizaciones sean consideradas como sistemas sociales y se identifique en ellas un subsistema psicosocial formado por el conjunto de personas que la componen, ha obligado a las mismas a implementar en el tiempo, formas novedosas de dirigir a tales personas. Así, la Gestión del Potencial Humano, como función especializada de las organizaciones ha pasado por diferentes etapas a saber. Al respecto, no existe un criterio uniforme entre los académicos de cuáles son esas etapas; mientras que para Gonzáles Fernández son cuatro los periodos: Inicio, desarrollo, cambio y estratégico; para Chiavenato, la gestión de las personas se subdivide en tres: Era de la industrialización clásica, Era de la industrialización neoclásica y Era de la información. En tanto que, para Borrás la evolución de la función de personal, se aprecia claramente en

cuatro etapas: administrativa (50-59), relaciones humanas (60-70), relaciones laborales (77- 85) y recursos humanos.

Creemos que en nuestro medio, la administración de los "colaboradores" dentro de las organizaciones ha experimentado las siguientes fases:

- **Fase Administrativa:** Que responde a una orientación organizativa exclusivamente productivista, con una abundante mano de obra, donde los problemas de esta actividad organizativa, reclaman una atención prioritaria. Así, la gestión de los trabajadores se orienta hacia el control y el estímulo de los rendimientos, donde los ejes sobre los cuales se apoyan vienen a ser las fórmulas salariales sobre la base de los rendimientos y las acciones disciplinarias. En esta fase, los responsables de la gestión de los recursos humanos, concentran sus esfuerzos en las funciones de contratación, despido, estudio de fórmulas salariales ligadas directamente al rendimiento y el análisis de puestos.

Todo ello hace que la función sea meramente administrativa, centrándose en la observancia de las directivas y reglamentos imperantes en la organización. Dos son los rasgos característicos de esta etapa: 1^o) La consideración del trabajador como un costo que se debe minimizar o un factor de producción, al igual que las materias primas, maquinarias o el capital, mas que un capital que genera valor; y 2^o) La adopción de una orientación eminentemente reactiva. Este es el nivel en el que se sitúan las actividades propias de la Administración de Personal.

- **Fase de Gestión:** Se empieza a considerar las necesidades de tipo social y psicológico de las personas, buscando la adaptación del "colaborador" a la organización. Se adquiere la conciencia de que los comportamientos no responden a formas racionales, más por el contrario están condicionados por sentimientos colectivos y por los grupos a los cuales pertenece el trabajador. La relación contractual se extiende no solo a los aspectos retributivos, sino también a factores de tipo psicológico. Sigue prevaleciendo, no obstante la consideración del trabajador como un costo que se debe minimizar,

con la diferencia que en esta oportunidad las actividades de personal adquieren proactividad. Propio de la gestión y desarrollo de recursos humanos.

- **Fase de Desarrollo:** Dicha fase se caracteriza por los siguientes hechos: i) La búsqueda de una conciliación entre las necesidades económicas de la empresa y las necesidades de los trabajadores, ii) La consideración de las personas como un elemento determinante del desarrollo organizacional y iii) Establecimiento de políticas de motivación y eficiencia de personal, dependiendo esencialmente de la manera en que es empleado el trabajador, de su organización y funcionamiento. Las acciones que se emprenden no solo son eminentemente proactivas, sino que el trabajador es considerado como un activo que se debe optimizar.

- **Fase Estratégica:** Corresponde a la definición y articulación de las políticas de personal en correspondencia con los objetivos generales de la organización, así como la participación en la determinación de los mismos con la Alta Dirección. Los rasgos que caracterizan la etapa estratégica de la gestión del Potencial Humano, son:
 - i) Orientación proactiva en la gestión y concepción del colaborador por optimizar.
 - ii) Permanente evaluación del desempeño laboral, a partir de sus competencias personales. *Si un empleado conoce las competencias requeridas para su puesto y en la correspondiente apertura en grados, puede verificar, analizar y controlar sus propias conductas con lo requerido; al llegar el momento de la evaluación de desempeño, no pueden presentarse grandes sorpresas.*
 - iii) Establecimiento de políticas de desarrollo personal y profesional del trabajador, y
 - iv) Concepción del talento humano como un factor determinante, en la mejora de la posición competitiva de la organización.

Pero no solo ha evolucionado la gestión propiamente dicha, sino fundamentalmente el concepto mismo que se tiene del trabajador. La nueva conceptualización del valor de las personas para la organización arranca de los planteamientos efectuados por las diferentes escuelas que estudian la gestión de los trabajadores con base en las ciencias del comportamiento.

En esta nueva conceptualización se abandona la idea de que la persona en sí misma es un recurso, es decir, un elemento que provee de fuerza de trabajo a la organización tal y como se concebía desde los tiempos Taylor y Fayol, precursores clásicos de la administración, para pasar a la consideración de la persona como un elemento activo que posee recursos, vale decir, posee conocimientos, habilidades y actitudes, con los cuales genera valor y riqueza para la organización. Tales recursos fuentes de ventaja competitiva de la organización, deben ser gestionados y potenciados convenientemente en orden a lograr su movilización en torno a los objetivos generales y estrategias, al tiempo que se procura lograr el desarrollo de la persona y la satisfacción de sus necesidades.

Como vemos, el departamento o área de personal, de cumplir una función aplicadora de los mandatos y consignas fijadas por la alta dirección, pasa a tener una función que participa –cuando menos es consultada- en la elaboración de tales directivas, previa a la aplicación por estar directamente entroncada con los problemas de personal, que repercutirán en las demás áreas de trabajo. De modo que con el transcurso de los años y en la medida que aumenta el tamaño organizacional, el departamento encargado de la función de personal está pasando de la indiferenciación a la explicitación y de la subordinación a la ubicación en el primer nivel de la estructura organizacional.

De la misma forma, por estar relegado en un segundo plano en la estructura organizacional, de encontrar con frecuencia desempeñando tal función a profesionales con bajo nivel de calificación, ahora pasamos a exigir de los responsables de dicha función, mayores niveles de profesionalidad y competitividad, con conocimientos y experiencias tanto

de las técnicas de gestión del potencial humano, como de la gestión de la organización propiamente dicha.

2.2.1.3 Tendencias Actuales de la Gestión del Potencial Humano

Es necesario enfatizar en que el taylorismo y su **Scientific Management** (1911) con su intrínseca parcelación y excesiva especialización, hoy es obsoleto en el trato de los recursos humanos; que el taylorismo amparado por la división del trabajo en tareas básicas y sencillas propugnadas por Adam Smith desde su obra **La riqueza de las naciones** (1776) quedó atrás. Se insiste en que las parcelas funcionales que son los departamentos de personal, calidad, protección e higiene, organización del trabajo y los salarios, etc., son fósiles de organigramas para las empresas de punta o éxito, y que hacia procesos integrales se va logrando polivalencia o multihabilidades o multicompetencias en los empleados y en las estructuras organizativas o equipos de trabajo donde se incorporan, con sinergia o enfoque sistémico atendiendo a las disímiles interacciones con el entorno.

En su objeto y alcance actual la GPH es nueva, habiendo superado a la clásica Administración o Dirección de personal, cuyo rasgo más relevante fue considerar al factor humano como un gasto o costo. La GPH pasa ahora a considerarlo como el factor fundamental de la actividad empresarial, como activo. En la nueva GPH no se conceptualiza como gasto o costo sino como activo, y más aún, cuando lo posibilitan las condiciones socioeconómicas, como inversión de su capital humano realizado por la persona. En su evolución, esta gestión de personas ha comprendido esencialmente tres paradigmas: los recursos humanos como costo, como activo y como inversor de su potencial humano o capital humano.

La administración de personal, se ha realizado desde los tiempos inmemoriales en que las personas necesitaron trabajar en grupos, pasando por la manufactura y el sistema fabril, hasta algo más de la

segunda mitad del siglo XX, cuando ya no se considera un costo al factor humano, rebasando el alcance u objeto de esa Administración, relativa básicamente a nóminas, seguridad social, administración de altas y bajas y relaciones con el sindicato. Ahora, la GPH asume un gran cúmulo de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, destacándose actividades claves como: inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, planes de formación y de carreras, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, planificación estratégica del potencial humano y optimización de plantillas, sistemas de pago, estimulación psicosocial, auditoría, etc.

Es tal la importancia que hoy se le está otorgando a la GPH, que se le considera la esencia de la dirección o gestión empresarial. Así lo reafirma la experiencia de empresas de punta de Alemania y Japón (Thurow, 1992), donde el segundo hombre del gerente general es el gerente de RH, y no se arriba a ese primer cargo directivo si antes la persona no ha vivenciado la gerencia de recursos humanos. Considerarlo en ese lugar, sin dudas, comporta un profesional altamente competente, del cual distan no pocos de los actuales directivos de RH en muchas empresas.

Distancia que hacen mayor los directores generales que no andan a tono con el cambio implicado por las nuevas concepciones, o que conociendo sobre las mismas no superan el plano cognitivo yendo al conductual, es decir, a la aplicación o ejecución de esas nuevas concepciones que son vitales para la sobrevivencia empresarial en términos de la competencia a que obliga el mundo actual.

La responsabilidad y ejecución de la GPH es de todos, pero principalmente de la Alta Dirección y de los mandos de línea. Asumir el criterio de garantizar la participación de todos en la GPH y comprender que la responsabilidad principal corresponde a la Alta Dirección y mandos de línea, posee un sentido práctico ineludible. Ello debe ser una constante en la mente de los directivos. No son pocos los estudiosos que objetan la expresión "recursos humanos" al referirse a las personas, mediante la cual se les identifica de manera hiperbolizada o absoluta con el aspecto económico, considerándolas como medios y no fin en sí mismas; y más

aún se objeta cuando haciendo más enfático lo económico con su manifestación en dinero, se desconoce o relega la individualidad y su esencia humana.

Se debe advertir que la argumentación anterior puede parecer de un carácter meramente teórico; sin embargo, es en esencia eminentemente práctica. Tratar a las personas empleadas en las organizaciones laborales como recursos humanos en su acepción tradicional, es hacer prevalecer el enfoque tayloriano clásico, desconociendo la importancia de la psicología de los empleados y sus relaciones humanas y grupos. Es, además, concebirlas como medio y no como fin en sí mismas.

Conceptualmente el taylorismo con su enfoque administrativo es superado por la actual y nueva GPH Aedipe, (1992); Ulrich et al.,(1997); Beer, (1998); Reinoso, (2004), cuyos rasgos más relevantes se expresan en las nuevas estructuras organizativas antipiramidales o aplanadas, antitaylorianas o antiparceladas o integrales; en nuevos sistemas de dirección caracterizados por la proyección estratégica, la descentralización, el consenso, el liderazgo y el enriquecimiento del trabajo (tanto horizontal como vertical) o multihabilidad o polivalencia (multicompetencias); la consideración de los recursos humanos como una inversión y no un costo; la proactividad o accionar anticipado y previsor contraria a la reactividad o accionar en el momento o después de las demandas o requerimientos; la calidad total en el servicio al cliente tanto interno como externo considerado la mayor prioridad; y el trabajo en equipos en torno a procesos conduciendo lo más rápida y directamente los valores añadidos a los clientes. Entre las características de la situación de cambio que implica la nueva GPH, los nuevos valores culturales tienen un peso muy significativo.

En nuestro país, la cultura de identidad nacional y humanismo consolidada, tiene especial repercusión competitiva. A pesar de las escaseces y quizás precisamente por ellas, determinadas por el bloqueo norteamericano, la ley primera de nuestra república propugnada por José Martí, citada por Cuesta, (1976) nos conduce a rehacernos en búsqueda constante de una rentabilidad digna. Nada es más antieconómico que el aplastamiento o soslayamiento del valor significado por la autoestima

nacional: la violación de la soberanía nacional tiene el sello de la bancarrota cualquiera sea la semántica que se use.

En esa GPH, la necesidad de individualizar las condiciones de trabajo, es derivación fundamental del factor condicionante significado por los nuevos valores culturales surgidos. Como plantea Cuesta (2007), el igualitarismo como pretendido criterio de justicia laboral es absurdo porque es profundamente injusto, el principio de distribución individual *"de cada cual según su capacidad, a cada cual según su trabajo"* ha de prevalecer; los horarios laborales hay que ajustarlos a las condiciones individuales, o lo que es igual, flexibilizarlos; el trabajo en casa tiene que incrementarse, con independencia incluso de sus evidentes ventajas en la reducción de costos; el respeto a la integridad física y a la dignidad personal debe prevalecer inexorablemente; las expectativas y aspiraciones de las personas, tienen que considerarse indefectiblemente al modificar las condiciones de trabajo; las motivaciones de autorrealización o logro deberán ser reforzadas o desarrolladas, con énfasis mediante las transformaciones de esas condiciones de trabajo; y esas condiciones de trabajo individualizadas tienen que preservar el medio ambiente o el sistema ecológico. Las NTIC (nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones) han impactado con fuerza a la GPH, potenciándose la gestión de la información y llegando a acuñar la gestión del conocimiento en la década del 90 del pasado siglo XX, a partir del tratamiento de los intangibles y la consideración del capital intelectual Davenport, (1998); Gates, (1999); Edvinsson y Malone, (1999); Norton, (2001); Martínez et al., (2004). Las NTIC agilizan las interacciones, posibilitan el tratamiento automatizado de todos los datos y sus relaciones y catalizan las inferencias sobre las personas, promueven la eficiencia de la formación y configuran el teletrabajo llamado a intensificarse. Es necesario a nivel empresarial y de nación mantener el índice de crecimiento económico, pero sin perder la perspectiva de que el fin deberá ser el desarrollo humano; y la única manera de hacer sostenible el crecimiento económico es haciéndolo aparejado al desarrollo humano.

Sigue siendo mucha verdad que el mundo continúa polarizándose cada vez más en ricos y pobres. En su informe sobre "Desarrollo humano" de

1996 (PNUD, 1996), el grupo de expertos del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) que participó en su elaboración, concluyó que de continuar las tendencias actuales, las disparidades económicas entre países industrializados y en desarrollo ya no serían sólo inequitativas, sino inhumanas.

Apuntaron que era imprescindible hacer inversiones que aumenten la capacitación de la gente y en especial de las mujeres, y a su vez garanticen la satisfacción de necesidades básicas sociales de las personas.

En aquel informe de 1996 se llegó a la conclusión de que, a medida que el mundo se adentrara en el siglo XXI, en general se necesitaría más (y no menos) crecimiento económico. Se precisaba que debería prestarse más atención a la estructura y la calidad de ese crecimiento para velar porque estuviera orientado al apoyo del desarrollo humano, la reducción de la pobreza, la protección del medio ambiente y la garantía de la sustentabilidad. Expresaron, en suma: "el desarrollo que perpetúe las desigualdades actuales no es sostenible ni vale la pena sostenerlo.

Apenas diez años después, esa brecha es mayor PNUD, (2004): *"En 46 naciones el ciudadano común es más pobre hoy que hace una década"*. El mundo está cada vez más polarizado, y la distancia que separa a los pobres de los ricos se está agravando cada vez más. Se concluye que, en las estrategias sobre GRH de países en vía de desarrollo, es imprescindible tener muy presente la consideración siguiente expresada en el referido informe del PNUD de (1996): *"En el siglo XXI, el rápido adelanto de la tecnología y las comunicaciones abrirá la posibilidad de "saltar" varios decenios, pero sólo si los países pobres logran dominar los nuevos conocimientos y competir"*

Después de los años transcurridos, peor es la situación mundial, y en la estrategia que en aquel entonces sugería el PNUD, mayor relevancia para ese "salto" tendrán los nuevos conocimientos para competir. Mayor relevancia, definitivamente, tendrán el nivel de preparación o de competencias logradas y su gestión.

La ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado del porvenir, en el mundo de inicios del siglo XXI, no radicará en sus

recursos materiales ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en sus recursos financieros, y ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio definitivamente radicará en el nivel de formación y gestión de su potencial humano. En consecuencia, y definitivamente, la GPH estratégica que se argumenta deberá encaminar su mensaje esencial a reforzar tal ventaja. Los rasgos y tendencias fundamentales de la actual GPH, a la que no pueden renunciar las empresas y países que procuran existir en el siglo XXI, inmerso en el fenómeno de la globalización, pueden resumirse así:

- Los recursos humanos se constituirán a inicios del siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
- Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y de proceso, son requeridos por la actual GPH.
- La gestión estratégica de los recursos humanos requiere de sistemas de GPH y estos de modelos conceptuales que los reflejen y posibiliten funcionalidad.
- Los recursos humanos y, en particular su formación, son una inversión y no un costo.
- La GPH ha superado al taylorismo, demandando el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- La GPH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización; se hace como función integral de la empresa: y, además, de manera proactiva.
- La GPH demanda concebirla con carácter técnico-científico, poseyendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.
- El soporte informático de la GPH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.
- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral asociada a las condiciones de trabajo es objetivo inmediato fundamental de la GPH.

- Preservar el sistema ecológico es objetivo a sostener para convertir en sostenible a la GPH.

2.2.1.4 Perspectivas de Desarrollo de la Gestión del Potencial Humano

Como corolario de los cambios que se vienen produciendo en la gestión del potencial humano, se presentan las siguientes tendencias y orientaciones de esta función a nivel de toda la organización:

- **Creciente participación del Ámbito de la Gestión del Potencial Humano, en la Dirección Estratégica de la Organización:** Como producto de los cambios que se producen en el entorno, y en consecuencia del crecimiento del valor percibido, como elemento facilitador de la realización de las estrategias, la gestión del potencial humano, está cada vez más entroncada con la dirección estratégica de la organización, al incorporarse cada vez más ejecutivos de esta especialidad a la conducción organizacional. Este hecho debemos comprender en su justa medida. Si bien se ha incrementado sensiblemente su nivel de influencia en la dirección estratégica durante la última década, la gestión del potencial humano todavía adolece de problemas de diferente índole que provocan la no integración plena en los procesos de dirección. Entre estos podemos señalar la inercia organizacional, el bajo status de la función, la falta de confianza del resto de los directivos, etc.
- **Desde la Especialización a la Formación Generalista:** Sospecho que progresivamente se está pasando de la especialización a la formación generalista en el ejercicio de la profesión del gestor del potencial humano. La participación en la dirección empresarial como socio estratégico supone, para el directivo de recursos humanos, la necesidad de dominar el método y el lenguaje estratégico, la necesidad de conocer las principales variables y claves de la gestión de las demás áreas funcionales y la necesidad de disponer de la capacidad de integrar y desarrollar las diferentes políticas y actuaciones de la función del potencial humano en relación con las decisiones estratégicas. Por tanto la Gestión del Potencial Humano,

debe de ampliar su espectro de actuación tradicionalmente circunscrito a la actividad funcional, dando lugar a la búsqueda de profesionales que desde una visión netamente generalista, sean capaces de aplicar los dominios técnicos específicos de la gestión del potencial humano. Ello requiere gestores de recursos humanos que no solo dirijan impecablemente los servicios de la dirección de personal y manejen bien el desarrollo del personal, sino que también conozcan las competencias centrales de la empresa, los valores claves, el entorno competitivo y las demandas de los clientes. A esta situación debemos añadir, que se está produciendo un aplanamiento de las estructuras empresariales que generan la ampliación de los contenidos de los puestos y la reducción de las posibilidades de promoción. Al alargamiento de la carrera profesional se le une el desarrollo horizontal o la rotación por las diferentes funciones empresariales tendiente al conocimiento de la empresa en su conjunto y a la polivalencia de los trabajadores. En este orden de ideas, algunos académicos sostienen de que las carreras se desarrollen en adelante a través de la participación en diferentes proyectos que ofrezcan al individuo un portafolio de experiencias. De ser así el desarrollo del personal se basaría en movimientos horizontales y rotaciones en vez de la tradicional progresión a través de puestos de trabajo intrafuncionales, reforzándose de esta manera la idea de la formación generalista y la interdisciplinariedad de los ejecutivos de la gestión del potencial humano.

- **Descentralización de la Gestión del Potencial Humano:** La creación de un departamento específico que se encargue de aquellas cuestiones relacionadas con la función de personal que las unidades de línea no podían atender suficientemente marcó el inicio de la pérdida de competencias de la gestión del potencial humano. El traspaso de tales competencias ha hecho que los departamentos/ áreas encargadas de esta función hayan visto mermado su quehacer y margen de maniobra, quedando sus competencias limitadas básicamente a la transmisión de instrucciones, coordinación y

especialmente control de los trabajadores bajo su mando. Ello implica que se está avanzando en sentido inverso, vale decir descentralizando la función de personal, asignándose las siguientes actividades relativas a la gestión del personal a los órganos de línea o áreas de trabajo: i) Reclutamiento, selección, socialización e integración de los nuevos trabajadores, ii) Mantenimiento y control del trabajador, iii) Identificación de las necesidades de capacitación y desarrollo del trabajador, iv) Valoración del puesto y evaluación del desempeño, v) Administración de sueldos y salarios, vi) Legislación laboral y vii) Motivación y promoción del trabajador. Desde esta perspectiva, el departamento de personal se está convirtiendo en un órgano asesor, encargándose de dotar con las herramientas y técnicas a las demás áreas en los temas relacionados a la conducción del personal. Por otro lado, junto con esta tendencia interna, esta función importante, viene experimentando a la par una descentralización externa; donde el departamento de personal de ser un proveedor de servicios internos se viene convirtiendo en un gestor de servicios externos. Las razones de dicha externalización, entre otros son los siguientes: a) Conseguir a un bajo costo los servicios que internamente se venían prestando, b) Crear las condiciones necesarias para que aflore con plenitud el rol estratégico de la Gestión del Potencial humano, c) Flexibilizar la organización, d) Poder acceder a competencias de las que carece la organización y agilizar la burocracia que tradicionalmente ha dominado en la actividad de este departamento, entre otros.

- **Gestión del Cambio:** La puesta en práctica del nuevo rol estratégico de la función de personal precisa necesariamente la realización de cambios en la conducta organizacional. Ello implica que las competencias claves de una organización ya no radican en aspectos técnicos, sino fundamentalmente en las competencias culturales a saber: capacidad de operar flexiblemente, capacidad de aprendizaje, capacidad de innovación, capacidad de innovación, capacidad de desarrollar y adaptar nuevas tecnologías, capacidad de adecuación

de nuevas tecnologías, capacidad de adecuación a las nuevas necesidades y exigencias de los clientes y consumidores, capacidad de mejorar el servicio interno y externo. A medida que se desarrolla la organización, la gestión estratégica de las competencias del potencial humano y de las capacidades organizacionales tienen mayores implicaciones en la supervivencia de las organizaciones.

2.2.1.5 Gestión Participativa y Estratégica de los Talentos Humanos

La Revista La Tarea de la sección 47 del SNTE, nos dice que la gestión es un concepto que asume la participación y responsabilidad de los agentes que confluyen en el ámbito organizacional, con la intención de orientar la organización. Los procesos de gestión y organización, se integran en la creación de estructuras organizativas que posibilitan la incorporación de los participantes en la toma de decisiones del centro laboral.

Según ésta revista la existencia de vías para posibilitar la participación en la gestión de la institución y el trabajo participativo como criterio de calidad, sólo son posibles mediante estructuras adecuadas que requieren, sin lugar a dudas, la constitución de equipos de gestión o unidades de trabajo. Un modelo organizativo debe considerar la participación de todos sus integrantes en la planificación institucional y es un factor elemental para involucrarlos en la asunción de objetivos y en las estrategias operativas derivadas de ellos.

La gestión es una clave fundamental para reconocer la aplicación entre las dimensiones administrativas e interpretar los procesos de cambio y transformación de la organización como tal. Participación es una palabra muy utilizada en la actualidad, tiene diferentes significados en diferentes contextos. En adiestramiento, los individuos se benefician de la participación en la actividad en la que se adiestran, aprenden de la experimentación. En el trabajo comunitario, participación significa que toda la comunidad, incluidos los habitualmente reservados, participan en decisiones que afectan al futuro de la comunidad.

Gestión participativa significa que el personal, no sólo los dirigentes designados, aportan e influyen sobre las decisiones que afectan a la

organización. No es lo mismo que gestión comunal o cooperativa, en las que cada miembro del personal tiene el mismo peso en el proceso de toma de decisiones. En la gestión participativa, los dirigentes (o dirigente) designados todavía tienen (o tiene) la responsabilidad final de tomar decisiones y responder por ellas, pero los miembros del personal a los que afectan estas decisiones proporcionan activamente observaciones, análisis, sugerencias y recomendaciones en el proceso ejecutivo de la toma de estas decisiones.

Estas orientaciones pueden usarse en su conjunto si está poniendo en marcha una nueva organización, pueden convertirse en una decisión trascendental para una organización en funcionamiento, o pueden introducirse poco a poco en una organización inclinada al monopolio en la toma de decisiones, donde sólo tienen este poder los altos ejecutivos. La gestión participativa puede mejorar la eficacia y la capacidad de una organización. Forma parte de los dieciséis elementos de capacidad organizativa, Contribuye al buen liderazgo por medio de la gestión y a incrementar la transparencia en la toma de decisiones organizativas.

Entre los eslóganes que pueden orientar a una buena gestión, está la frase «no trabaje duro, consiga resultados. Ésta es la estrategia de los buenos dirigentes. Si alguien tiene que trabajar duro, no puede gestionar. El único recurso de un dirigente es su gente. Si esa gente es seria, leal, deseosa de trabajar al máximo y de dedicar los esfuerzos necesarios, si confían en sus líderes y saben que son fiables, su rendimiento y eficacia, y por ende, la de la organización, será mucho mayor. Cuanta más responsabilidad y poder de decisión pueda delegar, más lealtad y confianza tendrá su personal. Cuanto más efectiva sea la organización, más éxito se tendrá como dirigente.

Es conveniente evaluar la situación en la organización. De igual modo, valorar qué elementos de gestión participativa de los que aquí se mencionan pueden añadirse a lo que tiene, o qué elementos existentes pueden incrementarse dentro de la organización. Genere estrategias para aumentar la gestión participativa. Los autores recomiendan utilizar estas orientaciones para crear su propio programa de incremento de la gestión

participativa, un programa que tenga en cuenta las condiciones y encaje dentro de los parámetros que delimitan su libertad de movimientos.

2.2.1.6 Empresa, Organización y Talentos Humanos

Según un artículo publicado por Villegas (2006) La jefatura de la unidad administrativa de talentos humanos, recae en el gerente, director o jefe de talentos humanos, es el colaborador que tiene la responsabilidad de mantener y mejorar las relaciones humanas y laborales entre la Dirección y el Personal. Todo gerente de talentos humanos, para tener el éxito esperado, es imprescindible que goce de credibilidad, confianza y respeto por parte de sus colaboradores, lo cual le ayudará a alcanzar efectividad en las funciones y conseguir resultados óptimos, es decir lograr las metas trazadas y en consecuencia la misión de la empresa, esto depende en grado superior del liderazgo que ejerza el gerente ante ellos.

El líder máximo al interior de la organización o empresa que dirige los talentos humanos, es el Gerente, Director o jefe de la unidad administrativa, sea esta área, departamento, división, oficina, o gerencia, quien es la persona que en forma conjunta con los demás gerentes y Gerente General se encargarán de dirigir y maniobrar las diferentes actividades que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas.

El desempeño de un gerente se mide a través de lo que se llama eficacia y eficiencia. Para tener una mejor idea de estos dos conceptos se definirá brevemente. Eficacia es saber cuál es el momento adecuado para poder definir y alcanzar las metas de una organización. Eficiencia, por su parte, no es más que la utilización óptima de los talentos que se encuentren al alcance de la organización.

Entonces, se puede concluir que el gerente de talentos humanos debe desenvolverse con toda efectividad, lo que significa ser eficiente y eficaz al mismo tiempo. Su status depende de la política y estructura de la organización; sin embargo, cualquiera sea este, debe responder de su gestión al gerente general.

En lo que respecta a las obligaciones y responsabilidades, estas varían según las dimensiones y el tipo de organización. En primer lugar tiene la obligación de interpretar y poner en práctica la política de personal de la

empresa, y para cumplir con esto, tiene la responsabilidad de administrar su unidad administrativa, bien sea ésta, un área, departamento, oficina o gerencia de talentos humanos. Tiene como responsabilidad primordial de conducir el proceso de selección de personal, inducirlo, capacitarlo y velar por su bienestar económico o social, sea este funcionario, ejecutivo, empleado u obrero.

Para el autor citado anteriormente la jefatura de talentos humanos casi siempre tiene la responsabilidad de planificar o programar con su equipo, la capacitación del personal a través de cursos, seminarios u otros, que lleven acabo empresas o instituciones profesionales, dedicadas a estas acciones. Por lo general su responsabilidad en el desarrollo del personal es a través de la elaboración de un plan de capacitación, el mismo que es aprobado por la gerencia general de la empresa, el mismo que regresa a su despacho para ejecutarlo, controlarlo y hacer su seguimiento.

Prepara el cuadro de requerimiento de necesidades de personal, de igual manera efectúa las comunicaciones referentes a las acciones de rotación, contratación, transferencias, promociones, ascensos y despidos de los colaboradores. El área de talentos humanos tiene a su cargo los registros y control de personal, incluyendo su documentación e historial laboral, destacándose entre algunos las de promoción, méritos, deméritos y felicitaciones.

Prevé los accidentes de trabajo, cuida la salud y seguridad de los colaboradores; finalmente dentro de las principales funciones se encarga, de efectuar los programas de recreación laboral, donde participan los colaboradores limando las asperezas y propiciando la integración. En tal sentido la jefatura de talentos humanos está relacionada con todos los aspectos de la administración de la empresa y el manejo de sus talentos humanos, pues recluta, selecciona, encausa el entrenamiento, capacitación, compensación económica, y desarrollo del personal, entre otros y asesora y maneja el bienestar de los colaboradores. Finalmente se manifiesta que quien ocupe la jefatura de talentos humanos, tiene la responsabilidad de asesorar o aconsejar a los que determinan y aprueban las políticas de personal, sea esta la gerencia o directorio.

2.2.1.7 Desarrollo de una 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.

➤ **Influencia de las suposiciones básicas propias acerca del personal.**

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 McGregor 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 realiza 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 una serie de 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.

2.2.2. Eficiencia Laboral

La eficiencia laboral depende de múltiples factores, tales como los ambientales, los referidos a motivaciones intrínsecas y extrínsecas respecto del trabajo, los de la capacidad de liderazgo adecuado por parte de los jefes, los de una comunicación adecuada, los de un sistema ordenado, práctico y funcional de organización de la fuerza de trabajo basado en el conocimiento claro de las fortalezas y debilidades de los trabajadores.

Es justamente la comprensión y aplicación de la conjunción de éste conjunto de factores lo que proporcionará un sistema adecuado de desarrollo del desempeño de los individuos dentro de la organización.

2.2.2.1 Evaluación del Rendimiento Laboral

La evaluación del rendimiento de los trabajadores tiene como objetivo conocer de la manera más precisa posible cómo está desempeñando el empleado su trabajo y si lo está haciendo correctamente. Estas evaluaciones se utilizan para tomar decisiones acerca de los aumentos de sueldo, promociones, etc.

También pueden utilizarse con fines de investigación, para saber hasta qué punto es efectivo un instrumento de evaluación del rendimiento o de selección de personal.

Una evaluación cuidadosa del rendimiento de una persona puede aportar información sobre sus deficiencias en conocimientos o habilidades. Al identificar dichas deficiencias, pueden corregirse mediante programas de entrenamiento apropiados. Así mismo, la evaluación del rendimiento puede utilizarse también para conocer la efectividad de los programas de entrenamiento.

La evaluación de rendimiento aporta también a los trabajadores información acerca de su competencia y progreso en el trabajo. Este tipo de información es muy importante para mantener la motivación de los trabajadores. Estas evaluaciones pueden usarse también para sugerir a los empleados los cambios en comportamientos o actitudes que deberían hacer para mejorar su eficiencia laboral.

Por último, la mayoría de las personas piensan que si tienen un rendimiento superior al del resto de las personas, deberían ser recompensadas por ello.

Las evaluaciones del rendimiento pueden usarse para establecer de un modo más cuidadoso y sistemático qué persona merece un ascenso, aumento de sueldo u otro tipo de privilegio por su trabajo.

2.2.2.2 Técnicas de Evaluación del Rendimiento

Los psicólogos industriales han desarrollado diversas técnicas para medir el rendimiento laboral. Estas técnicas son diferentes según el tipo de trabajo a evaluar. Pueden ser de dos tipos: objetivas y subjetivas. Aquellos trabajos en los que puede cuantificarse el rendimiento (por ejemplo, contado el número de ventas al mes), permiten el uso de técnicas objetivas, mientras que cuando se requiere una evaluación de la competencia, en profesionales o ejecutivos, por ejemplo, es necesario usar técnicas más subjetivas, pues no es posible cuantificar o medir ciertos resultados de un modo totalmente objetivo.

A. Técnicas Objetivas

1. Medidas de producción

Para medir la producción podemos, por ejemplo, contar el número de palabras que un trabajador puede escribir por minuto usando un procesador de textos y un ordenador. No obstante, incluso en este caso tenemos que tener en cuenta también otras medidas, como el número de errores que comete al escribir, para tener una visión más exacta de su productividad. Además, puede ser importante considerar otros factores, como el ambiente en que se realiza el trabajo. Por ejemplo, si el trabajador que comete demasiados errores al escribir se encuentra en un ambiente con demasiada gente y un ruido excesivo. Por tanto, para ser justos en la evaluación es necesario tener en cuenta y corregir las diferencias en el ambiente de trabajo y la dificultad de la tarea (no es lo mismo escribir un texto simple que escribir uno lleno de tecnicismos y palabras más inusuales y complicadas).

Cuantas más influencias de este tipo sea necesario tener en cuenta, menos objetiva será la evaluación del trabajo, mientras que si todos los trabajadores realizan el mismo tipo de trabajo, con el

mismo nivel de dificultad y en condiciones similares, la evaluación será más objetiva.

2. Monitorización por ordenador

Muchas personas utilizan el ordenador habitualmente para realizar su trabajo. Esto ha permitido que muchas empresas programen sus ordenadores para monitorizar el trabajo de sus empleados.

Por ejemplo, los ordenadores pueden medir el número de pulsaciones por minuto al usar el teclado, la incidencia de errores, el ritmo de trabajo, o el tiempo de descanso para las comidas. Los ordenadores se utilizan también para monitorizar a empleados de trabajos relacionados con la comunicación, como tele operadores.

La mayoría de las personas se sienten cómodas con este tipo de monitorización, sobre todo cuando se utiliza para ayudarles a realizar mejor su trabajo en vez de para castigarles por tomarse demasiado tiempo para comer, por ejemplo.

Por otra parte, todas las técnicas de evaluación de rendimiento resultan un tanto estresantes para los trabajadores, e igualmente ocurre con la monitorización por ordenador. Las personas que trabajan solas experimentan más estrés con el uso de esta técnica que quienes trabajan en grupo, incluso aunque sean evaluados individualmente. Esto es debido al apoyo social que proporciona el grupo del que forman parte cuando dicho grupo está unido.

3. Datos personales relacionados con el trabajo

Otra forma de evaluación del rendimiento consiste en utilizar datos como nivel de absentismo, accidentes, historial de ganancias, etc. Estos datos pueden aportar poca información acerca de la competencia del trabajador al hacer su tarea, pero pueden usarse para distinguir a los buenos empleados de los malos.

B. Técnicas Subjetivas

Los trabajos en los que los empleados no producen algo que pueda contarse y medirse objetivamente, han de ser evaluados mediante técnicas algo más subjetivas.

Los psicólogos industriales han de evaluar a estos trabajadores no en función de la cantidad de unidades producidas, sino mediante la observación del comportamiento laboral durante un determinado periodo de tiempo, emitiendo después un juicio acerca de su calidad.

1. Informes de rendimiento

Consisten en breves ensayos describiendo el rendimiento del trabajador. Tienen la desventaja de que pueden ser muy ambiguos a la hora de describir el comportamiento del empleado, y pueden estar influenciados por las preferencias del supervisor que escribe el informe.

2. Técnicas de valoración de mérito

Estas técnicas se diseñaron para intentar reducir la ambigüedad y alcanzar una mayor objetividad:

a) Escalas de valoración

Consiste en hacer una lista con los aspectos más importantes para la realización de ese trabajo (por ejemplo, cooperación, habilidades de comunicación, etc.) y especificar hasta qué punto un trabajador posee cada una de esas características (suele usarse una escala de 1 a 5). Los supervisores pueden anotar también alguna fortaleza particular del trabajador o explicar alguna circunstancia que pueda haber influido en su rendimiento. Algunas empresas permiten que los propios trabajadores añadan también sus comentarios en la evaluación.

b) Ranking

Los supervisores hacen una lista de los trabajadores, ordenándolos en función de su nivel en determinadas características y en el rendimiento general. En esta técnica, cada trabajador se compara con todos los demás en cada

una de las características evaluadas, situándolo en un ranking. Sólo sirve para números reducidos de trabajadores, pues de lo contrario puede resultar tedioso. Debido a su simplicidad, proporciona menos información que otras técnicas. Además, resulta difícil especificar similitudes entre trabajadores, pues no puede situarse a dos en el mismo puesto del ranking.

c) Comparación de pares

Las comparaciones se hacen entre dos personas cada vez y cada persona se va comparando con todas las demás. Si han de evaluarse varias características, la comparación ha de realizarse para cada una de ellas.

d) Distribución forzada

Los supervisores valoran a los empleados en proporciones fijas, de acuerdo con una distribución predeterminada. Por ejemplo:

- Superior: 10%
- Por encima de la media: 20%
- En la media: 40%
- Por debajo de la media: 20%
- Pobre: 10%

De este modo, un 10% de los trabajadores se situaría en el grupo de rendimiento superior, un 20% en el grupo de rendimiento por encima de la media, etc.

e) Elección forzada

Los supervisores tienen que elegir entre dos frases positivas o dos negativas, aquella que mejor describa al trabajador o la que peor lo describa. Por ejemplo:

- Elegir la que mejor describa al trabajador:

Es confiable / Es agradable

- Elegir la que peor describa al trabajador:
Es arrogante / No le interesa trabajar bien.

Cuando aparece un determinado número de frases, es difícil distinguir entre los rasgos que representan una característica deseable y los que representan una característica indeseable; por tanto, hace menos probable que se designen valoraciones positivas o negativas deliberada e injustamente. Es una técnica costosa de desarrollar porque requiere que cada frase correlacione con una medida de éxito en el trabajo y ha de tener validez predictiva. Además, las instrucciones pueden ser difíciles de entender.

f) Escalas de valoración conductual

Estas escalas se usan para evaluar el rendimiento laboral en términos de conductas específicas que son importantes para el éxito en el trabajo.

Para diseñar una escala de este tipo, los supervisores o personas familiarizadas con el trabajo en cuestión observan la ejecución de los trabajadores y anotan las conductas necesarias para realizar el trabajo satisfactoriamente. De este modo se crean una lista de conductas, algunas de ellas asociadas con el éxito en el trabajo y otras con el fracaso. Luego se anota hasta qué punto un trabajador presenta cada una de esas conductas, dándole una puntuación que puede ir, por ejemplo, de 1 a 5.

Buena parte del éxito de esta escala depende de la capacidad de los supervisores para identificar las conductas que son necesarias para el éxito en ese trabajo.

g) Escalas de observación conductual

En estas escalas, los empleados son evaluados también en términos de conductas críticas, pero lo que se evalúa en este

caso es la frecuencia de dichas conductas durante un periodo de tiempo determinado.

3. **Gestión en función de objetivos**

Implica que haya un acuerdo entre trabajadores y supervisores para establecer una meta que el empleado debe cumplir en un plazo de tiempo determinado, generalmente un año. Luego se evalúa lo bien que los trabajadores han cumplido esos objetivos. Las metas deben ser realistas y específicas, descritas con la mayor claridad posible. Durante la evaluación, los supervisores y los empleados discuten hasta qué punto se han logrado esos resultados. El problema que puede presentar esta técnica es que con frecuencia a los empleados se les exige cada año una meta más alta, de modo que esos objetivos pueden llegar a ser muy poco realistas o inalcanzables.

2.2.2.3 **Eficiencia Organizacional**

La eficiencia definida por Chiavenato (1994), *"es la relación entre costos y beneficios, de modo que está enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera como las cosas deben hacerse o ejecutarse con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible"* (p. 28). Por otro lado el ya precitado autor define la eficacia como: *"... la capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos ..."* (p. 29); *"... la eficacia se refiere a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita ..."* (p. 33). *"La eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto la eficacia busca que el rendimiento en la empresa sea máximo, a través de medios técnicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos)"*. (p. 33).

Considerando las citas anteriores se infiere que la eficiencia consiste en cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para que se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y sí los objetivos que se traza la

organización se han alcanzado. Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y retantes, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

La eficacia y la productividad constituyen factores de gran importancia, ambos factores están condicionados por otro factor muy importante, la motivación, esta es definida por Dessler (1993) como "... el deseo de una persona de satisfacer ciertas necesidades" (p. 20). El hombre, como bien lo expresa Chiavenato (1994) es " ... un animal social ... posee la tendencia a la vida en sociedad y a participaciones multigrupales. Viven en organizaciones y ambientes que son cada día más complejos y dinámicos" (p. 44) buscando lograr sus objetivos y satisfacer sus necesidades.

Muchos autores, han elaborado teorías relacionadas por la motivación del ser humano dentro de las organizaciones; en este capítulo se citaran las más conocidas a fin de considerarlas para desarrollar el trabajo de investigación.

2.2.2.4 Teorías Motivacionales

A. Teoría de Maslow

Con base en la premisa de que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos, Maslow (citado por Chiavenato, 1989) postula un catálogo de necesidades a diferentes niveles que van desde las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales.

El autor de la presente teoría especifica cada una de las necesidades de la siguiente manera:

- 1. Fisiológicas: son las esenciales para la sobrevivencia.
- 2. Seguridad: se refiere a las necesidades que consisten en estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable, no hostil.
- 3. Afiliación: como seres sociales, las personas necesitan la

compañía de otros semejantes.

4. Estima: incluyen el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás.
5. Actualización: son necesidades del más alto nivel, que se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar talentos al máximo y tener logros personales.

Existen dos conceptos fundamentales en la teoría de Maslow, las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores, una necesidad que ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora.

B. Teoría de Mayo

El objetivo inicial de la Teoría de Mayo (citado por Chiavenato, 1989) era estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron algunos datos inesperados sobre las relaciones humanas. Las principales conclusiones de los experimentos fueron las siguientes: (a) la vida industrial le ha restado significado al trabajo, por lo que los trabajadores se ven forzados a satisfacer sus necesidades humanas de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas, (b) los aspectos humanos desempeñan un papel muy importante en la motivación, las necesidades humanas influyen en el grupo de trabajo; (c) los trabajadores no sólo les interesa satisfacer sus necesidades económicas y buscar la comodidad material; (d) los trabajadores responden a la influencia de sus colegas que a los intentos de la administración por controlarlos mediante incentivos materiales; (e) los trabajadores tenderán a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la organización.

C. Teoría de los Factores de Herzberg

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow; Herzberg (citado por Chiavenato, 1989) clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y

los inferiores.

Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales.

Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial para crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

D. Modelo de Poder – Afiliación – Realización de Mc Clelland

Tres categorías básicas de las necesidades motivadoras: el poder, la afiliación y la realización a logro. Las personas se pueden agrupar en alguna de estas categorías según cuál de las necesidades sea la principal motivadora en su vida. Quienes se interesan ante todo en el poder buscan puestos de control e influencia, aquellos para los que la afiliación es lo más importante buscan las relaciones agradables y disfrutan al ayudar a otros. Los que buscan la realización quieren tener éxito, temen al fracaso, tienen una orientación hacia el logro de tareas y son autosuficientes. Estas tres necesidades no son mutuamente excluyentes. Los patrones motivadores se pueden modificar mediante programas de entrenamientos especiales. Mc Clelland (citado por Chiavenato, 1989).

E. Teoría “X” y Teoría “Y” de Mc Gregor

Dos tipos de suposiciones sobre las personas, teoría X y la teoría Y. En la primera, prevalece la creencia tradicional de que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que tratará de evadir la responsabilidad. Es necesaria una supervisión constante, son la

causa principal de que los trabajadores adopten posturas defensivas y se agrupen para dañar al sistema siempre que les sea posible.

La teoría Y supone que el trabajo es una actividad humana natural, capaz de brindar placer y realización personal. Según la teoría Y, la tarea principal de un administrador consiste en crear un clima favorable para el crecimiento y el desarrollo de la autonomía, la seguridad en sí mismo y la actualización personal a través de la confianza y mediante la reducción de la supervisión al mínimo. Esta segunda categoría se relaciona más con la dinámica del proceso motivador. Mc Gregor (citado por Chiavenato, 1989).

F. Teoría de la Expectativa

En este caso David Nadler y Edward Lawler dieron cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones:

- La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y del ambiente.
- Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización.
- Las personas tienen necesidades, deseos y metas.
- Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.

Estos son base del modelo de las perspectivas, el cual consta de tres componentes:

1. Las expectativas del desempeño-resultado: Las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta.
2. Valencia: El resultado de una conducta tiene una valencia o poder para motivar, concreta, que varía de una persona a otra.
3. Las expectativas del esfuerzo-desempeño: Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectará las decisiones sobre su conducta. Éstas eligen el grado de desempeño que les darán más posibilidades de obtener un resultado valorado.

Vroom fue otro de los exponentes de esta teoría en la cual se reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Adopta una apariencia más realista que los enfoques simplistas de Maslow y Herzberg. Además concuerda con el concepto de armonía entre los objetivos y es coherente con el sistema de la administración por objetivos. Es importante destacar además, que la fortaleza de esta teoría es también su debilidad.

Al parecer es más ajustable a la vida real el supuesto de que las percepciones de valor varían de alguna manera entre un individuo y otro tanto en diferentes momentos como en diversos lugares. Coincide además con la idea de que los administradores deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño. Cabe destacar que a pesar de que la teoría expuesta por Vroom es muy difícil de aplicar en la práctica, es de suma importancia puesto que deja ver que la motivación es mucho más compleja que lo que Maslow y Herzberg suponían en sus enfoques.

G. Teoría Homeostática de la Motivación

Este tipo de teorías explica las conductas que se originan por desequilibrios fisiológicos como pueden ser el hambre, la sed. Pero también sirven para explicar las conductas que originadas en desequilibrios psicológicos o mentales producidos por emociones o por enfermedades mentales que también suponen la reducción de una tensión que reequilibrar el organismo.

La homeostasis es un mecanismo orgánico y psicológico de control destinado a mantener el equilibrio dentro de las condiciones fisiológicas internas del organismo y de la psiquis. Consiste en un proceso regulador de una serie de elementos que han de mantenerse dentro de unos límites determinados, pues de lo contrario peligraría la vida del organismo.

Así conocemos que existe una serie de elementos y funciones que han de estar perfectamente regulados y cuyo desequilibrio sería de consecuencias fatales para la vida; por ejemplo, la temperatura, la tensión arterial, cantidad de glucosa o de urea en la sangre. Estas y

otras funciones están reguladas y controladas por los mecanismos homeostáticos, y cada vez que surge una alteración en uno de estos elementos y funciones, el organismo regula y equilibra la situación poniendo en marcha una serie de recursos aptos para ello. Entre los autores más representativos de esta corriente podemos señalar a Hull, a Freud y a Lewin entre otros.

H. Teoría Psicoanalítica de la Motivación

Esta teoría está basada principalmente en los motivos inconscientes y sus derivaciones. Además, según la teoría psicoanalítica las tendencias primarias son el sexo y la agresión. El desenvolvimiento de la conducta sexual sigue un modelo evolutivo que supone diversas elecciones de objeto hasta que se logra un afecto sexual maduro. Las modernas interpretaciones psicoanalíticas encuentran un lugar más amplio para los procesos del ego que el que tenían antes.

El punto de partida de Freud, máximo representante y fundador del psicoanálisis, es claramente homeostático. La tarea básica del sistema nervioso es preservar al organismo de una inundación estimular desequilibradora y a la vez facilitar la consecución del placer y la evitación del dolor. Tanto las pulsiones (variables instintuales básicas que guían y movilizan la conducta del hombre) como el aparato que regula su acción, son conceptuadas en términos psíquicos, en el límite entre lo físico y lo mental.

Desde el punto de vista de su origen, una pulsión es un proceso somático del que resulta una representación estimular en la vida mental del individuo. La función de la pulsión es facilitar al organismo la satisfacción psíquica que se produce al anular la condición estimular somática negativa. Para ello cuenta con una capacidad energética capaz de orientarse hacia el objeto cuya consecución remueve o anula la condición estimular dolorosa, provocando así placer. Esta teoría evoluciona a lo largo de su vida.

El modelo de motivación adoptado por Freud es un modelo hedonístico de tensión-reducción que implica que la meta principal de todo individuo es la obtención del placer por medio de la reducción o

extinción de la tensión que producen las necesidades corporales innatas.

La interpretación que Freud hace de la motivación se conoce con el nombre de psicodinámica, puesto que da una explicación de los motivos humanos en términos de hipotéticos conflictos activos subyacentes. Pero el principal problema de esta teoría es la falta de datos empíricos que la apoyen. Aun así ha sido muy influyente dentro de la psicología en general y de este tema en particular.

2.2.2.5 Factores que Influyen en la Eficiencia Laboral

a. Satisfacción del trabajo:

Con respecto a la satisfacción del trabajo Davis y Newstrom, (1991:203), plantean que "es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales." La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

b. Autoestima:

La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades. Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios

atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso.

c. Trabajo en Equipo:

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad. Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

d. Capacitación del Trabajador:

Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador, que de acuerdo a (Drovett 1992:4), "Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible".

Según Nash, (1989:229), *"los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos"* El autor considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos.

2.2.2.6 El Comportamiento Humano en las Organizaciones

La versatilidad humana es muy grande, cada persona es un fenómeno multidimensional, sujeto a las influencias de muchas variables. Las diferencias en cuanto a aptitudes es amplio y los patrones de comportamiento aprendidos son diversos.

Las organizaciones no disponen de datos o medios para comprender la complejidad de sus miembros. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las personas constituye el elemento básico para estudiar las organizaciones y particularmente la gestión de los recursos humanos. Pero si las organizaciones están constituidas por personas y estas necesitan organizarse para lograr sus objetivos, esta relación no siempre es fácil alcanzar. Las organizaciones son diferentes entre sí, lo mismo sucede con las personas. Las diferencias individuales hacen que cada persona posea características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes, etc. Cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a influencias de muchas variables. Por ello el estudio de tales comportamientos dentro de una organización es un reto nunca antes pensado, para aquellos que lideran las organizaciones, constituyéndose por ahora en una de las tareas más importantes.

El comportamiento organizacional es una disciplina novísima que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos, la organización y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

Dado que dicho estudio se constituye en una de las tareas más importantes, hay algunas corrientes académicas que sostienen, que la organización debe buscar adaptarse a la gente, por cuanto el aspecto humano, es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización. Para conocer de cerca el comportamiento organizacional, previo al conocimiento del comportamiento grupal e individual de los trabajadores, se recurre a los aportes de diversas disciplinas del comportamiento, tales como la psicología, antropología, sociología y las ciencias políticas. El modelo que propone Robbin para el

estudio del comportamiento organizacional, parte de la premisa que en toda organización existen tres niveles de análisis: nivel individual, nivel grupal e nivel organizacional. Los tres niveles son análogos, donde el siguiente nivel se construye sobre el nivel anterior. Conforme se mueve del nivel individual al nivel organizacional, se avanza sistemáticamente en la comprensión del comportamiento de una organización. Las variables dependientes en la que coinciden la mayoría de los académicos son los siguientes:

- **Productividad:** La empresa será productiva cuando entienda que debe combinar la eficacia (logro de metas) con la eficiencia (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.
- **Ausentismo:** Toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica sustantivamente los costos. No cabe duda, que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente tiene ausentismo.
- **Satisfacción en el trabajo:** Significa que los empleados se sienten conformes y están convencidos que es eso lo que ellos merecen. Dicho de otra manera, la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo, es lo que él pensó recibir.

Las variables independientes que determinan el nivel de productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción laboral son:

- **Variables del nivel individual:** Son todas aquellas características que posee una persona, que la han acompañado desde su nacimiento. Las más obvias son las características personales o biográficas, como la edad, sexo, estado civil, estudios; las características de personalidad, conductas, valores y actitudes, y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la organización. Tales características influirían en su comportamiento dentro de la empresa.
- **Variables a nivel de grupo:** El comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto en relación de aquel que está sola.

- **Variables a nivel de sistemas de organización:** El comportamiento organizacional es más compleja que la simple suma de los comportamientos grupales o individuales. Los procesos de trabajo, las políticas y las prácticas que realice la organización tendrán un impacto que debe analizarse.

Después de tener claro cuáles son las variables que afectan a la organización, podemos decir que el Comportamiento Organizacional ayuda a los directivos en los siguientes aspectos:

- i) Ver el valor de la diversidad de la fuerza laboral a través del conocimiento cultural del individuo lo que permitirá conocer cómo ajustar las políticas de la empresa.
- ii) Mejorar la calidad y productividad del trabajador, permitiendo desarrollar sistemas de aprendizajes adecuados con el objeto de lograr cambios positivos en la organización.
- iii) Servir de guía en la creación de un clima de trabajo saludable donde la ética y la moral vayan de la mano.

2.3. SISTEMA DE HIPÓTESIS

2.3.1. Hipótesis General

La gestión del potencial humano incide de manera significativa en la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica durante el periodo 2014.

2.3.2. Hipótesis Específicas

- La Planificación como una dimensión de la gestión del potencial humano incide de manera significativa en el Trabajo en Equipo para lograr la eficiencia laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2014.
- La Clasificación como una dimensión de la gestión del potencial humano incide de manera significativa en la Toma de Decisiones para lograr la

eficiencia laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2014.

- La capacitación como una dimensión de la gestión del potencial humano incide de manera significativa en el Satisfacción Laboral para lograr la eficiencia laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica – 2014.

2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- **Atención:** Es la capacidad de aplicar voluntariamente el entendimiento a un objetivo, tenerlo en cuenta o en consideración.
- **Atención al cliente:** Es el contacto directo entre el negocio y el cliente, en donde se determinan las necesidades del usuario y poder así ofrecer los diferentes servicios que se prestan, siendo entre ellos: atención, satisfacción y orientación.
- **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.
- **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.
- **Estrategias:** Líneas maestras 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.
- **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:** Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada.
- **Responsabilidad:** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- **Satisfacción:** Acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. Razón o modo con que se sosiega, responde enteramente a una queja, sentimiento o razón.
- **Servicio:** Conjunto de prestaciones del cliente, como conveniencia del precio, la imagen y la marca del mismo.
- **Trato:** Acción y efecto de tratar o tratarse por la manera de dirigirse a alguien.
- **Usuarios:** Persona que usa o requiere de los servicios. Cliente de los servicios de una empresa u organización. Pueden ser internos o externos.
- **Valores:** Los valores inspiran la razón de ser de cada Institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas.

JA

2.5. VARIABLES E INDICADORES DE ESTUDIO

A) Variable Independiente

Gestión del Potencial Humano

Dimensiones: (X)

- Planificación
- Clasificación
- Capacitación

B) Variable Dependiente

Eficiencia Laboral

Dimensiones: (Y)

- Trabajo en equipo
- Toma de decisiones
- Satisfacción laboral

2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

HIPÓTESIS:

La gestión del potencial humano incide de manera significativa en la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica durante el periodo 2014.

| Variable | Definición Operativa | Dimensiones | Indicadores | Escala |
|------------------------------|--|--|--|---|
| Gestión del Potencial Humano | <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. Albizu.</i> | - Planificación - Clasificación - Capacitación | <ul style="list-style-type: none"> • Potencial humano • Recursos financieros • Recursos materiales • Procedimientos • Políticas • Estrategias <ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de puestos • Objetividad de puestos • Formación para los puestos • Calificación profesional <ul style="list-style-type: none"> • Ingreso • Gastos • Utilidad • Inversión | Muy Malo Malo Regular Bueno Muy Bueno |

| | | | | |
|---------------------------|---|--|--|--|
| <p>Eficiencia Laboral</p> | <p>"La eficiencia es muy importante. Sin ella, no habria organizaciones; con ella hay menos organizaciones...los expertos en eficiencia están más contentos cuando hay menos costes, incluso si esto implica que haya menos Clientes..."- <u>Mintzberg.</u></p> | <p>Trabajo en equipo</p> <p>Toma de decisiones</p> <p>Satisfacción Laboral</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Toma de decisiones • Liderazgo • Motivación • Satisfacción | <p>Muy Malo</p> <p>Maló</p> <p>Regular</p> <p>Bueno</p> <p>Muy Bueno</p> |
|---------------------------|---|--|--|--|

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO

El ámbito de estudio se va enmarca en la Municipalidad Provincial de Huancavelica para el año 2014.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación será de tipo Aplicada, como consecuencia del estudio de la gestión del talento humano y la eficiencia laboral en la Municipalidad Provincial de Huancavelica - año 2014.

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.*

3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de la investigación se enfoca en lo 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).*

3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1. Método

Para realizar la investigación se empleará los métodos inductivo, deductivo y correlacional; para determinar el nivel de influencia de la gestión del talento humano en la eficiencia laboral en la Municipalidad Provincial de Huancavelica - año 2014.

- **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.

3.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En la investigación se empleará el diseño No Experimental: transaccional – descriptivo – correlacional, según el siguiente esquema:

Ox
M r
Oy

Dónde:

- m: muestra
- O: observación
- x: gestión talento humano
- y: eficiencia laboral
- r: relación de variables

Sampieri R. (2004) Metodología de la Investigación; *los diseños transaccionales 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. A veces únicamente en términos correlacionales, otras en términos de relación causa – efecto (razones por la que se manifiesta una categoría, una variable, un suceso o un concepto) (causales).*

3.6. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

3.6.1. Población y Muestra

La investigación abarcará tomando como referencia al personal administrativo que labora en la Municipalidad Provincial de Huancavelica para el año 2014.

3.6.2. Muestreo

El muestreo será el no probabilístico por conveniencia, ya que solo se tomará como referencia al personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

1. Observación

Proceso de conocimiento por el cual se podrá percibir rasgos característicos de nuestro objeto de estudio. Esta nos permitirá complementar las técnicas siguientes, teniendo así una visión global del estudio, en particular para identificar las posibles influencias socioeconómicas en la zona de influencia de la investigación.

2. Análisis Bibliográfico y Documental

De los libros, ensayos y artículos u otros documentos, como fuentes de información. Los textos en consulta para la elaboración de la investigación, será tomadas de la biblioteca de nuestra universidad y biblioteca especializada de la facultad, en lo que se refiere al campo de la investigación.

3. Encuesta

La encuesta se realizará y llevará acabo al personal administrativo de la municipalidad. El propósito de la encuesta es determinar cuantitativamente la relación existente entre las variables de estudio.

3.8. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas utilizadas para adjuntar y capturar datos serán las siguientes:

Para la recolección de datos primarios:

- Identificación de la muestra.
- Procesos de observación.
- Proceso de encuestas.

Para la recolección de datos secundarios:

- Recopilación de fuentes bibliográficas.
- Aplicación y validación del instrumento.
- Tabulación de datos.

3.9. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Concluido el trabajo de campo, se procederá a construir una base de datos para luego realizar los análisis estadísticos en el paquete SPSS versión 12.0 realizando lo siguiente:

- a. Obtención de frecuencias y porcentajes en variables cualitativas.
- b. Construcción de tablas para cada variable según el personal administrativo encuestado.
- c. Elaboración de gráficos por cada variable de estudio para la presentación de resultados.
- d. Análisis inferencial con la prueba de chi-cuadrado de comparación de proporciones independientes.
- e. Se efectuará a través del paquete estadístico SPS Ver. 12.0

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Considerando el diseño de la investigación, se ha procedido a realizar la medición de las dos variables en estudio con los correspondientes instrumentos de medición referidos a la Gestión del Potencial Humano y la Eficiencia Laboral en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – Periodo 2014; a continuación se procedió a la recodificación de los datos para las dos variables de estudio; para lo cual se ha creado el respectivo MODELO DE DATOS (matriz distribuida en 150 filas y 17 columnas para la primera variable y 15 columnas para la segunda variable).

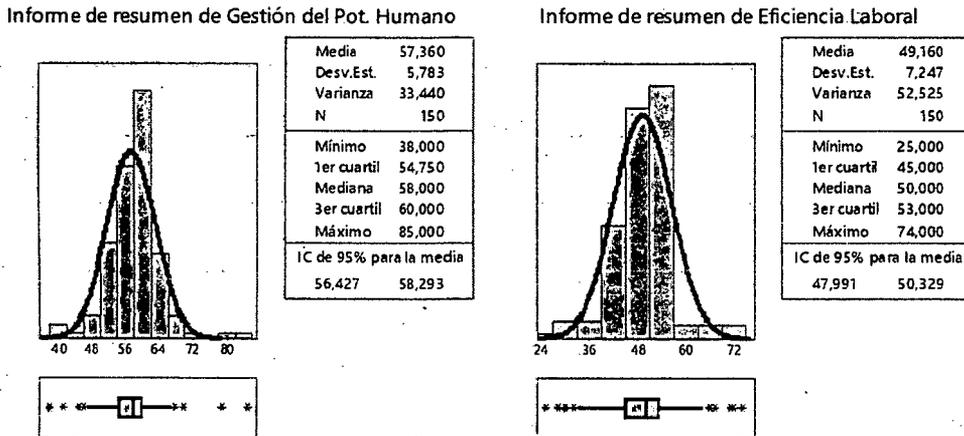
Posteriormente la información modelada fue procesado a través de las técnicas de la estadística descriptiva (medidas de tendencia central: media, mediana y moda, tablas de frecuencia simple y agrupada, diagrama de barras) y de la estadística inferencial, mediante la estadística de correlación de variables "r" de Pearson a fin de determinar la relación entre las variables y la prueba de t de student.

Para la codificación de las variables se ha tenido en cuenta las normas de construcción del instrumento de medición, es decir sus correspondientes rangos de tal manera que se han identificado los puntos intervalos de las categorías.

Finalmente es importante precisar, que para tener fiabilidad en los cálculos de los resultados, se procesó los datos con el programa estadístico IBM SPSS 22.0 (Programa Estadístico para las Ciencias Sociales), además la redacción estuvo orientada por las normas del estilo APA séptima edición.

4.1. RESULTADOS DE ESTADÍSTICAS DE LA GESTIÓN DEL POTENCIAL HUMANO Y LA EFICIENCIA LABORAL

Gráfico 1. Estadísticas de resumen de la gestión del potencial humano y la eficiencia laboral.



Elaboración propia.

En el gráfico N° 1 se observa las estadísticas de resumen de las dos variables en estudio. Observamos que para la variable referida a la *gestión del potencial humano* la media es 57,36 que dentro del rango de la variable está tipificada como alta [56-75] asimismo la puntuación mínima es de 38 puntos y la máxima es 85 puntos, el valor de la mediana es de 58 puntos; asimismo en cuanto a las estadísticas de dispersión notamos que el valor de la desviación estándar es 5,783 y la varianza es 33,44 que representa la variabilidad de los datos; los límites del intervalo de confianza muestran la posición de la verdadera media poblacional al 95%.

Observamos que para la variable referida a la *eficiencia laboral* la media es 49,16 que dentro del rango de la variable está tipificada como media [41-63] asimismo la puntuación mínima es de 25 puntos y la máxima es 74 puntos, el valor de la mediana es de 50 puntos; asimismo en cuanto a las estadísticas de dispersión notamos que el valor de la desviación estándar es 7,247 y la varianza es 52,5 que representa la variabilidad de los datos; los límites del intervalo de confianza muestran la posición de la verdadera media poblacional al 95% de confianza; el histograma nos muestran que efectivamente los datos están siguiendo una distribución normal por lo cual usaremos los elementos de la estadística paramétrica.

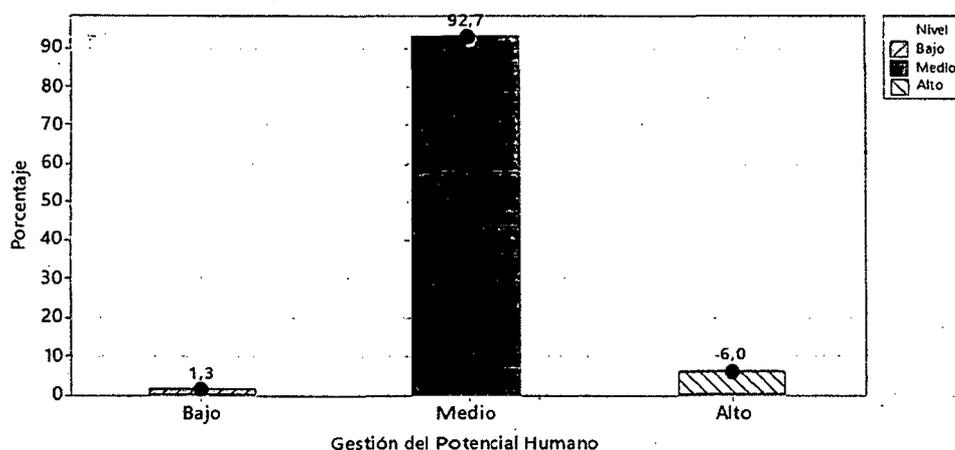
4.1.1. RESULTADOS DE LA GESTIÓN DEL POTENCIAL HUMANO

Tabla 1. Resultados de la Gestión del Potencial Humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

| Gestión del Potencial Humano | f | % |
|------------------------------|------------|--------------|
| Bajo | 2 | 1,3 |
| Medio | 139 | 92,7 |
| Alto | 9 | 6,0 |
| Total | 150 | 100,0 |

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 2. Diagrama de la Gestión del Potencial Humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.



Porcentaje en todos los datos.

Fuente: tabla N° 1.

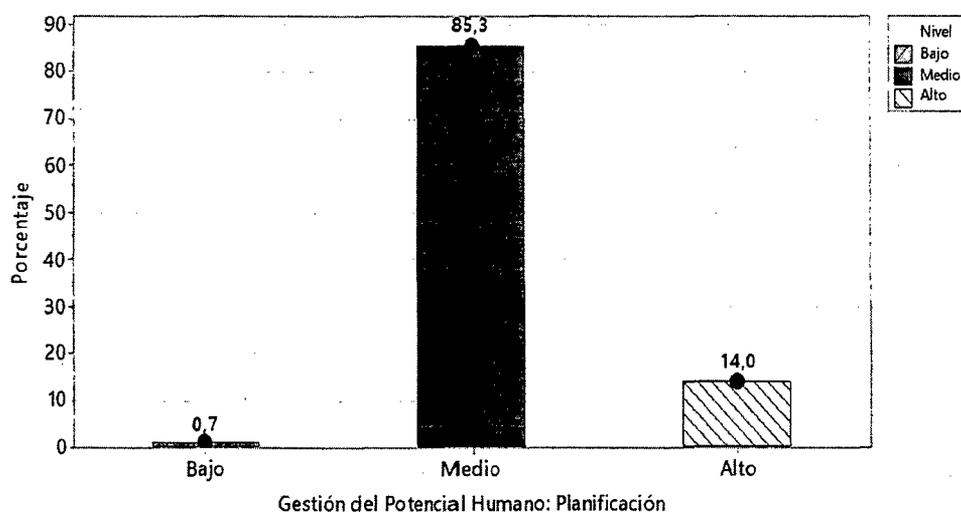
La tabla N° 1 muestra los resultados de la percepción de los trabajadores administrativos en lo referente a la Gestión del Potencial Humano, observamos que el 1,3% (2) de los casos consideran que es bajo, el 92,7% (139) de los casos consideran que el nivel es medio y el 6,0% (9) de los casos el nivel el alto. Estos resultados implican que está prevaleciendo de forma significativa el nivel medio en lo referente a la Gestión del Potencial Humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica para el periodo 2014.

Tabla 2. Resultados de la Gestión del Potencial Humano en su dimensión de Planificación en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

| Gestión del Potencial Humano en su dimensión Planificación | f | % |
|--|------------|--------------|
| Bajo | 1 | 0,7 |
| Medio | 128 | 85,3 |
| Alto | 21 | 14,0 |
| Total | 150 | 100,0 |

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 3. Diagrama de la Gestión del Potencial Humano en su dimensión de Planificación en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.



Porcentaje en todos los datos.

Fuente: tabla N° 2.

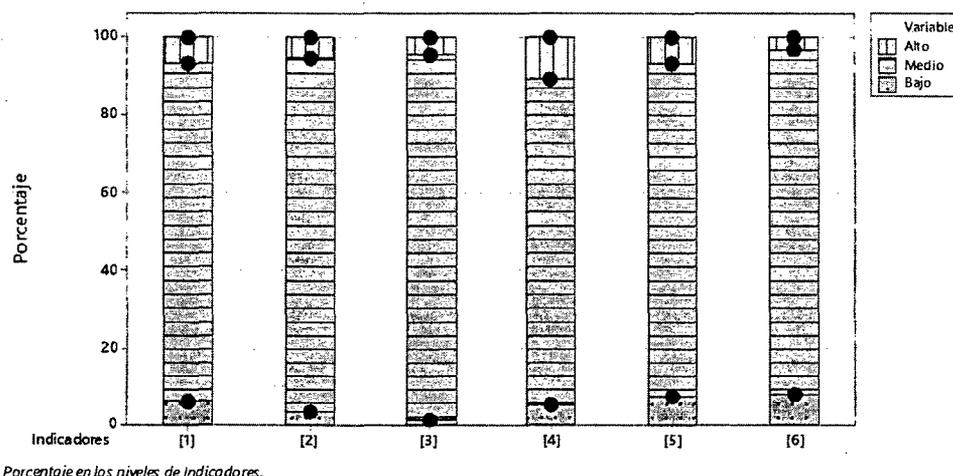
La tabla N° 2 muestra los resultados de la percepción de los trabajadores administrativos en lo referente a la Gestión del Potencial Humano en su dimensión de planificación, observamos que el 0,7% (1) de los casos consideran que es bajo, el 85,3% (128) de los casos consideran que el nivel es medio y el 14,0% (21) de los casos el nivel el alto. Estos resultados implican que está prevaleciendo de forma significativa el nivel medio en lo referente a la Gestión del Potencial Humano en su dimensión de Planificación en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Tabla 3. Resultados de los indicadores de la Gestión del Potencial Humano en su dimensión de Planificación en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

| Indicadores de la Planificación | Bajo | | Medio | | Alto | | Total | |
|---------------------------------|------|-----|-------|------|------|------|-------|-------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| [1] Potencial humano | 9 | 6,0 | 131 | 87,3 | 10 | 6,7 | 150 | 100,0 |
| [2] Recursos financieros | 5 | 3,3 | 137 | 91,3 | 8 | 5,3 | 150 | 100,0 |
| [3] Recursos materiales | 2 | 1,3 | 141 | 94,0 | 7 | 4,7 | 150 | 100,0 |
| [4] Procedimientos | 8 | 5,3 | 126 | 84,0 | 16 | 10,7 | 150 | 100,0 |
| [5] Políticas | 11 | 7,3 | 129 | 86,0 | 10 | 6,7 | 150 | 100,0 |
| [6] Estrategias | 12 | 8,0 | 133 | 88,7 | 5 | 3,3 | 150 | 100,0 |

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 4. Diagrama de los indicadores de la Gestión del Potencial Humano en su dimensión de Planificación en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.



Fuente: tabla N° 3.

[1] Potencial Humano.- Tiene prevalencia el nivel medio con un 87,3% de casos.

[2] Recursos financieros.- Tiene prevalencia el nivel medio con un 91,3% de casos.

[3] Recursos materiales.- Tiene prevalencia el nivel medio con un 94,0% de casos.

[4] Procedimientos.- Tiene prevalencia el nivel medio con un 84,0% de casos.

[5] Políticas.- Tiene prevalencia el nivel medio con un 86,0% de casos.

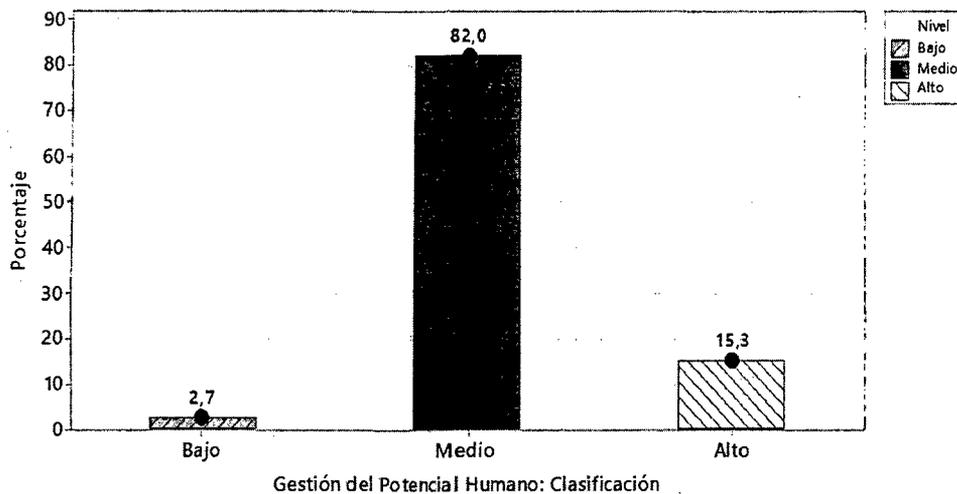
[6] Estrategias.- Tiene prevalencia el nivel medio con un 88,7% de casos.

Tabla 4. Resultados de la Gestión del Potencial Humano en su dimensión de Clasificación en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

| Gestión del Potencial Humano en su dimensión Clasificación | f | % |
|--|------------|--------------|
| Bajo | 4 | 2,7 |
| Medio | 123 | 82,0 |
| Alto | 23 | 15,3 |
| Total | 150 | 100,0 |

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 5. Diagrama de la Gestión del Potencial Humano en su dimensión de Clasificación en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.



Porcentaje en todos los datos.

Fuente: tabla N° 4.

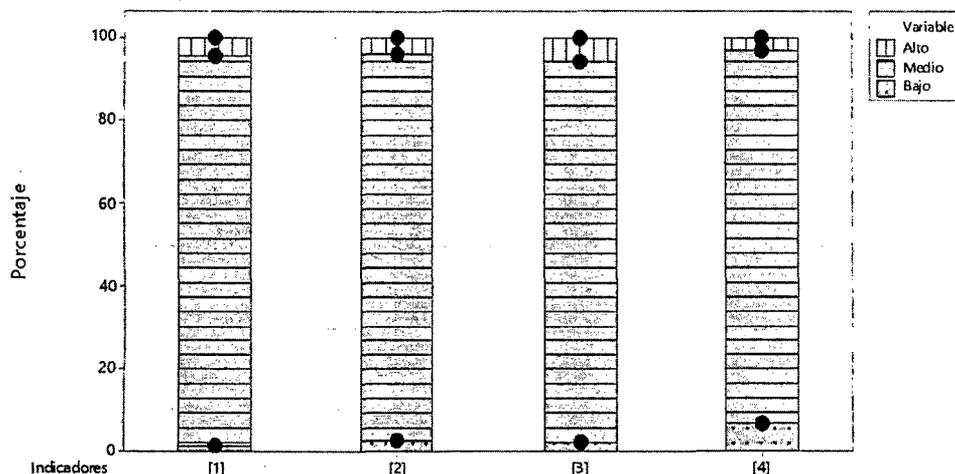
La tabla N° 4 muestra los resultados de la percepción de los trabajadores administrativos en lo referente a la Gestión del Potencial Humano en su dimensión de Clasificación, observamos que el 2,7% (4) de los casos consideran que es bajo, el 82,0% (123) de los casos consideran que el nivel es medio y el 15,3% (23) de los casos el nivel el alto. Estos resultados implican que está prevaleciendo de forma significativa el nivel medio en lo referente a la Gestión del Potencial Humano en su dimensión de Clasificación en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Tabla 5. Resultados de los indicadores de la Gestión del Potencial Humano en su dimensión de Clasificación en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

| Indicadores de la Clasificación | Bajo | | Medio | | Alto | | Total | |
|---------------------------------|------|-----|-------|------|------|-----|-------|-------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| [1] Cantidad de puestos | 2 | 1,3 | 141 | 94,0 | 7 | 4,7 | 150 | 100,0 |
| [2] Objetividad de puestos | 4 | 2,7 | 140 | 93,3 | 6 | 4,0 | 150 | 100,0 |
| [3] Formación para puestos | 3 | 2,0 | 138 | 92,0 | 9 | 6,0 | 150 | 100,0 |
| [4] Calificación profesional | 10 | 6,7 | 135 | 90,0 | 5 | 3,3 | 150 | 100,0 |

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 6. Diagrama de los indicadores de la Gestión del Potencial Humano en su dimensión de Clasificación en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.



Porcentaje en los niveles de Indicadores.

Fuente: tabla N° 5.

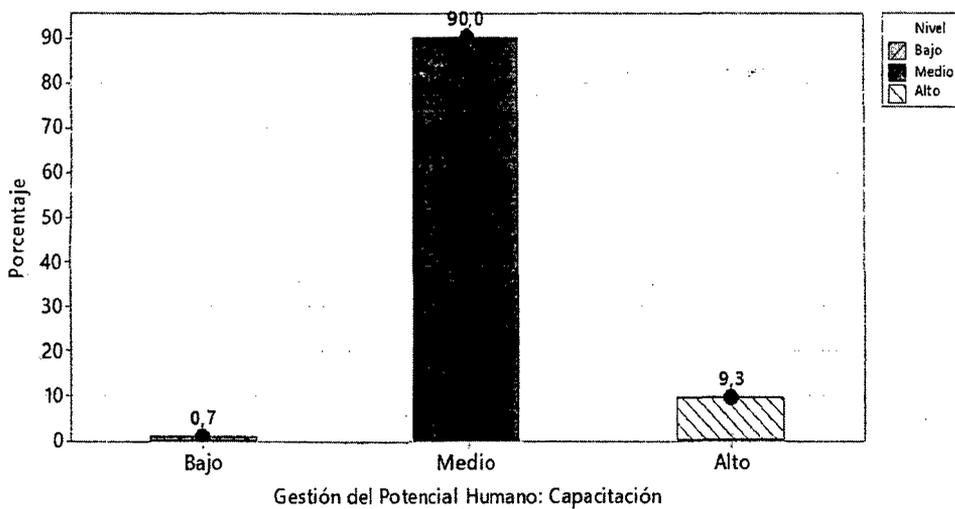
- [1] Cantidad de puestos.** - Tiene prevalencia el nivel medio con un 94,0% de casos.
- [2] Objetividad de puestos.** - Tiene prevalencia el nivel medio con un 93,3% de casos.
- [3] Formación para puestos.** - Tiene prevalencia el nivel medio con un 92,0% de casos.
- [4] Calificación profesional.** - Tiene prevalencia el nivel medio con un 90,0% de casos.

Tabla 6. Resultados de la Gestión del Potencial Humano en su dimensión de Capacitación en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

| Gestión del Potencial Humano en su dimensión Capacitación | f | % |
|---|------------|--------------|
| Bajo | 1 | 0,7 |
| Medio | 135 | 90,0 |
| Alto | 14 | 9,3 |
| Total | 150 | 100,0 |

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 7. Diagrama de la Gestión del Potencial Humano en su dimensión de Capacitación en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.



Porcentaje en todos los datos.

Fuente: tabla N° 6.

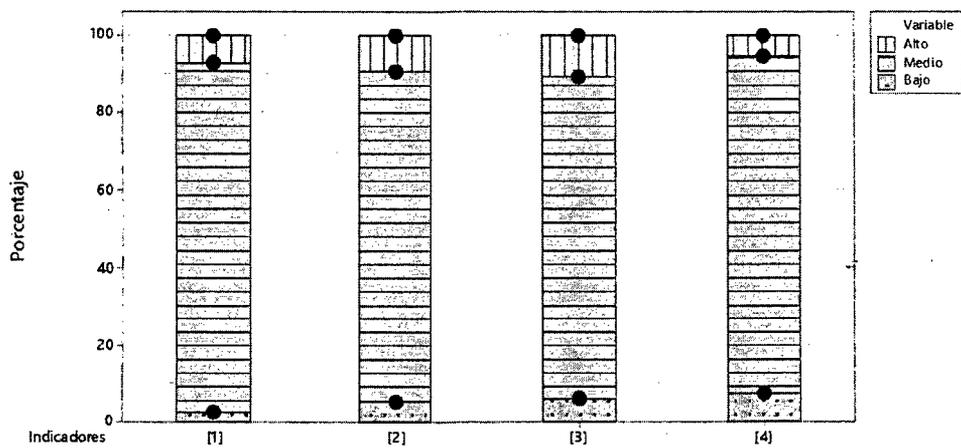
La tabla N° 6 muestra los resultados de la percepción de los trabajadores administrativos en lo referente a la Gestión del Potencial Humano en su dimensión de Capacitación, observamos que el 0,7% (1) de los casos consideran que es bajo, el 90,0% (135) de los casos consideran que el nivel es medio y el 9,3% (14) de los casos el nivel el alto. Estos resultados implican que está prevaleciendo de forma significativa el nivel medio en lo referente a la Gestión del Potencial Humano en su dimensión de Capacitación en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Tabla 7. Resultados de los indicadores de la Gestión del Potencial Humano en su dimensión de Capacitación en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

| Indicadores de la Capacitación | Bajo | | Medio | | Alto | | Total | |
|--------------------------------|------|-----|-------|------|------|------|-------|-------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| [1] Ingreso | 4 | 2,7 | 135 | 90,0 | 11 | 7,3 | 150 | 100,0 |
| [2] Gastos | 8 | 5,3 | 128 | 85,3 | 14 | 9,3 | 150 | 100,0 |
| [3] Utilidad | 9 | 6,0 | 125 | 83,3 | 16 | 10,7 | 150 | 100,0 |
| [4] Inversión | 11 | 7,3 | 131 | 87,3 | 8 | 5,3 | 150 | 100,0 |

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 8. Diagrama de los indicadores de la Gestión del Potencial Humano en su dimensión de Capacitación en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.



Porcentaje en los niveles de Indicadores.

Fuente: tabla N° 7.

[1] Ingreso.- Tiene prevalencia el nivel medio con un 90,0% de casos.

[2] Gastos.- Tiene prevalencia el nivel medio con un 85,3% de casos.

[3] Utilidad.- Tiene prevalencia el nivel medio con un 83,3% de casos.

[4] Inversión.- Tiene prevalencia el nivel medio con un 87,3% de casos.

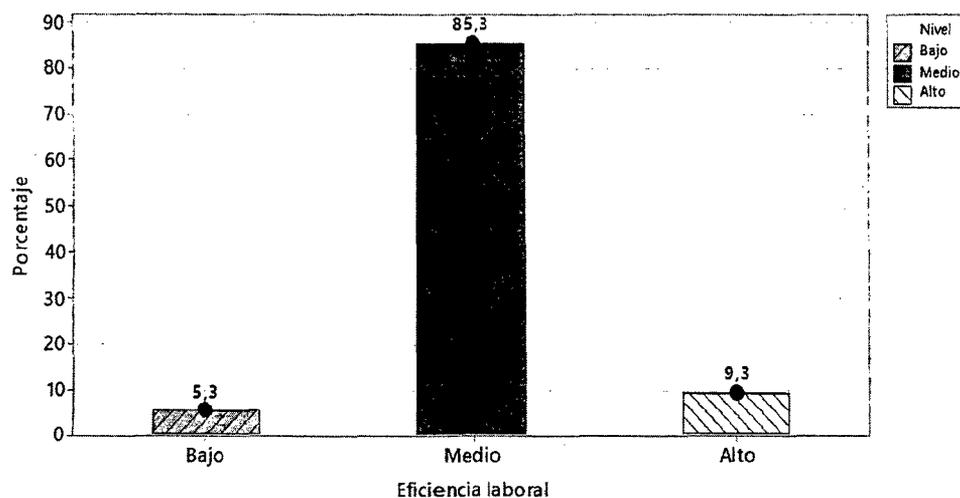
4.1.2. RESULTADOS DE LA EFICIENCIA LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCVELICA

Tabla 8. Resultados de la Eficiencia Laboral en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

| Eficiencia laboral | f | % |
|--------------------|------------|--------------|
| Bajo | 8 | 5,3 |
| Medio | 128 | 85,3 |
| Alto | 14 | 9,3 |
| Total | 150 | 100,0 |

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 9. Diagrama de la Eficiencia Laboral en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.



Porcentaje en todos los datos.

Fuente: tabla N° 8.

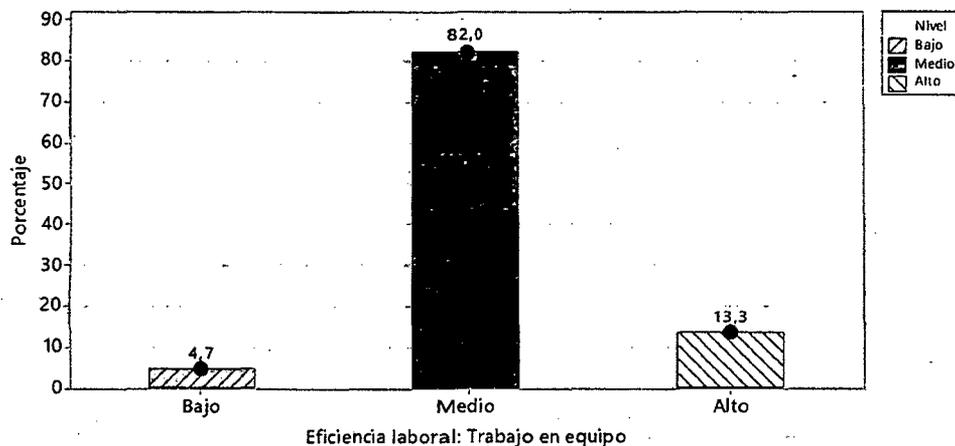
La tabla N° 8 muestra los resultados de la percepción de los trabajadores administrativos en lo referente a la Eficiencia Laboral, observamos que el 5,3% (8) de los casos consideran que es bajo, el 85,3% (128) de los casos consideran que el nivel es medio y el 9,3% (14) de los casos el nivel el alto. Estos resultados implican que está prevaleciendo de forma significativa el nivel medio en lo referente a la Eficiencia Laboral en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Tabla 9. Resultados de la Eficiencia Laboral en su dimensión Trabajo en Equipo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

| Eficiencia laboral en su dimensión trabajo en equipo | f | % |
|--|------------|--------------|
| Bajo | 7 | 4,7 |
| Medio | 123 | 82,0 |
| Alto | 20 | 13,3 |
| Total | 150 | 100,0 |

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 10. Diagrama de la Eficiencia Laboral en su dimensión Trabajo en Equipo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.



Porcentaje en todos los datos.

Fuente: tabla N° 9.

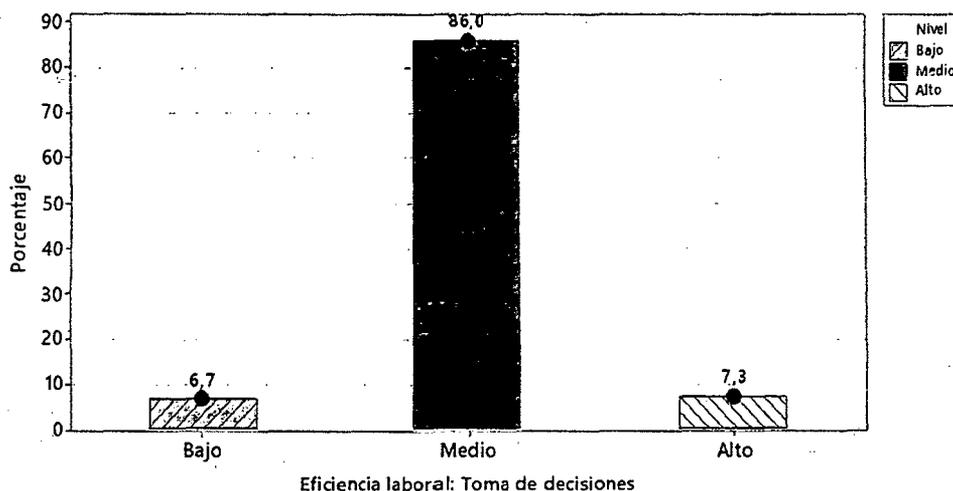
La tabla N° 9 muestra los resultados de la percepción de los trabajadores administrativos en lo referente a la Eficiencia Laboral en su dimensión Trabajo en Equipo, observamos que el 4,7% (7) de los casos consideran que es bajo, el 82,0% (123) de los casos consideran que el nivel es medio y el 13,3% (20) de los casos el nivel el alto. Estos resultados implican que está prevaleciendo de forma significativa el nivel medio en lo referente a la Eficiencia Laboral en su dimensión trabajo en equipo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Tabla 10. Resultados de la Eficiencia Laboral en su dimensión Toma de Decisiones en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

| Eficiencia laboral en su dimensión toma de decisiones | f | % |
|--|------------|--------------|
| Bajo | 10 | 6,7 |
| Medio | 129 | 86,0 |
| Alto | 11 | 7,3 |
| Total | 150 | 100,0 |

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 11. Diagrama de la Eficiencia Laboral en su dimensión Toma de Decisiones en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.



Porcentaje en todos los datos.

Fuente: tabla N° 10.

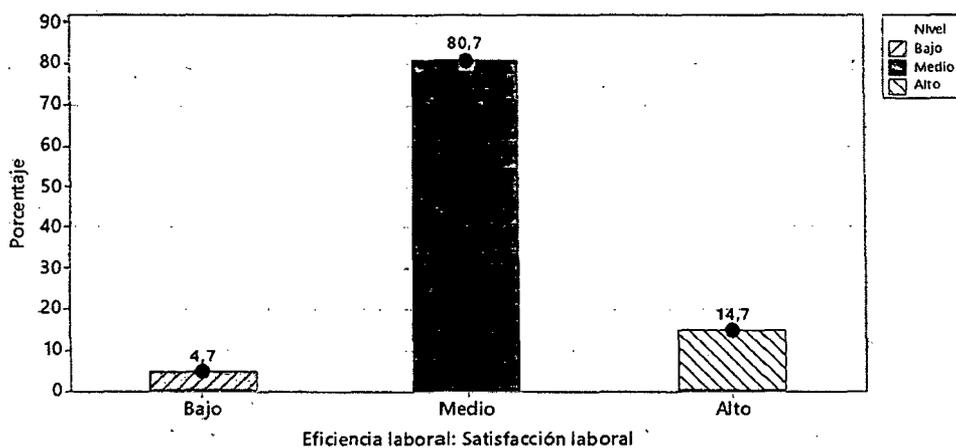
La tabla N° 10 muestra los resultados de la percepción de los trabajadores administrativos en lo referente a la Eficiencia Laboral en su dimensión Toma de Decisiones, observamos que el 6,7% (10) de los casos consideran que es bajo, el 86,0% (129) de los casos consideran que el nivel es medio y el 7,3% (11) de los casos el nivel el alto. Estos resultados implican que está prevaleciendo de forma significativa el nivel medio en lo referente a la Eficiencia Laboral en su dimensión toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Tabla 11. Resultados de la Eficiencia Laboral en su dimensión Satisfacción Laboral en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

| Eficiencia laboral en su dimensión satisfacción laboral | f | % |
|---|------------|--------------|
| Bajo | 7 | 4,7 |
| Medio | 121 | 80,7 |
| Alto | 22 | 14,7 |
| Total | 150 | 100,0 |

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 12. Diagrama de la Eficiencia Laboral en su dimensión Toma de Decisiones en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.



Porcentaje en todos los datos.

Fuente: tabla N° 11.

La tabla N° 11 muestra los resultados de la percepción de los trabajadores administrativos en lo referente a la Eficiencia Laboral en su dimensión Satisfacción Laboral, observamos que el 4,7% (7) de los casos consideran que es bajo, el 80,7% (121) de los casos consideran que el nivel es medio y el 14,7% (22) de los casos el nivel el alto. Estos resultados implican que está prevaleciendo de forma significativa el nivel medio en lo referente a la Eficiencia Laboral en su dimensión satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

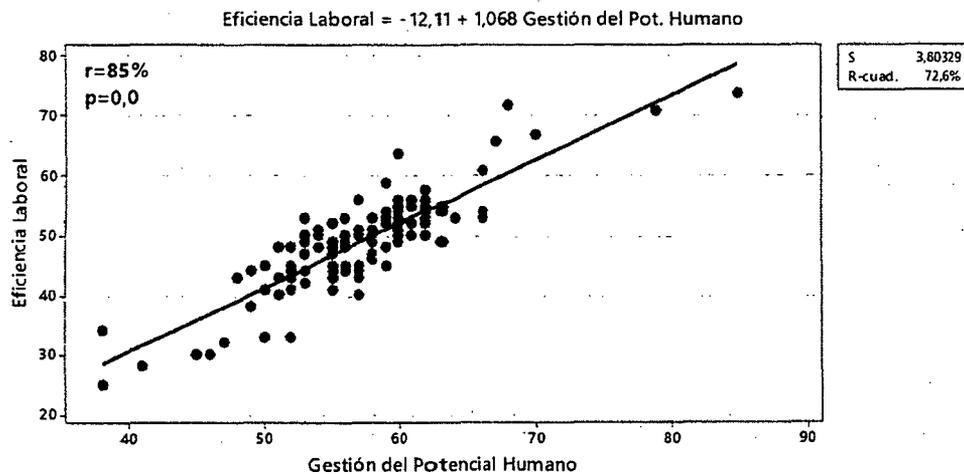
4.1.3. RESULTADOS DE LA RELACIÓN DE LA GESTIÓN DEL POTENCIAL HUMANO Y LA EFICIENCIA LABORAL

Tabla 12. Resultados de la relación de La Gestión del Potencial Humano y la Eficiencia Laboral.

| Eficiencia laboral | Gestión del potencial humano | | | | | | Total | | |
|--------------------|------------------------------|--------------|------------|-------------|----------|------------|------------|--------------|--|
| | Bajo | | Medio | | Alto | | f | % | |
| | f | % | f | % | f | % | | | |
| Bajo | 2 | 1,3 | 6 | 4,0 | - | - | 8 | 5,3 | |
| Medio | - | - | 128 | 85,3 | - | - | 128 | 85,3 | |
| Alto | - | - | 5 | 3,3 | 9 | 6,0 | 14 | 9,3 | |
| Total | 2 | 1,3 | 139 | 92,7 | 9 | 6,0 | 150 | 100,0 | |
| | | $\chi^2=129$ | | gl=4 | | p=0,0 | | | |

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 13. Diagrama de la relación de La Gestión del Potencial Humano y la Eficiencia Laboral.



Fuente: base de datos.

En la tabla N° 12 por las estadísticas de resumen se deduce que el valor de la chi cuadrado es $\chi^2(g=4)=129$ lo cual es una evidencia la presencia de una relación entre las variables; para determinar la intensidad usaremos las

puntuaciones originales obtenidos por el instrumento de medición para lo cual utilizaremos la estadística "r" de Pearson:

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

Siendo:

Cov(x,y): La covarianza de las puntuaciones de ambas variables.

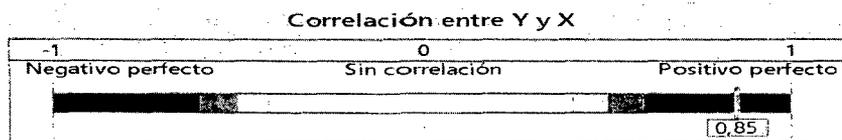
Si: Las desviaciones estándar de las variables respectivas.

Así pues luego de aplicar el modelo sobre los datos tenemos los resultados que se muestran a continuación:

$$r = \frac{35,72}{\sqrt{33,44} \times \sqrt{52,525}} = 85\%$$

En el gráfico siguiente observamos la significancia de la relación obtenida, notamos que dicha correlación tienen a una correlación perfecta entre las variables.

Gráfico 14. Diagrama de la significancia de la correlación entre las variables.



La correlación positiva ($r = 0,85$) indica que cuando Gestión del Pot. Humano aumenta, Eficiencia Laboral también tiende a aumentar.

Fuente: Software estadístico.

En la tabla N° 12 se puede observar que los correspondientes niveles bajos de la Eficiencia Laboral en la municipalidad se corresponden de forma positiva con los correspondientes niveles bajos de la Gestión del Potencial Humano lo cual indica la presencia de una correlación entre las dos variables.

Además del correspondiente diagrama de dispersión del gráfico N° 13 podemos confirmar el hecho de que la relación entre las variables es positiva pues la pendiente de la línea de regresión es mayor que cero; al determinar el índice de la relación entre las dos variables se ha determinado que es de 85% y positiva; la

estadística R cuadrado nos indica que toda predicción de la variable Eficiencia Laboral tienen una confiabilidad del 72,6%.

4.2. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LA HIPÓTESIS PRINCIPAL

Para prueba de significancia estadística de la correlación, usaremos el esquema clásico propuesto por Karl Pearson.

a) SISTEMA DE HIPÓTESIS

- **Nula (H₀)**

La gestión del potencial humano no incide de manera significativa en la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, durante el periodo 2014.

$$\rho = 0$$

Siendo:

ρ : Correlación poblacional

- **Alterna (H₁)**

La gestión del potencial humano incide de manera significativa en la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, durante el periodo 2014.

$$\rho > 0$$

b) NIVEL DE SIGNIFICANCIA (α) Y NIVEL DE CONFIANZA (γ)

$$\alpha = 0,05 = 5\% \Rightarrow \gamma = 1 - \alpha = 95\%$$

c) ESTADÍSTICA DE PRUEBA

La variable aleatoria (x) sigue una distribución "t" con 148 grados de libertad:

$$t = r \times \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

El valor crítico o tabulado "Vt" de la prueba para 148 grados de libertad (unilateral) y 0,05 de significancia es de 1,655 (obtenido de las correspondientes tablas estadísticas).

d) CÁLCULO DE LA ESTADÍSTICA

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

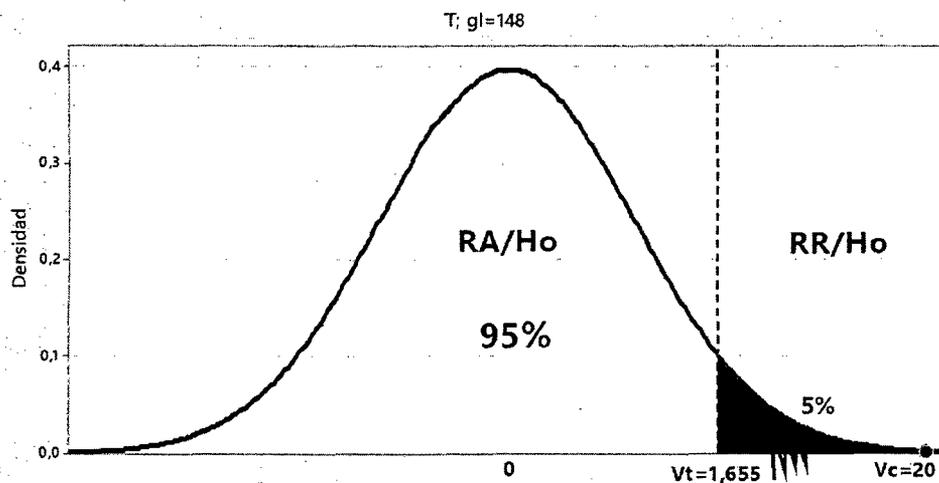
$$t = V_c = 0,85 \sqrt{\frac{150 - 2}{1 - 0,85^2}} = 20$$

e) TOMA DE DECISIÓN

El correspondiente valor calculado y el valor crítico de la misma lo tabulamos en la gráfica de la función "t", del gráfico notamos que se ubica en la región de rechazo de la hipótesis nula (RR/Ho) de la cual podemos deducir que $V_c < V_t$ ($20 > 1,655$) por lo que diremos que se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la Hipótesis Nula y aceptar la hipótesis alterna que dice:

La gestión del potencial humano incide de manera significativa en la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, durante el periodo 2014.

GRÁFICO 15. Diagrama de la prueba T para la docimasia de la hipótesis.



Fuente: Generado con el Software Estadístico.

Además se deduce de la gráfica 15 que la probabilidad asociada al modelo es $p=0<0,05$ por lo que se confirma la decisión de rechazar la hipótesis nula y simultáneamente aceptar la hipótesis alterna. Además el gráfico 13

presenta la estadística de bondad de ajuste $R^2=72,6\%$ que representa el poder de predicción del modelo lineal asociado.

4.2.1. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

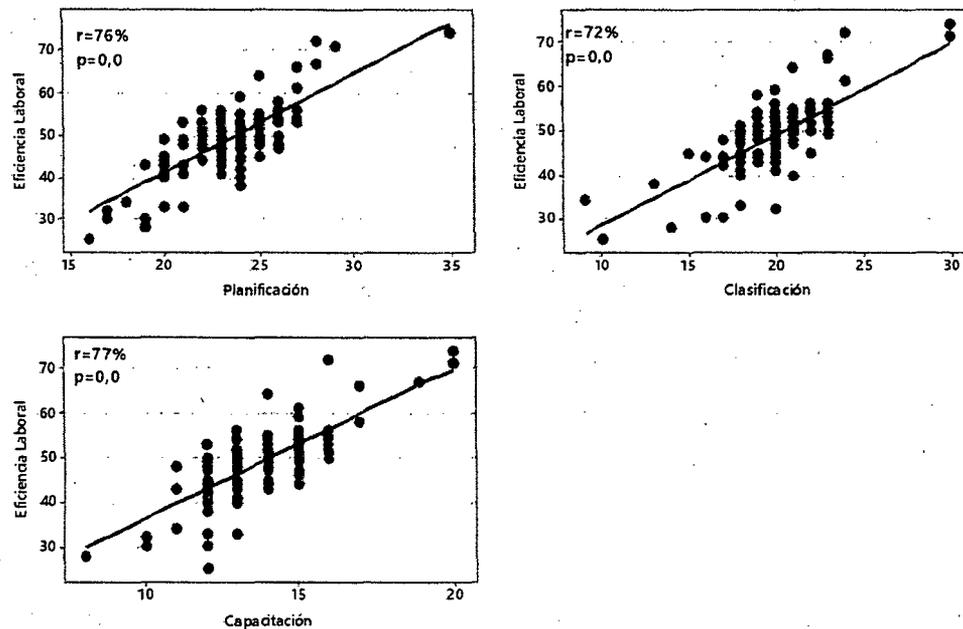
En la siguiente tabla se observa las estadísticas de resumen para las correlaciones de las dimensiones de las variables basados en la estadística "r" de Pearson, además la estadísticas t de student para la respectiva docimasia de las hipótesis.

Tabla 13. Estadísticas para la docimasia de las hipótesis específicas.

| Dimensiones de la Gestión del Potencial Humano | Estadísticas de la relación con la Eficiencia Laboral | | | | |
|--|---|-----|----|-------------------|------------|
| | r | n | t | t _{crit} | Decisión |
| Planificación | 76% | 150 | 14 | 1,655 | Rechaza Ho |
| Clasificación | 72% | 150 | 13 | 1,655 | Rechaza Ho |
| Capacitación | 77% | 150 | 15 | 1,655 | Rechaza Ho |

Fuente: Software estadístico.

Gráfico 16. Diagrama de dispersión para la relación de las variables y dimensiones.



Fuente: Software estadístico.

Utilizando la misma metodología para la docimasia de la hipótesis general, se procederá a validar las hipótesis específicas de investigación, para lo cual en la tabla 13 se muestran los resultados sobre los cuales se validara. Notemos que todas las líneas tienen pendiente positiva.

a) PRUEBA DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

La planificación como una dimensión de la gestión del potencial humano no incide de manera significativa en la Eficiencia Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2014.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

La planificación como una dimensión de la gestión del potencial humano incide de manera significativa en la Eficiencia Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2014.

DISCUSIÓN

De la tabla 13 podemos observar que el valor calculado de la relación "r" de Pearson que es $r=76\%$; asimismo al comparar el valor calculado de la t con el valor crítico se deduce $14 > 1,655$ que tienen asociado un contraste de significancia de $p=0,00 < 0,05$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

La planificación como una dimensión de la gestión del potencial humano incide de manera significativa en la Eficiencia Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica – 2014 con un nivel de confianza del 95%.

b) PRUEBA DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

La clasificación como una dimensión de la gestión del potencial humano no incide de manera significativa en la Eficiencia Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2014.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

La clasificación como una dimensión de la gestión del potencial humano incide de manera significativa en la Eficiencia Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2014.

DISCUSIÓN

De la tabla 13 podemos observar que el valor calculado de la relación "r" de Pearson que es $r=72\%$; asimismo al comparar el valor calculado de la t con el valor crítico se deduce $13 > 1,655$ que tienen asociado un contraste de significancia de $p=0,00 < 0,05$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

La clasificación como una dimensión de la gestión del potencial humano incide de manera significativa en la Eficiencia Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica – 2014 con un nivel de confianza del 95%.

c) PRUEBA DE LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

La capacitación como una dimensión de la gestión del potencial humano no incide de manera significativa en la Eficiencia Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2014.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

La capacitación como una dimensión de la gestión del potencial humano incide de manera significativa en la Eficiencia Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2014.

DISCUSIÓN

De la tabla 13 podemos observar que el valor calculado de la relación "r" de Pearson que es $r=77\%$; asimismo al comparar el valor calculado de la t con el valor crítico se deduce $15 > 1,655$ que tienen asociado un contraste de significancia

de $p=0,00<0,05$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

La capacitación como una dimensión de la gestión del potencial humano incide de manera significativa en la Eficiencia Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica – 2014 con un nivel de confianza del 95%.

4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Como podemos deducir de los resultados de la investigación, se pone en evidencia la presencia de una relación de influencia entre la gestión del potencial humano y la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2014.

En cuanto a la validez de la relación general hallada para la gestión del potencial humano y la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2014, es evidente que su validez es innata por la presencia de las siguientes características:

- **Cantidad de datos.**- El tamaño de su muestra ($n=150$) es lo suficientemente necesario como para proveer una estimación muy precisa de la fuerza de la relación.
- **Datos atípicos.**- Puesto que los datos poco comunes pueden tener una influencia fuerte en los resultados, en el diagrama de dispersión no se identifica la presencia de casos atípicos para la relación general y las relaciones específicas.
- **Normalidad.**- Debido a que se tiene más de 30 casos de análisis, la normalidad no representa un problema.
- **El modelo de predicción.**- El Informe de selección de modelo muestra un modelo idóneo y eficiente para realizar predicciones. Además en la gráfica de dispersión de la relación general se observe que los casos cubren adecuadamente el rango de valores de las dos variables.

Dicho modelo de predicción es:

Eficiencia laboral = -12,11 + 1,068 * Gestión del potencial humano.

Además su estadística de bondad de ajuste $R^2=76,6\%$ implica que cualquier predicción tienen un nivel de certeza del 76,6% o que el modelo de regresión lineal explica hasta el 76,6% de la variación de una variable.

De esta manera, en general se ha identificado la presencia de una relación de influencia positiva entre la Gestión del Potencial Humano y la Eficiencia Laboral, la intensidad de la relación hallada es $r=85\%$ que a decir de Cordova (2001) y la prueba de hipótesis resulta muy significativa con lo cual se cumple el primer objetivo planteado en la investigación.

Las relaciones de influencia obtenidas para el cumplimiento de los objetivos específicos, nos muestran que la tendencia es similar a la relación general, pues la relación de influencia para la dimensión de Planificación es del 76%, para la dimensión de Clasificación es de 72% y para la dimensión de Capacitación es del 77%; todas ellas son positivas y su contraste de significancia es $p=0,0 < 0,05$ por lo que decimos que es significativa.

En general se ha corroborado que el 92,7% de los casos analizados tienen la percepción que la gestión del potencial humano es medio y el 6,0% manifiestan que es alto. En la dimensión de planificación predomina el nivel medio con un 85,3% de casos, para la dimensión clasificación predomina el nivel medio con un 82% de los casos y para la dimensión capacitación predomina el nivel medio con un 90% de los casos.

Para la variable eficiencia laboral el estudio pone en evidencia que el 85,3% es medio y el 9,3% es alto. En la dimensión trabajo en equipo predomina el nivel medio con un 82% de los casos, en la dimensión toma de decisiones predomina el nivel medio con un 86% de los casos y en la dimensión satisfacción laboral existen una predominancia del nivel medio con un 80,7% de los casos.

Los resultados de esta investigación al confrontarlos con los obtenidos por Amaya y Contreras (2008) ponen en relieve que existe gran consenso respecto a la relación de influencia de la gestión del potencial humano y la eficiencia laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, por lo cual nuestros resultados refuerza dichos hallazgos.

En cuanto a los resultados obtenidos por Franco (2008) que obtuvo resultados en instituciones académicas, pone en evidencia el uso de variables complementarias como la supervisión laboral, el clima laboral y demás competencias de gestión de desempeño laboral.

Por otro lado al confrontar nuestros resultados con los obtenidos por Lucero y Ordoñez (2010) realizado en una institución religiosa, se pone en evidencia la realización de estudios más profundos que abarquen dominios y prioridades de las variables en contextos por ejemplo de sujetos con determinados niveles de preparación académica.

Finalmente al tener en cuenta el estudio de Luchini (2009) pone en tapete la introducción de una variable trascendente como el factor político al tratar de hallar relaciones de influencia entre la gestión del talento humano y la eficiencia laboral de tal manera que permita afrontar nuevos desafíos de nuestra región y por ende la sociedad.

CONCLUSIONES

Se ha evidenciado que la gestión del potencial humano tiene una relación de influencia positiva y significativa con la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, periodo 2014. La intensidad de la relación hallada es de $r=85\%$ que tienen asociado una probabilidad $p=0,0<0,05$ por lo que dicha relación es positiva y significativa. En el 92,7% de los casos el nivel de gestión del potencial humano es medio y el 85,3% de la eficiencia laboral es medio.

Se ha determinado que la gestión del potencial humano del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica en su dimensión de planificación tiene una relación de influencia positiva y significativa con la eficiencia laboral en el periodo 2014. La intensidad de la relación hallada es de $r=76\%$ que tienen asociado una probabilidad $p=0,0<0,05$ por lo que dicha relación de influencia es positiva y significativa. Además se ha determinado que el 85,3% de los casos en lo referente a la planificación prevalece el nivel medio.

Se ha determinado que la gestión del potencial humano del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica en su dimensión de clasificación tiene una relación de influencia positiva y significativa con la eficiencia laboral en el periodo 2014. La intensidad de la relación hallada es de $r=72\%$ que tienen asociado una probabilidad $p=0,0<0,05$ por lo que dicha relación de influencia es positiva y significativa. Además se ha determinado que el 82,0% de los casos en lo referente a la clasificación prevalece el nivel medio.

Se ha determinado que la gestión del potencial humano del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica en su dimensión de capacitación tiene una relación de influencia positiva y significativa con la eficiencia laboral en el periodo 2014. La intensidad de la relación hallada es de $r=77\%$ que tienen asociado una probabilidad $p=0,0<0,05$ por lo que dicha relación de influencia es positiva y significativa. Además se ha determinado que el

90,0% de los casos en lo referente a la capacitación prevalece el nivel medio en los trabajadores administrativos.

RECOMENDACIONES

Para una adecuada gestión del talento humano y mejorara la eficiencia laboral de parte del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica se recomienda realizar lo siguiente:

- Satisfacer las necesidades y requerimientos de los empleados, a través de una adecuada utilización de los recursos.
- El cliente interno satisfecho producirá beneficios a los procesos de la organización, para ello se requiere la implementación de ciertas estrategias respecto al personal.
- Generar una ambiente laboral positivo y productivo, para un mejor rendimiento respecto al talento humano de los empleados de la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBIZU, Eneka y LOPEZ DE GUERRERO, Aritza. "*La Gestión de los Recursos Humanos: Retos y Tendencias de una Función en Cambio*". En Alta Dirección. Barcelona. N° 216. 2001.

ALLES, Martha. "*Desempeño por Competencias, Evaluación de 360 °*". Granica Ediciones. Buenos Aires. 2004. 350 p.

GUEVEC, Alpander G. "*Planeación Estratégica Aplicada a los Recursos Humanos*". Norma XII, Bogotá 1985.

BORRAS, Mateo. "*El Nuevo Rol de los Trabajadores a través de la Visión del Directivo de Recursos Humanos*". En Alta Dirección. Barcelona. N° 208. Nov/ Dic. 1999. p. 480.

CHIAVENATO, Idalberto. "*Administración de Recursos Humanos*". Editorial McGraw-Hill Interamericana, México 1992.

DESSLER, Gary. "*La Dirección de las Personas y Organizaciones en el Siglo XXI*". Prentice Hall. Nueva York. 1998. 716 p.

DRUCKER, Peter. "*La Gerencia en la Sociedad Futura*". Editorial Norma. Santafé de Bogotá. 2002. 290 p.

FARACHE, Leo. "*El Marketing Interno de la Motivación*". En: Harvard Deusto Marketing y Ventas. N° 19. Madrid. 1996.

FAYOL, Henry. "*Administración Industrial y General*". Ediciones Herrero Hnos. México DF. 1975. 156 p.

FLORES GARCIA, Javier. "*El Comportamiento Humano en las Organizaciones*". Universidad del Pacífico. Lima. 2001. 536 p.

GOMEZ- MEJIA, Luís; BALKIN, David y Robert CARDY. "Dirección y Gestión de Recursos Humanos". 3ª.ed. Pearson Educación. Madrid. 2001. 695 p.

GONZALES, Luís. "La Dirección de Recursos Humanos en el Horizonte del 2000". En Alta Dirección. Barcelona. N^o. 204. 1999.

KAST, Fremont y James ROSENZWEIG. "Administración en las Organizaciones". 2ª. ed. Mc Graw Hill. México DF. 1994. 754 p.

HILL, Charles y Gareth JONES. "Administración Estratégica". 3ª.ed. McGraw Hill. Bogotá. 1996. 540 p.

KAST, Fremont y James ROSENZWEIG. "Administración en las Organizaciones". 2ª. ed. Mc Graw Hill. México DF. 1994. 754 p.

Ortega, R. "El índice de capital humano: una herramienta para fidelizar el capital intelectual". Harvard Business Review; Ediciones DEUSTO, SA., Jul.-Ago., No. 103, 2001.

Petrick, J. A. "Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos". Ediciones Gestión 2000, Madrid 2000.

Stoner, A. F. y Freeman, R. "Administración". 5ta. Ed. Editorial Prentice Hall de México, México 1995.

Uriz Urzainqui, J. "Recursos Humanos: de concepto anticuado a creador principal de valor". Harvard Deusto Business Review, Ediciones DEUSTO, SA., No. 101, Mar.-Abr., 2001.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA
“GESTIÓN DEL POTENCIAL HUMANO Y LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCVELICA – AÑO 2014”

| PROBLEMA GENERAL | OBJETIVO GENERAL | HIPOTESIS GENERAL | VARIABLES | DIMENSIONES | INDICADORES | TIPO DE INVESTIGACIÓN |
|--|--|---|---|--|--|--|
| <p>¿De qué manera la gestión del potencial humano influye en la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica durante el periodo 2014?</p> <p>Problemas Específicos: ¿Cómo la Planificación siendo una dimensión de la gestión del potencial humano influye en la eficiencia laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2014?</p> <p>¿Cómo la Clasificación siendo una dimensión de la gestión del potencial humano influye en la eficiencia laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2014?</p> <p>¿Cómo la Capacitación siendo una dimensión de la gestión del potencial humano influye en la eficiencia laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2014?</p> | <p>Determinar si la gestión del potencial humano influye en la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica durante el periodo 2014.</p> <p>Objetivos Específicos: Conocer si la Planificación siendo una dimensión de la gestión del potencial humano influye en la eficiencia laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2014.</p> <p>Conocer si la Clasificación siendo una dimensión de la gestión del potencial humano influye en la eficiencia laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2014.</p> <p>Conocer si la Capacitación siendo una dimensión de la gestión del potencial humano influye en la eficiencia laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2014.</p> | <p>La gestión del potencial humano incide de manera significativa en la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica durante el periodo 2014.</p> <p>Hipótesis Específicas: La Planificación como una dimensión de la gestión del potencial humano incide de manera significativa en la eficiencia laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2014.</p> <p>La Clasificación como una dimensión de la gestión del potencial humano incide de manera significativa en la eficiencia laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2014.</p> <p>La capacitación como una dimensión de la gestión del potencial humano incide de manera significativa en la eficiencia laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2014.</p> | <p><u>Variable Independiente</u></p> <p>Gestión del Potencial Humano (X)</p> <p><u>Variable Dependiente</u></p> <p>Eficiencia Laboral (Y)</p> | <p>Planificación</p> <p>Clasificación</p> <p>Capacitación</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Toma de decisiones</p> <p>Satisfacción laboral</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Potencial humano • Recursos financieros • Recursos materiales • Procedimientos • Políticas • Estrategias • Cantidad de puestos • Objetividad de puestos • Formación para los puestos • Calificación profesional • Ingreso • Gastos • Utilidad • Inversión • Comunicación • Empatía • Liderazgo • Motivación • Satisfacción | <p>El tipo de investigación que se empleará en la investigación será de tipo Aplicada.</p> <p>NIVEL DE INVESTIGACIÓN La propuesta del nivel de investigación es el Descriptivo Correlacional.</p> <p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN El diseño será no experimental: transeccional - descriptivo correlacional.</p> <p style="text-align: center;">Ox M T Oy</p> <p>POBLACIÓN Y MUESTRA: Se tomó como población y muestra a 150 personas que cumplen la función administrativa en la MPH para el año 2014.</p> |